

# **MANAGEMENTUL CALITĂȚII**

**Raboca Horia Mihai**

**2012**

**1**

## CUPRINS

<b>CAP. 1. DEFINIREA CONCEPTULUI DE CALITATE .....</b>	<b>4</b>
<b>CAP. 2. EVOLUȚIA CONCEPTULUI DE CALITATE .....</b>	<b>13</b>
<b>CAP. 3. PERSONALITĂȚI MARCANTE ÎN DOMENIUL CALITĂȚII .....</b>	<b>22</b>
<b>CAP. 4. ROLUL ȘI IMPORTANȚA CALITĂȚII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ .....</b>	<b>31</b>
<b>CAP. 5. MODELE ALE CALITĂȚII .....</b>	<b>36</b>
<b>CAP.6. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII .....</b>	<b>54</b>
<b>CAP. 7 GHIDUL DE IMPLEMENTARE A SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII .....</b>	<b>64</b>
<b>CAP. 8 SATISFAȚIA CLIENȚILOR SERVICIILOR PUBLICE .....</b>	<b>69</b>
<b>CAP. 9 METODOLOGIA MĂSURĂRII SATISFAȚIEI CLIENȚILOR .....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>101</b>

## Cuvânt înainte

În actualul peisaj economico-social din țara noastră - marcat de instabilitatea vieții sociale și economice, de afirmarea unor noi "reguli de joc" în domeniul democrației și vieții politice, analiza, studiul și investigarea calității în Sectorul Public constituie o cerință obiectivă. În acest sens, încercând să răspundă unor necesități teoretice și practice, lucrarea de față se adresează studenților programelor de administrație publică și practicienilor din domeniul administrației publice, dar în egală măsură și tuturor celor interesați în cunoașterea aspectelor legate de managementul calității în sectorul public.

Scopul urmărit de această lucrare, în primul rând, este de a sensibiliza cititorul în înțelegerea corectă a conceptului de calitate pentru sectorul public, de a-l familiariza cu o serie de aspecte legate de ce înseamnă și ce ar trebui făcut vis-a-vis de asigurarea și creșterea calității serviciilor furnizate de instituțiile publice și de a-i crea convingerea privind implicarea în sfera fiecăruia de responsabilități și angajamente, în promovarea și susținerea implementării sistemelor de management al calității.

Trebuie avut în vedere că implementarea și managementul sistemelor calității costă foarte mult, dar "noncalitatea" este mult mai costisitoare și este dăunătoare oricărei instituții publice.

Calitatea nu înglobează numai costul de achiziție a unui serviciu public sau produs. Calitatea este valoarea pe care cetățeanul, ca și client, o apreciază la un serviciu sau produs. În căutarea calității serviciilor publice, cetățenii, ca și consumatorii îndreptățiți, stabilesc normele de acceptare a acestora (produse sau servicii), "votând" cu banii lor și recompensând astfel eficacitatea, performanțele și satisfacțiile care le sunt asigurate de cele mai bune produse.

Lucrarea de față prezintă, pe lângă prezentarea și analizarea problematicii teoretice privitoare la calitatea și managementul calității din instituțiile publice, urmărește a evidenția, pe larg, aspectele pe care le comportă satisfacția clienților pentru sectorul public. În acest sens, pe lângă prezentarea aspectelor legate de importanța și modul de definierea a calității pentru sectorul public, abordări și modele teoretice susceptibile a fi folosite în asigurarea calității din instituțiile publice, problematica legată de sistemele de management al calității pentru sectorul public, lucrarea de față prezintă o metodologie legată de modul în care instituțiile publice pot monitoriza, evalua și măsura nivelul de satisfacție a "clienților".

## CAP. 1 DEFINIREA CONCEPTULUI DE CALITATE

Definirea noțiunii de calitate și problemele legate de asigurarea calității bunurilor i-a preocupat de mult pe oamenii de știință și mai ales pe practicieni. Preocupările privind calitatea serviciilor sunt mult mai recente, datând, conform literaturii de specialitate, de câteva decenii.

Conform standardelor internaționale existente în vigoare în domeniul calității (vezi ISO 9000: 2000) multe dintre problemele specifice calității bunurilor se pot adapta și la cele ale serviciilor căci „acolo unde se folosește termenul de produs se poate înțelege și un serviciu”.

Din punct de vedere etimologic termenul de calitate provine din cuvântul latinesc „qualitas”, care la rândul său derivă din cuvântul „qualis”, care are semnificația „fel de a fi”.

Numeroasele preocupări privind atât definirea noțiunii de calitate cât și modul de măsurare a ei au condus la existența unei bogate literaturi în domeniu precum și la apariția unor multiple puncte de vedere privind conținutul noțiunii de calitate a bunurilor și serviciilor.

În cele ce urmează, vom prezenta câteva dintre definițiile calității găsite în literatura de specialitate:

- Conform terminologiei ISO 9000: 2000, prin calitate se înțelege „*ansamblul de proprietăți și caracteristici ale unui bun sau serviciu care îi conferă acestuia aptitudinea de a satisface necesitățile exprimate sau implicite*”(www.iso.org);
- Standardul industrial japonez JIS 78101: 1981 definea calitatea ca „*totalitatea caracteristicilor sau performanțelor unui bun/serviciu, care determină aptitudinea acestuia de a corespunde, de a se potrivi cu destinația dată de către client, cu intenția de utilizare a clientului*” (Ilies, 2003, pp. 13);
- Societatea Americană pentru Controlul Calității (ASQ) definea în anul 1979 calitatea ca „*o abordare sistemică și sistematică în scopul obținerii excelenței în legătură cu bunurile sau serviciile realizate de o întreprindere, în special în ceea ce privește modul în care ele sunt conforme cu cerințele clienților și le satisfac nevoile*” (Ciurea și Drăgulănescu, 1995, pp.73);
- „*Prin calitate nu trebuie să se înțeleagă cel mai bun bun/serviciu în sens absolut, ci cel mai bun bun/serviciu în condițiile impuse de către client, condiții izvorâte din modul de utilizare și prețul de vânzare*” (Ilies, 2003, pp. 13);
- Dicționarul Enciclopedic al Limbii Române definește calitatea ca „*o categorie filosofică exprimând unitatea însușirilor și laturilor esențiale, în virtutea căreia, într-un sistem dat de relații, un lucru este ceea ce este, deosebindu-se de celelalte lucruri, dar și asemănându-se cu cele din aceeași clasă, specie, etc. și a cărei schimbare atrage după sine transformarea (saltul calitativ) aceluia lucru în altul*” (Șraum Gheorghe, 2000, pp.109);

- Calitatea este „*expresia gradului de utilitate socială a produsului, măsura în care, prin ansamblul caracteristicilor sale tehnico-funcționale, psiho-senzoriale și ale parametrilor economici satisface nevoile pentru care a fost creat și respectă restricțiile impuse de interesele generale ale societății privind eficiența economică, protecția mediului natural și social*” (Șraum Gheorghe, 2000, pp.113);
- Juran, J. M. definește calitatea ca fiind „*aptitudinea de a satisface necesitățile sau măsura în care produsul servește cu succes așteptările consumatorilor*” (Juran și Gryna, 1973, pp.23);
- „*calitatea înseamnă să îndeplinești și să depășești așteptările consumatorilor*” (Stanciu, 2002, pp.65);
- „*Calitatea este singura forță importantă care contribuie și duce la creșterea economică a companiilor pe piețele internaționale*” (Feigenbaum, 1982, pp.22);
- „*calitatea se poate identifica ca principala cauză care generează performanța în afaceri*” (Al-Hawari, 2006, pp.18);
- „*gradul în care un proces sau un produs atinge sau depășește nivelul așteptărilor și cerințelor consumatorilor*” (Stanciu, 2002, pp.65.);
- „*calitatea înseamnă gradul în care un produs sau serviciu se potrivește cu întrebuintarea sau folosirea lui*” (Abby și Peter, 1994, pp.81);
- „*calitatea înseamnă satisfacerea deplină a așteptărilor consumatorilor*” (Grönroos, 1984, pp.38);

Prin urmare, putem concluziona că, în literatura de specialitate, există azi o multitudine de definiții date calității, definiții care prezintă puncte de vedere diferite privind conținutul conceptului de calitate și factorii determinanți ai calității bunurilor sau serviciilor.

În acest sens, calitatea este văzută ca „satisfacerea unei necesități”, „conformitatea cu specificațiile”, „gradul de satisfacere a consumatorului”, „capacitatea de a îndeplini o trebuință”, „atractivitatea unui produs pe piață”, „ceea ce determină un consumator să-l cumpere”, „conformitatea cu un model dat” etc.

Trebuie menționat, că în ciuda unor puncte de vedere extrem de eterogene, anumiți specialiști au încercat o anumită clasificare și grupare a modului de definire a calității.

În acest sens, specialistul David Gervin (Ilieș, 2003) propune următoarea clasificare a modului în care se poate defini conceptul de calitate:

### **1) Definirea calității din perspectiva transcendentă.**

Din perspectiva acestei viziuni calitatea este văzută ca fiind un concept greu de operaționalizat care poate avea mai multe sensuri. În acest sens, cei care privesc calitatea sub perspectiva transcendentă consideră că nu putem defini exact calitatea dar o putem recunoaște când o vom vedea.

## **2) Definirea calității bazată pe produs.**

Această viziune definește calitatea în funcție de modul în care diferitele caracteristici sau atribute ale produsului ating un anumit standard de cerințe sau specificații impuse. În felul acesta calitatea este exprimată, cuantificată și măsurată prin intermediul standardelor și specificațiilor pe care orice produs trebuie să le aibă din punct de vedere al caracteristicilor și atribuțiilor sale.

Conform acestei viziuni calitatea reprezintă expresia gradului de utilitate socială a produsului, măsura în care prin ansamblul caracteristicilor sale satisface nevoia pentru care a fost creat și respectă restricțiile impuse de interesele generale ale societății privind eficiența socio-economică, protecția mediului material și social.

După opinia profesorului Naghi Mihai calitatea produselor reprezintă "*suma tuturor proprietăților și atributelor care reflectă măsura satisfacerii normelor și cerințelor beneficiarului în legătură cu utilizarea produselor. Ea constituie expresia finală a calității proceselor de producție*" (Naghi și Stegorean, 2004, pp.296)

Această modalitate clasică de abordare a calității, după părerea multor specialiști, nu mai poate fi considerată o abordare realistă în mediul economic concurențial actual care susține orientarea către consumator, din următoarele motive:

- de multe ori standardele au fost impuse clienților de către întreprinderi și organizații;
- standardele și specificațiile la care se face raportarea pot fi învechite;
- standardele nu coincid întotdeauna cu așteptările și cerințele clienților;
- un astfel de punct de vedere nu pune pe primul plan necesitatea satisfacerii nevoilor clienților, care este unul dintre obiectivele fundamentale ale unei întreprinderi.

După părerea noastră, definirea calității prin intermediul standardelor de calitate poate fi eventual folosită într-o întreprindere producătoare, la nivelurile ierarhice inferioare ale firmei, deoarece se întâmplă adesea ca angajații de la aceste niveluri să nu cunoască nevoile clienților, dar totuși trebuie să aibă și ei o imagine clară asupra responsabilității lor în legătură cu asigurarea calității produselor; de aceea li se prezintă standardele și specificațiile, responsabilitatea lor în domeniul calității fiind respectarea acestora. În cazul serviciilor publice, în general, angajații de la nivelurile ierarhice inferioare trebuie să cunoască exact nevoile clientului, deoarece ei intră în contact direct cu clienții și procesul de prestație se suprapune în timp și spațiu cu cel de consum.

De aceea, este necesar ca în aprecierea calității să se țină seama atât de nivelul de conformare a bunurilor sau serviciilor la prevederile standardelor, cât și de așteptările și nevoile clienților.

## **3) Definirea calității bazată pe utilizator sau consumator.**

Adepții acestei viziuni consideră că definirea calității trebuie legată mai mult de modul de conformare a produsului față de cerințele și specificațiile consumatorilor și nu raportat la standardele sau specificațiile impuse de fabricant.

În viziunea lor calitatea apare definită, la modul general, ca fiind gradul sau modalitatea în care caracteristicile produsului satisfac necesitățile și trebuințele consumatorilor. În felul acesta, clienții sau consumatorii pot fi considerați principalii factori care determină calitatea unui produs (atât în ceea ce privește alegerea criteriilor de calitate cât și referitor la nivelul calității).

După opinia profesorului Ilieș, L. (2003, pp.13) „*organizațiile care pun accentul pe calitate, cunosc că cel mai important secret al calității este acela de a asculta și a răspunde corect la nevoile și dorințele consumatorilor, respectiv ale clienților săi*”.

Acest punct de vedere îl întâlnim și la organizațiile de standardizare, fie că e vorba de organisme internaționale sau naționale.

De altfel, adepții acestei orientări consideră că modul în care clienții sau consumatorii percep și evaluează calitatea se face prin intermediul "caracteristicilor de calitate a produsului", concept care definește, în fapt, acele proprietăți ale produselor prin care se poate evalua în orice moment gradul de satisfacere a nevoilor clienților.

Legat de caracteristicile de calitate a produsului, Stanciu, I. (2002) consideră că cel mai important criteriu de clasificare, în condițiile abordării moderne a calitologiei, este aportul pe care bunul sau serviciul respectiv îl aduce în satisfacerea nevoilor clienților. Din acest punct de vedere se delimitează următoarele categorii de proprietăți/caracteristici:

- a) *caracteristici tehnice* – se referă la proprietățile fizice, mecanice, optice, chimice, termice, biologice etc. ale produselor (masă, hidrosolubilitate, umiditate, culoare, transparență, luciu, rezistență la întindere, la uzură, alungire la rupere, duritate, compoziție chimică etc.);
- b) *caracteristici funcționale* – se urmăresc în cazul produselor cu folosință îndelungată și se referă la capacitatea produselor de a-și îndeplini funcțiile și de a satisface astfel nevoia clientului pe durata sa normată de viață (mentenabilitatea, fiabilitatea, disponibilitatea produsului);
- c) *caracteristici economice* – sunt indicatori economici care servesc la evaluarea eforturilor necesare (a cheltuielilor) pentru realizarea bunului/serviciului (consumuri specifice), precum și a unor rezultate obținute prin exploatarea produselor respective (randament, productivitate). Acestea vor influența mult gradul de satisfacție a consumatorului pentru că el nu va fi mulțumit dacă produsele achiziționate generează în timpul utilizării lor consumuri mari de energie, carburanți, etc. și va căuta să reducă la minimum necesar timpul de utilizare a produsului. În categoria caracteristicilor economice nu se include și prețul de achiziție a produsului sau tariful serviciului întrucât aprecierea acestor calități economice se face în timpul utilizării lor și nu în timpul actului de vânzare-cumpărare;
- d) *caracteristici psihosenzoriale* – se referă la efectele pe care le au produsele asupra consumatorului sau utilizatorului lor, care pot fi percepute cu ajutorul simțurilor acestuia;

cuprind pe de o parte, proprietăți organoleptice (olfactive, gustative, aroma, tactile) și, pe de altă parte, proprietăți estetice (formă, culoare, grad de finisare, design, ornamente etc.);

- e) *caracteristici ergonomice* – se apreciază prin prisma relației produs-om, aceste proprietăți contribuind la obținerea unei satisfacții maxime pentru consumator prin confortul oferit, crearea bunei-dispoziții etc.;
- f) *caracteristici ecologice* – evaluează efectele utilizării bunului sau serviciului respectiv asupra mediului înconjurător; în cazul echipamentelor aceste efecte se evaluează atât în timpul duratei lor normale de funcționare cât și după expirarea acestora.

În opinia lui Ciurea, S. și a lui Drăgulescu N. (1995), caracteristicile de calitate a produselor se pot clasifica în următorul mod:

- a) *caracteristici constructive* – sunt cele care definesc dimensiunile, masa produselor;
- b) *caracteristici funcționale* – se referă la rezultatele obținute de consumator în procesul utilizării lor (randament, productivitate, fiabilitate, mentenabilitate, disponibilitate);
- c) *caracteristici tehnologice* – se referă la posibilitățile de realizare a produsului în condițiile utilizării unei tehnologii de fabricație dată, ca de exemplu, gradul de diversificare sortimentală a produsului;
- d) *caracteristici estetice*;
- e) *caracteristici ergonomice*;
- f) *caracteristici de identificare* – permit identificarea produsului în orice fază a procesului de producție sau prestație, deci nu țin de produsul în sine, ci de sistemul de evidență care permite identificarea fiecărei faze a procesului de producție sau prestație.

În determinarea sau evidențierea calității produselor sau a serviciilor se pot folosi:

- a) *proprietăți critice* – determină în mod hotărâtor utilitatea bunului sau serviciului; în absența lor calitatea produsului este slabă sau se poate ajunge la rebuturi;
- b) *proprietăți importante* – care contribuie în măsură ridicată la determinarea calității, numărul lor fiind mai mare decât cel al proprietăților critice;
- c) *proprietăți minore* – care contribuie într-o măsură mai mică la determinarea calității bunurilor sau serviciilor, dar numărul lor este cel mai mare.

După posibilitatea de cuantificare a acestora și modul lor de apreciere:

- a) *proprietăți organoleptice sau psihosenzoriale* – sunt proprietăți extrinseci bunurilor sau serviciilor care se pot percepe cu ajutorul simțurilor (gust, culoare, miros, formă, condiții de mediu – temperatură, umiditate – etc.);
- b) *proprietăți măsurabile* – sunt proprietăți fizice, chimice sau microbiologice care se stabilesc prin metode de laborator; ele sunt intrinseci produselor.



Conform definiției ISO prezentate mai sus, calitatea unui produs se apreciază în funcție de caracteristicile implicite și caracteristicile exprimate. *Caracteristicile implicite* sunt cele care definesc efectiv bunul/serviciul realizat, în timp ce *caracteristicile exprimate* sunt cele prevăzute în documentația constructivă sau în tehnologiile de fabricație sau în cea de comandă.

Aceste caracteristici pot fi sintetizate, prezentate în următoarele grupe:

1. caracteristici cerute de utilizator;
2. caracteristici specificate în documentația tehnologică și constructivă;
3. caracteristici ce depind de organizarea și desfășurarea procesului de fabricație;
4. (calitatea materiilor prime, gradul de înzestrare tehnică, nivelul de calificare a personalului, disciplina muncii);
5. caracteristici funcționale, care țin de modul de exploatare și consumare a acestora.

Aceste caracteristici dețin ponderi și importanțe diferite în aprecierea calității bunurilor, respectiv a serviciilor, cât și de la un tip de bun/serviciu la altul. Bunurile sunt tangibile, deci în cazul lor se pot aprecia toate caracteristicile amintite și sunt mult mai importante caracteristicile tehnice, funcționale, economice, ergonomice, în timp ce în cazul serviciilor, deoarece ele sunt formate în mare parte din componente care nu se concretizează material și nu pot fi percepute cu ajutorul simțurilor, predomină caracteristicile economice, ecologice, ergonomice.

De asemenea, importanța lor este diferită în funcție de punctul de abordare; astfel, din punct de vedere al producătorului sunt mai importante caracteristicile tehnice, din punct de vedere al beneficiarului cele constructive, funcționale, ergonomice, din punct de vedere al societății cele ecologice, iar cele economice sunt importante pentru toate categoriile.

După părerea noastră, din punctul de vedere al consumatorului sau utilizatorului bunului/serviciului calitatea poate fi asimilată cu utilitatea produsului, adică gradul de satisfacție pe care o resimte în procesul consumării sau utilizării bunului sau în momentul în care beneficiază de un anumit serviciu.

În afară de aceste caracteristici, în aprecierea calității unui bun/serviciu sunt folosite și alte elemente. În acest sens, unii autori consideră componente ale calității următoarele elemente (Ciurea și Drăgulănescu, 1995):

- (1) prețul produsului, care, deși este tot o caracteristică economică, poate fi considerat separat datorită importanței mari;
- (2) termenele de livrare și respectare a lor;
- (3) serviciile asociate în vânzarea bunurilor (garanție, service post-vânzare) care concură la creșterea utilității bunului la consumator.

Din definiția dată calității de standardul ISO 9000 se subliniază faptul că aprecierea calității unui bun sau serviciu presupune luarea în considerare a tuturor acestor caracteristici, nerealizarea uneia putând conduce la scăderea sau chiar infirmarea calității produsului.

Societatea Americană pentru Calitate (ASQ) abordează calitatea ca fiind gradul de excelență în care organizația răspunde la cerințele consumatorilor, aceasta însemnând străduința continuă a organizațiilor de a organiza și desfășura procesele din ce în ce mai bine, de a obține bunuri sau servicii care să satisfacă tot mai bine nevoile în creștere ale consumatorilor.

Mai mult decât atât, în literatura de specialitate există modalități de abordare a calității care presupun și consideră că un bun sau serviciu de calitate este acel produs sau serviciu care asigură depășirea nevoilor și așteptărilor actuale ale consumatorilor și anticiparea nevoilor lor viitoare.

În condițiile în care este greu de stabilit o limită a dorințelor și așteptărilor consumatorilor, o astfel de modalitate de abordare a calității este, după părerea noastră, dificil de transpus în practică și poate să ducă la orientarea unor clienți către alte produse, aceștia considerând depășirile ca fiind inutile.

De remarcat este și punctul de vedere al profesorului american Garvin, D. (Harvard University, SUA), întâlnit și la prof. Doilts, D. (Waterloo University, Ontario-Canada), care vorbește de existența a cinci accepțiuni (orientări) ale calității, și anume (<http://www.kfmaas.de/qualitydef.html>):

- *orientarea spre consumator* – calitatea unui bun/serviciu se apreciază în funcție de capacitatea sa de a satisface nevoile și așteptările consumatorilor;

- *orientarea spre producător* – calitatea unui bun/serviciu depinde de măsura în care acesta se conformează cu specificațiile;

- *accepțiunea bazată pe produs* – calitatea se apreciază în funcție de caracteristicile produsului;

- *accepțiunea bazată pe valoare* – conform căreia calitatea este excelența la un preț de valoare;

- *accepțiunea transcendentă* – conform căreia calitatea nu e nici în minte nici materializată și chiar dacă definirea calității nu poate fi realizată, știm ce este.

Creșterea continuă a calității produselor se poate face fie pe cale extensivă, prin creșterea numărului de caracteristici de calitate ale produsului, fie pe cale intensivă, prin îmbunătățirea unor caracteristici existente.

De asemenea, calitatea depinde de fiecare etapă care se succede în cadrul procesului tehnologic de obținere a bunului/serviciului, începând de la proiectarea sa, până la vânzarea și asigurarea service-ului post vânzare.

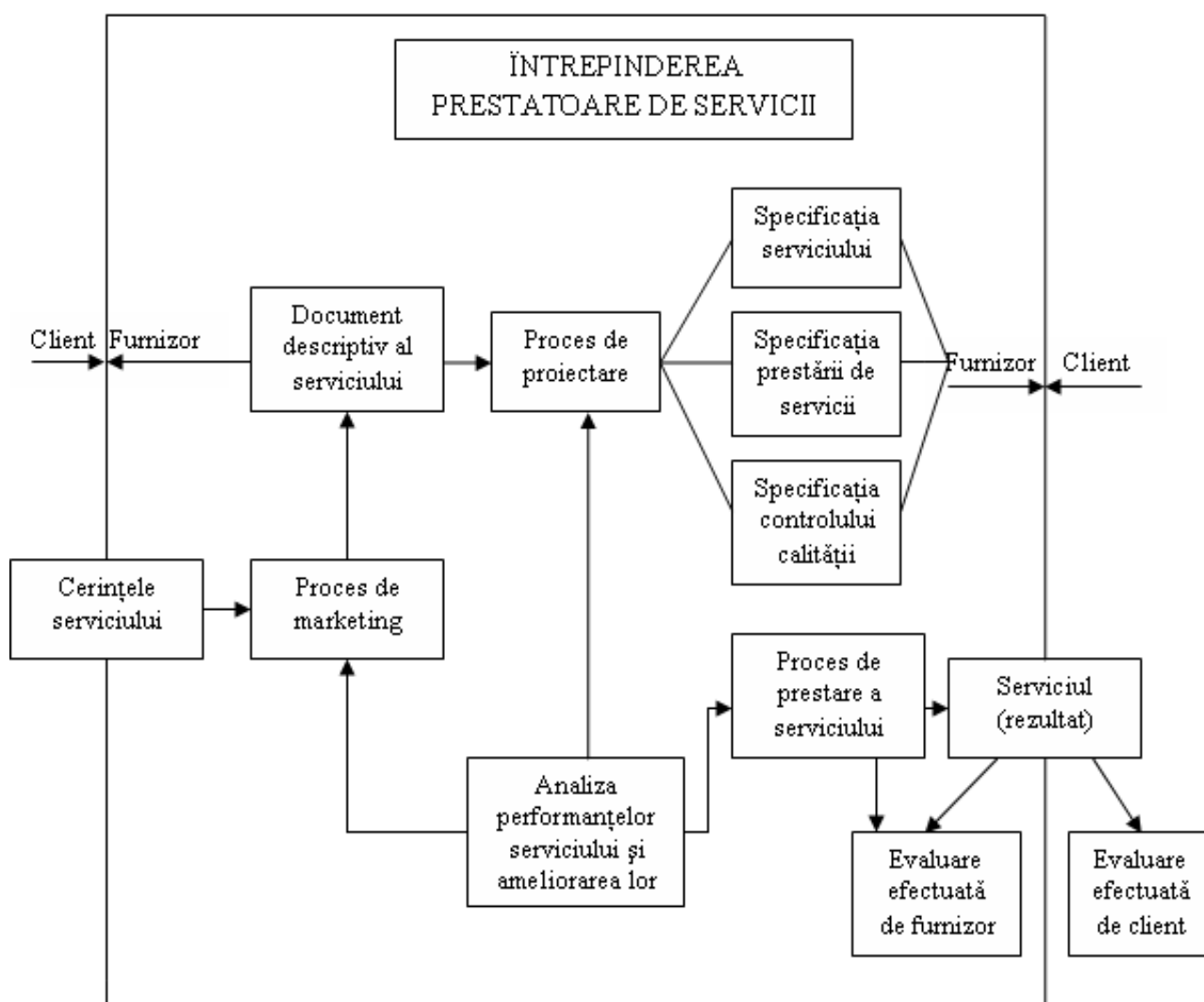
Calitatea se realizează încă din faza de proiectare a bunului sau serviciului și se concretizează în faza de producție/prestație, dar se constată în procesul consumării sau utilizării acestuia.

Obținerea unei calități satisfăcătoare presupune parcurgerea *spiralei/buclei calității*, elaborată de J.M. Juran, care cuprinde succesiunea activităților interdependente care influențează calitatea unui

produs, acestea fiind următoarele: marketing și prospectarea pieței, proiectarea și dezvoltarea bunului/serviciului, aprovizionarea, planificarea și dezvoltarea procesului de producție/prestație, producția/prestația, inspecția și controlul produsului, ambalare și depozitare, vânzarea și distribuirea, montajul și exploatarea, asistență tehnică și întreținere, scoaterea din uz.

Spirala sau bucla calității este o reprezentare schematică a succesiunii și interdependenței dintre activitățile care se succed în realizarea și comercializarea unui bun/serviciu și care influențează calitatea acestuia.

Prezentarea sa plană se face doar în scop didactic, pentru că în realitate în dinamică nu se reiau exact aceleași etape sau aceleași activități, ceea ce face ca spirala să apară mai degrabă ca și o elice. Prezentăm în figura de mai jos ( fig. 1.1.) bucla calității serviciilor, conform standardului ISO 9004.



**Fig. 1.1. Bucla calității serviciului**  
(Sursa: Ciurea, S. și Drăgulănescu, N., 1995, pp.447)

Conceptul de calitate nu se folosește neapărat pentru a defini cel mai bun produs în urma unui proces de comparație sau pentru a evalua cantitativ caracteristicile care îl definesc. Pentru acestea sunt consacrați în literatura de specialitate și alți termeni, respectiv „calitatea relativă” pentru

aprecierea comparativă a calității unui produs sau „măsura calității” pentru evaluarea dimensiunilor caracteristicilor enunțate mai sus și, deci, cuantificarea calității unui produs.

În practică, termenul de calitate se folosește în expresii distincte, precum:

- *calitate proiectată* – se referă la gradul în care produsul proiectat va asigura satisfacerea nevoilor utilizatorilor/consumatorilor, precum și posibilitatea de a asigura realizarea optimă a produsului, din punct de vedere al tehnologiilor de fabricație folosite și din punct de vedere economic;
- *calitatea producției/prestației* – se referă la conformitatea cu tehnologiile de fabricație prevăzute în documentația tehnică;
- *calitatea produselor/serviciilor* – se referă la gradul în care produsele satisfac nevoile consumatorilor /utilizatorilor;
- *calitatea potențială* – calitatea produsului după proiectare, înainte de a intra în fabricație;
- *calitate realizată* – nivelul calitativ constat la încheierea procesului de fabricație;
- *calitate asigurată* – nivelul calitativ obținut în urma unui program unitar ce cuprinde toate modalitățile prin care se poate controla calitatea: activități de prevenire, măsurare sau acțiuni corective;
- *calitate contractată* – exprimă nivelul calitativ al produselor asupra cărora au convenit părțile contractante.
- *calitate totală* – calitatea care se obține pe baza unei metode de conducere care asigură urmărirea acesteia în toate activitățile care se desfășoară în cadrul întreprinderii, la toate nivelurile ierarhice.

## CAP. 2 EVOLUȚIA CONCEPTULUI DE CALITATE

Înainte de a trece la a prezenta evoluția conceptului de calitate, trebuie amintite câteva aspecte legate de originea mișcării calității. Astfel, pentru a analiza și evidenția cum a început abordarea legată de calitate trebuie să aruncăm o privire la originile ei în industrie, deoarece din practica și uzanțele domeniului industrial a derivat limbajul specific, conceptele și metodologia managementului calității.

Încă din epoca feudală a existat nevoia de a se asigura că produsele sunt conforme cu specificațiile lor, respectiv că dau satisfacție consumatorilor și valoare banilor. De altfel, realizarea unei calități consistente permite clienților să aibă încredere într-un produs și în producătorii acestuia.

Primele preocupări legate de calitate sunt preocupările legate de marcarea obiectelor de aur și argint, marcarea fiind o dovadă și o garanție a calității produsului oferit de un anumit producător (Stanciu, 2003). De asemenea, încă de timpuriu, diferiți producători de produse aparținând aceleiași bresle își stabileau și mențineau propriile standarde, de care depindea reputația și existența lor ca și meseriași.

Cu toate acestea, calitatea a devenit o preocupare majoră și importantă odată cu apariția industrializării, respectiv odată cu apariția concurenței (Peters și Waterman, 1982). Apariția producției de masă și dispariția muncii manuale a diminuat muncitorului posibilitatea autocontrolului calității. Practic, responsabilitatea muncitorului din aceea vreme, pentru calitate, ca o trăsătură importantă a meseriei, s-a pierdut când bunurile au început a fi produse în masă pe bandă rulantă. Noile metode a lui FW. Taylor și Henry Fayol, la începutul secolului XX, au readus componenta umană în procesul manufacturii. Astfel, s-a produs o divizare strictă a celor care "produceau" calitatea, de cei care "inspectau" calitatea.

Din anumite puncte de vedere, controlul calității și inspecția calității sunt activități care asigură că numai produsele și bunurile care "îndeplinesc" specificațiile din standardele de calitate trec de poarta fabricii. Totuși, controlul calității este un proces care se desfășoară post-factum evenimentului și nu este legat de oamenii care realizează produsul. În fapt, inspecția și controlul calității sunt procese care detectează produsele defecte și nu procese sau căi prin care să asigure "grija și preocuparea" forței de muncă pentru calitate. Din anumite puncte de vedere, deși controlul și inspecția calității sunt activități necesare producției de produse și bunuri, multe organizații, în prezent, caută să înlocuiască aceste metode cu alte metode de asigurare și îmbunătățire a calității fundamentate pe construirea calității prin redarea responsabilităților muncitorilor pentru calitate.

Primele activități majore legate de managementul calității se pot localiza în jurul anilor 1920 în SUA, atunci când principiile managementului științific încep a fi aplicate în întreaga industrie americană. De altfel, experimentele lui Elton Mayo de la Hawthorne din anii 1927-1930 evidențiază

efectul pozitiv al participării muncitorilor la creșterea productivității și a calității. De asemenea, în perioada anilor 1930, Walter Shewhart introduce pentru prima dată probabilitățile matematice pentru dezvoltarea conceptului de analiză statistică pentru controlul calității.

O altă perioadă importantă în dezvoltarea mișcării calității o constituie perioada celui de-al II-lea Război Mondial, perioadă care se caracterizează prin eforturi majore de producere a cât mai multor produse cu destinație militară cu caracteristici calitative superioare. De altfel, în perioada celui de-al II-lea Război Mondial măsurile legate de calitate, respectiv activitățile de control și inspecție a calității au devenit o preocupare majoră pentru fiecare dintre părțile beligerante. Practic, din anumite puncte de vedere, războiul a fost câștigat de națiunile care au știut să producă mai mult și mai de calitate produse destinate războiului.

După război, o altă perioadă importantă în mișcarea legată de creșterea calității o constituie anii 1950, perioadă în care W. Edwards Deming a introdus și implementat noi metode de calitate în industria japoneză. Totodată, cam în aceeași perioadă Joseph M. Juran introduce în Japonia conceptul de management al calității. Practic, cei 2 specialiști, W. E. Deming și J.M. Juran, sunt considerați azi de literatura de specialitate ca fiind principalii arhitecți și mentori ai revoluției japoneze în domeniul calității. De altfel, pentru mulți specialiști în domeniul calității miracolul japonez de după cel de-al II-lea Război Mondial poate fi explicat prin prisma revoluției în domeniul calității.

Tot în perioada anilor 1950, Armand V. Feigenbaum definește și publică ideile lui despre "controlul total al calității", concept care va sta la baza dezvoltării de mai târziu a conceptului de "managementul calității totale". În opinia lui Feigenbaum controlul calității totale este practic sistemul care integrează eforturile pentru dezvoltarea calității, menținerea nivelului de mentenanță (funcționare) și îmbunătățirea calității, a diferitelor grupuri de angajați, necesare sau care permit proiectarea, producerea și desfacerea unor produse cu un grad ridicat de calitate care să satisfacă total cerințele clienților (Creech, 1994). Nu în ultimul rând, trebuie amintit de expertul în calitate Philip B. Crosby, a cărui activitate în domeniul calității a contribuit la dezvoltarea și implementarea diferitelor metode și metodologii de asigurare a calității.

O altă perioadă importantă în dezvoltarea mișcării calității o constituie sfârșitul anilor 1968, perioadă în care Kaoru Ishikawa a sintetizat filosofia legată de controlul calității care a permis companiilor japoneze să devină lideri mondiali.

În ziua de azi, mișcarea legată de creșterea calității este sinonimă cu conceptul de "Managementul Calității Totale - TQM". La modul general, TQM este numele popular acordat pentru cea mai cuprinzătoare filosofie din domeniul calității. În zilele noastre, în încercarea lor pentru supraviețuire, aplicarea principiilor TQM a devenit un lucru indispensabil în toate firmele și companiile din lume.

După anumiți experți în domeniul calității, evoluția mișcării calității presupune 4 etape și anume (Dahlgaard, Kai și Goplal, 2002):

1. Inspecția calității;
2. Controlul calității;
3. Asigurarea calității sau sistemul de asigurare a calității;
4. Managementul calității;
5. Managementul calității totale.

### **1. Inspecția calității**

Scopul inspecției calității este de a găsi și evidenția produsele cu un nivel de calitate scăzută de către angajații specializați în acest sens (inspectorii calității). În fapt, această activitate presupune îndepărtarea produselor care nu sunt conforme cu anumite norme și specificații tehnice (caracteristici tehnice) din cantitatea totală de produse destinate a fi vândute.

Prin urmare, accentul pus de această activitate este de a verifica din punct de vedere calitativ produsele finite, pe identificarea produselor necorespunzătoare și separarea lor de cele conforme cu specificațiile din documentația tehnologică.

Această activitate nu pune, în schimb, accent pe controlul proceselor tehnologice de producere a produselor, pe evidențierea adevăratelor cauze ale neconformităților și defectelor. În general, inspecția calității are un rol pasiv de depistare a greșelilor.

Metoda de lucru este supravegherea calității la capătul benzii de lucru. Gradul de implicare a personalului este redus, numai șefii de echipă sau inspectorii calității au dreptul a efectua această activitate.

Din punct de vedere al specificației standardului ISO 9000:2000, inspecția calității reprezintă "evaluarea conformității prin observare și analiză acompaniată după cum este cazul de măsuri, testare sau verifica cu calibru " ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

În general, în ziua de azi, activitățile de inspecție a calității vizează și se aplică resurselor materiale, pieselor și subansamblelor fabricate atât în procesele de producție cât și cele de depozitare și livrare.

De asemenea, activitățile de inspecție pot fi desfășurate de către personalul special angajat sau prin autoinspecție. Materiile prime, piesele și produsele care nu sunt conforme cu specificațiile stipulate pot fi considerate rebuturi recuperabile sau irecuperabile.

Ca și etape, inspecția calității cuprinde:

1. colectarea informațiilor;
2. sortarea și clasificarea informațiilor;
3. acțiuni de identificare a surselor de nonconformitate.

## **2. Controlul calității**

Controlul calității constă în detectarea și eliminarea componentelor și produselor finale care nu corespund standardelor. Acest proces este în continuare un proces "post eveniment". Practic, controlul calității este o formă mai rafinată și laborioasă a inspecției calității.

Totuși, controlul calității, în comparație cu inspecția calității, pune accent mai mult pe controlul fluxurilor tehnologice și asupra produsului finit în scopul identificării cauzelor care generează defectele. De asemenea, metodele folosite de acest proces sunt metode preponderent statistice, de cele mai multe ori controlul calității fiind efectuat prin sondaj, prin prelevarea de eșantioane ceea ce s-a repercutat asupra reducerii costurilor controlului. Mai exact, controlul statistic al calității implică folosirea tehnicilor statistice și a graficelor de control, analiza procesului și analizarea rezultatelor. Scopul este reprezentat de identificarea variațiilor și luarea deciziilor pentru a asigura o stare de control statistic (limite inferioare și superioare predeterminate) și îmbunătățirea capacității procesului.

Abordarea tradițională a controlului calității este, prin urmare, verificarea rezultatului final, abordare care este încă practică de multe organizații. În schimb, prin controlul rezultatelor finale nu se poate face nimic pentru a corecta eventualele variații apărute.

Conceptul cheie promovat de procesele de control al calității este "nivel de calitate acceptabil", adică se acceptă la recepția finală loturi de mărfuri cu un anumit procent de exemplare defecte, în funcție de importanța caracteristicilor de calitate afectate (critice, principale, secundare, minore).

Scopul controlului este acela de reglare a procesului de producție (fluxurile tehnologice), în vederea îmbunătățirii nivelului calitativ al produselor.

În schimb, gradul de implicare a personalului, ca și în cazul inspecției calității, este redus. În fapt, activitățile legate de controlul calității sunt rezervate numai controlorilor tehnici sau specialiștilor calității.

## **3. Asigurarea calității**

Asigurarea calității este un proces care se desfășoară "înainte și în timpul evenimentului". Scopul acestui proces este de a preveni greșelile și defectele care pot apărea. Obiectivele specifice asigurării calității sunt (Ilieș, 2003, pp.72):

1. să furnizeze încredere clienților;
2. să furnizeze încredere managementului și angajaților;

După anumiți specialiști, modalitățile de a oferi încredere în furnizarea calității sunt (Ilieș, 2003, pp.72):

- verificarea produselor/serviciilor prin conformitatea cu standardele;



- evaluarea organizației care furnizează produse/servicii față de standarde, pentru a vedea dacă este capabilă să satisfacă standardele așteptate.

De altfel, filosofia "fără greșeli" constituie punctul central al teoriei și filosofiei lui Philip B. Crosby. La modul general, procesele legate de asigurarea calității constă în realizarea specificațiilor produsului în mod consecvent sau în realizarea bună a produselor și serviciilor de prima dată și de fiecare dată (Stanciu, 2003). De multe ori, calitatea unui produs sau serviciu este garantată de existența sistemului de asigurare a calității, sistem care evidențiază și arată cum trebuie să se desfășoare (are loc) procesul de producție, conform unor proceduri elaborate în acest sens (proceduri care trebuie să țină seama de anumite standarde - standardele ISO 9000).

Conceptul de "asigurarea calității" a apărut în anii '60 (deceniul 60) ai secolului XX, în principal în SUA și Japonia avându-l ca promotor pe J.M. Juran. Acestui concept i s-au atribuit la început 2 funcții și anume: construirea și verificarea calității. Conceptul s-a extins extrem de rapid în toată lumea, fiind adăugate alte 2 funcții: instruirea personalului și îmbunătățirea continuă a calității. În țările europene acestui concept i s-a mai atribuit o funcție și anume garantarea calității.

Din anumite puncte de vedere, asigurarea calității pune accentul pe prevenirea defectelor prin contribuția tuturor compartimentelor cu atribuții în domeniul calității, respectiv a întregului lanț de la proiectare până la livrarea la client.

Conceptele cheie, sau de bază, promovate de asigurarea calității sunt următoarele: prevenirea defectelor și oferirea încrederii în produs. Sintagma asigurării calității este "a avea și a te încrede".

Asigurarea calității presupune elaborarea de metode și procedee de lucru pentru toate compartimentele și diviziunile organizaționale și vizează toate activitățile care se desfășoară în organizație: marketing - proiectare - planificare - aprovizionare - producția de produse efective (prelucrări, asamblare, montaj) - inspecții - încercări - ambalare - depozitare - vânzare - distribuție - asistență tehnică și întreținere - scoatere din uz. De altfel, standardul 8402:1995 definește asigurarea calității ca fiind "un ansamblu de activități planificate și sistematice în cadrul sistemului calității atât cât este necesar pentru furnizarea încrederii corespunzătoare că o entitate va satisface condițiile referitoare la calitate" (Ilieș, 2003, pp.77). Cu alte cuvinte, calitatea produselor și serviciilor este asigurată prin existența unui sistem, cunoscut ca "sistemul de asigurare a calității" care arată ce tip de produse sau servicii trebuie realizate și la ce standarde.

De asemenea, gradul de implicare în calitate este generalizat la toți angajații organizației - deviza angajaților trebuie să fie: "calitatea este problema tuturor și a fiecăruia".

Sistemul de asigurare a calității a făcut obiectul standardelor internaționale din clasa ISO 9000 și s-a generalizat în toate statele membre UE. În anul 2001 au apărut o altă familie de standarde ISO 9000 în noua versiune a "Sistemului de management al calității". Astfel, standardele ISO 9000:2000 definesc asigurarea calității "ca parte a managementului calității focalizată pe oferirea

încrederii că cerințele de calitate vor fi satisfăcute". Din acest motiv aceste standarde înlocuiesc termenul de asigurare a calității cu cel de managementul calității.

Principalele etape necesare introducerii unui sistem de asigurare a calității sunt:

- întocmirea de documente care susțin politica organizației în domeniul calității;
- asigurarea resurselor necesare implementării politicii în domeniul calității;
- stabilirea măsurii (gradului) în care sunt satisfăcute cerințele clienților;
- evaluarea proceselor, activităților organizației și determinarea tipurilor de riscuri privind non-calitatea;
- determinarea măsurii în care aceste riscuri sunt ținute sub control;
- stabilirea modalităților de verificare, prin încadrarea în standardele de performanță înscrise.

Nu în ultimul rând, trebuie amintit faptul că asigurarea calității încorporează și etapele anterioare, cea a controlului calității și a inspecției calității.

#### **4. Sistemul de management al calității**

La modul general, acest sistem constituie obiectul standardelor internaționale în domeniul calității din clasa ISO 9000 (varianta anului 2000) și face trecerea de la sistemul de asigurare a calității la forma superioară a mișcării calității - managementul calității totale (TQM).

Obiectivul sistemului de management al calității este îmbunătățirea performanțelor întreprinderilor (organizațiilor) prin proiectarea, producerea și livrarea de produse cu un nivel calitativ ridicat. Pe de altă parte, sistemul de management al calității se dorește a fi un sistem care să fundamenteze o nouă politică în organizație și anume "o politică a calității orientată spre îmbunătățirea continuă".

Conceptele pe care se bazează sistemul de management al calității sunt: abordarea procesuală a activităților și ținerea sub control a unei organizații în domeniul calității.

Legat de sistemul de management al calității, J. Juran definește acest concept prin intermediul funcțiilor deținute de el (trilogia calității) și anume: (1) planificarea calității; (2) ținerea sub control a calității; (3) îmbunătățirea continuă a calității. În fapt, funcțiile de bază ale managementului calității sunt în acest caz: planificarea, verificarea (asigurarea calității în sens restrâns) și ținerea sub control a calității.

Tot legat de modul de definire a sistemului de management al calității, anumiți autori definesc acest sistem ca fiind un ansamblu de activități având drept scop realizarea unor obiective, prin utilizarea optimă a resurselor. Acest ansamblu cuprinde activități de planificare, coordonare, organizare, control și asigurare a calității. De altfel, la modul general, acest specialist consideră că obiectivele strategice ale unei organizații se realizează prin intermediul unor obiective operaționale cum ar fi obținerea unor produse/servicii de calitate, în cantitățile solicitate la termenele convenite și care să fie disponibile la locul dorit în condițiile unor costuri minime.

De asemenea, potrivit standardelor ISO 9000/2000, managementul calității reprezintă "ansamblul activităților funcției generale de management, care determină politica în domeniul calității, obiectivele și responsabilitățile pe care le implementează în cadrul sistemului calității prin mijloace cum ar fi: planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității, îmbunătățirea calității" (www.iso.org.).

Planificarea calității, în viziunea acestui standard, cuprinde activitățile care conduc la stabilirea obiectivelor legate de calitate, condițiile referitoare la calitate, precum și condițiile referitoare la aplicarea elementelor sistemului calității.

În schimb, îmbunătățirea calității se realizează prin acțiuni întreprinse în întreaga organizație, cu toate că managementul calității devine responsabilitatea tuturor nivelurilor de management din cadrul organizației.

#### **4. Managementul calității totale (TQM)**

La modul general, managementul calității totale cuprinde în sfera sa de activitate toate etapele anterioare mișcării calității și anume: inspecția calității, controlul calității, asigurarea și managementul calității. În esență, managementul calității totale constă într-o filosofie centrată pe crearea unei culturi organizaționale bazată pe calitate (crearea unei culturi a calității).

Din punct de vedere conceptual, managementul calității totale a fost definit extrem de variat. Astfel, managementul calității totale (TQM) reprezintă în prezent:

- o mulțime de componente și un sistem care include: atenția acordată clientului, îmbunătățirea proceselor din organizație, dezvoltarea leadership-ului, tehnologia informațională, organizarea eficientă precum și legăturile dintre ele (Barrow, 1993);
- un mod de conducere a unei organizații, centrat pe calitate și bazat pe participarea tuturor membrilor săi, care tinde spre eficiență pe termen lung, obținută prin satisfacerea clienților și incluzând realizarea de beneficii atât pentru membrii organizației, cât și pentru societate (Mattana, 1991);
- o filosofie managerială care construiește o organizație dedicată clientului, lucru care asigură satisfacția acestuia și îmbunătățirea continuă a ei din punctul de vedere al eficienței și eficacității activităților (Carrigan, 1991);
- o metodă de management al unei organizații, care vizează participarea și cooperarea permanentă a tuturor membrilor săi, pentru îmbunătățirea calității produselor și serviciilor oferite, precum și a obiectivelor, în scopul obținerii satisfacției clienților, a rentabilității prezente și pe termen lung, de câștigare a unor avantaje pentru toți membrii săi, în acord cu exigențele societății (Antonescu și Constantinescu, 1993);
- atingerea nivelului maxim de calitate în toate funcțiile unei organizații. Acest lucru presupune, în fond, interacțiune totală între funcțiunile organizației cu clienții și furnizorii ei.

- managementul calității totale (TQM) se referă la a face bine de prima dată, la îmbunătățirea continuă și la satisfacerea nevoilor consumatorilor, precum și la practicile asociate;
- managementul calității totale (TQM) reprezintă numai la prima vedere o paradigmă, el reprezentând, în fapt, o practică managerială cuprinzătoare care pleacă de la modele ale organizării recunoscute și pe care le amplifică prin folosirea unor metodologii corespunzătoare de îmbunătățire a calității.

De asemenea, Stanciu I. (2003) consideră că managementul calității totale (TQM) este un sistem centrat pe calitate, bazat pe participarea tuturor membrilor săi, prin care se urmărește asigurarea succesului pe termen lung, prin satisfacerea clientului și obținerea de avantaje pentru toți membrii organizației și pentru societate.

În general, este unanim acceptat printre specialiștii în calitate următoarele faptul că principiile de bază ale managementului calității totale sunt:

1. Concentrarea pe nevoile clienților și satisfacerea lor;
2. Îmbunătățirea continuă a calității;
3. Prevenirea defectelor;
4. Responsabilizarea tuturor angajaților vis-a-vis de calitate;
5. Dezvoltarea personalului în domeniul calității;
6. Analizarea activităților și proceselor în vederea corectării și ajustării lor.

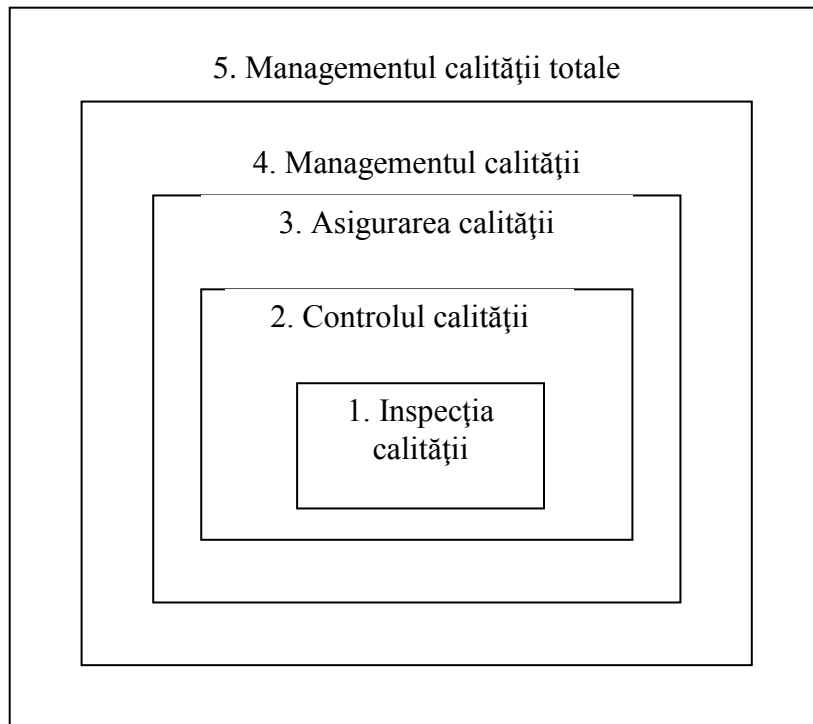
Din punct de vedere al standardului internațional ISO 9000:2000, managementul calității totale reprezintă "totalitatea activităților, proceselor și serviciilor unei organizații, intercorelate și implicate în îmbunătățirea continuă a calității, bazate pe o cultură a calității și pe participarea tuturor membrilor acesteia, care vizează un succes pe termen lung prin satisfacția clienților".

Prin urmare, managementul calității totale reprezintă o filosofie care transpune în practică, printr-o modalitate și abordare nouă și integratoare principiile și activitățile legate de creșterea și asigurarea calității, și anume: inspecția, controlul statistic, asigurarea calității și managementul calității (fig. 2.1.)

O cronologie a dezvoltării mișcării legate de calitate este evidențiată de profesorul Ilieș L. (2003, pp.51) astfel:

- I. 1900 - 1920 - calitatea a evaluat sub forma unui element integrat în cadrul producției manufacturiere;
- II. 1920 - 1940 - controlul calității se bazează pe inspecții (inspecția calității);
- III. 1941 - 1960 - apare controlul statistic al calității ca formă de măsurare și evidențiere a calității;
- IV. 1961 - 1980 - pe lângă introducerea pe scală largă a controlului statistic al calității apare și începe să se aplice conceptul, principiile legate de asigurarea calității;

V. 1981 - prezent - apare, se dezvoltă și se implementează atât managementul calității cât și managementul calității totale (TQM).



**Fig.2.1. Succesiunea principalelor modalități de organizare a calității în organizație**

## CAP. 3 PERSONALITĂȚI MARCANTE ÎN DOMENIUL CALITĂȚII

### 3.1. FILOSOFIA CALITĂȚII A LUI W.E. DEMING

Legat de filosofia calității, W.E. Deming a început să își formuleze tezele și ideile încă din anii 1930, când a elaborat metodele de eliminare a variabilității și pierderilor în procesele industriale. De altfel, preocuparea pentru calitate a venit în perioada în care era angajat la uzinele Hawthorne din Chicago alături de Joseph Juran și Elton Mayo.

În prima fază, W. E. Deming a dezvoltat metodele lui W. Shewhart cunoscute sub denumirea de "controlul statistic al proceselor" care, combinate cu rezultatele studiilor interumane ale lui Elton Mayo constituie, din anumite puncte de vedere, fundamentul și baza teoretică a mișcării managementului calității totale.

Pe de altă parte, trebuie amintit faptul că W.E. Deming are meritul de a fi popularizat controlul calității în Japonia, la începutul anilor 1950, fapt care, mai târziu, a determinat japonezii să introducă un premiu de calitate intitulat "Premiul Deming".

La modul general, Deming a dezvoltat un sistem de control statistic al calității, iar filosofia lui se aplică astăzi la toate nivelele manageriale, începând cu managerii de linie și terminând cu managerii de vârf. În concepția sa, calitatea trebuie realizată în toate fazele procesului de producție și de realizare a produsului. De asemenea, el definește calitatea ca fiind un "grad predictibil de uniformitate și disponibilitate la costuri mici și care corespunde cerințelor pieței" (Ilieș, 2003, pp.30).

Pe de altă parte, în concepția lui Deming un procent de 96% din variațiile calității au cauze obișnuite și doar 4% au cauze speciale, aspect care confirmă folosirea statisticii ca instrument de bază pentru a controla variațiile calității. Totodată, creșterea calității, în concepția lui Deming, este considerată a fi o modalitate de îmbunătățire a gradului de acoperire a pieței, de creștere a competitivității pe termen lung, întrucât crește productivitatea, iar costurile scad.

Din punct de vedere al filosofiei calității, concepția lui Deming despre calitate se poate sintetiza în 14 principii și anume (Ilieș, 2003, pp.31):

1. Asigurarea consecvenței în elaborarea unui program care să includă obiectivele de sporire continuă a calității și serviciilor;
2. Adoptarea unei filosofii a calității;
3. Eliminarea nevoilor de control general de calitate ca modalitate de asigurare a calității;
4. Alegerea furnizorilor și pe alte criterii decât prețul;
5. Identificarea problemelor și îmbunătățirea continuă și constantă a tuturor proceselor de planificare, producție și servicii;
6. Promovarea metodelor de calificare și instruire pe fiecare loc de muncă;

7. Instituirea unui stil de conducere eficient și eficace, orientat spre stimularea oamenilor pentru a-și perfecționa munca;
8. Renunțarea la metodele manageriale bazate mai mult pe secțiuni;
9. Cooperarea între diferite departamente din cadrul organizației;
10. Adoptarea unor metode și măsuri concrete de creștere a productivității (renunțarea la slogane și afișe pseudo-motivatoare);
11. Eliminarea standardelor de muncă birocratică, stabilite arbitrar;
12. Evaluarea și aprecierea performanțelor în muncă;
13. Realizarea unui sistem de perfecționare și recalificare riguros, respectiv stimularea învățării și perfecționării continue;
14. Crearea unei structuri manageriale adecvate promovării acestor principii.

În fapt, cele 14 principii nu sunt altceva decât o combinație între noua filosofie a calității și apelul la schimbarea concepției manageriale. De altfel, W. E. Deming vede problema calității ca fiind prioritară pentru management. Cauza primară a problemelor din domeniul industriei și al serviciilor este eșecul managementului de vârf în planificarea strategică și asigurarea calității. După părerea lui, există 3 cauze sau bariere care apar în calea unui nou stil de management, respectiv în calea unui stil de management orientat spre calitate (Ilieș, 2003, pp.32):

1. Lipsa de consecvență asupra scopului. În opinia lui, această lipsă de consecvență constituie, în fapt, principalul motiv pentru care multe organizații sunt împiedicate să adopte problematica calității ca un obiectiv al managementului;
2. Gândirea pe termen scurt. În acest sens, Deming propune abandonarea tipului de gândire pe termen scurt și înlocuirea cu o gândire pe termen lung alături de o dezvoltare a unei culturi a îmbunătățirii continue. Domeniul afacerilor și celelalte domenii se confruntă tot mai mult cu nevoia existenței unei strategii pe termen lung;
3. Evaluarea performanțelor individuale și ale organizației prin clasificări ale meritelor sau revizuirii anuale. Adoptarea schemelor de analiză și monitorizare a performanțelor, respectiv analizarea și satisfacerea cerințelor și nevoilor clienților. Totuși, Deming este de părere că în loc să îmbunătățească nivelul de performanță, de multe ori evaluarea sau sistemele de evaluare a performanțelor au un rezultat contrar, întrucât pun angajații în competiție unul cu celălalt provocând efecte negative asupra muncii în echipă sau asupra unității echipei.

Altă contribuție a lui Deming este analiza cauzelor eșecului calității. În acest sens, Deming a identificat 2 cauze ale eșecurilor legate de calitate și anume: "cauze comune" și "cauzele speciale".

a. Cauzele comune ale eșecului sunt cauzele legate de efectul sistemului existent în cadrul organizației. De exemplu: în domeniul afacerilor ele pot să apară din diferite surse cum ar fi: designul necorespunzător al produselor; utilaje și echipamente întreținute necorespunzător; sisteme și

proceduri de lucru neadecvate; insuficiență creativă; lipsa sau alocarea necorespunzătoare de resurse; personal insuficient pregătit. Dacă o cauză a unui eșec poate fi identificată ca aparținând sistemului datorită politicii sau unor probleme de resurse, atunci o putem numi o "cauză comună" eșecului. Sub această perspectivă, managementul trebuie să se implice pentru înlăturarea cauzelor problemelor, iar procedeele și metodele trebuie îmbunătățite, reorganizate sau redefinite. Acest lucru poate însemna o schimbare a politicii sau a programelor de pregătire și instruire. În fapt, datoria managerilor, prin poziția și autoritatea de care dispun, este aceea de a crea politici și de a reproiecta sistemele. În general, angajații din subordinea unui manager pot vedea necesitatea schimbării, dar implementarea se va realiza doar dacă managerii acționează. În general, pentru determinarea originii și caracteristicilor problemelor, este nevoie de păstrarea informațiilor legate de amploarea eșecurilor și de monitorizarea lor în mod regulat, lucru valabil și în alte domenii unde nerealizările nu sunt suficient cercetate și analizate, iar cauzele eșecului nu sunt avute în vedere de către manageri.

b. Cauzele speciale ale eșecului produc variații neîntâmplătoare în interiorul sistemului, fiind externe acestuia. Ele apar de multe ori din cauza nerespectării procedurilor și regulilor, deși pot fi atribuite fie unei comunicări efectuate, fie unor neînțelegeri. În general, cauzele speciale ale problemelor legate de calitate pot include lipsa cunoștințelor și a aptitudinilor unei părți a angajaților, lipsa de motivare, comunicarea defectuoasă, lipsa dotărilor necesare. O problemă generată de o cauză specială, poate fi rezolvată fără crearea unei politici sau reproiectarea sistemului. Analiza cauzelor speciale este tot responsabilitatea managerului. Multe dintre problemele speciale apar de la un număr redus de indivizi cărora le lipsește motivația sau aptitudinile pentru a fi eficienți cu adevărat.

Prin urmare, distincția dintre cauzele "comune" și cele "speciale" este importantă pentru un manager. Eșecul în calitate este rezultatul unor cauze speciale neîntâmplătoare care pot fi eliminate sau a unor cauze comune care necesită modificări ale politicilor organizației, a sistemelor sau procedurilor. De multe ori, cauzele eșecului în calitate sunt puse pe seama lipsei unor programe motivaționale pentru angajați, ceea ce face ca greșelile și problemele acestora să fie transformate în eșecuri de către indivizi, când de fapt ele sunt rezultatul deficiențelor politicilor și sistemelor adoptate de către un management defectuos sau de către un sistem de management adecvat

Stabilirea cauzelor eșecului în calitate și rezolvarea problemelor, reprezintă în principal, atribuția și responsabilitatea managerului. Adesea oamenii nepotrivii sunt puși să rezolve probleme pentru care sunt nepregătiți a le rezolva, respectiv să aducă soluții cu toate că aceste soluții sunt neadecvate și nu corectează greșelile. În majoritatea cazurilor în care lucrurile merg prost nu angajații sunt cei care trebuie criticați.

Pe de altă parte, succesul perfecționării calității depinde de modul de implicare a managementului și de interesul pe care acesta îl manifestă. Acest angajament nu înseamnă doar



susținerea eforturilor altora, în termeni practici, ci acceptarea faptului că atunci când lucrurile merg prost responsabilitatea găsirii soluției este atribuită managerului.

### **3.2. FILOSOFIA CALITĂȚII A LUI JOSEPH M. JURAN**

Joseph M. Juran este considerat de mulți experți în calitate ca fiind un mare mentor în domeniul calității, care prin contribuțiile sale în acest domeniu a influențat pozitiv dezvoltarea managementului calității. Așa cum menționam mai sus, Joseph M. Juran a fost într-o anumită perioadă coleg cu W.E. Deming și asemenea lui a început, în perioada anilor 1950, o serie de prelegeri în Japonia referitoare la dimensiunile manageriale ale programării, organizării și controlului, respectiv la responsabilitățile legate de creșterea calității produselor și serviciilor.

Din punct de vedere al calității, J.M. Juran definește acest concept ca fiind însușirea unui produs de a fi potrivit pentru consum din punct de vedere al designului, conformității după specificații, conform unor norme de siguranță, disponibilității pe piață și a domeniului de utilizare.

După concepția lui Juran, calitatea se definește din perspectiva clienților, consumatorii fiind cei care au cel mai important cuvânt în analiza calității.

De asemenea, Juran a fost de părere că un produs sau serviciu poate să îndeplinească specificațiile, dar, cu toate acestea, să nu fie potrivit pentru scopul său. Specificațiile pot să nu fie în acord cu dorința consumatorului. Prin urmare, îndeplinirea specificațiilor de către un produs sau serviciu poate fi o condiție necesară a calității, dar nu și suficientă.

Din anumite privințe, Joseph M. Juran poate fi considerat ca fiind primul specialist și expert în problemele legate de managementul calității. La fel ca și Deming, el este de părere că cele mai multe probleme legate de calitate sunt generate de deciziile manageriale. În acest sens, Juran consideră că 85% dintre problemele de calitate sunt rezultatul proceselor necorespunzător proiectate, de care este responsabil managerul. A organiza și proiecta un sistem corespunzător poate însemna realizarea corespunzătoare a calității. Prin urmare, după părerea lui Juran, 85% dintre probleme sunt generate de către manageri, deoarece aceștia au sub controlul lor 85% din subsistemele organizației.

O altă contribuție a lui Juran în domeniul calității, respectiv planificarea calității o constituie dezvoltarea teoriei legată de managementul strategic al calității. Această teorie consideră managementul strategic al calității format din 3 părți bazate pe experiența unui personal aflat la nivele diferite ale structurii organizaționale, care își aduc contribuțiile proprii la îmbunătățirea calității (managerii de vârf, managerii liniei de mijloc și angajații și managerii de supraveghere - managerii liniei de jos).

Astfel, managerii de vârf au o imagine strategică a organizației, și prin urmare ei sunt cei care trebuie să preia rolul managementului strategic al calității prin crearea viziunii generale a organizației, stabilirea priorităților și a politicilor. Managerii de linie (de mijloc) se ocupă cu partea

operațională legată de calitate, în timp ce angajații și managerii de supraveghere sunt responsabili pentru controlul calității.

Nu în ultimul rând, trebuie amintit faptul că în opinia lui Juran, pentru îmbunătățirea calității trebuie parcurse următoarele faze (Ilieș, 2003, pp.36):

1. Conștientizarea existenței surselor de îmbunătățire a calității;
2. Stabilirea de obiective pentru îmbunătățirea calității;
3. O organizare adecvată pentru atingerea obiectivelor stabilite;
4. Elaborarea unor programe de instruire și perfecționare adecvate;
5. Realizarea unor proiecte pentru îmbunătățirea calității;
6. Evidențierea progreselor realizate;
7. Evaluarea, monitorizarea și aprecierea rezultatelor;
8. Menținerea ritmului, pentru introducerea metodelor de îmbunătățire a calității.

### **3.3. FILOSOFIA CALITĂȚII A LUI PHILIP CROSBY**

Philip Crosby poate fi considerat cel de-al 3-lea mare mentor în domeniul calității, care a influențat pozitiv mișcarea calității. La modul general, Philip Crosby consideră că un nivel de calitate scăzut sau necorespunzător costă organizația aproximativ 20% din veniturile ei, costuri care pot fi evitate în cea mai mare parte prin îmbunătățirea calității.

Din punct de vedere conceptual, Philip Crosby consideră calitatea ca însemnând:

- Adaptarea la nevoile și cerințele stipulate de clienți/consumatori;
- Prevenirea în cel mai ridicat grad a defectelor și orientarea spre verificarea finală a produselor și serviciilor oferite;
- Caracteristicile tehnice, fizice, chimice, economice și sociale ale produselor conforme cu anumite specificații și care se măsoară prin prețul non-conformității;
- Performanțele pe care le dețin produsele și serviciile furnizate de organizații.

Din perspectiva îmbunătățirii calității, Philip Crosby consideră că o organizație trebuie să adopte (să adere la) următoarele principii (Ilieș, 2003, pp.47):

1. Angajamentul managerilor pentru ideea de calitate;
2. Formarea unei echipe care să promoveze și să asigure îmbunătățirea calității atât în cadrul departamentelor cât și la nivelul întregii organizații;
3. Măsurarea calității și identificarea domeniilor în care poate fi îmbunătățită;
4. Estimarea costurilor calității pentru a determina domeniile în care îmbunătățirea calității este perfectibilă;
5. Conștiința calității, cultivarea ei în rândul angajaților;
6. Acțiuni corective de îmbunătățire a calității;
7. Programarea unor procese de tip "zero defecte" compatibile cu cultura organizației;

8. Programe de instruire a celor care conduc procesul de îmbunătățire a calității;
9. Desemnarea unei manifestări de tipul "ziua calității" în organizație destinată a promova calitatea în rândul angajaților;
10. Stabilirea de obiective generale și individuale specifice pentru îmbunătățirea calității;
11. Comunicarea erorilor în muncă de către angajați, celor care îi conduc și supervizează (controlează și coordonează);
12. Aprecierea publică, cu sau fără recompensarea materială/financiară, a celor care obțin rezultate remarcabile în îndeplinirea obiectivelor de calitate;
13. Crearea de consilii și comisii pentru calitate compuse sau alcătuite din specialiști sau experți în calitate, cu scopul de a promova experiențe noi și idei noi;

Un alt concept legat de calitate, promovat de Philip Crosby este conceptul "zero defecte", concept care a influențat major abordările privitoare la creșterea calității. În fapt, conceptul "zero defecte" poate fi considerat un angajament de realizare a succesului și de eliminare a eșecului.

Abordarea axată pe "zero defecte" implică organizarea sistemelor, astfel încât lucrurile să se facă corect de prima dată și de fiecare dată. De altfel, Crosby consideră că scopul conceptului "zero defecte" este, în fond, creșterea profiturilor prin economii de costuri de producție și exploatare.

Din anumite puncte de vedere, prin acest concept Crosby se detașează filosofia lui Deming și Juran prin faptul că el nu crede în analiza statistică a calității ci doar într-un singur standard și anume perfecțiunea. Conceptul "zero defecte" presupune realizarea unei munci fără erori, aspect care în opinia lui Deming și Juran este greu de realizat (de exemplu este greu să elimini total erorile din un flux de producție deoarece aceste sunt multiple și pot apărea oriunde de-a lungul acestui flux).

De asemenea, Philip Crosby a fost preocupat de formarea și implementarea unei conștiințe a calității în rândul managerilor. În acest sens, Crosby a identificat 5 etape vis-a-vis de construirea unei conștiințe și atitudini legate de calitate și anume:

1. Faza de incertitudine - managerul nu are cunoștințele despre calitate necesare înțelegerii însemnătății acestui domeniu;
2. Faza de deșteptare - managerul, pe baza cunoștințelor acumulate, începe să fie conștient și să recunoască în calitate un posibil avantaj și beneficiu, fără a înțelege "ce trebuie" să facă și "cum trebuie" să facă;
3. Faza de iluminare - managerul devine extrem de conștient de importanța calității și decide să introducă sau să implementeze programe formale pentru calitate;
4. Faza de înțelepciune - managerul introduce schimbări organizaționale care permit implementarea și aplicarea eficientă de sisteme ale calității;

5. Faza de certitudine - managerul orientează total cultura organizațională spre calitate și adoptă, în acest sens, la toate nivelele metodele și tehnicile necesare îmbunătățirii calității, considerându-le vitale pentru succesul și supraviețuirea pe piață a organizației.

### **3.4. FILOSOFIA CALITĂȚII A LUI ARMAND V. FEIGENBAUM**

Armand V. Feigenbaum a devenit cunoscut în special pentru faptul că a abordat calitatea sub forma unui control de calitate totală, introducând conceptul de „Total Quality Control” (T.Q.C.), motiv pentru care mulți specialiști îl consideră unul dintre promotorii mișcării managementului calității totale. Astfel, Feigenbaum a introdus un sistem care integrează eforturile diferitelor grupuri din cadrul organizației pentru obținerea și îmbunătățirea calității, considerând că este mai eficient să urmărești și să asiguri calitatea de-a lungul întregului proces de fabricație, începând cu prima fază a acestuia, decât să controlezi calitatea la sfârșitul acestui proces.

De asemenea, Feigenbaum consideră că pentru a obține o eficiență corespunzătoare, ținerea sub control a calității trebuie să înceapă cu identificarea cerințelor de calitate ale consumatorilor și să înceteze numai după ce produsul a ajuns la consumator, iar acesta este satisfăcut. În fapt, controlul calității totale înseamnă coordonarea acțiunilor lucrătorilor, a mașinilor și informațiilor pentru atingerea acestui obiectiv.

Din punct de vedere conceptual, controlul total al calității se definește ca fiind un sistem efectiv pentru integrarea eforturilor din toate compartimentele organizației (marketing, producție, proiectare, desfacere, servicii) privind realizarea menținerea și îmbunătățirea calității în scopul satisfacerii totale a clientului, în condiții de eficiență. Potrivit acestei definiții, elementele ce definesc conceptul de TQC sunt următoarele (Ilieș, 2003, pp.43):

- formularea clară a politicii calității;
- orientarea spre client;
- integrarea activităților la nivelul întregii organizații și stabilirea clară a atribuțiilor și responsabilităților;
- motivarea și instruirea lucrătorilor în domeniul calității;
- evaluarea nivelului calității costurilor;
- supravegherea continuă a sistemului calității, cu asigurarea unui feedback informațional;
- evaluarea măsurilor de asigurare a calității la furnizori;
- audituri periodice ale sistemului calității.

Pe de altă parte, Feigenbaum a abordat și aspectele financiare ale calității, arătând că prin procesul de îmbunătățire a calității se obține un nivel superior al profitabilității. După Feigenbaum, costurile calității se clasifică în: costuri de prevenire; costuri ale non-calității; costuri de inspecție/evaluare.

Din punct de vedere al managementului calității Feigenbaum a formulat 10 condiții și anume:

1. Calitatea este un proces care se desfășoară în întreaga organizație (Ilieș, 2003, pp.45):
2. Calitatea este definită de către consumatori;
3. Calitatea și costul reprezintă o sumă și nu o diferență;
4. Calitatea reclamă pasiune atât la nivel individual cât și al nivel de grup:
5. Calitatea este un mod de a conduce organizația (firma);
6. Calitatea și inovarea sunt independente;
7. Calitatea este o doctrină etică;
8. Calitatea impune îmbunătățire continuă;
9. Calitatea este calea spre productivitate;
10. Calitatea este implementată într-un sistem care cuprinde atât consumatorii cât și furnizorii.

### **3.5. FILOSOFIA CALITĂȚII A LUI KAORU ISHIKAWA**

La modul general, Kaoru Ishikawa a dezvoltat teoriile și ideile lui Deming, Juran și Feigenbaum în domeniul calității, promovând ideea implicării totale a tuturor angajaților (nu numai a celor de la nivelele ierarhice superioare) și a compartimentelor organizației în realizarea și menținerea unui nivel ridicat de calitate, prin implementarea stilului de management participativ.

Pornind de la ideile lui Feigenbaum privind controlul total al calității, Ishikawa arată că trebuie acordată o încredere mai ridicată nespecialiștilor, introducând un nou concept denumit „Company Wide Quality Control” (controlul calității totale a companiei) care se bazează pe următoarele componente (Ilieș, 2003, pp.46):

- asigurarea calității;
- ținerea sub control a calității;
- ținerea sub control a costurilor, cantităților și termenelor de livrare.

În concepția lui Ishikawa, asigurarea calității reprezintă nucleul conceptului CWQC și se referă la ținerea sub control a dezvoltării noilor produse.

Ținerea sub control se referă la toate activitățile semnificative pentru calitate, respectiv supravegherea lor în scopul prevenirii defectiunilor respective a non-conformităților cu specificațiile. Supravegherea și îmbunătățirea activităților se poate face parcurgând cele 4 etape ale ciclului lui Deming „Pan-Do-Check-Act” – planifică, execută, verifică, acționează.

Filosofia calității, în concepția lui Ishikawa se materializează în următoarele (Ilieș, 2003, pp.47):

- calitatea este mai importantă decât obținerea unui profit imediat;
- orientarea politicii calității spre client;
- punerea accentului pe relația „client – furnizor” și desființarea barierelor dintre compartimente;

- utilizarea metodelor statistice în controlul calității produselor și proceselor;
- promovarea unui management participativ;
- implicarea întregului personal: manageri, specialiști și nespecialiști în rezolvarea problemelor calității.

### **3.6. PUNCTE DE VEDERE COMUNE ȘI DIVERGENTE REFERITORE LA CALITATE**

Unul dintre punctele comune exprimate de mentorii mișcării calității privitoare la problematica calității este acela că răspunzători pentru nivelul calitativ slab al produselor și serviciilor sunt în primul rând managerii, sistemele de organizare și nu lucrătorii.

În același timp trebuie să arătăm că toți mentorii calității (Deming, Juran, Cosby, Feigenbaum și Ishikawa) sunt de acord explicit sau implicit cu următoarele puncte de vedere (Ilieș, 2003, pp.49):

- managementul organizației trebuie să se angajeze deplin în problematica îmbunătățirii calității în vederea formării unei culturi a acesteia;
- îmbunătățirea calității survine în urma îmbunătățirii sistemelor și procedurilor, și nu prin rigoarea controlului de calitate. Verificarea nu asigură îmbunătățirea calității și nici strategia ei;
- îmbunătățirea calității trebuie planificată și coordonată;
- procesul de îmbunătățire a calității este continuu, ceea ce uneori poartă denumirea de „Kaizen” (îmbunătățirea continuă);
- programele de îmbunătățire a calității trebuie să-i antreneze pe toți membrii organizației;
- instruirea constituie o condiție importantă pentru realizarea oricărui program de calitate;
- calitatea poate fi evaluată obiectiv;
- calitatea este prioritară față de programarea producției;
- programele de îmbunătățire a calității necesită eforturi la nivelul întregii organizații și angajamente pe termen lung, asociate cu programe de perfecționare și instruire a personalului

În schimb, pe lângă punctele și viziunile comune, mentorii calității au și puncte divergente, respectiv nu împărtășesc aceleași puncte de vedere în privința următoarelor probleme:

- îmbunătățirea calității poate apărea doar prin înființarea unor echipe de proiect – Juran;
- instruirea trebuie făcută la nivelul întregului personal – Juran și Deming, în timp ce Crosby consideră că instruirea trebuie realizată la nivelul managementului de supraveghere (supervizori);
- Deming susține renunțarea la normele concrete arbitrare, pe când Crosby consideră că trebuie stabilite țeluri concrete de îmbunătățire a calității, pe care organizația trebuie să se străduiască să le atingă.

În concluzie, putem afirma că toți mentorii de seamă ai mișcării calității au abordat calitatea prin prisma a 2 dimensiuni: prima pune accentul pe procesele și instrumentele tehnice, iar ce-a de-a doua pe aspectele manageriale.

## CAP. 4 ROLUL ȘI IMPORTANȚĂ CALITĂȚII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Așa cum menționam mai înainte, noțiunea de calitate își are originea în sectorul industrial. Aici s-au dezvoltat primele tehnici de control al calității. Treptat, conceptul s-a extins în alte sectoare ale întreprinderilor, diferite de departamentele de producție. Această extindere s-a produs o dată cu mărirea numărului de sectoare funcționale.

Ceea ce era înainte caracteristic numai organizațiilor cu caracter productiv, a ajuns să existe și în întreprinderile prestatoare de servicii sau instituțiile publice. Aici însă există o mai mare dificultate în asigurarea calității.

Un serviciu nu este un bun tangibil, iar măsurarea calităților sale este un lucru complex. În plus, un serviciu se produce chiar în momentul prestării față de client, deoarece controlul calității sale se poate face doar o dată cu venirea clientului.

După părerea noastră, introducerea asigurării calității și a managementului calității în sectorul administrației publice implică un grad mai mare de dificultate.

În primul rând, în întreprinderea privată, estimarea randamentului se concretizează în funcție de beneficiul economic obținut și de numărul de clienți. Totuși, această perspectivă nu este valabilă în instituțiile publice, care nu urmăresc beneficiul economic, ci satisfacerea cetățenilor, a comunității sau anumiți consumatori de servicii sociale sau de interes public.

În al 2-lea rând, conceptul de client, așa cum este el înțeles în domeniul privat, nu are aceleași înțelesuri ca pentru domeniul public, fiind o problemă ce trebuie nuanțată.

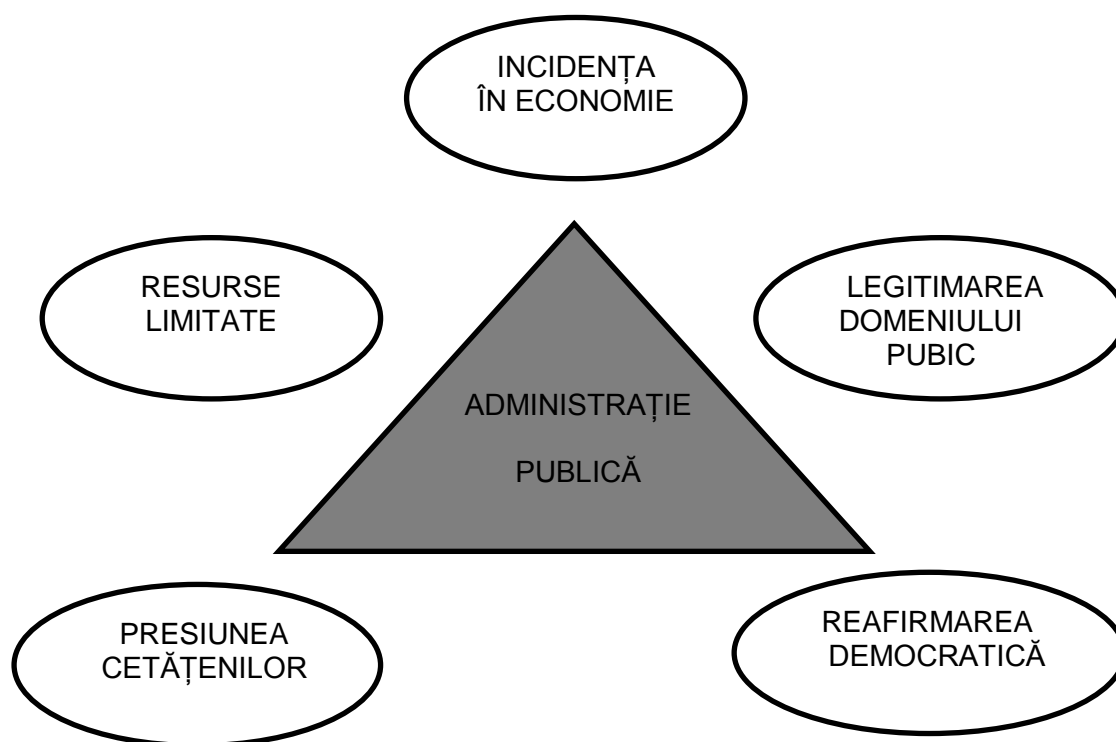
În concepția noastră, rolul și importanța principală pe care o are calitatea și managementul calității pentru administrația publică izvorăște din legătura care există între aceste concepte și satisfacția cetățenilor sau a consumatorilor de servicii publice.

Dacă în trecut menirea administrației publice era de a asigura un anumit număr de servicii de interes public cetățenilor (fiind considerată principalul furnizor de servicii de interes public), în prezent menirea instituțiilor publice este de a furniza *servicii publice de calitate*, servicii care prin nivelul ridicat de calitate conduc la un grad ridicat de satisfacere a nevoilor cetățenilor sau a consumatorilor de servicii publice.

Prin urmare, putem concluziona faptul că pentru instituțiile publice, calitatea, respectiv managementul calității, pot fi considerate *fundamentul și baza pentru asigurarea sau creșterea satisfacției cetățenilor sau a consumatorilor de servicii publice*.

De asemenea, dintr-un alt punct de vedere, o altă importanță pe care o are calitatea și managementul calității pentru administrația publică vizează controlul și evaluarea proceselor interne ale activităților instituțiilor publice.

Privit sub o perspectivă sintetică, multiplele roluri ale managementului calității în domeniul administrației publice se pot reprezenta conform figurii de mai jos (fig.4.1.).



**Fig. 4.1. Rolul managementului calității în domeniul administrației publice**  
(Adaptare după Moldoveanu G. și Dobrin C., *Managementul calității în sectorul public*,  
<http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=24&idb=8>)

În opinia specialiștilor Moldoveanu G și Dobrin C. (<http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap1>), importanța managementului calității rezidă în următoarele:

### **1. Incidența în economie**

Instituțiile publice care acționează după principiile managementului calității vor constitui un model de referință, accentuând valori și modalități care contribuie sau conduc la creșterea eficacității și calității în alte medii decât cele strict publice.

### **2. Resurse limitate**

Instituțiile publice care acționează după principiile managementului calității vor căuta o reducere a resurselor publice, impunând o mai bună gestionare a acestora (maximizarea raportului rezultate/cheltuieli). Presiunile cetățenilor, tot mai conștienți de importanța modului de cheltuire a banilor, vor determina o mai bună gestionare a resurselor financiare, materiale și umane, respectiv vor asigura un raport optim calitate/resurse cheltuite.

### **3. Reafirmarea valorilor democratice**



În mod tradițional, planificarea standardelor serviciului a fost definită de către profesioniști, revenind apoi factorilor politici evaluarea randamentului instituțiilor publice. În actualul concept de calitate, cetățeanul care folosește serviciile publice este protagonistul (cel care evaluează) și fiecare acțiune trebuie să ia în calcul așteptările, cerințele și nevoile sale. În acest sens, după concepția noastră, calitatea diferitelor servicii publice trebuie să fie evaluată de acesta (cetățean ca și client), care în ultima instanță trebuie să devină autenticul evaluator al calității serviciilor.

Totodată, societatea, cetățenii, sunt cei care impun cu adevărat standardele serviciilor publice, evaluează prestarea lor și astfel se reafirmă valorile democratice.

#### **4. Legitimarea domeniului public**

În prezent, se tinde să se afirme, de către tot mai mulți specialiști precum și de diferite categorii de populație, că domeniul public este în mod intrinsec ineficient, pierzând în consecință, acceptarea din partea societății.

Dintre cauzele acestei percepții a randamentului organizațiilor publice putem cita următoarele:

(1) contrastul între așteptările privind randamentul existent în organizațiile private și cele publice.

În primul caz, organizațiile publice tind să fie specifice și stabile din punct de vedere al fixării propriilor obiective, în timp ce în al doilea, schimbările politice pot genera rupturi în planurile trasate pentru atingerea obiectivelor și chiar în cadrul obiectivelor în sine;

(2) foarte adesea, întâlnim o exagerare privind greșelile comise într-un serviciu furnizat de o instituție publică cu repercusiuni asupra întregii instituții. De exemplu, dacă un client este tratat necorespunzător sau este nemulțumit de un serviciu furnizat, se tinde spre generalizarea proastei funcționări și asupra celorlalte instituții publice.

De asemenea, o proastă activitate administrativă are o importantă repercusiune, deranjând opinia publică cu privire la domeniul administrativ în mai mare măsură decât reacția pe care o situație echivalentă ar provoca-o la o organizație privată. Lucrul acesta este, după părerea noastră, în mare parte justificat ținând cont de faptul că administrațiile sunt susținute de impozitele cetățenilor și, de aceea, exigența față de ele este mai mare și de natură diferită.

Una dintre soluțiile eficiente pentru schimbarea opiniei publice critice și negative ce există în societate cu privire la organizațiile din administrația publică, este creșterea productivității și calității în serviciile publice.

#### **5. Presiunea din partea cetățenilor (consumatorii de servicii publice)**

În ultimul timp, o dată cu creșterea numărului populației a evoluat și relația pe care cetățeanul (clientul sau consumatorul de servicii publice) o are cu instituțiile administrației publice. În acest

sens, cetățeanul și-a schimbat statutul trecând de la statutul de beneficiar la cel de "judecător" care are drepturi și privilegii să primească unele servicii.

În general, clienții serviciilor publice sunt din ce în ce mai informați, se bucură de un nivel cultural mai ridicat și sunt mai conștienți de faptul că ei susțin statul, instituțiile publice și administrațiile cu impozitele sale (indirecte sau directe) și de aceea așteaptă un răspuns la cerințele sale.

Societatea, în general, face presiuni pentru ca administrațiile să-și gestioneze resursele mai rațional și să-și conducă activitatea spre satisfacerea cerințelor acestora. Uneori aceste cerințe nu sunt explicite, dar aceasta s-ar putea datora deficitului de mecanisme care facilitează participarea și comunicarea cetățean-administrație.

După părerea noastră, este esențial pentru instituțiile administrației publice să determine necesitățile, cerințele și așteptările clienților pentru a stabili strategiile și politicile în domeniul calității care să permită satisfacerea.

Prin urmare, dacă pentru sectorul privat imperativul dezvoltării unui nivel de calitate ridicat izvorăște din încercarea organizațiilor de a supraviețui în mediu (pe piață), motivele pentru care sectorul public este interesat în dezvoltarea calității sunt mult mai diverse și sofisticate.

Din anumite puncte de vedere, putem identifica, pentru sectorul public 4 imperative calitative și anume (Sallis, 2005):

### **1. Imperativul etic-social**

La modul general, având în vedere faptul că cetățenii sunt mențiți prin impozitele plătite să finanțeze sectorul public, consumatorii și clienții serviciilor publice merită să primească servicii la un nivel calitativ cât mai înalt. În fapt, este de datoria managerilor instituțiilor publice să se preocupe de furnizarea celor mai bune servicii către diferitele categorii de cetățeni. De altfel, pentru instituțiile publice este dificil să conceptualizeze o situație în care un nivel de calitate este mai scăzut decât nivelul maxim de calitate pe care ele îl pot furniza, constituie ceva adecvat și potrivit pentru cetățeni.

### **2. Imperativul profesional**

Imperativul profesional presupune un angajament al instituției pentru cerințele și necesitățile consumatorilor de servicii publice. Pe de altă parte, rezolvarea cerințelor, problemelor și necesităților cetățenilor trebuie efectuate cu profesionalism, aspect care, în fond, se traduce prin standarde și nivele ridicate de calitate a serviciilor furnizate. În fapt, este de datoria funcționarilor publici să îmbunătățească calitativ modul în care este furnizat serviciul public către consumatorii de servicii publice.

### **3. Imperativul competitiv**

În zilele noastre, organizațiile din sectorul public, pe anumite domenii intră de multe ori în competiție cu firme din sectorul privat. Prin urmare, pentru a fi competitive, instituțiile publice trebuie să se orienteze spre calitate. De multe ori, datorită nivelului scăzut al calității serviciilor furnizate de instituțiile publice, precum și datorită nemulțumirilor legate de modul în care sunt tratați, mulți cetățeni apelează la serviciile unor organizații din sectorul privat cu toate că aceștia plătesc mult mai mult pentru aceste servicii. Prin urmare, instituțiile publice trebuie să înțeleagă faptul că preocupările fundamentate pe rezolvarea calitativă a nevoilor consumatorilor, respectiv pe satisfacerea maximă a clienților, constituie una dintre metodele cele mai eficiente de a face față concurenței și competiției.

#### **4. Imperativul privind creșterea responsabilizării**

Cum toate instituțiile publice sunt parte din viața noastră socială, acestea ar trebui responsabilizate în fața diferitelor categorii de cetățeni și a comunității în general. Una dintre căile și modalitățile de creștere a responsabilizării instituțiilor publice față de comunitate și cetățeni este implementarea sistemelor de control și management al calității în aceste instituții.

## CAP. 5. MODELE ALE CALITĂȚII

### 5.1. MODELUL EXCELENȚEI AFACERII (BUSINESS EXCELLENCE MODEL)

Modelul excelenței afacerii (BEM) a fost dezvoltat de către specialiștii Fundației Europene pentru managementul calității (EFQM), model care prin criteriile sale stă la baza acordării premiului european pentru calitate. Fundația europeană pentru managementul calității a avut și are în continuare un rol activ și important în creșterea și dezvoltarea eficienței și eficacității organizațiilor europene prin încurajarea, dezvoltarea și implementarea calității în toate aspectele și activitățile organizațiilor, fiind preocupată, în același timp, de promovarea, introducerea și dezvoltarea managementului calității totale (TQM) în aceste organizații.

De altfel, scopul declarat al fundației este de a “asista managerii în adoptarea și implementarea principiilor managementului calității totale (TQM) precum și pentru îmbunătățirea competitivității industriei europene” (Naylor, 1999).

Preocuparea organizațiilor publice pentru aplicarea acestui model începe cu perioada sfârșitului secolului XX, perioadă în care organizațiile publice devin eligibile pentru premiile de calitate oferite de EFQM.

În acest sens, Moller J. și Sonntag A.K. (2001) relevă faptul că începând cu anul 1999 organizațiile de sănătate germane au început să aplice modelul BEM prin aplicarea unor evaluări proprii pentru identificarea, după criteriile modelului, atât a punctelor tari și slabe cât și pentru identificarea soluțiilor de îmbunătățire.

Ca și descriere generală, modelul BEM (fig. 5.1.) se prezintă ca un model generic care permite o abordare holistică a calității care trebuie aplicat și care solicită implicarea atât a managerilor de vârf ai organizațiilor cât și a personalului de execuție al acestora (Train și Williams, 2000).

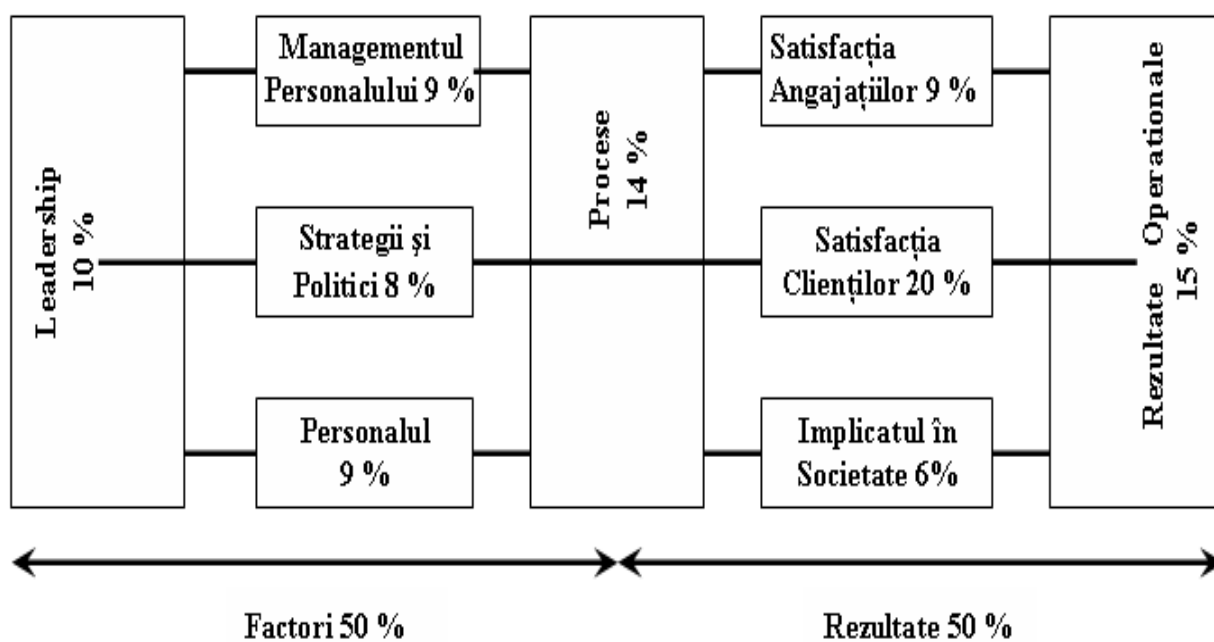


Fig.5.1. Construcția și criteriile de evaluare a modelului excelenței afacerii

(Sursa: EFQM, 1999)

Tot ca și descriere generală, modelul excelenței afacerii se poate defini ca un model-cadru destinat pentru a evalua organizațiile să atingă un nivel ridicat de excelență a afacerii printr-un proces continuu, atât de îmbunătățire a managementului cât și de dezvoltare a proceselor care folosesc cele mai bune practici. Totodată, modelul permite o calculație a unui scor pe baza unor criterii, scor care poate fi folosit și utilizat în procesul de comparație de tip "benchmark".

Acest model urmărește, ca prin rezultatele comparării pe baza criteriilor menționate mai sus, organizațiile să își concentreze atenția spre îmbunătățirea performanțelor proceselor cheie. Filosofia care stă la baza modelului propus de EFQM este "exceleța" și promovarea "celor mai bune practici", modelul fiind considerat de anumiți specialiști (Zink & Schmit, 1998) un sistem multidimensional de ținte (obiective) care prin flexibilitatea abordărilor și explicațiilor oferite permit organizațiilor să aplice și să dezvolte numeroase instrumente și tehnici ale calității.

Privit sub alte aspecte, modelul excelenței afacerii (BEM) propus de către EFQM constituie un model care măsoară sistematic atât "tăria" sau punctele "tari" ale organizațiilor cât și orientarea către obiective a acestora. În acest sens, modelul excelenței afacerii (BEM), după anumiți specialiști, constituie atât un instrument de evaluare organizațională cât și un instrument de integrare strategică. (Palani Natha Raja et al., 2006).

Modelul excelenței afacerii permite organizațiilor să dezvolte atât un sistem al calității acreditat cât și un sistem al calității neacreditabil. Acest lucru se realizează prin intermediul a două faze (Train și Williams, 2000):

(1) prima fază constă în monitorizarea organizației utilizând o autoevaluare pe baza criteriilor modelului;

(2) faza a doua constă în a apela și a se înscrie la o competiție pentru un premiu specific al calității, lucru care necesită o evaluare externă.

Modelul excelenței afacerii pornește de la premisa că excelența necesită din partea organizațiilor următoarele (Martin-Castilla și Rodriguez-Ruiz, 2008):

- Orientarea spre rezultate;
- Concentrarea spre clienți sau consumatori;
- Preocuparea spre leadership și constanța scopurilor;
- Implicarea angajaților;
- Dezvoltarea parteneriatelor;
- Grad ridicat de responsabilitate.

Conform modelului, "factorii" sunt un set de criterii care oferă o abordare relevantă pentru atingerea nivelului excelenței rezultatelor organizației. În schimb categoria de "rezultate" include setul de criterii pentru măsurarea nivelului realizărilor atinse de organizație.

Prin urmare, putem concluziona faptul că modelul prezentat mai sus consideră că performanța (exceleța) și calitatea trebuie măsurate prin intermediul a două seturi de criterii: (1) criterii ce țin de factori ai procesului; (2) criterii ce țin de rezultatele observabile. Criteriile din categoria “factorilor” privesc domeniile: (1) leadership și management; (2) personal; (3) politici și strategii; (4) resurse și parteneriate, iar cele din categoria “rezultate” privesc domeniile: (1) performanțe; (2) clienți; (3) angajați; (4) societate.

După părerea noastră, importanța modelului rezidă în faptul că:

În primul rând, acest model privește și descrie calitatea organizației în strânsă legătură cu performanța organizației;

În al 2-lea rând, calitatea și performanța unei organizații este evaluată multidimensional și multicriterial, și prezentată ca un scor al celor nouă criterii.

În al 3-lea rând, pe baza scorului se poate construi atât un sistem de evaluare internă cât și fundamentul unor evaluări externe (înscrierea pentru participarea la acordări de premii de calitate pentru bune practici) sau a unor evaluări comparative de tip “benchmark”.

## **5.2. MODELUL STANDARDELELOR ISO**

O altă modalitate folosită de instituțiile publice pentru măsurarea calității serviciilor lor este utilizarea standardelor de calitate, respectiv implementarea și utilizarea standardelor din clasa ISO 9000.

De altfel importanța utilizării standardelor ISO 9000 este dată de numărul mare de țări și instituții publice care au implementate și folosesc aceste standarde de calitate.

În acest sens, specialistul Sang Hoon Bae (2007) relevă în studiile sale faptul că numai în SUA, în anul 2003, erau înregistrate un număr aproximativ de 2000 de școli și colegii (private și de stat) care erau certificate după normele de calitate ISO 9000.

De asemenea, în timp ce o parte dintre specialiști (Poksinska, Dahlgaard, Antoni, 2002) relevă în studiile lor faptul că în anul 1999 erau aproximativ un număr de 271,966 organizații certificate ISO, o altă parte de specialiști (Han, Shaw și Maling, 2007) arată faptul că, în prezent, în întreaga lume există aproximativ mai bine de 400.000 de companii și instituții certificate ISO. De altfel, importanța și beneficiile aduse de aplicarea standardelor ISO este evidențiată chiar de Organizația Internațională de Standardizare care, în studiile sale relevă că la sfârșitul anului 2003 erau certificate un număr de 500.000 de organizații din 149 de țări.

Legat de importanța standardelor de calitate ISO 9000, aproape toți specialiștii relevă faptul că eforturile pentru implementarea și utilizarea clasei de standarde de calitate ISO 9000, deși nu au o influență directă asupra performanței afacerii, au totuși atât o influență cât și o relație semnificativă, puternică cu practicile TQM, nivelul de competitivitate și satisfacția clienților.

În acest sens, Kartha C.P. (2007), în studiul lui privind impactul certificatelor de calitate ISO, relevă și el faptul că implementarea și certificarea standardelor ISO 9000 are un impact pozitiv asupra eficienței și eficacității organizațiilor, cheltuielile de certificare și implementare fiind justificate în raport cu beneficiile aduse organizației de aceste standarde.

De asemenea, tot el consideră că organizațiile certificate după standardele ISO 9000 sunt mai predispuse atât a atinge un nivel ridicat de satisfacție a clienților (dublat de o mărire a cotei de piață) cât și un nivel ridicat de productivitate.

De asemenea, Naveh E. și Marcus A. (2005) evidențiază faptul că organizațiile care sunt certificate după standardul ISO 9000 au rezultate mult mai bune, din punct de vedere al performanței, față de organizațiile care nu sunt certificate. Totodată, Prakash J. și Mnasour-Nahra P. (2007) consideră, în studiile lor, că standardele ISO 9000 pot fi considerate atât ca niște instrumente eficiente de piață (marketing) cât și ca un instrument eficace pentru atingerea unor îmbunătățiri dramatice ale calității.

Scopul și misiunea standardelor de calitate ISO, în special clasa de standarde de calitate ISO 9000, este de a dezvolta un set comun și unitar de principii, criterii și proceduri utilizate pentru asigurarea calității, set care să permită atât folosirea unui limbaj comun privind calitatea cât și o modalitate de implementare comună a calității de către toate organizațiile din lume interesate de așa ceva.

Prin urmare, putem concluziona faptul că scopul standardelor de calitate ISO este de a dezvolta un set de „standarde” și "norme" referitoare la asigurarea unui nivel ridicat de calitate, respectiv de a furniza o bază sau un fundament pentru un sistem al calității eficient și eficace care să reflecte practicile organizațiilor legate de producerea și furnizarea de produse și servicii conform specificațiilor și cerințelor.

De altfel ISO 9000 este, din punct de vedere al descrierii generale, numele generic acordat unor familii de standarde dezvoltate pentru a furniza un model-cadru (framework) pentru implementarea cât mai eficientă a unui sistem de management al calității (Martin, De Castro și Santos, 2006).

Ca și caracteristică generală, standardele ISO 9000 se bazează pe ideea că se pot standardiza pe un anumit număr de caracteristici definatorii pentru un sistem de management al calității astfel încât acest sistem să devină eficient pentru îmbunătățirea diferitelor aspecte ale calității (Casadeus și Karapetrovic, 2005).

Pe de altă parte, standardele ISO 9000, sunt considerate (Franceschini, Glaletto și Cecconi, 2006) ca fiind o serie specială de categorii "orizontale" de standarde cu aplicare generală destinată a garanta un anumit nivel ridicat de calitate a produselor prin intermediul unui management adecvat al resurselor și al proceselor (sistemul de management al calității).

Seria de standarde ISO 9000, în prezent, este formată din 5 standarde distincte și anume: ISO 9001, 9002 și 9003 sunt standarde de conformare (normative) pentru sistemele de asigurare a calității și se referă în special la relațiile furnizor-client.

În schimb, ISO 9000 și 9004 sunt ghiduri și norme de explicare referitoare la dezvoltarea de sisteme ale calității de către organizații.

Trebuie menționat că seria de standarde ISO 9000 a fost revizuită în anul 2000, această revizuire conducând la o relativă simplificare și claritate a acestor standarde (tabelul 5.1.)

**Tabelul 5.1. Descrierea standardelor originale și a celor revizuite ISO 9000**

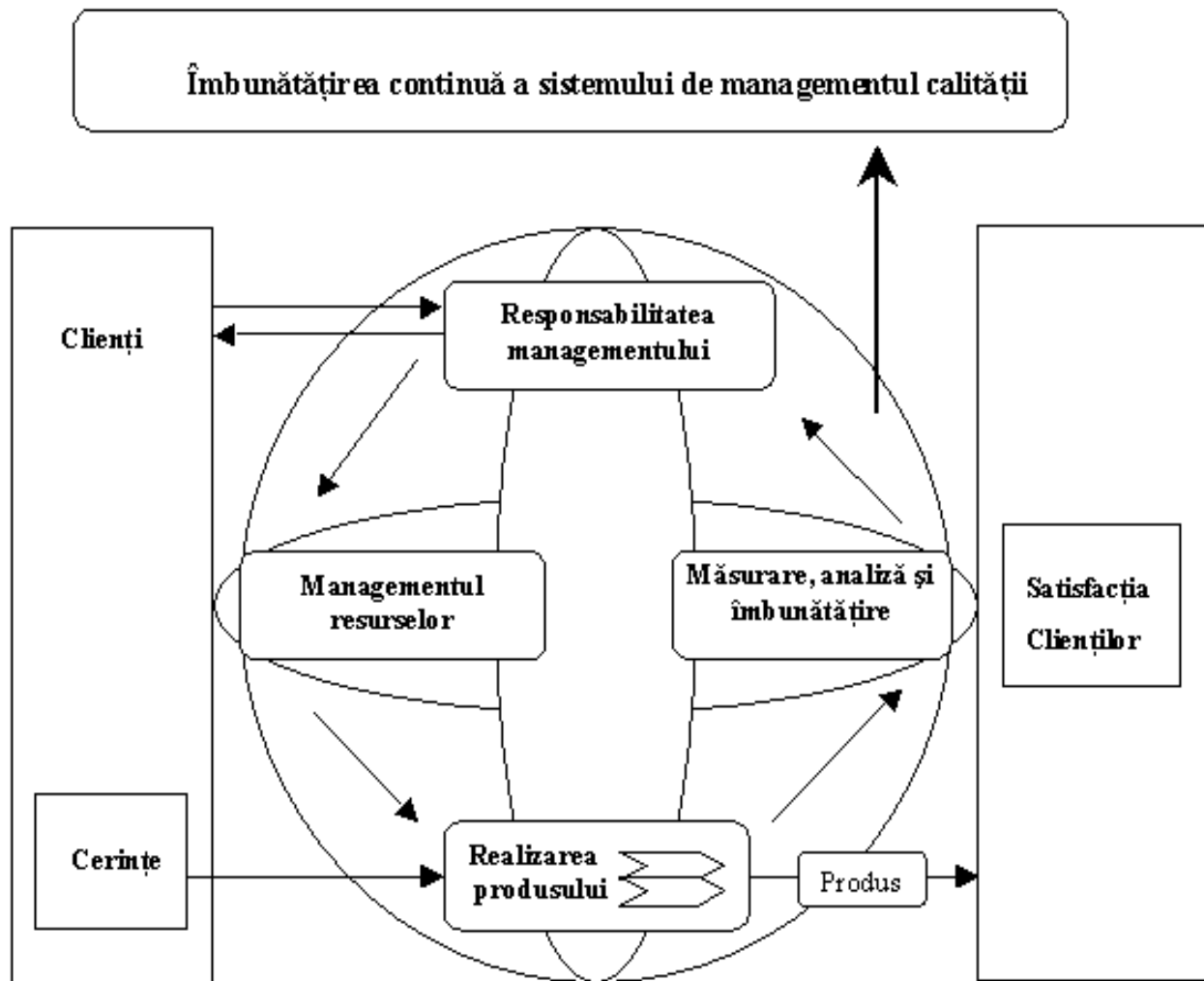
Standardul	Preocupare și descrierea principală a standardelor
<b>Standardele originale (ISO 9000)</b>	
ISO 9000	Managementul calității precum și selectarea și folosirea standardelor de asigurare.
ISO 9001	Model de sistem al calității pentru asigurarea calității pentru organizațiile care includ procese din domeniul proiectării, dezvoltării, producției, instalării sau furnizării de servicii.
ISO 9002	Model de sistem al calității pentru asigurarea calității pentru organizațiile care includ procese numai din domeniul producției și instalării dar nu din domeniul proiectării și dezvoltării.
ISO 9003	Model de sistem al calității pentru asigurarea calității pentru organizațiile ale căror procese folosesc inspecții finale și testări în vederea asigurării unor cerințe și necesități de calitate.
ISO 9004	Elemente de ghidare și explicare legate de sistemele de calitate și de managementul calității.
<b>Standardele revizuite (ISO 9000, 2000)</b>	
ISO 9000 (2000)	Fundamente ale sistemului de management al calității precum și definiții și vocabular terminologic folosit în domeniul calității.
ISO 9001 (2000)	Cerințe de folosire a sistemelor de management al calității pentru evaluarea potrivirii cu cerințele (forma consolidată și unificată sub un singur document a fostelor standarde ISO 9001/9002/9003).
ISO 9004 (2000)	Ghid de îndrumare pentru sistemele de management al calității pentru îmbunătățirea performanțelor precum și pentru sistemele de management al îmbunătățirii continue.

(Sursa: Hesham A.E. Magd, 2006, pp.133)

După părerea noastră, introducerea noilor standarde revizuite (ISO 9000, 2000) încurajează adoptarea unor "abordări procesuale" ale managementului în organizații, abordări destinate a evidenția și identifica oportunitățile legate de îmbunătățiri.

De altfel standardul ISO 9001 (2000) propune și recomandă, în același timp, un model de sistem de management al calității bazat pe orientarea spre proces (fig.5.2.), utilizarea acestui model evidențiind importanța înțelegerii asigurării și a îndeplinirii cerințelor de calitate.





**Fig. 5.2. Modelul sistemului de management al calității bazat pe proces (ISO 9001)**

(Adaptare: Hesham A.E. Magd, 2006, pp.134)

Modelul propus de ISO 9001:2000 are în vedere îndreptarea tuturor eforturilor asupra calității procesului, astfel, dacă un proces este de calitate și rezultatul va fi pe măsură. Standardul ISO 9001:2000 este un standard cerut pentru asigurarea calității și pentru a evalua aptitudinea organizației de a îndeplini cerințele clientului.

Realizarea și implementarea sistemelor de management al calității, respectiv implementarea standardelor ISO 9000 în organizațiile din sectorul administrației publice, necesită din partea acestora luarea în considerare a tuturor categoriilor care au interese legate de aceste organizații. Principalele categorii de părți interesate sunt:

1. clienții care solicită serviciile;
2. salariații angajați în instituțiile publice;
3. partenerii (partidele politice, sindicatele, grupuri de interes economic);
4. societatea.

Din punct de vedere al asigurării calității, se poate concluziona că administrațiile publice ar trebui să utilizeze și să implementeze standardul ISO 9001:2000. Această utilizare și implementare ar trebui să urmărească patru aspecte importante:

1. Responsabilitatea conducerii
2. Managementul resurselor
3. Managementul procesului
4. Măsurare / evaluare, analiză și îmbunătățire

Prin urmare, ca și o concluzie, considerăm că utilizarea seriei de standarde ISO 9000 de către instituțiile publice conduce la:

1. Creșterea abilității de a furniza consecvent servicii de calitate, servicii care să satisfacă cerințele clientului și cerințele reglementărilor aplicabile, prin aplicarea unui sistem de management al calității performant;
2. Creșterea satisfacției clienților prin aplicarea eficace a unor sisteme de management al calității care urmăresc principiile TQM-ului;
3. Creșterea nivelului sau gradului de responsabilitate a managerilor publici față de cetățeni sau contribuabili atât referitor la alocările de resurse și modul de cheltuire a acestora cât și referitor la performanțele instituției;
4. Creșterea eficienței, eficacității și productivității în instituțiile publice prin evidențierea comparată a rezultatelor și performanțelor instituțiilor cu cantitatea de resurse cheltuite sau consumate.

### **5.3.3. MODELUL CAF (Common Assessment Framework)**

Din punct de vedere al definiției cadrul comun de evaluare (CAF) este un instrument de auto-asistență/ auto-evaluare a instituțiilor și organizațiilor din domeniul administrației publice și reprezintă o dovadă a utilizării tehnicilor managementului calității în Europa, în scopul îmbunătățirii performanțelor.

Principalele scopuri și obiective urmărite de către CAF sunt:

- a) realizarea unor caracteristici unice/ standardizate ale instituțiilor/ organizațiilor din domeniul sectorului public;
- b) îmbunătățirea performanțelor organizațiilor din administrația publică;
- c) realizarea unei punți de legătură între modelele utilizate de teoria managementului calității totale;
- d) facilitarea benchmarking-ului între organizațiile din sectorul administrației publice, mai concret a schimbului de experiență.

Din punct de vedere al utilizării, modelul CAF a fost proiectat pentru a fi utilizat în toate domeniile de activitate publică, la nivel național, federal, regional sau local.

De asemenea, CAF poate fi utilizat într-o varietate de circumstanțe cum ar fi de exemplu, ca parte a unui program de reformă, ca bază de concentrare a eforturilor în scopul îmbunătățirii activității în domeniul administrației publice sau, în organizațiile mari, poate reprezenta chiar o structură a acestora (birou, serviciu sau departament).

În cadrul unei organizații, atât la nivelul managementului de vârf, cât și la nivelul întregului personal, CAF trebuie perceput drept un instrument adecvat și puternic de îmbunătățire continuă a activității, nicidecum ca un instrument de control punitiv, oferind totodată organizației utilizatoare oportunitatea de a cunoaște mai multe amănunte despre activitatea proprie.

Pentru o instituție sau organizație ce activează în domeniul administrației publice, utilizarea CAF reprezintă:

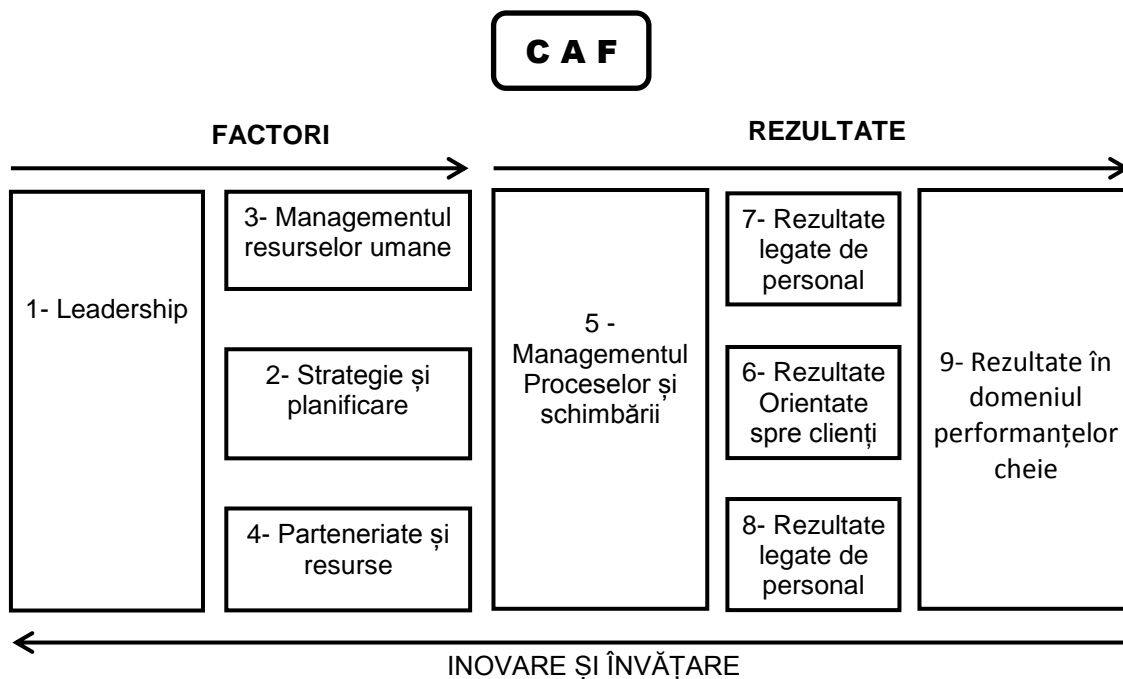
1. evaluare bazată pe dovezi obiective;
2. un mijloc de realizare a consistenței direcției și consensului privind măsurile ce trebuie luate pentru îmbunătățirea activității;
3. evaluare față de un set de criterii utilizate în spațiul european;
4. un mijloc de măsurare a progresului în timp prin autoevaluări periodice;
5. legătură între obiectivele organizației și strategiile/ procesele de realizare ale acestora;
6. un mijloc de focalizare a activității de îmbunătățire acolo unde este cel mai necesar;
7. oportunitate de promovare și asigurare a schimbului de experiență între diferite structuri ale unei organizații și între organizații în general;
8. un mijloc de a crea entuziasm în rândul personalului prin implicarea acestuia în procesul de îmbunătățire continuă;
9. oportunitate de identificare a progresului și a nivelului realizărilor organizației;
10. un mijloc de integrare a unor inițiative de calitate în operațiunile/ activitățile de zi cu zi ale organizației.

Baza de pornire pentru modelul CAF o constituie modelul EFQM, model dezvoltat la inițiativa Uniunii Europene pentru sectorul public.

O primă variantă a fost prezentată în mai 2000 la Lisabona, în cadrul primei Conferințe europene a calității în administrația publică a statelor membre UE, o variantă îmbunătățită apărând în 2002 (Sandor, 2005).

În acest sens, modelul CAF preia logica și structura EFQM, încercând să facă în același timp și adaptările necesare pentru sectorul public, printre cele mai importante fiind distincția dintre cetățean și client, accentul pe managementul schimbării, și pe impactul asupra societății.

În plus se dau exemple pentru fiecare subcriteriu care să ghideze auto-evaluarea. Modelul se prezintă astfel (fig.5.3.):



**Fig.5.3. Modelul cadrului comun de evaluare (CAF)**

(Sursa: Sandor,2005, pp.120)

Factorii operaționali (**Enablers** în textul original) dintr-o organizație determină modul în care organizația își realizează rezultatele, pentru fiecare există sub-criterii corespunzătoare unei practici capabile să ducă la excelență.

Notarea se face pe baza PDCA (Plan-Do-Check-Act) sau roata lui Deming, un împrumut din arsenalul TQM.

Aceste sub-criterii sunt notate pe baza tabelului următor (tabelul 5.2.):

**Tabelul 5.2. Tabel de evaluare a factorilor CAF**

- Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea sau această întrebare nu are sens pentru organizație			
0	Nu există o acțiune sau un proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.		
1	A fost definit un plan de acțiune P	Planificare	
2	A fost definit și implementat un plan de acțiune. PD	Dezvoltare	
3	A fost definit și implementat un plan de acțiune. Există o monitorizare a realizării sale. PDC	Control	
4	A fost definit și implementat un plan de acțiune. Există o monitorizare a realizării sale și acțiuni de corectare au fost demarate, dacă este necesar. PDCA	Acțiune	
5	Definirea unui plan de acțiune, implementarea, monitorizarea și adaptarea realizării sale fac parte dintr-un ciclu permanent (proces de îmbunătățire continuă)	A	P D C

(Sursa: Sandor,2005, pp.120)

În final obținem structura următoare (Șandor, 2005):

1. Leadership; Ce face organizația pentru:

- 1.1. a da o orientare organizației, a dezvolta și comunica o perspectivă, misiuni și valori clare;
- 1.2. dezvoltarea și implementarea unui sistem de management pentru organizație;
- 1.3. motivarea și mobilizarea personalului, în ce măsură acționează ca exemplu;
- 1.4. gestionarea relațiilor cu politicienii și beneficiarii;

2. Strategie și planificare; Ce face organizația pentru:

- 2.1. strângerea informației privind nevoile prezente și viitoare ale beneficiarilor săi;
- 2.2. dezvoltarea, evaluarea și actualizarea strategiei și a planurilor de acțiune;
- 2.3. implementarea strategiei și a planului de acțiune în ansamblul său;

3. Managementul resurselor umane; Ce face organizația pentru:

- 3.1. planificarea, gestionarea și îmbunătățirea resurselor umane ținând cont de strategia și planurile existente;
- 3.2. identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor angajaților săi asigurând coerența obiectivelor și scopurilor indivizilor, echipelor și a întregii structuri;
- 3.3. implicarea angajaților săi dezvoltând dialogul și sporind autoritatea lor prin participarea la luarea deciziilor;

4. Parteneriate și resurse; Care sunt măsurile existente pentru a se asigura că organizația:

- 4.1. identifică și dezvoltă relații constructive de parteneriat;
- 4.2. dezvoltă și pune în aplicare relații de parteneriat cu clienții/cetățenii;
- 4.3. gestionează cunoștințele;
- 4.4. gestionează finanțele;
- 4.5. gestionează resursele tehnologice;
- 4.6. gestionează imobilele, echipamentele și materialele;

5. Managementul proceselor și schimbării; a se lua în calcul modalitățile prin care organizația:

- 5.1. identifică, concepe, gestionează și îmbunătățește procesele;
- 5.2. dezvoltă și furnizează produsele și serviciile implicându-i și pe beneficiari;
- 5.3. planifică și gestionează modernizarea și inovarea;

6. Rezultate orientate spre clienți/cetățeni; În ce măsură organizația a reușit să satisfacă nevoile și așteptările clienților/cetățenilor prin:

- 6.1. rezultatele evaluării satisfacției clienților;
- 6.2. indicatorii măsurătorilor în rândul clienților;

7. Rezultate legate de personal;

- 7.1. rezultatele evaluării satisfacției și motivării personalului;
- 7.2. rezultatele indicatorilor legați de personal;

8. Rezultate pentru societate;

8.1. Care este impactul organizației asupra societății?

8.2. Care este impactul organizației asupra societății din punctul de vedere al mediului înconjurător?

9. Rezultate în domeniul performanțelor cheie;

9.1. Care este tendința în ceea ce privește realizarea obiectivelor organizației?

9.2. Care este tendința în ceea ce privește rezultatele financiare ale organizației?

După părerea noastră CAF-ul este un instrument care poate fi extrem de util atât pentru evaluarea capacității instituționale (capitol la care rapoartele Uniunii Europene sunt foarte critice la adresa României) cât și pentru îmbunătățirea calității. Trebuie totuși remarcat faptul că modelul CAF (Common Assessment Framework) se poate aplica doar într-un mediu în care există un grad de consens cu privire la aplicarea TQM.

Câtă vreme mediul administrației publice este insensibil la ideile și filosofia managementului calității totale (TQM), implementarea CAF va fi privită ca o formalitate neplăcută pentru îndeplinirea căreia se va recurge la „impresia artistică” sau la calificative „din burtă”.

În administrația publică românească încă avem probleme majore care duc la inaplicabilitatea acestui model.

În primul rând vorbim despre inexistența unor planuri de acțiune pe baza cărora să se desfășoare activitatea administrației, care să fie implementate, verificate și îmbunătățite (Roata lui Deming - PDCA).

În al doilea rând, suferim de lipsa unei culturi a evaluării: nu facem evaluări ale programelor, analize de politici publice, studii de impact, nu măsurăm satisfacția clienților și personalului, nu avem sisteme de măsurare a performanței.

Aceste lipsuri nu sunt sesizate și nu există nici măcar strategii pentru remediarea lor.

Studiind strategia de reformă a administrației publice vom constata că se urmărește îmbunătățirea formulării politicilor publice, precum și dezvoltarea capacității instituțiilor publice (măsura propusă: aplicarea CAF), ceea ce ne duce cu gândul la un scaun cu două picioare. Nu se discută despre evaluări, monitorizări, care ar fi al treilea punct de sprijin.

#### **5.4. PREMIILE DE CALITATE**

Datorită revoluției și impactului avut asupra domeniului calității, managementul total al calității a condus, în mod necesar, la crearea unui mod de promovare și de acordare, periodică, de premii acelor organizațiilor care îndeplinesc anumite cerințe sau au anumite caracteristici legate de calitate. La modul general, aceste premii descriu cum ar trebui să fie o organizație excelentă sau de succes, astfel încât prescripțiile lor să poată fi folosite ca referință pentru diagnosticul altor organizații.

Din punct de vedere al importanței premiilor de calitate ne vom opri la două dintre cele mai importante premii internaționale și anume:

### **I. Premiul național pentru calitate Deming**

Premiul Deming a fost instituit în anul 1950 de Uniunea Oamenilor de Știință și Inginerilor Japonezi.

Acest premiu se acordă în două variante de bază:

- a) cel destinat persoanelor care și-au adus o contribuție semnificativă la răspândirea și dezvoltarea teoriilor referitoare la *controlul statistic al calității*;
- b) cel destinat organizațiilor care, într-un an, au avut activități semnificative în cadrul Managementului Total al Calității.

Din punct de vedere procedural, procedura de evaluare cuprinde trei etape:

1. examinarea preliminară a cererii organizației solicitante;
2. examinarea raportului prezentat de organizațiile acceptate în prima etapă, privind practicile lor în domeniul asigurării calității și rezultatele obținute;
3. evaluarea la fața locului a organizațiilor care au trecut de etapa a doua.

În cadrul procedurii amintite, se evaluează următoarele aspecte ale organizației care candidează la premiu:

1. să-și fi definit normele și obiectivele de funcționare ale serviciului pe care îl prestează; să-l informeze pe cetățean, în general, și pe beneficiari, în particular, în legătură cu aceste norme și dacă le realizează normal;
2. să-i informeze pe cetățeni despre toate serviciile sale și despre ajutoarele de care pot dispune din partea organizației;
3. să-și întrebe clienții / contribuabilii despre serviciile de care au nevoie și despre modul în care gândesc ei ca se pot îmbunătăți aceste servicii;
4. să se folosească bine de ideile celor care utilizează serviciile sale;
5. să dea beneficiarilor posibilitatea de a alege de câte ori acest lucru este posibil;
6. persoanele care se preocupă de necesitățile clienților / contribuabililor să fie educate și atente;
7. să înlesnească prezentarea de reclamații și sugestii din partea cetățenilor;
8. să acționeze rapid pentru soluționarea problemelor care pot surveni;
9. să prețuiască banul și să cheltuiască cu grijă fondurile publice;
10. să existe un angajament în îmbunătățirea calității serviciilor sale și să aibă idei noi pentru continuarea acestei îmbunătățiri în viitor.

## II. Premiul național pentru calitate Malcolm Baldrige/Prezident

Crearea premiilor Baldrige de către Congresul SUA în 1987 este considerată de mulți specialiști cea mai importantă contribuție legată de cerințele SUA pentru îmbunătățirea calității și a productivității.

Unul dintre principalele scopuri ale premiului Baldrige este, pe de o parte, de a defini un sistem al calității, iar pe de altă parte de a oferi sau furniza o metodologie referitoare la măsurarea performanțelor precum și un model cadru general pentru autoevaluarea organizațiilor (Heapy și Gruska, 1995).

Instituțiile publice federale și guvernamentale, instituțiile de sănătate și de educație precum și organizațiile non-profit nu sunt eligibile pentru premiile Baldrige (Heapy și Gruska, 1995).

Organizațiile din sectorul administrativ federal și statal american sunt eligibile în schimb, pentru premiile "PreSident", premii ale calității și care se bazează în cea mai mare parte pe criteriile premiilor Baldrige.

Acest premiu creat în 1989, este de altfel, o reflectare a premiului Malcom Baldrige în domeniul administrației publice (Heapy și Gruska, 1995).

Premiul „PRESIDENT” este acordat, cum s-a arătat deja, acelor organizații federale din Statele Unite care au introdus în mod exemplar managementul calității și au prezentat servicii de înaltă calitate clienților / contribuabililor lor.

Premiul se acordă:

a) instituțiilor și agenților cu 500 sau mai mult de 500 de angajați care au arătat tendințe de îmbunătățire de-a lungul ultimilor 3-6 ani și maturitate în aplicarea Managementului Total al Calității. Criteriile pentru acordarea premiului sunt o adaptare a celor ale premiului Malcolm Baldrige, care a fost făcută ținând cont de mediul special și de cultura Administrației Federale.

Agențiile federale se evaluează după aceleași standarde ale excelenței care sunt folosite de companiile private.

b) organizațiilor din Guvernul Federal cu cel puțin 100 de angajați, care să poată demonstra câștiguri semnificative și care au început recent procesul de transformare spre Managementul Total al Calității.

Evaluarea este realizată de un grup de examinatori provenind din organizațiile publice și private, care acordă puncte pentru îndeplinirea unei serii de criterii stabilite dinainte.

Se selecționează un număr maxim de cinci finaliști, care vor fi examinați. Se aleg doi, cărora li se acordă premiul și li se arată căile de îmbunătățire.

Câștigătorii sunt obligați:

1. să pregătească un caz care să descrie modul lor de abordare a Managementului Total al Calității și rezultatele pe care le-au obținut;



2. să realizeze o prezentare care să arate eforturile și rezultatele lor;
3. să participe la conferințe naționale și federale care au ca subiect calitatea;
4. să se preocupe de vizitele grupurilor interesate.

Criteriile care trebuie îndeplinite pentru acordarea premiului sunt:

1. calitatea este definită de client / contribuabil;
2. îmbunătățirea continuă vizează toate activitățile și operațiile;
3. prevenirea problemelor și ineficiențelor produselor, serviciilor și proceselor;
4. succesul în atingerea excelenței și a obiectivelor organizației depinde de calitatea angajaților și de acordul lor;
5. conducerea superioară trebuie să impulsioneze o orientare către client / contribuabil;
6. recunoașterea și aprecierea angajamentului angajaților cu privire la calitate și la reușitele lor;
7. deciziile direcțiunii trebuie să se bazeze pe informații, date și analize sigure;
8. acordul pe termen lung cu clienții, angajații, furnizorii și comunitatea;
9. îndeplinirea responsabilităților publice;
10. crearea de asociații cu alte agenții și cu sectorul privat, pentru realizarea mai bună a scopurilor generale.

## **5.5. CARTA CETĂȚENILOR (CITIZEN'S CHARTERS)**

Carta cetățenilor (Citizen`s charters), din punct de vedere al descrierii, definește un set de documente care reglementează și consacră relațiile pe care instituțiile publice trebuie să le aibă cu cetățenii sau utilizatorii de servicii publice. Principalul scop al cartei cetățenilor este, pe de o parte, de a îmbunătăți gradul de accesibilitate la serviciile publice, iar pe altă parte, de a promova un nivel ridicat de calitate și transparență a serviciilor publice. În concepția autorilor acestui tip de carte, nivelul ridicat de transparență și calitate a serviciului se obține numai prin următoarele:

- Prin încurajarea de către instituțiile publice a implicării cetățenilor sau consumatorilor în discuții și dezbateri legate de serviciul furnizat;
- Prin stabilirea unui nivel al calității serviciului la care cetățenii ar trebui să se aștepte;
- Prin stabilirea unei metode sau proceduri de remediere a greșelilor sau a erorilor în cazul în care aceste greșeli sau erori apar;
- Prin comunicarea modului în care cetățenii pot face sesizări, reclamații sau pot lua contact cu persoanele responsabile din instituțiile publice.

După părerea noastră, „carta cetățeanului” nu are ca scop crearea în sine de noi drepturi legale cetățenilor sau consumatorilor. Intenția acestei carti este de a ajuta cetățenii și utilizatorii de servicii publice să își revendice drepturile legale deja existente sau de a extinde aceste drepturi în zona drepturilor informale prin schimbarea cutumelor sau a tradiției din instituțiile publice.

Din punct de vedere al caracteristicilor esențiale, „carta cetățeanului” presupune:

- Un set de declarații angajament cu privire la standardele pe care cetățenii pot aștepta să le primească;
- Un set de documente care să reglementeze modul și procedura de remediere a greșelilor și erorilor atunci când ele apar;
- Un document privind modul de informare și de menținere a contactului dintre instituția publică și cetățeni sau proprii consumatori (inclusiv numerele de contact și adresele instituției).

Conceptul de „carta cetățenilor” consacră relația și încrederea dintre furnizorii de servicii publice și cetățenii sau consumatorii de astfel de servicii. Acest concept a fost articulat și implementat prima dată în anul 1991 în Regatul Unit al Marii Britanii (UK) de către guvernul conservator condus de premierul John Major, ca un program național de îmbunătățire a calității serviciilor publice în scopul ca aceste servicii să răspundă mai bine cerințelor și necesităților cetățenilor. Trebuie remarcat faptul că „carta cetățenilor” este relansată în anul 1998 de către guvernul laburist condus de către premierul Tony Blair sub denumirea de „Service First”.

„Carta cetățenilor” pornește de la premiza că pentru creșterea atât a responsabilităților cât și a nivelului de transparență și calitate a serviciilor publice, instituțiile publice ar trebui să se orienteze și să aplice următoarele principii:

- Stabilirea de standarde pentru fiecare serviciu public furnizat. După părerea autorilor, este important ca fiecare furnizor de servicii publice să își dezvolte, în consultanță cu cetățenii sau utilizatorii de servicii publice, un set de standarde pentru serviciile sale. Aceste standarde trebuie să fie clare, măsurabile și să se adreseze acelor probleme sau aspecte care sunt importante pentru cetățeni sau consumatorii de servicii publice; Aceste standarde trebuie, de asemenea, publicate, măsurate și monitorizate iar rezultatul acestor monitorizări sau măsurări să fie comunicate cetățenilor;
- Promovarea deschiderii și a transparenței precum și comunicarea informațiilor complete. În conceptul autorilor acestei carte, orice furnizor de servicii publice ar trebui să fie activ și deschis în explicarea muncii sau a activităților întreprinse. Numai prin promovarea deschiderii și transparenței, instituțiile publice pot ajuta cetățenii sau consumatorii de servicii publice să fie bine informați cu privire la modul de atingere a obiectivelor și standardelor stabilite, respectiv al modului de cheltuire a resurselor în folosul acestora. Orice instituție trebuie să își stabilească și să comunice modalitatea și sistemul de informare precum și procedura pentru înregistrarea și rezolvarea plângerilor și contestațiilor;
- Creșterea gradului de consultare și implicare. În concepția autorilor acestui tip de cartă, orice grup de persoane interesate și implicate în furnizarea serviciului ar trebui consultate. În categoria grupurilor de persoane interesate intră pe lângă consumatorii și utilizatorii de servicii publice și

grupurile de angajați sau alte grupuri de presiune – factori politici, syndicate, oameni de afaceri. Aceste grupuri trebuie ascultate, oferindu-le oportunitatea de a se implica în dezvoltarea serviciilor publice;

- Încurajarea accesului și promovarea competiției. Este esențial pentru instituțiile publice să fie orientate și să se concentreze spre clienți. Acest lucru se traduce printre altele, prin promovarea unui mod de accesare mult mai simplu pentru care doresc să apeleze la serviciile publice, inclusiv accesul la folosirea tehnologiei acolo unde este posibil. Pe de altă parte, este esențial ca în rândul instituțiilor publice să promoveze competiția. Numai prin promovarea competiției, sectorul public poate deveni eficient și efice iar risipa nejustificată de resurse și fonduri redusă;
- Promovarea echității și a tratamentului nediscriminatorii. Orice instituție publică trebuie să își trateze utilizatorii sau consumatorii de servicii publice într-o manieră egală și în mod nediscriminatoriu. Prin urmare, instituțiile publice nu trebuie să încurajeze favoritismul și să respecte drepturile oricărui grup de minorități. Tratarea corectă, respectarea intimității și demnității utilizatorilor de servicii publice, atenția sporită persoanelor cu dizabilități trebuie să devină unul dintre dezideratele cele mai importante pentru instituțiile publice;
- Stabilirea unor proceduri de îndreptare și corectare a greșelilor și erorilor. Este știut faptul că și în cazul unei furnizări de servicii de calitate pot apărea erori sau pot să se producă greșeli. Atunci când apar astfel de incidente este esențial pentru instituția publică în cauză să remedieze cât mai urgent posibil lucrurile sau aspectele greșite sau eronate. Pentru a putea efectua aceste lucruri fiecare instituție publică trebuie să își stabilească o procedură de sesizare și îndreptare a aspectelor eronate sau greșite. Aceste proceduri ar trebui să îndrepte problemele apărute cât mai rapid, să fie flexibile și clare astfel încât consumatorii sau cetățenii care apelează la serviciul public să poată, fără frică, să își spună plângerile și contestațiile sau pentru sesizarea unei alte probleme. Aceste proceduri de îndreptare a lucrurilor ar trebui să ajute nu numai la îndreptarea lucrurilor greșite dar să poată facilita analiza aspectelor greșite;
- Folosirea resurselor avute la dispoziție într-un mod eficient și efice. Folosirea rațională a resurselor trebuie să constituie una dintre prioritățile instituțiilor publice. Prin folosirea eficientă și efice a resurselor instituția publică nu face altceva decât să fie responsabilă pentru banii contribuabililor. Prin urmare, instituțiile publice sunt responsabile pentru satisfacerea nevoilor și cerințelor cetățenilor fără risipă nejustificată de resurse;
- Inovare și îmbunătățire. Oricât de bine o instituție furnizează un serviciu public este loc de mai bine. Astfel este esențial pentru o instituție publică să caute continuu noi căi de îmbunătățire a serviciului public furnizat. Prin urmare, pentru orice instituție publică nivelul de excelență nu poate fi obținut decât printr-o continuă inovare și îmbunătățire a serviciului furnizat;
- Colaborarea și conlucrarea cu alți furnizori de servicii publice. Cooperarea și conlucrarea

instituțiilor publice asigură o bună coordonare legată de furnizarea tuturor serviciilor publice, benefică pentru cetățeni sau utilizatorii de servicii publice.

Din punct de vedere al structurii, orice model de „carta cetățenilor” ar trebui să cuprindă următoarele elemente:

- Un set de documente (declarații) în care trebuie prezentate obiectivele și viziunea instituției publice;
- Un set de documente legate de descrierea serviciilor publice furnizate;
- Un set de documente privind detaliile legate de utilizatorii sau consumatorii serviciilor furnizate, inclusiv drepturile și obligațiile acestora;
- Un set de documente – angajament legate de stabilirea unor standarde privitoare la serviciile publice furnizate. Aceste documente să stabilească și să prezinte nivelul de așteptare la care cetățenii ar trebui să se aștepte;
- Un set de documente care să prezinte modul și procedura de consultare și implicare a cetățenilor sau a utilizatorilor de servicii publice. Această procedură trebuie să fie cât mai flexibilă astfel încât să permită implicarea a cât mai multe categorii de cetățeni și cât mai dispersate teritorial;
- Un set de documente care să prezinte modalitatea și procedura de identificare, sesizare și remediere a greșelilor și erorilor care pot apărea. Aceste documente ar trebui să prezinte clar și precis măsurile care pot fi luate în cazul erorilor și greșelilor, respectiv care sunt măsurile care trebuie luate în cazul în care standardele nu sunt atinse. De asemenea, un lucru extrem de important este ca aceste documente să prezinte sau să includă *promisiunile ferme* legate de ascultarea și rezolvarea rapidă și echitabilă a plângerilor și contestațiilor depuse de către cetățeni;
- Un set de documente care să prezinte modul și procedura de măsurare, monitorizare și informare a modului în care standardele pentru serviciile furnizate sunt atinse. Aceste documente ar trebui să cuprindă nu numai descrierea sistemelor de măsurare și monitorizare a gradului de atingere a standardelor dar și „unde”, „când” ar trebui publicate precum și pentru „cine” ar trebui publicate;
- Un set de documente care să prezinte forma și modul de prezentare și distribuire a rezultatelor. Aceste documente ar trebui să cuprindă forma și procedura de îmbunătățire continuă a acestui tip de cartă. Aceste forme de prezentare ar trebui să fie simple și clare astfel încât să fie accesibile tuturor categoriilor de cetățeni sau utilizatori de servicii publice.

Așa cum reiese din cele menționate mai sus, „carta cetățenilor” poate fi considerată un instrument extrem de util, necesar creșterii gradului de transparență și calitate a serviciilor publice.

De asemenea, în opinia noastră, „carta cetățenilor” poate fi considerată ca o cale simplă și eficace pentru a ajuta instituțiile publice să își definească, împreună cu cetățenii sau utilizatorii de servicii publice, „cum” și „ce” trebuie furnizat ca serviciu public, care sunt standardele și care sunt așteptările la care consumatorii de servicii publice trebuie să se aștepte.

Totodată, „carta cetățenilor” poate fi considerată un instrument extrem de folositor cetățenilor sau utilizatorilor de servicii publice prin faptul că, ea conferă posibilitatea și oportunitatea acestora de a se implica în procesul de îmbunătățire a serviciului, respectiv în procesul de identificare, sesizare și rezolvare a greșelilor sau erorilor care pot apărea.

Prin urmare, se poate concluziona că implementarea unei forme de „carta cetățenilor” este extrem de benefică instituțiilor publice, aceste beneficii putând fi sistematizate în următorul mod:

- Ajută instituțiile publice la o mai bună definire a scopurilor organizației, la o definire mai bună a „cum” și „ce” trebuie furnizat ca și serviciu pentru a răspunde mai bine nevoilor și cerințelor cetățenilor sau a utilizatorilor de servicii publice;
- Încurajează și stimulează instituțiile pentru promovarea transparenței, implicării și calității;
- Ajută la promovarea unor relații deschise și a încrederii între instituțiile publice și cetățeni;
- Ajută la implicarea cetățenilor sau a diferitelor grupuri de interes în procesul de îmbunătățire a serviciilor furnizate;
- Asigură și promovează, prin intermediul monitorizării modului de atingere a standardelor, a unui nivel ridicat de responsabilitate din partea instituțiilor publice precum și la diminuarea risipei nejustificate de resurse;
- Asigură și promovează un tratament corect, echitabil și nediscriminatoriu al cetățenilor;
- Ajută instituția în eforturile ei de a corecta în timp util și fără repercusiuni asupra cetățenilor sau a utilizatorilor de servicii publice a erorilor sau greșelilor care pot apărea.

## CAP.6. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

### 6.1. CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

Standardul ISO 8402:1992 definește sistemul calității ca fiind „o structură organizațională, cu responsabilitățile, procedurile, procesele și resursele necesare pentru a implementa managementul calității”. Sistemul calității trebuie să asigure îndeplinirea obiectivelor stabilite pentru calitate. Este proiectat în primul rând, pentru a satisface cerințele manageriale ale organizației.

A. Feigenbaum, definind TQM, subliniază că acesta reprezintă un sistem al calității care cuprinde: structura de lucru, documentația tehnică, procedurile manageriale necesare pentru a ghida și coordona acțiunile oamenilor și mașinilor, informațiile, în scopul satisfacerii clientului (consumatorului).

O definiție sugestivă a sistemului calității este, „o combinație de echipamente software, specialiști și proceduri cu o structură aleasă, încât să poată realiza obiectivele ce derivă din politica pentru calitate” (Ilieș, 2003, pp.190). Pe de altă parte, sistemul calității poate fi văzut ca fiind „o structură organizatorică, responsabilitățile, activitățile, resursele, evenimentele, care împreună determină procedurile și metodele necesare a fi implementate, pentru a se asigura capabilitatea organizației și de a atinge cerințele de calitate” (conform standardelor ISO 9000:2006). Prin urmare, sistemul calității reprezintă o structură formală de norme și proceduri administrative, precum și metode și tehnici necesare pentru a gestiona și administra calitatea, respectiv pentru proiectarea, realizarea și vânzarea unui produs/serviciu.

Pe de o parte, sistemul de management al calității trebuie organizat astfel încât să permită exercitarea unui control corespunzător și continuu asupra tuturor activităților și proceselor care influențează calitatea (Raboca et al., 2012). El trebuie să se concentreze pe acțiuni de prevenire prin care să se evite apariția problemelor.

Pe de altă parte, sistemul de management al calității trebuie să asigure îndeplinirea a minim 2 condiții fundamentale pentru orice organizație, și anume:

- asigurarea cerințelor clienților;
- asigurarea cerințelor organizației;

La modul general, orice sistem de management al calității cuprinde următoarele:

1. Structura organizațională;
2. Procese și operațiuni interne;
3. Documentația;
4. Resursele necesare.

Implementarea acestuia presupune aplicarea principiului abordării bazate pe proces. Acțiunile care au loc sunt defalcate pe două niveluri, astfel:

I. acțiuni la nivel organizațional;

II. acțiuni la nivelul fiecărui proces în parte;

Din perspectiva nivelului organizațional, acțiunile sunt:

- identificarea tuturor proceselor care fac obiectul îmbunătățirilor calității în organizație;
- determinarea succesiunii și interacțiunea acestor procese.

Acțiunile la nivelul fiecărui proces în parte includ:

- determinarea criteriilor și metodelor necesare pentru operarea și controlul fiecărui proces (exemplu: descrierea fiecărui proces prin metoda diagramei de flux sau schema logică);
- determinarea și asigurarea resurselor și informațiilor necesare pentru operarea și monitorizarea fiecărui proces;
- stabilirea parametrilor și caracteristicilor de monitorizat și măsurat în cadrul fiecărui proces;
- alegerea sistemului de înregistrări, raportări și analiză pentru fiecare proces în parte;
- determinarea modalităților de identificare a oportunităților de îmbunătățire pentru fiecare proces în parte.

## **6.2. STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI PROCESELE SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII**

Orice sistem de management al calității are la bază două subsisteme (Ilieș, 2003, pp.192):

- subsistemul uman: oamenii indiferent de locul pe care îl ocupă în ierarhia managerială utilizează proceduri în activitatea lor și se implică în îmbunătățirea calității;
- subsistemul informațional: cuprinde ansamblul documentelor pentru managementul calității constituit din rapoarte, instrucțiuni, proceduri și manualul calității.

Din multe puncte de vedere, managementul organizației trebuie să se asigure că procesele și operațiunile vor atinge un anumit nivel de calitate, respectiv vor fi eficiente în raport cu cerințele definite. Pentru aceasta ei trebuie să urmărească următoarele aspecte:

- stabilirea scopurilor și obiectivelor referitoare la calitatea proceselor;
- stabilirea documentației și a resurselor necesare pentru desfășurarea calitativă a activităților și proceselor;
- sistemul de monitorizare, verificare și validare a proceselor și activităților, precum și definirea criteriilor de acceptare calitativă ale acestora;
- înregistrările necesare pentru a dovedi conformitatea proceselor și rezultatelor acestora cu cerințele calitative specificate.

Activitățile oricărei organizații se desfășoară printr-o „rețea” de raport cu cerințele clienților externi și interni, managementul organizației trebuie să identifice, să organizeze și să administreze rețeaua de procese și interfețele lor.

Prin proces se înțelege „un ansamblu de activități corelate sau în interacțiune care transformă un set de elemente de intrare în vederea realizării unor elemente de ieșire de care are nevoie un client intern sau extern (Tricker și Bruce, 2001). În viziune managementului calității totale, un proces se definește ca fiind „o succesiune de activități corelate sau este o activitate care are elemente de intrare și ieșire” (Raboca et al., 2012, pp.112).

În cadrul unei organizații se pot identifica: procesele de bază care conduc la creșterea sau asigurarea calității și procesele suport/auxiliare (susțin procesele principale). Procesele principale potrivit ISO 9001:2000 (www.iso.org.), cuprind următoarele grupe:

- procese referitoare la activitatea de planificare a realizării produsului;
- procese referitoare la relația cu clientul;
- proiectare și dezvoltare;
- aprovizionare;
- producție și furnizare de servicii;
- controlul dispozitivelor de măsurare și monitorizare.

### **6.3. DOCUMENTAȚIA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII**

Documentația Sistemului de Management al Calității potrivit ISO 9001:2000 trebuie să includă (www.iso.org.):

1. Politica și obiectivele calității;
2. Manualul calității;
3. Proceduri documentate;
4. Documente necesare organizației pentru a asigura planificarea, operarea și controlul eficient al proceselor sale;
5. Înregistrări ale calității;
6. Controlul și monitorizarea documentelor.

În general, Sistemul de Management al Calității presupune existența unui set de documente utilizate ca dovezi obiective în procesul de control al output-urilor proceselor și al eficacității implementării și mentenanței acestora. Documentele descriu în mod ierarhizat obiectivele și politicile organizaționale, precum și sistemul calității în sine (manualul calității), modul de funcționare al sistemului calității, structura și responsabilitățile fiecărui departament (manualul de proceduri), instrucțiuni, specificații, metode de realizare a activităților etc.

Documentația care servește la definirea și implementarea Sistemului de Management al Calității în cadrul unor organizații, poate fi structurată pe trei niveluri principale și anume:

- Manualul calității;
- Planurile calității;



- Procedurile calității;
- Instrucțiuni și rapoarte (înregistrarea calității);
- Ghidul calității (recomandări și sugestii legate de creșterea calității)

### **6.3.1. Manualul calității**

Acest document are rolul de a furniza informații relevante atât în interiorul organizației cât și pentru exterior privind Sistemul de Management al Calității. În fapt, manualul calității constituie o sinteză a modului în care o organizație acționează pentru a realiza calitatea, respectiv evidențiază modul în care organizația va proceda pentru realizarea obiectivelor descrise în politica calității.

Manualul calității reprezintă un „document managerial” prin care (Ilieș, 2003):

- managerii sau conducerea organizației își propune, definește și documentează politica, obiectivele și acțiunile privind calitatea;
- se fixează operațiile, sarcinile, acțiunile, sistemele, procedurile și practicile privind calitatea.

Scopul și obiectivul principal al manualului calității este de a oferi o descriere adecvată, clară și precisă a Sistemului de Management al Calității (SMC) și de a servi ca referință permanentă în introducerea și menținerea acestui sistem. Manualul calității este folosit, de asemenea, și pentru auditarea diferitelor procese sau operațiuni. Astfel, pe de o parte, manualul calității se constituie ca un document utilizat la elaborarea și punerea în aplicare a unui sistem management al calității, prin care se oferă o descriere adecvată a Sistemului de Management al Calității, constituind o referință permanentă în aplicarea și menținerea acestui sistem. Pe de altă parte, manualul calității definește cerințele și conținutul activităților de asigurarea calității, funcționarea efectivă și eficientă în conformitate cu standardele de calitate de referință. Nu în ultimul rând, manualul calității constituie o dovadă evidentă, probă și înregistrare prin care clienții sunt convinși că vor primi ceea ce așteaptă de la furnizorii lor, oferindu-le încredere în organizație.

În general, manualul calității servește la:

- Dezvoltarea și creșterea eficienței (eficacității), la apariția de noi acțiuni și operațiuni de calitate, creșterea calității produselor și serviciilor furnizate, în atragerea de noi clienți (creșterea competitivității pe piață);
- Îmbunătățirea colaborării și comunicării atât în interiorul organizației (a angajaților din interiorul organizației) cât și cu diverși furnizorii și clienții;
- Realizarea conformității cu documentele de referință și obținerea certificării prin introducerea și adaptarea sistemului calității al organizației, la cerințele clienților, și al documentelor (standard) de referință, recunoscute pe plan internațional;
- Prezentarea clară, fidelă, sintetică, adecvată a politicii, obiectivelor și a măsurilor deja luate în domeniul calității, asigurând coerența politicilor și obiectivelor organizaționale și cele

comportamentale precum și înțelegerea și însușirea politicii și obiectivelor de calitate de către întregul personal;

- Asigură pregătirea și instruirea unitară a personalului pe problemele și aspecte ale calității;
- Constituie o bază de analiză și implementare pentru auditurile de calitate;
- Includerea tuturor procedurilor de calitate într-un document sintetic, la nivelul întregii organizații, dând posibilitatea unei reevaluări a modului de abordare și unui consens interdepartamental;
- Asigură stabilitatea procedurilor, instrucțiunilor și planurilor de calitate, care devin documente oficiale prin însușirea lor de către managerii din domeniul la care documentele se referă.

Manualul calității, prin structura sa trebuie să identifice (Iliș, 2003, pp.198):

- politica calității din organizație;
- obiectivele;
- responsabilitățile și autoritatea personalului cu sarcini importante în luarea deciziilor;
- modul de implementare a sistemului de management al calității;
- analiza procedurilor de sistem și a celor de lucru, care detailează: "Ce face?" "Cum se face?" "Cine face?";
- analiza activităților realizate pentru a stabili standardele acceptabile;
- analiza disponibilității resurselor (personale, materiale, financiare).

Manualul calității se elaborează și se introduce acolo unde există sistemul calitate. Sistemul calității este un instrument de management care stă la baza implementării Managementului Calității Totale. Sistemul calității trebuie să asigure realizarea obiectivelor referitoare la calitate și a celorlalte obiective strategice și operaționale ale organizației.

### **6.3.2. Procedurile Sistemului de Management al Calității**

Prin procedură se înțelege „un mod specificat de efectuare a unei activități sau proces” (Ilieș, 2003, pp.199). Procedurile vor viza și descrie activitățile entităților funcționale (secții de producție, departamente funcționale, individuale) necesare implementării Sistemului de Management al Calității. Prin urmare, procedurile sunt documente care descriu modalitățile de derulare a proceselor.

Dacă ținem seama de conținutul său, procedura de desfășurare a unei activități reprezintă o secvență de operații sau sarcini ce trebuie parcursă pentru a realiza obiectivele dintr-un domeniu. În general, procedurile se referă la activități individuale, la mai multe activități grupate pe domenii distincte sau la elementele sistemului calității din cadrul unei organizații.

Din punct de vedere structural, standardele internaționale ISO recomandă următoarea structură a procedurilor documentate (procedurilor de sistem) :

1. titlul procedurii;

2. domeniul de aplicare;
3. scopul;
4. documente de referință;
5. responsabilități și autoritate;
6. descrierea activităților;
7. înregistrări;
8. anexe;
9. analiză, aprobare și revizie;
10. identificarea modificărilor.

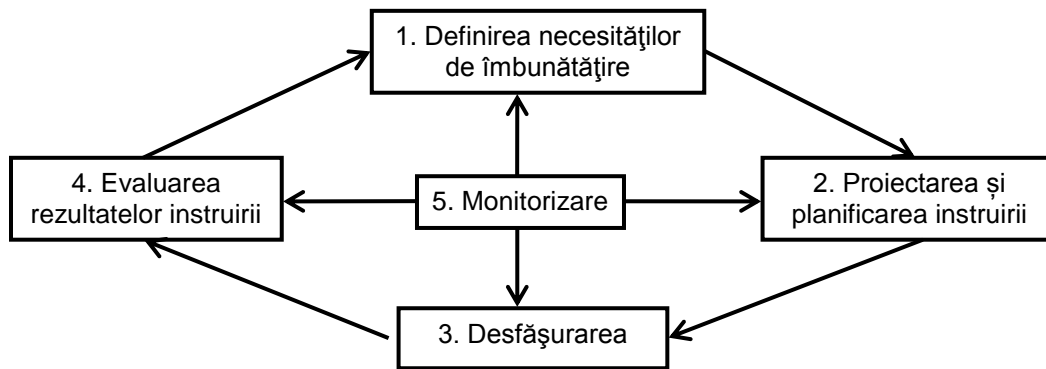
Procedurile descriu, în principal, obiectivele și modul de desfășurare a diferitelor activități cu legătură asupra asigurării calității, precum și responsabilitățile, competențele decizionale și relațiile dintre persoanele care coordonează, efectuează și verifică sau analizează activitățile respective.

Procedura constituie elementul de bază al Sistemului de Management al Calității, și este descrisă într-un document care arată: cine ia decizia, ce rapoarte și instrucțiuni sunt cerute, ce specificații de testare se folosesc. În general, Ea procedurile conțin (Ilieș, 2003, pp.200):

- obiectivele: se referă la obiectivele și intențiile documentului;
- scopul: arată domeniul, compartimentul, grupul sau persoanele care aplică procedura;
- referințe: detaliază alte documente care se folosesc în activitate, alături de procedură;
- definiții: se definesc termenii (cuvintele) sau acțiunile care nu se înțeleg imediat;
- descriere: detailează acțiunile personalului implicat în activitatea respectivă specifică, cine, ce, cum, unde, când și de ce efectuează activitatea;
- documentație: cuprinde toate documentele specificate de procedură și generează, ca rezultat al implementării, procedura. Fiecare document (sau copie a acestuia) se va atașa procedurii cu o anexă pentru a facilita controlul.

Utilizarea procedurilor asigură realizarea unei părți din activitatea organizației, din punctul de vedere al managementului calității. Sugestiv și sintetic, procesul de asigurarea calității (îmbunătățirea calității) prin aplicarea și implementarea procedurilor este prezentată mai jos (fig. 6.1.).

Astfel, din anumite rațiuni practice, recomandăm ca orice procesură în domeniul calității să înceapă cu etapa de definire a necesităților de îmbunătățire, respectiv să se încheie cu o etapă destinată evaluării rezultatelor procedurii.



**Fig.6.1. Îmbunătățirea continuă a calității prin aplicarea procedurilor**  
(Sursa; Raboca et al., 2012, pp.114)

Din punct de vedere al procedurilor putem avea:

1. Procedurile externe, proceduri care servesc la evaluarea calității serviciilor oferite. În condițiile creșterii competiției pe piața externă necesitatea folosirii unor abordări metodice care să permită obținerea unor informații rapide și consistente cu privire la calitatea activităților ce se desfășoară în organizație este absolut necesară.
2. Proceduri interne, proceduri care servesc la controlul și monitorizarea activităților interne, respectiv descriu modul în care activitățile interne trebuie să se desfășoare.

În general, procedura în domeniul calității sunt proceduri documentate - proceduri elaborate și editate venite a menține și coordona diferite activități după un sistem al calității caracterizat prin eficiență și eficacitate. În general, aceste proceduri documentate trebuie să descrie obiectivele de calitate și modul de realizare a activităților prin care acestea trebuie atinse. Toate procedurile trebuie formulate clar și concis, fără ambiguități. Procedura documentată înseamnă că aceasta este stabilă, documentată, implementată și menținută.

În ceea ce privește procedurile documentate, standardele ISO 9001:2008 pentru sistemul de management al calității se referă la (Raboca et al., 2012, pp.116):

- controlul documentelor;
- controlul înregistrărilor;
- audit intern;
- controlul produselor neconforme;
- acțiuni preventive;
- acțiuni corective.

Procedurile - instrucțiuni de lucru detaliază modul de desfășurare a activităților care fac obiectul procedurilor Sistemului de Management al Calității. Procedurile – instrucțiuni, spre deosebire de alte proceduri, documentează activități simple. Aceste documente trebuie astfel elaborate și administrate, încât să permită ținerea sub control a tuturor activităților la care se referă.

Elaborarea unei proceduri - instrucțiuni de lucru presupune parcurgerea următoarelor etape (Ilieș, 2003, pp.201):

- descrierea fiecărei activități din cadrul compartimentului în cauză, prin completarea fișelor de către persoanele implicate în aceste activități;
- analiza fișelor de către șeful compartimentului (se identifică eventualele disfuncționalități în desfășurarea activităților);
- elaborarea proiectului de procedură, eliminându-se disfuncționalitățile identificate;
- examinarea proiectului de procedură de către echipa de redactare a documentelor sistemului de management al calității, în raport cu cerințele definite cu privire la acest sistem, proiectul fiind retrimis celor care l-au elaborat, împreună cu constatările făcute;
- reanalizarea proiectului de procedură de către personalul compartimentului și eliminarea neconformităților constatate;
- definitivarea procedurii de către echipa de redactare și aprobarea acesteia;

Procedurile trebuie să acopere toate elementele Sistemului de Management al Calității. În general, procedurile - instrucțiuni de lucru vor descrie detaliat activitățile considerate critice pentru realizarea obiectivelor, evitându-se detalierile inutile.

### **6.3.3. Alte documente ale calității**

Aceste documente se referă la rapoarte și formulare, sau documente primare.

Raportul cuprinde reluări scrise oficiale asupra diferitelor operații, activități și procese întocmite de diferite persoane împuternicite.

Formularele sunt documente primare care conțin informații cu privire la activități și rezultatele acestora. Ele sunt utilizate ca atare sau pentru elaborarea altor documente. Sunt documente formate pentru înregistrarea informațiilor în vederea demonstrării conformității activităților desfășurate cu manualul calității, cu procedurile sistemului calității și cu procedurile – instrucțiuni de lucru. Se recomandă folosirea unor formulare tipizate.

### **6.3.4. Înregistrările calității**

Potrivit standardului internațional ISO 9001:2000, înregistrările trebuie stabilite și menținute pentru a oferi o evidență a conformității cu cerințele funcționării eficiente a Sistemului de Management al Calității. Înregistrările trebuie să rămână eligibile, ușor de identificat și regăsit.

Controlul documentelor. Documentele cerute de Sistemul de Management al Calității trebuie să fie ținute sub control, ceea ce înseamnă (Ilieș, 2003, pp.203):

- a aproba documentele;
- a analiza, a actualiza dacă este cazul și a re-aproba documentele;
- a se asigura că sunt identificate modificările și sunt revizuite în mod curent documentele;

- a se asigura că versiunile relevante ale documentelor aplicabile sunt disponibile;
- a se asigura că documentele rămân eligibile și identificabile cu ușurință;
- a se asigura că documentele de proveniență externă sunt identificate și distribuția lor este controlată;
- a preveni utilizarea neintenționată a documentelor perimate și a le aplica o identificare adecvată dacă sunt păstrate pentru acest scop (ISO 9001:2000).

#### **6.4. RESURSELE**

În general, orice organizație trebuie să determine și să asigure resursele necesare pentru:

- construirea, implementarea și menținerea Sistemului de Management al Calității, precum și pentru îmbunătățirea acestuia;
- creșterea satisfacției clientului prin îndeplinirea cerințelor sale.

De asemenea, atunci când ne referim la alocări de resurse ne referim la trei categorii de resurse și anume:

- resurse umane: nivel de studii, instruire, abilități, experiență;
- infrastructură: clădiri, spații de lucru, utilități, echipamente pentru procese hardware și software, servicii suport (transport, comunicații etc.);
- mediu și climatul de lucru: combinație de factori fizici și umani și care pot influența: motivarea, satisfacția, dezvoltarea individuală, performanțele angajaților și calitatea produsului/serviciului (ISO 9004:2000). Factorii fizici pot include: zgomot, căldură, iluminat, igienă, umiditate, vibrații, poluare etc.

Oricât de bună ar fi strategia unei organizații cu privire la calitate, ea va fi doar „retorică” fără un sistem cadru care să o facă operațională. Sistemul de Management al Calității reprezintă un „vehicul” al schimbării integrând toate domeniile de activitate din cadrul unei organizații.

În vederea implementării Sistemului de Managementul Calității, organizațiile trebuie să-și formeze o structură adecvată strategiei de îmbunătățire a calității. Aceasta înseamnă alocarea resurselor umane și financiare corespunzătoare, odată cu definirea și delegarea explicită a autorității, responsabilității și răspunderii la toate nivelurile ierarhiei manageriale și crearea unei structuri pentru calitate, alcătuită din persoane responsabile cu managementul calității, ceea ce va permite ținerea sub control, evaluarea și îmbunătățirea continuă a calității tuturor activităților și proceselor.

Nu în ultimul rând, introducerea Sistemului de Managementul Calității necesită parcurgerea următoarelor etape (Ilieș, 2003, pp.204):

- Alegerea și definirea modelului adecvat, care să țină seama de specificul activității;

- Crearea unor organisme de lucru la nivelul organizației și a subunităților sale (birouri/servicii/secții/departamente, servicii administrative), pentru a asigura funcționarea sistemului în condiții de eficacitate și eficiență;
- Instruirea personalului:
  - instruire de sensibilizare, informare a managementului de vârf;
  - formarea formatorilor și a personalului de specialitate necesar, prin desfășurarea de cursuri;
  - instruirea întregului personal privind schimbările care urmează să aibă loc și implicațiile pe care le are Sistemul de Managementul Calității în activitatea lui (cursuri privind metodele și practicile moderne în domeniul calității, studii de caz etc).
- Analiza sistemului existent și elaborarea unor propuneri privind adaptarea structurii organizaționale la cerințele introducerii și funcționării Sistemului de Managementul Calității;
- Întocmirea documentației;
- Crearea și dezvoltarea unui sistem informațional suport;
- Evaluarea externă a Sistemului de Managementul Calității, respectiv certificarea acestuia.

## **CAP. 7 GHIDUL DE IMPLEMENTARE A SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII**

Planificarea și implementarea inițiativelor de îmbunătățire a calității și folosirea Sistemului de Management al Calității ca o modalitate de dezvoltare organizațională, reprezintă un deziderat complex care necesită un cadru de lucru, un ghid care să asiste organizațiile în realizarea lui. Astfel, un ghid de implementare al unui Sistem de Management al Calității, presupune luarea în considerare a aspectelor legate de standardele ISO, a Premiului European pentru Calitate, și a altor premii de calitate.

Toate standardele și premiile de calitate existente la ora actuală, pun accentul mai mult pe responsabilitate în sistemele de calitate decât pe îmbunătățirea calității, pe psihologia îmbunătățirilor continue și pe autoevaluare organizațională.

Realizarea unui ghid de lucru pentru o organizație trebuie să se bazeze pe definirea propriilor standarde pentru principalele caracteristici ale calității și ale condițiilor pentru atingerea lor.

Etapile principale pentru elaborarea unui ghid de implementare a Sistemului de Managementul Calității sunt:

- definirea proceselor pe care le realizează organizația;
- alegerea și analiza metodelor, instrumentelor și procedurilor;
- documentarea pentru ceea ce se intenționează să se facă; „fă ceea ce ai promis că faci”;
- obținerea de informații referitoare la realizările obținute comparativ cu ceea ce organizația și-a propus.

Principalele elemente pe care trebuie să le conțină un ghid de implementare a Sistemului de Managementul Calității (SMC) sunt următoarele (Sallis, 2005):

1. Dezvoltarea și implementarea unei strategii a calității;
2. Măsuri de creșterea gradului de satisfacția și încântarea clienților;
3. Celebrarea măsurilor de creștere a calității;
4. Evaluarea progresului de către toți managerii și conducătorii organizației;
5. Realizarea pregătirii (instruirii) personalului pentru calitate;
6. Monitorizarea proceselor (de producție);
7. Comunicarea mesajului calității;
8. Estimarea și analiza costurilor calității.
9. Formarea și susținerea echipelor de îmbunătățire a calității;
10. Folosirea tehnicilor și instrumentelor de calitate;
11. Dezvoltarea unei culturi a autoevaluării;

### **1. Dezvoltarea și implementarea unei strategii a calității.**



Pentru ca acțiunile de îmbunătățire a calității să reușească este nevoie de un angajament ferm și clar, precum și o mare determinare din partea managementului din organizații. Pentru a realiza un leadership continuu și eficient și pentru a face față competiției, este nevoie de o strategie a calității care să urmărească folosirea eficientă a muncii în echipă, respectiv coordonarea și monitorizarea echipei. Dezvoltarea unei strategii a calității presupune implicarea clienților interni și externi, mai ales pentru negocierea obiectivelor cu clienții externi. Leadership-ul și angajamentul pentru calitate sunt esențiale. Toate modelele pentru realizarea și implementarea Sistemului de Management al Calității trebuie să se bazeze pe direcționarea venită din partea factorilor de conducere. În general, liderul este cel care pune strategia în acțiune și comunică viziunea angajaților.

## **2. Măsuri de creșterea gradului de satisfacția și încântarea clienților.**

Scopul oricărui Sistem de Management al Calității, evident, printre altele, este de a satisface, sau de a crește gradul de satisfacție și de încântare a clienților. Acest lucru se obține printr-o continuă preocupare de a analiza, transpune și îndeplini așteptările clienților. Pentru a cunoaște nevoile și dorințele clienților se poate recurge la interviuarea periodică a acestora. Informațiile obținute trebuie atent colectate, analizate și folosite în luarea deciziilor manageriale.

## **3. Celebrarea măsurilor de creștere a calității**

Indiferent de poziția actuală a persoanei în ierarhie, este important ca organizația să celebreze măsurile și inițiativele de creșterea calității. Rolul încurajării și stimulării calității pe tipuri este esențial. Astfel, prin celebrarea măsurilor de creștere a calității echipele de angajați sunt încurajate să obțină rezultate bune în rezolvarea problemelor. Pe de altă parte, scopul celebrării este acela de a face publicitate internă programului de realizare a calității și de a determina echipele să-și dezvolte programe de îmbunătățire a calității, fiind un generator de idei și inițiator de proiecte.

## **4. Evaluarea progresului de către toți managerii și conducătorii organizației.**

Orice Sistem de Management al Calității necesită construirea unei echipe manageriale care să dispună de competența necesară și care să adopte un stil de muncă adecvat pentru susținerea eforturilor organizației și îmbunătățirea calității.

## **5. Realizarea pregătirii personalului pentru calitate.**

Dezvoltarea și pregătirea personalului constituie elementul esențial pentru orice măsură sau inițiativă legată de implementarea activităților de creștere a calității. Este important ca în etapele inițiale ale implementării Sistemului de Managementul Calității să se asigure pregătirea managerilor, a personalului de specialitate, precum și a tuturor celorlalți angajați. Pregătirea personalului în organizațiile de succes este folosită drept bază pentru realizarea schimbărilor strategice, ea trebuie să constituie o oportunitate pentru a pune în evidență viziunea și rolurile instituției.

## **6. Monitorizarea realizării proceselor.**

Pentru a monitoriza realizarea proceselor de producție trebuie obținute informații care se referă la procesele tehnologice, proceduri, instrucțiuni de lucru, înregistrări, rezultate.

Înregistrarea deficiențelor și performanțelor slabe, precum și acțiunile de corectare a acestora trebuie să fie bine documentate și să se bazeze pe o bună înțelegere a scopurilor și obiectivelor pentru îmbunătățirea calității, a specificațiilor produselor. De asemenea, trebuie evidențiate și cerințele clienților externi, condiție esențială în obținerea succesului pe piață.

Pentru ca acțiunea de monitorizare a proceselor de producție să aibă succes, trebuie ca aceasta să se bazeze pe munca în echipă. Rolurile fiecăruia în cadrul echipei, responsabilitatea și nivelele de autoritate trebuie să fie bine clarificate.

### **7. Comunicarea mesajului calității.**

Pentru a înțelege scopul implementării Sistemului de Management al Calității, într-o organizație angajații trebuie să fie informați în mod regulat prin diferite modalități alese de organizație. Importanța comunicării mesajului calității nu trebuie neglijat de manageri. Este important să se folosească practici eficiente completate cu o atitudine pozitivă și bunăvoință. O organizație va avea nevoie să-și promoveze angajații care au preocupări în domeniul calității și să le recunoască succesele. Realizările trebuie să fie celebrate și să fie recunoscute public și recompensele (nu neapărat materiale). Efectele motivaționale ale recunoașterii publice și ale laudei nu trebuie să fie subestimate. Toți angajații trebuie să fie implicați în procesul calității. Pe de altă parte, orice organizație trebuie să știe ce înseamnă calitatea pe care urmărește să o introducă. Fără o comunicare eficientă, energia poate fi direcționată greșit sau chiar pierdută. Adesea organizațiile se concentrează să facă anumite lucruri cum trebuie, dar nu lucrurile care trebuie. Un ghid de implementare a Sistemului de Managementul Calității necesită stabilirea unor criterii clare și precise care să permită evaluarea clară, precisă și fără echivoc a performanțelor angajaților.

### **8. Estimarea și analiza costurilor calității.**

Pentru orice organizație care implementează Sistemul de Managementul Calității, este important să cunoască costurile calității dar și pe cele ale neimplementării acestuia. Ignorarea măsurilor de creștere a calității de către manageri poate avea ca efect: pierderea sau reducerea volumului de clienți, creșterea nivelului de reputație slabă a organizației, pierderea unor oportunități etc. Este important să punem în evidență motivele realizării îmbunătățirilor calitative și să asigurăm motivarea angajaților pentru realizarea lor.

### **9. Formarea și susținerea echipelor de îmbunătățire a calității.**

Munca în echipă este o condiție importantă a realizării proceselor de îmbunătățire a calității, dacă promovează inovarea și schimbarea. Ea este o acceptare a legăturii care trebuie să existe între clienții interni, respectiv între angajații firmei. Structura organizațională a unei firme care urmărește calitatea se bazează pe recunoașterea reciprocă a rolului fiecăruia în firmă și pe nevoia de a presta

servicii conform standardelor stabilite. Obținerea unor produse de calitate cere o strânsă legătură între personalul de bază și cel de servire (secundar). Echipele pot fi văzute ca motoare ale îmbunătățirii calității. Ele pot clarifica problemele și pot rezolva constructiv conflictele de direcție politică. Munca în echipă dă fiecăruia din organizație posibilitatea de a-și exprima opiniile și de a contribui la procesul de îmbunătățire a calității. Este nevoie de mai multe tipuri diferite de echipe pentru a produce îmbunătățirea în calitate. Este important să folosim și echipe operaționale pentru a rezolva probleme de calitate urgente.

#### **10. Folosirea metodelor, tehnicilor și instrumentelor de calitate.**

Folosirea tehnicilor și instrumentelor de calitate are ca scop realizarea aspectelor care privesc calitatea și obținerea primelor succese. Organizația trebuie să aleagă instrumentele corespunzătoare în acest sens. Proiectele sunt cel mai bine realizate prin intermediul echipelor. Echipele trebuie să înceapă cu analiza muncii care trebuie desfășurată, a proceselor și metodelor care există și a rezultatelor obținute de acestea. Procesele de analiză scot în evidență aspectele care trebuie îmbunătățite și furnizează lista inițială pentru programul de îmbunătățire. Este important ca echipele să fie susținute printr-o pregătire a membrilor ei în cunoașterea instrumentelor necesare pentru rezolvarea problemelor și luarea deciziilor.

#### **11. Dezvoltarea unei culturi a autoevaluării.**

O organizație trebuie să fie preocupată de evaluarea performanțelor sale. Acest lucru poate fi făcut prin intermediul culturii organizaționale. Prin intermediul culturii organizaționale, organizația poate să își dezvolte un sistem de autoevaluare corect, care la rândul ei poate genera încredere și poate duce la dezvoltarea personalului. De altfel, „feedback-ul” este vital pentru orice organizație atât pentru evaluarea și cât și pentru asigurarea calității. Prin mecanismele de autoevaluare organizația trebuie să monitorizeze atât realizările individuale cât și succesul programelor sale de îmbunătățire a procesului. Metodele de autoevaluare pot include înregistrarea rezultatelor, studierea și analiza evenimentelor și întâlnirilor pozitive și negative, diferite tipuri de auditul intern. Indiferent de metoda folosită, este important ca aceasta să fie adecvată procesului analizat. Revizuirile periodice și evaluarea trebuie să fie o parte integrantă a programului de îmbunătățire a calității. În general, ca și regulă, nu trebuie luate noi inițiative până când succesele și eșecurile nu au fost analizate și înțelese.

Implementarea Sistemului de Management al Calității presupune implicarea sau folosirea a mai multor tehnici și metode, cum ar fi:

**1. Cercul calității** - este o tehnică sau o metodă care se bazează pe descentralizarea inițiativelor de asigurare și creștere a calității. Metoda „cercul calității” presupune crearea unui grup de 6-12 angajați, în regim voluntar, care se vor întâlni periodic (cu regularitate) pentru a discuta, analiza și rezolva problemele care afectează calitatea produselor, proceselor și a activităților din organizație.

Astfel, periodic membrii grupului "cercul calității", pe baza celor observate și constatate, se vor întâlni pentru a analiza și identifica problemele legate de calitate și de a găsi căi de rezolvare a acestor probleme. În general, membrii "cercului calității" au o libertate mare în colectarea datelor (prin sondaj, interviu), analizarea, studierea și interpretarea datelor vis-a-vis de calitate. De altfel, multe organizații încurajează formarea de astfel de echipe care urmăresc îndeaproape rezolvarea problemelor legate de asigurarea sau controlul calității. rațiunea pentru care se folosesc aceste echipe ține de faptul că pentru implementarea oricărei decizii, la nivel de organizație, privind calitatea trebuie să țină cont de recomandările făcute de angajații sau persoanele care cunosc cel mai bine situația reală a calității din organizație.

**2. Tehnica de tip "benchmarking"** - analiza de tip benchmarking reprezintă un proces continuu și susținut de măsurare și comparare a produselor, serviciilor și practicilor între toate firmele concurente sau concurente. În general analizele de tip "benchmarking" sunt analize care pun în evidență performanțele firmelor concurente, iar pe de altă parte, identifică ariile de îmbunătățirea calității.

**3. Tehnicile de tip "6 Sigma"** - această tehnică reprezintă o abordare generică pentru controlul calității și care se concentrează pe asigurarea continuă a unui grad ridicat de calitate și costuri mici. Unul din obiectivele principale ale efortului. La modul general, metoda "6 Sigma" presupune reducerea variației procesului, sau cu alte cuvinte, dezvoltarea unei abordări care să micșoreze variația și să se concentreze preponderent pe proces, astfel încât să se obțină aceleași rezultate de-a lungul unei mari perioade de timp. Din punct de vedere al calității, tehnica "6 Sigma" are scopul de a măsura variația unui proces față de specificații sau față de o altă referință cum ar fi cerințele consumatorului. Cu cât nivelul sigma este mai ridicat, cu atât procesul în cauză răspunde mai bine cerințelor consumatorului. În concluzie, obiectivul metodei "6 sigma" este de a reduce variația calității produsului sau serviciului final permanent, de a o restrânge în cadrul cerințelor clientului. Din punct de vedere al metodologiei, metoda "6 Sigma" presupune 5 faze și anume:

1. Definirea problemei;
2. Măsurarea aspectelor cheie a procesului și colectarea datelor relevante;
3. Analizarea datelor pentru identificarea și evidențierea relației cauză-efect;
4. Îmbunătățirea sau optimizarea procesului, activității sau produsului pe baza analizelor de date;
5. Controlul activităților și proceselor viitoare pentru a ne asigura că nu apar devieri de la normă sau defecte.

## CAP. 8 SATISFACTIA CLIENȚILOR SERVICIILOR PUBLICE

### 8.1. DEFINIREA SATISFACTIEI CLIENȚILOR

Conceptul de satisfacție a clienților apare definit, în literatura de specialitate, sub o formă variată de enunțuri și definiții.

În acest sens, anumiți specialiști (Zeithaml, 1988) evidențiază faptul că definițiile enunțate cu privire la satisfacția clienților variază în funcție de nivelul de specificitate. Astfel, în funcție de acest nivel de specificitate, definiția satisfacției clienților se poate referi la:

1. Satisfacția referitoare la produs;
2. Satisfacția referitoare la experiența decizională de a achiziționa (cumpăra);
3. Satisfacția referitoare la atributele de performanță;
4. Satisfacția referitoare la experiența consumului;
5. Satisfacția referitoare la instituții sau magazine;
6. Satisfacția legată de experiența pre-achiziționare.

Legat de definirea conceptului de satisfacție a clienților, toate definițiile enunțate în literatura de specialitate converg către 2 mari abordări:

I. Definirea satisfacției ca și rezultat

II. Definirea satisfacției ca și proces

#### ***I. Definirea satisfacției ca și rezultat***

În general, această abordare definește și caracterizează satisfacția clienților ca fiind o stare de evaluare finală rezultată din experiențele consumării.

În această abordare se pot enunța următoarele definiții ale satisfacției:

- 1) *O stare a evaluării cognitive a cumpărătorului privitor la adecvarea sau neadecvarea câștigurilor sau beneficiile avute de pe urma sacrificiului pe care îl întreprinde prin cumpărare* (Howard și Sheth, 1969, pp.145);
- 2) *Un răspuns emoțional legat de experiența câștigată în urma procesului de achiziție de produse specifice sau servicii furnizate sau datorită unui anumit model de comportament indus de vânzători* (Westbrook și Reilly, 1983, pp.256);
- 3) *Un rezultat al evaluării unei achiziționări și folosiri de produse sau servicii, construit prin compararea între câștigurile aduse de respectivele servicii și costurile lor, în relație cu consecvența anticipată* (Churchill și Surprenant, 1982, pp.493).

#### **II. Definirea satisfacției ca și proces**

Abordarea satisfacției clienților prin prisma satisfacției ca proces, consideră acest concept ca fiind un proces evaluativ, psihologic și perceptual.

În această abordare se pot enunța următoarele definiții ale satisfacției:

- 1) *Un proces de evaluare bazat pe experiența referitoare la calitatea efectivă a unui produs care trebuie să aibă un nivel de calitate* (Hunt, 1977, pp. 459);
- 2) *O evaluare în care alegerea alternativei este bazată pe o anumită credință apriorică sau preconcepție despre respectiva alegere alternativă* (Engel și Blackwell, 1982, pp.501);
- 3) *Un răspuns al consumatorului la o evaluare a percepției legate de discrepanța dintre așteptările apriorice și nivelul de performanță actuală a produsului sau serviciului, după consumarea acestora* (Tse și Wilton, 1988, pp.24).

De asemenea, specialistul Yi (1991) este și el de părere că definirea conceptului de satisfacție a clienților se poate face în diferite moduri, definițiile enunțate pentru acest concept putând fi grupate în două mari categorii:

- 1) categoria definițiilor care privesc satisfacția ca o stare finală a consumatorului, și care nu pune accentul pe procesul care conduce la apariția ei;
- 2) categoria definițiilor care includ întregul proces de construire și formare a satisfacției clienților, definiții care sunt mult mai precise și analitice, surprinzând, în același timp, natura și importanța diferitelor elemente (dimensiuni) de construcție ale acestui concept precum și legăturile dintre ele.

În opinia anumitor specialiști, conceptul de satisfacție a clienților este legat de comportamentul "post-achiziție" a produselor sau serviciilor, fiind imposibil să "judeci" și să analizezi satisfacția atâta timp cât produsul sau serviciul nu a fost consumat.

De asemenea, aceștia consideră că satisfacția clienților este o judecată globală care se referă la o experiență a consumului de produs sau serviciu specific influențat la rândul său și de caracteristicile personale ale consumatorului. Alți specialiști (Zeithaml, 1988), consideră conceptul de satisfacție ca fiind o evaluare generală a consumatorilor cu privire la utilitatea unui produs sau serviciu bazat pe percepția a "ce" a primit și "cum" a fost furnizat.

Având în vedere cele menționate mai sus, putem concluziona că satisfacția clienților este un concept ce definește gradul sau nivelul de satisfacere a necesităților și dorințelor consumatorilor.

De asemenea, conceptul de satisfacție a clienților, poate fi explicat și operaționalizat din perspectiva conceptului de calitate (Spreng, MacKenzie, Olshavsky, 1996). Astfel, majoritatea specialiștilor sunt de acord că satisfacția clienților poate fi definită ca o evaluare a diferitelor dimensiuni ale calității produselor sau serviciilor. De altfel, conceptul de „satisfacția” clienților este cel mai des operaționalizat, construit și explicat prin intermediul calității percepute și al așteptărilor legate de produs sau serviciu.

Pe plan mondial există o multitudine de studii și analize care se concentrează asupra dimensiunilor calității ca principalii determinanți ai satisfacției clienților. În acest sens, trebuie amintite modelele derivate din modelul SERVQUAL al calității serviciilor, a lui Parasuraman, Berry

și Zeithaml (1988), model care, fundamentat pe discuțiile și analizele legăturilor dintre satisfacția clienților, calitatea percepută a serviciilor și așteptările acestora, încearcă pentru prima dată să operaționalizeze conceptul de satisfacție într-un context teoretic și academic (Derek & Rao, 2000).

De asemenea, alte modele încercă să descrie și să operaționalizeze conceptul de satisfacție a clienților în funcție și de alte dimensiuni decât dimensiunile legate exclusiv de calitate. În acest sens, Gordon McDougall și Terrence Levesque (2000) consideră că satisfacția clienților ar trebui operaționalizată și construită nu numai pe seama dimensiunilor pe care le comportă calitatea (dimensiunile calității), ci și în funcție de "valoarea percepută" de către clienți.

Astfel, pornind de la definirea "valorii percepute" de către clienți ca fiind rezultatul sau beneficiile primite de consumatori raportat la costul sau prețul plătit de către aceștia, putem aprecia că studiile celor doi specialiști evidențiază faptul că atât calitatea percepută a serviciului, cât și "valoarea percepută" influențează satisfacția clienților.

## **8.2. IMPORTANȚA SATISFACȚIEI CLIENȚILOR PENTRU ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ**

Indiscutabil, în acest început de secol satisfacția clienților definește extrem de clar atât înțelesul, cât și însemnătatea reală a activităților economice din prezent.

În acest sens, producerea și consumul pe scară largă de produse și servicii nu mai constituie azi unicul scop al activităților economice, principalul scop al firmelor.

Dintr-un anumit punct de vedere, scopul principal al firmelor este de a "vinde" produse sau servicii, respectiv de a produce și livra acele produse sau servicii care satisfac într-un grad extrem de ridicat cerințele și necesitățile consumatorilor sau ale utilizatorilor. Astfel, importanța satisfacției clienților, la modul general, rezidă în recunoașterea modului și felului în care organizațiile, fie ele private, fie din sectorul public, conduc la crearea de "plăceri" atât în rândul consumatorilor de produse sau servicii, cât și în rândul furnizorilor acestor servicii sau produse.

De altfel, tot la modul general, importanța satisfacției clienților este evidențiată, pe de o parte, prin numărul mare de țări care sunt preocupate de construirea și introducerea unor indici de satisfacție a clienților (ca de exemplu: SUA – indicele ACSI; Suedia, Spania, Danemarca, Germania, Anglia – indicele ECSI; China și Malaizia, Tawan indicele HKCSI, Elveția - indicele SWCSI), iar pe de altă parte, de numeroasele premii de calitate, care încorporează ca și criterii de acordare o componentă de satisfacție a clienților (de exemplu: satisfacția clienților constituie o componentă importantă în acordarea premiului calității M. Baldrige sau premiul european al calității: 20% ca și importanță a criteriului).

În ceea ce privește organizațiile private, numeroase studii au arătat importanța satisfacției clienților pentru aceste organizații prin evidențierea legăturii între satisfacția clienților și rezultatele financiare (Fornell, Johnson, Anderson, Bryant, 1996; Su, Chen și Cheng, 2001), satisfacția clienților și menținerea sau atragerea de clienți (Niger și Alexander, 2001).

Dacă din punct de vedere teoretic și practic, satisfacția clienților este unanim considerată ca un lucru indispensabil pentru asigurarea supraviețuirii și succesului organizațiilor private, se pune întrebarea "Care este importanța și scopul folosirii satisfacției clienților în domeniul administrației publice? "

Dacă preocuparea firmelor din sfera privată pentru conceptul de "satisfacție a clienților" constituie un factor de menținere a unui avantaj față de concurenți, avantaj care în final va genera succesul economic al firmei, preocuparea organizațiilor din sfera administrației publice, respectiv a serviciilor publice, pentru satisfacția clienților/cetățenilor, derivă din schimbările datorate implementării noii filosofii privind administrația cunoscută sub numele de "new public management".

Preocuparea pentru satisfacția clienților serviciilor publice a avut la bază interesul pentru măsurarea performanțelor, îmbunătățirea calității și revigorarea organizațiilor publice și nonprofit, și sunt generate de rezultatul convergent a două forțe: (1) presiunea solicitărilor pentru o mai bună responsabilitate a organizațiilor venită din partea factorilor politici, a publicului și a mass-mediei, (2) creșterea deliberată a angajamentului conducătorilor organizațiilor publice spre rezultate și spre performanță (Raboca, 2008).

Cu privire la aplicarea conceptului de satisfacție a clienților în administrația publică, Wagenheim și Reurink (1991) sunt de părere că se pot identifica cel puțin 5 mari beneficii pe care le poate avea o organizație publică prin măsurarea satisfacției clienților ei. În acest sens ei sunt de părere că măsurarea satisfacției clienților aduce următoarele beneficii organizațiilor publice:

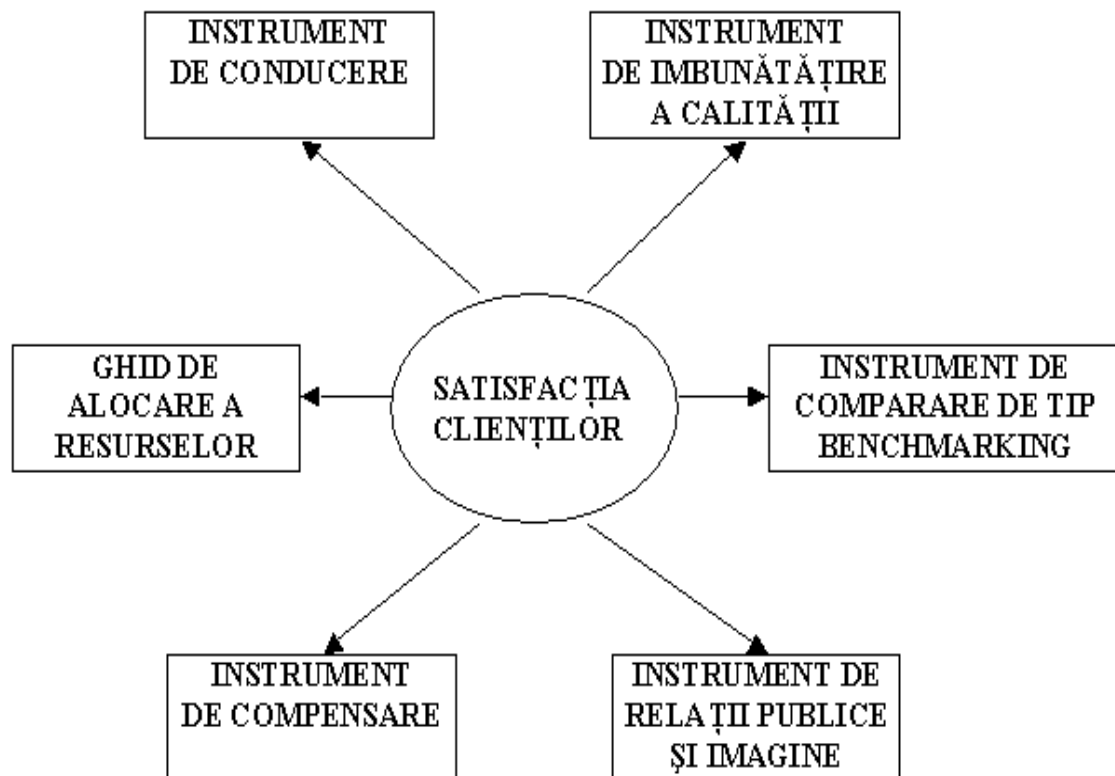
- 1. Contribuie la îmbunătățirea calității serviciului oferit;**
- 2. Contribuie la reducerea costurilor și a cheltuielilor;**
- 3. Crește și stimulează moralul;**
- 4. Ridică sau menține moralul.**

Referitor la rolul satisfacției clienților, consideră că aceasta poate juca mai multe roluri pentru o organizație, fie ea privată fie publică. În acest sens, putem aprecia că, în principal, satisfacția clienților poate servi ori ca o buclă de reglare de tip "feed-back", ori ca intrări (input-uri) de sistem.

Pe de altă parte, în opinia noastră importanța satisfacției clienților izvorăște din faptul că satisfacția clienților face legătura dintre clienții unei organizații și respectiva organizație, evidențiind, printre altele, gradul de preocupare a organizației pentru cerințele și nevoile clienților sau ale consumatorilor.

Ca și imagine generală și de sinteză, satisfacția clienților poate afecta multe procese organizaționale, fiind folosită ca și instrument în multiple domenii pe care le comportă o organizație publică (fig.8.1.).





**Fig.8.1. Rolul și importanța satisfacției clienților**  
(Adaptare după Derek R. Allen, 2004, pp. 21)

Astfel, satisfacția clienților pentru o organizație din domeniul public poate fi folosită ca și:

1. Instrument de conducere (managerial) - atunci când este folosită corespunzător de către manageri, satisfacția clienților poate fi un instrument eficient de motivare a personalului, furnizând o buclă de reglare de tip feed-back în procesul de motivare/demotivare a personalului (motivarea sau demotivarea personalului în funcție de gradul de satisfacere a clienților). De asemenea, multe organizații publice folosesc măsurarea satisfacției clienților ca și fundament atât pentru stabilirea și fundamentarea misiunii sau a obiectivelor (managementul spre obiective sau spre performanțe), cât și pentru creșterea responsabilității manageriale (modul de cheltuire a fondurilor guvernamentale);
2. Instrument de îmbunătățire a calității produselor sau serviciilor furnizate - având în vedere modul în care se definește calitatea, este foarte clar că orice încercare de îmbunătățire a calității produselor sau serviciilor furnizate trebuie să țină seama de clienți, respectiv de satisfacția acestora față de calitatea furnizată. În acest sens, satisfacția clienților furnizează informații privitoare la nivelul calității produselor sau serviciilor furnizate și reprezintă o buclă de răspuns de tip "feed-back" pentru orice sistem de asigurare sau de îmbunătățire a calității;
3. Instrument de comparare de tip benchmarking - pentru multe organizații publice satisfacția clienților este folosită ca parte a unei baze de comparare competițională dintre organizații de același fel. De altfel, folosirea satisfacției clienților ca bază de comparare dintre organizațiile rivale pe piață are o implicare strategică majoră. Cunoașterea modului și nivelului în care organizațiile rivale pe

piață își satisfac clienții poate ajuta la stabilirea, crearea și edificarea obiectivelor sau a strategiei organizației;

4. Instrument de relații publice și imagine - pentru multe organizații publice, un sistem de măsurare a satisfacției este folosit pentru creșterea sau modificarea imaginii cu cetățenii sau mass-media, prin specularea și fructificarea relației care se stabilește între organizație și proprii consumatori sau clienți;

5. De altfel, folosirea de către organizațiile publice, cu diferite prilejuri sau ocazii publice sau în diferite rapoarte de activitate destinate publicului sau a mass-mediei, a datelor privitoare la gradul de satisfacție a cetățeanului sau a consumatorului de servicii publice în raport cu serviciile sau produsele furnizate poate ajuta aceste organizații la justificarea cheltuielilor de fonduri în interesul public;

6. Instrument de compensare - multe organizații publice, luând exemplul firmelor și organizațiilor din domeniul privat, folosesc măsurarea satisfacției ca element de reglare de tip "feed-back" pentru planurile de acordare a stimulentei pentru proprii angajați. În acest sens, luând ca model experiența organizațiilor private care își fundamentau planurile de acordare a stimulentei bănești pentru angajați în funcție de gradul de satisfacere a clienței (pornind de la ideea că un client satisfăcut este profitabil pentru firmă), multe instituții publice au început să acorde stimulente materiale angajaților în funcție de gradul în care aceștia contribuie și sunt implicați în creșterea modului de satisfacere a cerințelor și nevoilor cetățenilor sau ale consumatorilor;

7. Ghid de alocare a resurselor - de multe ori rezultatele măsurării satisfacției clienților sunt folosite pentru a distribui sau alocă resursele avute la dispoziție. În acest sens, analizele și rapoartele privind factorii care contribuie la satisfacerea cerințelor și nevoilor clienților (factori care rezultă din măsurarea satisfacției clienților) pot ajuta managerii să decidă care sunt serviciile și produsele care trebuie dezvoltate și încurajate pentru a veni în întâmpinarea satisfacerii cerințelor și nevoilor cetățenilor. Totodată, măsurarea satisfacției clienților prin semnalarea și evidențierea problemelor legate de calitatea furnizată, ajută la fundamentarea luării deciziilor de distribuire a fondurilor pe criterii de creștere a calității sau reducerea problemelor legate de calitatea furnizată.

Pe de altă parte, pornind de la ideea că măsurarea satisfacției clienților poate fi privită ca o măsurare a performanței organizației, și cum pentru măsurarea performanței se pot atribui anumite scopuri și pentru măsurarea satisfacției clienților se pot identifica anumite scopuri. Astfel, pornind de la cele menționate mai sus, măsurarea satisfacției poate fi folosită în principal scopurilor manageriale, aceste scopuri fiind exemplificate în tabelul 8.1. sub forma unor întrebări (Raboca și Dodu, 2007).

**Tabelul 8.1 Principalele scopuri pentru care se poate utiliza satisfacția clienților**

Scopul preconizat al utilizării măsurării satisfacției clienților	Tipul de întrebare la care măsurarea satisfacției clienților poate să găsească răspuns
Evaluare	Cât de bine acționează și lucrează instituția publică?
Control	Cum pot să mă asigur ca subordonații mei fac munca așa cum trebuie?
Buget	Pe ce anume ar trebui instituția publică să își cheltuiască banii ?
Motivare	Cum ar trebui să motivez subordonații pentru a lucra la un anumit standard de calitate și performanță ?
Promovare	Cum pot să conving factorii de decizie – politicieni, guvernanți, mass-media că instituția se achită bine de sarcinile avute ?
Celebrare	Ce realizări merită a fi incluse în ritualurile organizatorice de celebrare a succesului?
Învățare	Care sunt aspecte care pot fi identificate ca fiind negative și care sunt cauzele și învățăturile care se pot trage pentru a fi evitate în viitor ?
Îmbunătățire	Ce ar trebui făcut diferit pentru îmbunătățirea performanțelor?

(Sursa: Raboca Horia, Dodu Marius, 2007, pp.213)

În opinia noastră, măsurarea satisfacției clienților nu comportă o importanță sau o valoare în sine, importanța și valoarea apare atunci când cineva se folosește de acest tip de măsurări, într-un anumit mod, pentru a atinge și realiza scopurile și obiectivele propuse. Dacă în sectorul privat implementarea unui sistem de măsurare a satisfacției clienților constituie un lucru folositor, fiind considerat de mulți specialiști o formă și o modalitate de supraviețuire la mediul extern, este acest lucru valabil și pentru sectorul public? Faptul că aproape toți managerii din sectorul privat, într-o măsură mai mare sau mai mică, măsoară și monitorizează satisfacția clienților, coroborat cu faptul că managementul în sectorul privat este mult mai performant, eficient și eficace decât managementul public, poate constitui o rațiune pentru implementarea unui sistem de măsurare a satisfacției clienților în instituțiile publice? Credem că acest fapt poate constitui un motiv serios în implementarea unor astfel de sisteme.

Trebuie menționat faptul că, menirea și datoria oricărei instituții publice este de a furniza servicii de calitate cetățenilor, nivelul calității acestor servicii, cel puțin din punct de vedere teoretic, trebuind să fie la nivelul calității serviciilor oferite de organizațiile private. În acest sens, anumiți autori (Sharifah, Mokhtar și Arawati, 2000) consideră că măsurarea calității serviciilor pentru organizațiile publice care să se concentreze pe clienți și pe satisfacerea necesităților și cerințelor acestora este vitală pentru aceste organizații.

Prin urmare, în opinia noastră, orice inițiativă sau implementare de sistem de îmbunătățire și monitorizare a calității serviciilor trebuie să includă și o componentă de satisfacție a clienților, clienții fiind, în definitiv, cei îndreptățiți să evalueze calitatea unui produs sau serviciu. Trăsăturile și caracteristicile serviciilor publice trebuie să fie proiectate, respectiv să se "plieze" pe cerințele și necesitățile clienților. În felul acesta, prin intermediul sondajului de măsurare a satisfacției clienților, datele obținute pot oferi informații privitoare la caracterul adecvat al standardelor de calitate și la modul în care acestea sunt atinse.

Pe de altă parte, schimbările rapide și profunde survenite în economia mondială, impun monitorizarea și realizarea de politici de reformare a structurilor economice și a administrației publice, componente care, la rândul lor, reclamă, folosirea de instrumente conceptuale și informații empirice legate de toate nivelurile și aspectele societății (Eklöf și Westlung, 1998). În această privință, studiile privind satisfacția clienților constituie un important instrument pentru analizele întreprinse în sectorul administrației publice.

Tot referitor la satisfacția clienților, specialiștii Jan A. Eklöf și Anders Westlung (1998) sunt de părere că importanța satisfacției pentru cei responsabili atât cu construirea politicilor publice și economice, cât și cu luarea deciziei la nivelul tuturor nivelurilor ierarhice (administrative și politice), poate fi reflectată pe 3 componente și anume:

1. La nivelul regional - ca instrument pentru monitorizarea și construirea politicilor publice regionale, instrument care se concentrează pe evidențierea competitivității organizațiilor publice și private în context regional și transfrontalier;
2. La nivel național - ca instrument atât pentru formularea politicilor publice și economice, cât și pentru analizarea competitivității generale ale economiei. De asemenea, satisfacția clienților se poate folosi ca și analiză de evaluare a calității și de ajustare macroeconomică (incluzând calculații de dezvoltare și predicții ale prețurilor, estimare a produsului intern brut, estimări ale tendințelor productivității etc);
3. La nivelul organizațiilor individuale sau a ramurilor industriale - ca instrument pentru studierea profitabilității și rentabilității economice a firmelor și organizațiilor din sectorul public. De asemenea, tot la nivelul organizațiilor, satisfacția clienților poate juca un rol în analiza și crearea unor oportunități reale și sustenabile de locuri de muncă, precum și pentru comparări între firme concurente - comparări de tip benchmarking;
4. La nivelul consumatorului - ca instrumente de studiere reală a cerințelor și necesităților consumatorilor sau ale cetățenilor, precum și ca instrument de analiză a percepției acestora legat de calitatea, prețul și nivelul de utilitate a produselor și serviciilor oferite.

### 8.3. CLIENȚII SERVICIILOR PUBLICE

În sistemul birocratic tradițional, puterii publice îi revine sarcina, pe de o parte, de a orienta activitățile publice în funcție de nevoile pe care le determină pentru creșterea bunăstării cetățenilor, iar pe de altă parte, asigurarea implementării și respectării legilor într-un mod uniform și nediscriminatoriu.

Paradoxal, mult timp, această abordare a condus și promovat o anumită "supunere" sau "obediță" din partea utilizatorilor serviciilor publice.

În acest sens, pe de o parte utilizatorii serviciilor publice, informal sau formal, trebuiau să suporte toate disfuncționalitățile și acțiunile despotice ale instituțiilor publice, iar pe de altă parte acestora nu le era permisă nici o formă de protest sau contestație împotriva acestora.

În lipsa unui mediu concurențial, respectiv lipsa posibilităților de "a alege" pe piața serviciilor publice, singura alternativă viabilă a utilizatorului de servicii era să se conformeze cerințelor și comportamentului monopolist al instituțiilor publice, respectiv de a adopta un comportament "obedient" față de aceste instituții.

Odată cu apariția curentului de "reinventare a guvernului" (Gaebler și Osborne, 1992), respectiv la apariția mișcării „noului management public”, asistăm la apariția unui nou tip de utilizator de servicii publice. Unul dintre principiile de bază promovate de curentele și abordările menționate mai sus, este orientarea instituțiilor publice către cetățeni. Chiar dacă nu toate serviciile oferite de instituțiile din administrația publică sunt aducătoare de profit direct, cetățenii care apelează la ele au dreptul să fie priviți și tratați în calitate de clienți, deoarece aceștia fac parte dintre contribuabilii bugetului de stat, buget din care sunt finanțate respectivele instituții.

Prin urmare, putem concluziona că, impulsionată de noile curente și abordări din administrația publică, relația dintre utilizatorul de servicii publice și instituțiile publice a început să aibă noi valențe, atât conceptual, cât și funcțional, caracterizată printr-o transformare de tipul cetățean "obedient" al instituțiilor publice, într-o relație de tipul cetățean "client" al serviciilor publice.

De altfel, recunoașterea progresivă a utilizatorului de servicii în postura de "client" se datorează următorilor factori:

- aspirația tot mai mare a administrațiilor și a utilizatorilor serviciilor publice a fost luată în calcul de către organizațiile publice;
- exemplul de model de consumator extras din regula de funcționare a organizațiilor private;
- deschiderea spre concurență a fostelor servicii, care fuseseră așezate în situația monopolului și care, în această nouă ipostază, au condus spre modificarea componentelor lor;
- dezvoltarea noilor produse care așează produsele în medii concurențiale;
- trecerea de la situația de ofertă deficitară, la o situație de ofertă excedentară.

Adoptarea conceptului de client în sectorul public vizează atribute noi și specifice față de conceptul folosit în sfera privată. Din punct de vedere al valențelor pe care le are în domeniul administrației publice, clientul acestor instituții poate fi (Raboca, 2008):

1. Voluntar: utilizatorul (cetățeanul) care are posibilitatea să aleagă un serviciu, cum ar fi cei care aleg să folosească transportul public față de cei care apelează la servicii private (taxiul, de exemplu) sau să își asigure singuri acest serviciu (mersul pe jos sau cu mașina personală);
2. Forțat: caracterul monopolist al unor servicii publice face ca utilizatorul (cetățeanul), în lipsa unor alte alternative, să fie "obligat" să apeleze la acestea.

Din altă perspectivă, respectiv dacă se ia în considerare faptul că există servicii publice universale (care se adresează tuturor cetățenilor) și servicii publice particularizate (care sunt destinate anumitor categorii de cetățeni), clienții serviciilor publice pot fi împărțiți în următoarele categorii (Raboca, 2006):

#### **A) Clienți direcți**

1. Clienți voluntari - în această categorie intră tipul de clienți care au libertatea și posibilitatea de a alege sau nu un serviciu public. – sistemul de transport public, radioul și televiziunea;
2. Clienții „îndreptățiți” – această categorie de clienți (consumatori) cuprinde clienții cărora le sunt destinate exclusiv unele programe publice speciale, cum ar fi persoanele care beneficiază de programele sociale de reabilitare sau ajutorare a persoanelor cu handicap, asistență socială;
1. Clienții „forțați” sau „siliți” – în această categorie intră persoanele "silite" sau "obligate" să apeleze la un anumit gen de serviciu datorită caracterului monopolist al serviciului, ca de exemplu, firmele care execută operațiuni de import–export pot apela pentru plata taxelor vamale numai la instituțiile sistemului vamal, singurele instituții abilitate de a percepe taxele vamale.

#### **B) Clienți indirecti**

1. Beneficiarii indirecti – categoria de clienți care au un beneficiu direct, respectiv pot fi considerați clienții direcți ai persoanelor care folosesc serviciul public. (Această categorie de clienți nu poate fi considerată ca fiind clienți direcți sau beneficiari direcți ai serviciului public). În această categorie de clienți se pot enumera casele de comerț și industrie, firmele private de asigurări, băncile și fondurile mutuale de dezvoltare;
2. Cetățenii – cetățenii pot fi considerați ca o categorie indirectă de clienți ai serviciului public dacă se ia în calcul faptul că multe dintre serviciile publice, pe lângă beneficiile generate clienților direcți, generează și beneficii pentru întreaga populație. Cele mai elocvente exemple în acest sens sunt serviciile de sănătate și învățământ, care pe lângă beneficiile directe pe care le aduc anumitor categorii de clienți (bolnavi, elevi sau studenți), aduc și beneficii întregii comunități sau populații.

Din punctul nostru de vedere, atunci când se vorbește sau se dezbate conceptul de satisfacția clienților unei organizații publice din perspectiva definirii clienților, trebuie avute în vedere două aspecte principale și anume:

- Primul aspect se referă la definirea și segmentarea clienților unei organizații publice. Definirea tipului de servicii sau beneficii pe care acestea le primesc, constituie primul pas în proiectarea unei cercetări sau monitorizări a satisfacției clienților.
- Al doilea aspect se referă la decele menționări ale diferențelor pe care le comportă definiția noțiunii de clienți din sfera privată și din sfera administrației publice, ca motiv de a nu se întreprinde nici o măsurătoare a satisfacției clienților. În acest sens, putem afirma că conceptul de „clienți” aplicat pentru sectorul public comportă unele caracteristici distincte față de sectorul privat. În multe cazuri clienții din sectorul public față de sectorul privat, nu neapărat cumpără serviciul sau produsul, ei având ori dreptul, statuat de altfel prin lege, de a-l primi ori fiind siliți să îl primească sau să facă apel la acesta. De asemenea, față de sectorul privat, în sectorul public accesul și eligibilitatea clienților la serviciile sau programele furnizate este determinat de un amestec de rațiuni sociale și politice.

Având în vedere cele menționate mai sus, în opinia noastră se poate concluziona faptul că clienții serviciilor publice se pot clasifica, în mod sintetic, în următorul mod:

1. persoane sau consumatori ai unui serviciu public care nu plătesc direct acel serviciu;
2. persoane care plătesc prestarea unui anumit serviciu public particular, deși nu beneficiază direct de acesta.

Indiferent dacă avem de-a face cu un client voluntar (caz în care satisfacția clientului influențează direct însăși existența respectivului serviciu) sau cu unul forțat, indiferent dacă clientul plătește sau este îndreptățit să apeleze la el în mod gratuit, este important să măsurăm satisfacția clientului ca un indice de performanță a organizației publice.

#### **8.4. MODELE ȘI TEORII ALE SATISFACȚIEI CLIENȚILOR**

Fenomenul și procesul de satisfacție a clienților este descris în literatura de specialitate în diverse moduri și modele. Multitudinea de teorii și modele explicative ale satisfacției clienților nu face altceva decât să evidențieze caracterul complex al acestui concept. De altfel, caracterul complex pe care îl comportă satisfacția clienților, legătura cu alte concepte, în special cu conceptul de calitate, face ca teoriile și modelele referitoare la acest concept să depășească sfera teoriilor pur economice, multe dintre acestea încorporând elemente din domeniile psihologiei, studiului comportamental sau al matematicii (statisticii) (Raboca, 2008).

Una dintre cele mai folosite teorii referitoare la satisfacția clienților este teoria “procesului de confirmare/neconfirmare a satisfacției”.

La modul general, teoria “procesului de confirmare/neconfirmare a satisfacției” se fundamentează pe ideea că procesul de satisfacție a clienților se bazează pe un proces de comparare a ceea ce ai așteptat de la un produs sau serviciu și ceea ce ai primit de la acel produs sau serviciu. În literatura de specialitate, conceptul de “așteptările” clienților este definit de multe ori ca fiind “cele cunoscute despre setul de atribute ale unor produse sau servicii specifice la un moment dat” (Olson și Dover, 1979 :179), ori ca “ informații ante-consum, deținute de un consumator legat de nivelul general de satisfacție și care a fost dobândit fie din experiența proprie, fie din informațiile auzite, reclamații specificații ale produsului sau serviciului” (Yi, 1991, p.35). De asemenea, Oliver R. (1997), consideră că conceptul de “așteptări” ale clienților este în fapt un rezultat al experienței trecute, în sensul că dacă experiența trecută legată de un produs sau serviciu a fost satisfăcătoare, așteptările viitoare vor fi la un nivel ridicat. De remarcat faptul că, în opinia lui, aceste așteptări determină ca procesul de satisfacere a unui client, la modul general, să fie extrem de greu, standardele legate de așteptările referitoare la produse și servicii să fie în continuă creștere. De altfel, Oliver R. (1980) a fost primul specialist care a sugerat faptul că așteptările referitoare la un produs sau serviciu joacă un rol important în procesul de satisfacție a consumatorilor. În acest sens, el consideră că procesul de satisfacție a clienților se poate explica în 3 etape (Vavra, 1997), și anume:

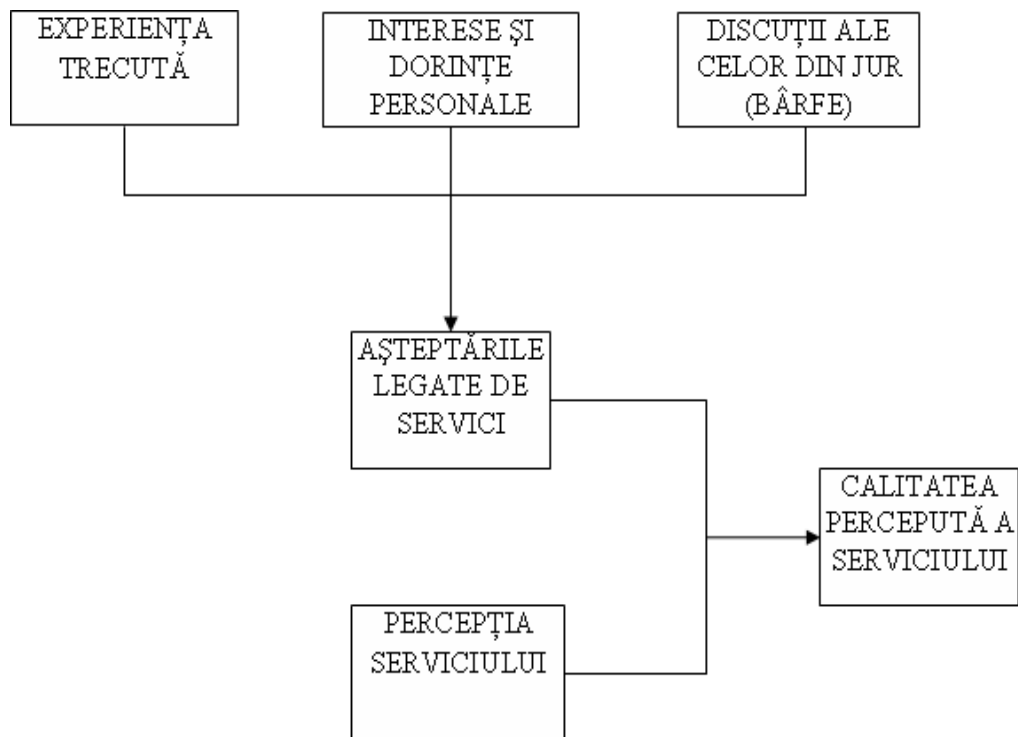
1. În prima etapă consumatorul își construiește și își formează un nivel de așteptare cu privire la produsul sau serviciul dorit, așteptări care sunt formate ante consum sau achiziție (apriori) și care, în cea mai mare parte, se bazează pe informațiile deținute (informații avute în urma discuțiilor cu prieteni sau cei apropiați, discuții din mijloacele de transport sau mass-media);
2. În etapa 2, consumatorul consumă sau “experimentează” produsul sau serviciul oferit, respectiv ia contact cu nivelul de calitate sau de performanță efectiv, pe care îl are acesta;
3. În etapa 3, în urma “experienței” câștigate referitor la nivelul de calitate sau performanță avut efectiv de produsul sau serviciul consumat, urmează un proces de comparare a așteptărilor avute a prior consumului și nivelul efectiv de calitate sau de performanță experimentat.

În opinia adeptilor acestei teorii, percepția nivelului de calitate sau a performanței poate să fie sub nivelul așteptărilor sau poate fi la nivelul sau peste așteptările avute. Pe baza celor 3 situații menționate mai sus, în mod logic, apariția fenomenului de satisfacție/insatisfacție comportă următoarele (fig.8.2.):

1. În situația în care nivelul de calitate sau de performanță perceput de consumator, este sub nivelul așteptărilor sale apare insatisfacția;
2. În situația în care nivelul de calitate sau performanță perceput de consumator, este la nivelul așteptărilor sale apare satisfacția propriu – zisă, prin transformarea insatisfacției în satisfacție, cu toate că această situație poate fi caracterizată ca fiind o situație de echilibru între satisfacție și insatisfacție (situație de tipul “nici satisfăcut nici nesatisfăcut”);



3. În situația în care nivelul de calitate sau performanță perceput de consumator este peste nivelul așteptărilor sale, apare satisfacția propriu-zisă.



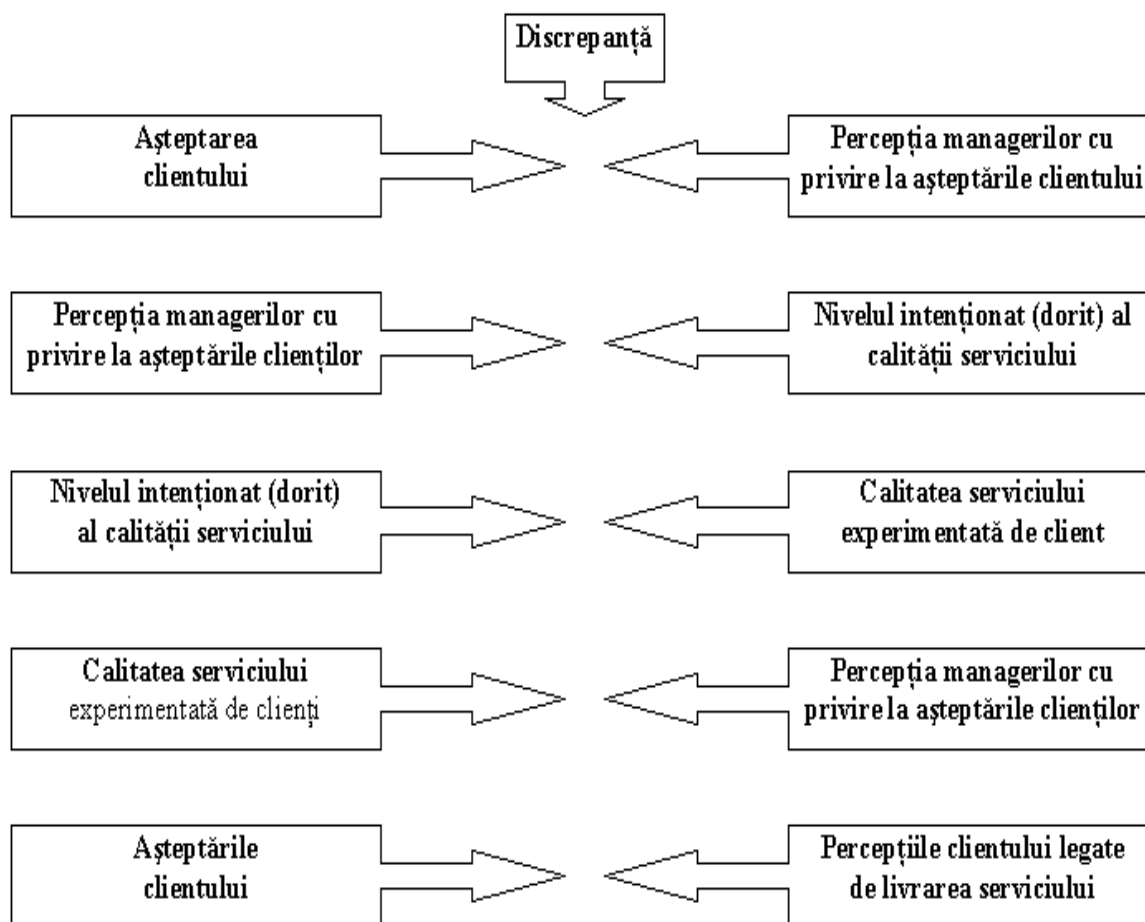
**Fig.8.2. Modelul teoriei “procesului de confirmare/neconfirmare a satisfacției”**

(Sursa: Sandor S., Raboca, H., 2007, pp. 104)

Calitatea percepută a serviciilor este privită ca o atitudine, construcția acestui concept fiind bazată pe diferența dintre percepția (P) și așteptările (E) legate de serviciu (Parasuraman, Zeithmal & Berry, 1988). Unul dintre modelele de bază, care se bazează pe teoria «procesului de confirmare/neconfirmare a așteptărilor», este modelul SERVQUAL, model propus de către Parasuraman, Zeithaml și Berry.

În fapt, modelul SERVQUAL este un model de operaționalizare și construcție a calității serviciilor, bazat pe măsurarea satisfacției cu privire la anumite dimensiuni ale calității, respectiv bazat pe măsurarea diferenței dintre „ceea ce vor clienții” și „ceea ce primesc clienții”. De altfel, în opinia autorilor modelului SERVQUAL, calitatea percepută a serviciului este definită ca "o judecată de ansamblu sau o atitudine legată de superioritatea serviciului" (Parasuraman, Zeithmal & Berry, 1988 :16)

La modul general, modelul SERVQUAL pornește de la ideea existenței unei discrepanțe cu privire la anumite aspecte, aspecte care afectează calitatea serviciului (fig.8.3.), considerând că satisfacția clienților este legată de mărimea și direcția neconfirmării experienței personale vis-à-vis de așteptările inițiale (Derek și Rao., 2000).



**Fig.8.3. Principalele discrepanțe care afectează calitatea serviciului**

(Sursa: Derek A. și Rao T., 2000, pp. 12)

Diferența dintre așteptările clienților și percepția asupra calității serviciilor este văzută de autori ca variind într-un spectru continuu mărginit într-o parte de nivelul "calitatea ideală", la polul opus fiind nivelul "calitate neacceptabil de proastă".

Autorii consideră că atunci când percepția legată de un anumit serviciu este mai mică decât așteptările legate de acel serviciu, respectivul serviciu va fi etichetat de clienți ca fiind mai puțin satisfăcător. În schimb, dacă percepția serviciului este mai mare decât așteptările legate de acesta, acel serviciu va fi etichetat de către clienți ca fiind satisfăcător. În felul acesta, conform modelului, o discrepanță negativă dintre percepția calității serviciului și calitatea percepută - numită și "diferența performanței" va conduce la un nivel de insatisfacție a clienților ( vezi fig.7.3.). Totodată, o discrepanță pozitivă între percepția și calitatea percepută a serviciului va conduce la un nivel de satisfacție a clienților (încântarea lor).

Pe baza unor cercetări empirice, cercetătorii Parasuraman, Zeithaml și Berry au identificat și construit un set de 22 de variabile, variabile care se pot reduce la 10 determinanți (5 dimensiuni) ai calității unui serviciu (tabelul 8.2.).

**Tabelul 8.2. Determinații și dimensiunile modelului SEVQUAL**

	Determinanții	Dimensiunea	Definiția
1	Competența	Asigurarea	Modul în care sunt inspirate încrederea, securitatea și credibilitatea
2	Curtoazia		
3	Securitatea		
4	Credibilitatea		
5	Încrederea	Încrederea	Aționare conform celor promise și cu acuratețe
6	Responsabilitatea	Responsabilitatea	Ajutarea clienților și servirea lor promptă
7	Accesul	Empatia	Acordarea unui grad mare de empatie clienților
8	Comunicarea		
9	Înțelegerea clienților		
10	Aspectele tangibile	Tangibilitatea	Modul în care se prezintă facilitățile fizice și echipamentele, aspectul personalului

(Sursa: Sandor S. și Raboca H., 2007, pp.104)

Prin urmare, putem concluziona că modelul SERVQUAL constituie un model de operaționalizare a calității serviciului din perspectiva satisfacției clienților, pornind de la modelul discrepantei dintre percepția și așteptările legate de un serviciu și care, ca și instrument, măsoară această discrepantă din perspectiva celor 5 dimensiuni menționate mai sus.

Din punct de vedere matematic, modelul SERVQUAL poate fi descris în felul următor:

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k P_{ij} - E_{ij}$$

unde:

$SQ_i$  = percepția calității serviciului pentru individul i

k = numărul de atribute sau dimensiuni ale serviciului

$P_{ij}$  = percepția individului i privitor la performanța atributului j al serviciului

$E_{ij}$  = așteptările individului i referitor la calitățile atributului j al serviciului

Importanța modelului SERVQUAL, evidențiată de numărul mare de studii și cercetări care folosesc acest model sau un model derivat din acesta, poate fi sintetizată în următorul mod:

- 1) modelul SERVQUAL se bazează pe un instrument extrem de simplu, flexibil și ușor de aplicat, instrumentul fiind structurat pe identificarea discrepanței dintre "ce" așteaptă clienții să primească și "ce" le este oferit de organizații;
- 2) modelul este construit pe un instrument de măsurare multidimensional, atât a calității serviciului, cât și a satisfacției clienților, care evidențiază clar și simplu domeniile și aspectele principale care trebuie îmbunătățite calitativ pentru a satisface clienții într-un grad ridicat;
- 3) pe baza dimensiunilor propuse de instrumentul folosit de modelul SERVQUAL, managerii au posibilitatea de a "personaliza" sistemul de măsurare a calității și a satisfacției clienților în funcție de specificul organizației și de condițiile externe de mediu. În această privință, pornind de la ideea că fiecare organizație are anumite aspecte specifice care o diferențiază de alte organizații, modelul poate fi privit ca un ghid de explicare, construcție și "personalizare" a sistemelor de măsurare a calității și a satisfacției.

Trebuie menționat că modelul SERVQUAL a fost criticat de anumiți specialiști cu privire la faptul că modelul conceptualizează și operaționalizează calitatea percepută în funcție de discrepanța dintre așteptările și percepția calității. În acest sens, trebuie amintite opiniile lui Cronin și Taylor (1994), care consideră că modelul și instrumentul de măsurare a calității și satisfacției clienților nu ar trebui să conțină dimensiunea de așteptări. Astfel, modelul propus de ei operaționalizează calitatea și satisfacția clienților în funcție de o singură componentă, componenta numită "performanță".

Pe baza unor analize empirice precum și pe dezbaterile anumitor aspecte teoretice, Cronin și Taylor (1994) consideră că modelul de măsurare a calității și satisfacției clienților bazat pe un instrument care măsoară numai performanța (modelul SERVPREF), are o putere de explicare și validitate mult mai mare, decât modelele și instrumentele bazate pe teoria infirmării așteptărilor (modelele din clasa SERVQUAL). De altfel, Cronin și Taylor (1994) consideră că "percepția unei înalte performanțe presupune de fapt o calitate ridicată a serviciilor".

Din punct de vedere matematic, modelul SERVPREF poate fi descris în felul următor:

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k P_{ij}$$

unde

$SQ_i$  = percepția calității serviciului pentru individul  $i$

$k$  = numărul de atribute sau dimensiuni ale serviciului

$P_{ij}$  = percepția individului  $i$  privitor la performanța atributului  $j$  al serviciului

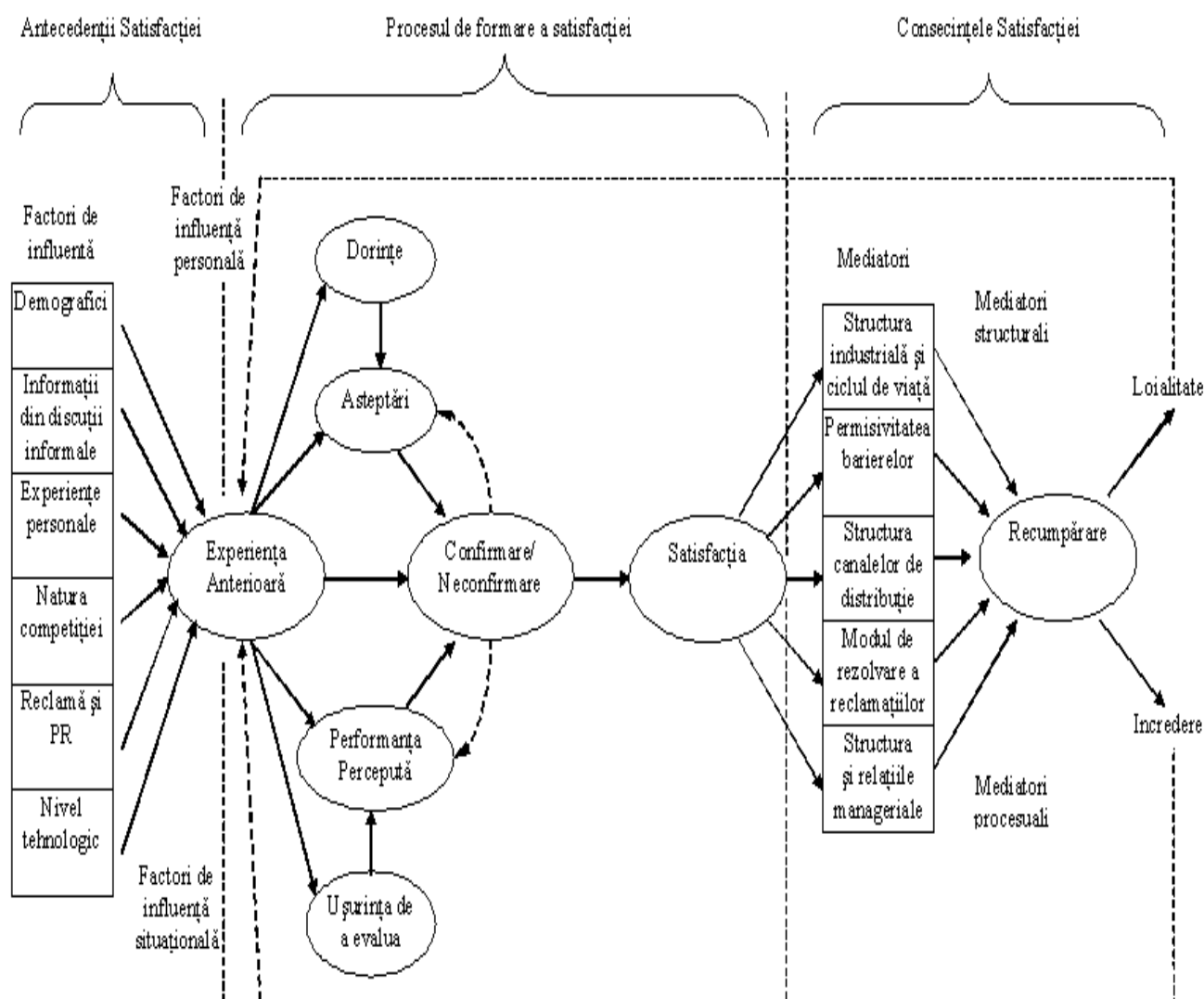
Deși modelul SERVQUAL, a fost criticat de mulți autori cu privire la modalitatea de construcție și operaționalizare a conceptelor de calitate și satisfacție (Cronin și Taylor, 1994) predictibilitatea, încrederea și validitatea dimensiunilor de construire a instrumentului (Teas, 1994;

Dabholkar, Shepard și Thorpe, 2000), acesta rămâne în continuare un model de referință în analiza și măsurarea calității și a satisfacției clienților.

Referitor la modul de construire a fenomenului de satisfacție, Terry G. Vavra (1997) propune un model explicativ bazat, în principal, pe teoria procesului de confirmare/neconfirmare a așteptărilor. De altfel, în opinia autorului, scopul acestui model, este nu numai de a explica modul în care se construiește satisfacția clienților, dar și de a identifica principalii factori care influențează apariția acestui fenomen de satisfacție.

Ca și descriere generală, modelul lui T. Vavra, presupune 3 mari aspecte (componente) care contribuie la formarea satisfacției clienților și anume (fig.8.4.):

- (1) aspectul ce se referă la factorii care generează și influențează apariția satisfacției clienților (antecedentii satisfacției);
- (2) procesul de formare a satisfacției clienților;
- (3) aspectul ce este legat de consecințele pe care le are satisfacția clienților.



**Fig. 8.4. Modelul explicativ al satisfacției clienților**  
(Sursa: Vavra T., 1997, pp. 37)

În opinia lui Terry Varva, atât componenta privind factorii de care depinde construcția satisfacției clienților, cât și componenta privind consecințele satisfacției, permit identificarea unor mediatori care participă la formarea acestui fenomen.

### **I. Componenta referitoare la factorii care generează și influențează apariția satisfacției clienților (antecedentii satisfacției).**

În opinia autorului acestui model, fenomenul de apariție și construcție a satisfacției clienților este influențat și determinat de anumiți factori, numiți "antecedenti" ai satisfacției. În acest sens, cel mai important antecedent (fig.8.4) al satisfacției clienților este "experiența anterioară".

Această experiență anterioară este legată de experiența avută în trecut, în diferite ocazii, în care am cumpărat sau experimentat diferite produse sau servicii, constituind o anumită sursă sau bancă de informații interne. De asemenea, această experiență anterioară este determinată de o serie de factori și anume (Raboca, 2008):

(1) factori de influență personală în care intră factorii socio-demografici (vârsta, tipul de educație și cultură, venit, expertizele personale și nu în ultimul rând informațiile primite din mediul nostru informal;

(2) factorii de influență situaționali sau conjuncturali în care sunt incluși factorii de evoluție și nivelul tehnologic, natura competiției, tipul și intensitatea reclamei și a relațiilor cu publicul.

### **II. Procesul de formare a satisfacției**

Conform modelului, procesul de satisfacție a clienților apare și este construit pe baza teoriei confirmării/neconfirmării așteptărilor cu privire la produs sau serviciu.

Trebuie menționat că, în opinia autorului, experiența anterioară este considerată a fi factorul principal care influențează atât așteptările referitoare la produs sau serviciu cât și percepția performanței sau calității acestora. De asemenea, autorul modelului sugerează că atât așteptările, cât și performanța percepută sunt influențate și de alți factori decât cel privind așteptările. În acest sens, așteptările pot fi influențate și de dorințele noastre nu numai de experiențele anterioare, percepția performanței sau a calității produselor sau serviciilor fiind influențate în plus față de experiența trecută și de "ușurința de a evalua" aceste performanțe sau "calități".

Pe de altă parte, Anderson și Sullivan (1993) consideră că "ușurința de evaluare" a performanțelor unui produs sau serviciu are o influență majoră în determinarea satisfacției. În opinia lor, atunci când un produs sau serviciu este greu sau dificil de evaluat, clienții au tendința de a percepe performanța din perspectiva așteptărilor. În schimb, în situația în care performanțele produselor sau serviciilor sunt ușor de evaluat, clienții își formează percepția așteptărilor în conformitate cu modul de evaluare și, câteodată, în contradicție cu așteptările lor. De asemenea, cei 2

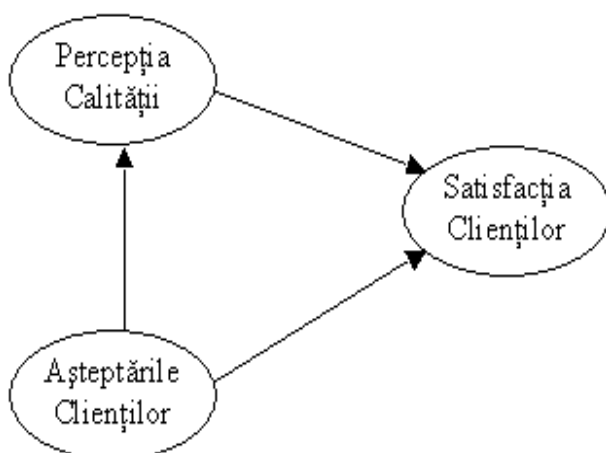
specialiști consideră că influența dată de ușurința de evaluare a performanțelor față de așteptări nu este egală și de aceeași intensitate.

Referitor tot la modelele legate de formarea satisfacției clienților, respectiv de identificare a determinanților care influențează satisfacția (antecedentii satisfacției), Kristensen K., Martensen A. și Grønholdt L. (1999), consideră că în literatura de specialitate se întâlnesc 5 mari modele explicative.

Astfel, în opinia acestor specialiști, modelele cele mai reprezentative pentru explicarea formării satisfacției se pot sistematiza după cum urmează:

### I. Modelul 1

Acest model (fig.8.5.) se bazează în explicarea formării satisfacției clienților, preponderent, pe teoria confirmării/neconfirmării așteptărilor.



**Fig. 8.5. Modelul teoretic 1 de explicare a formării satisfacției clienților**

(Sursa: Kristensen, Martensen. și Grønholdt L, 1999, pp. 604)

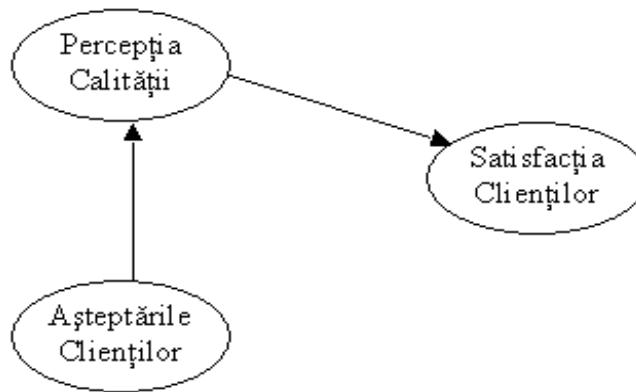
Conceptul de neconfirmare nu apare în întregime ca o variabilă - ca în cazul teoriei procesului de confirmare/neconfirmare a așteptărilor, ci mai degrabă ca parte constituantă a măsurării variabilelor legate de satisfacție.

Această neconfirmare percepută, în opinia autorilor, este în fapt, o evaluare subiectivă a diferenței dintre așteptări și calitatea percepută de consumatori. În cazul acestui model așteptările clienților influențează direct, atât calitatea percepută, cât și satisfacția.

Trebuie menționat că acest model este bine descris în literatura de specialitate, o serie de studii empirice validând acest tip de construcție (Oliver, 1980, 1997; Anderson și Fornell, C., 2000; Spreng, MacKenzie, Scott, Olshavsky, 1996)

### II. Modelul 2

Acest model se bazează pe anumite studii empirice care evidențiază faptul că nu există un efect direct sau o influență directă a așteptărilor asupra satisfacției (fig.8.6.). Astfel, modelul consideră că așteptările clienților au o influență indirectă asupra satisfacției prin intermediul calității percepute și al neconfirmării.



**Fig. 8.6. Modelul teoretic 2 de explicare a formării satisfacției clienților**  
(Sursa: Kristensen, Martensen și Grønholdt, 1999, pp. 604)

În acest sens, studiile lui Anderson și Sullivan (1993) au evidențiat empiric următoarele:

- (1) satisfacția clienților se modelează cel mai bine ca o funcție în care apar, ca și variabile, calitatea percepută și procesul de confirmare/neconfirmare;
- (2) așteptările clienților nu au un efect direct asupra satisfacției clienților, ci un efect indirect, prin intermediul calității percepute și al neconfirmării;
- (3) cu cât evaluarea calității este mai simplă, cu atât mai des apare procesul de confirmare/neconfirmare.

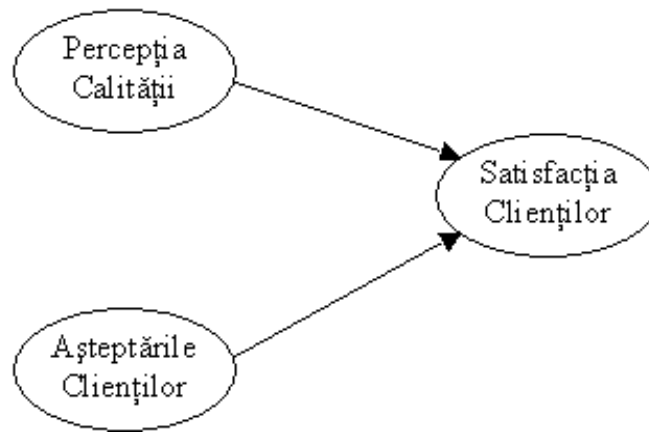
Prin urmare, se poate concluziona că modelul 2 consideră că calitatea percepută (ca și variabilă) are rol (impact) extrem de ridicat asupra fenomenului de formare a satisfacției, rolul și impactul fiind mult peste nivelul normal presupus de teoria confirmării/neconfirmării. De asemenea, tot ca și concluzie, așteptările clienților nu influențează direct satisfacția clienților, ci indirect prin intermediul calității percepute și al neconfirmării.

### III. Modelul 3

Modelul 3 (fig.8.7.) de explicare a formării fenomenului de satisfacție a clienților se bazează pe studiile lui Churchill și Suprenant (1982), studii care evidențiază următoarele:

- (1) așteptările au un efect negativ asupra neconfirmării, în sensul că cu cât așteptările sunt mai înalte cu atât neconfirmarea percepută este mai mică;
- (2) calitatea percepută are un efect pozitiv asupra confirmării/neconfirmării, în sensul că cu cât percepția calității este mai mare cu atât neconfirmarea percepută este mai mare;
- (3) neconfirmarea percepută are un efect pozitiv asupra satisfacției clienților, în sensul că cu cât percepția calității depășește așteptările cu atât este mai ridicată satisfacția clienților;
- (4) atât așteptările cât și calitatea percepută de consumatori afectează direct fenomenul de satisfacție.





**Fig. 8.7. Modelul teoretic 3 de explicare a formării satisfacției clienților**

(Sursa: K.Kristensen, Martensen A. și Grønholdt L., 1999, pp.604)

Conform acestui model, așteptările au o influență directă numai asupra satisfacției clienților, nu și asupra percepției calității, satisfacția clienților fiind influențată direct și de percepția calității.

#### IV. Modelul 4

Acest model se bazează pe studiile efectuate de către Tse și Wilson (1988), studii care au evidențiat următoarele aspecte legate de satisfacția clienților (fig.8.8.):

- (1) atât așteptările cât și procesul de neconfirmare nu au un efect direct asupra satisfacției clienților;
- (2) singurul factor (antecedent) care influențează direct satisfacția este calitatea percepută. În opinia autorului, atunci când calitatea percepută de client este ridicată, și satisfacția lui este ridicată.

De asemenea, în cazul în care nivelul calității percepute de client este mic și gradul de satisfacție al acestuia este mic - nu contează cât de ridicat sau scăzut au fost așteptările inițiale ale clientului.



**Fig. 8.8. Modelul teoretic 4 de explicare a formării satisfacției clienților**

(Sursa: Kristensen, K., Martensen A. și Grønholdt L., 1999, pp.604)

Conform acestui model (fig.8.8.), numai nivelul de calitate perceput de clienți joacă un rol direct în formarea fenomenului de satisfacție a clienților, procesul de confirmare/neconfirmare a așteptărilor neavând nici un rol sau cel mult un rol nesemnificativ. De asemenea, așteptările clienților, conform acestui model, au un rol pasiv și nu contribuie sau nu generează nici un proces de confirmare/neconfirmare. Conform adeptilor acestui model, pot exista cazuri sau situații în care așteptările clienților, ca urmare a folosirii sau experimentării pe o perioadă îndelungată a unui produs

sau serviciu, să rămână constante sau pasive, cazuri în care procesul de confirmare/neconfirmare să nu mai apară. De asemenea, este evident că în multe cazuri clienții nu evaluează de fiecare dată exact, clar și după un proces de confirmare/neconfirmare un produs sau serviciu atâta timp cât ei au folosit sau experimentat pe o durată îndelungată produse similare sau asemănătoare.

Legat de acest model de construcție a satisfacției, studiile lui Johnson și Fornell (1991) au evidențiat următoarele:

(1) există o relație pozitivă între experiența cu privire la un produs sau serviciu și satisfacția clienților - cu cât un client are o experiență mai mare cu un anumit produs sau serviciu cu atât este mai probabil ca acel client să fie mai satisfăcut;

(2) atunci când o categorie de produse este nouă, fundamentele formării așteptărilor au să fie vagi și indirecte - satisfacția clienților, în acest caz, fiind dependentă fundamental de necesitățile și cerințele clientului, precum și de experiența avută cu acele categorii de produse;

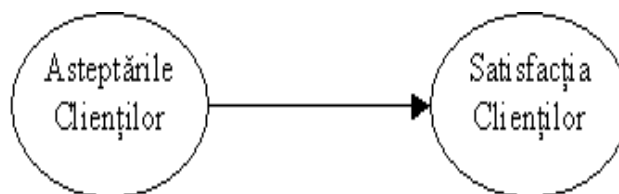
(3) cu cât experiența din trecut și accesul la informații privitor la unele produse sau servicii este mai mare, cu atât mai mult așteptările au să se reflecte în experiența actuală - așteptările și experiența putând fi considerate identice și reduse la o singură variabilă;

De asemenea, anumite studii ale lui Oliver (1980), arată că există cazuri în care deși procesul de confirmare/neconfirmare este dominant, în același timp, așteptările sunt vagi. În aceste cazuri experiența actuală este mult mai importantă și contează definitiv în formarea satisfacției, decât așteptările cu privire la produs. Totodată, în astfel de situații nu mai contează dacă există sau nu un nivel de așteptări.

## V. Modelul 5

Acest model (fig.8.9.) pornește de la asumția că clientul este ghidat mai mult de așteptări decât de experiența actuală sau de calitatea percepută a calității.

Astfel, modelul consideră că numai așteptările clienților contează ca și antecedent al satisfacției iar calitatea percepută sau experiența actuală poate fi eliminată.



**Fig. 8.9. Modelul teoretic 5 de explicare a formării satisfacției clienților**

(Sursa: Kristensen, Martensen și Grønholdt, 1999, pp. 604)

De altfel, studiile lui Yi (1991) evidențiază faptul că pot exista situații în care satisfacția să aibă ca și antecedent numai așteptările clienților, situații caracterizate prin următoarele:

- (1) este foarte greu să evaluezi un produs sau serviciu, atâta timp cât acesta nu poate fi evaluat real și obiectiv;
- (2) necesită din partea clientului cunoștințe de specialitate pentru evaluarea produselor sau serviciilor;
- (3) este imposibil sau foarte greu să monitorizezi și să cuantifici calitatea.

## CAP. 9 METODOLOGIA MĂSURĂRII SATISFAȚIEI CLIENȚILOR

Dacă definirea conceptului de "satisfacția clienților" comportă anumite greutatea care reclamă o diversitate mare de definiții, același lucru se poate spune și despre conceptul de „măsurarea satisfacției clienților”. De altfel, în opinia noastră, măsurarea satisfacției clienților este o temă care, deși este frecvent discutată pe plan mondial, rareori este definită. În acest sens, considerăm că această temă a măsurării satisfacției a devenit o obsesie importantă atât pentru practicieni, cât și pentru cei responsabili cu luarea deciziei, obsesia materializându-se prin dorința exagerată pentru cuantificare și monitorizare a satisfacției clienților.

Din cele întâlnite în literatura de specialitate se poate concluziona că măsurarea satisfacției clienților este privită și definită prin prisma următoarelor perspective (Raboca, 2008):

- a) măsurarea satisfacției clienților descrisă la modul general, privită ca și proces de măsurare a unor rezultate;
- b) măsurarea satisfacției clienților văzută din perspectiva asigurării și îmbunătățirii calității și a eficienței și eficacității;
- c) măsurarea satisfacției clienților privită ca și instrument necesar evidențierii anumitor aspecte economice;

Prima perspectivă cuprinde categoria de specialiști, care pornește de la premisa că măsurarea satisfacției este parte integrantă din măsurarea performanțelor unei organizații. În accepțiunea lor, măsurarea performanței este definită și legată, la modul general, de ceea ce înseamnă practic a măsura performanța, respectiv legată de ideea de proces îndreptat spre evidențierea rezultatelor, fără a intra în aspectele specifice.

Privită sub a doua perspectivă, măsurarea satisfacției clienților se leagă preponderent, atât de conceptul de clienți, cât și de conceptul de calitate, eficiență și eficacitate a unei acțiuni. În acest sens, putem concluziona că măsurarea satisfacției clienților se definește ca:

- un proces prin care se monitorizează nivelul de calitate a produselor și serviciilor oferite de către o organizație;
- un instrument de evidențiere și monitorizare a calității produselor și serviciilor, instrument necesar și indispensabil pentru îmbunătățirea calității produselor sau serviciilor oferite de către o organizație;
- un proces de cuantificare a eficienței și eficacității unei acțiuni din perspectiva clienților;
- măsurătoare folosită pentru a evidenția impactul unei acțiuni sau a unui program asupra consumatorilor sau a clienților;
- un set de măsurători și indicatori necesari cuantificării, atât a eficienței, cât și a eficacității unei acțiuni.

Cea de-a treia categorie de specialiști, care se referă la măsurarea satisfacției clienților, definesc acest termen din perspectiva diferitelor domenii specifice în care se folosește conceptul de satisfacție a clienților, respectiv din perspectiva scopurilor la care ajută măsurarea satisfacției clienților, considerând această măsurare ca un instrument necesar furnizării de informații factorilor de decizie.

Legat de modurile de măsurare a satisfacției clienților, literatura de specialitate relevă, sintetic, mai multe moduri de a întreprinde aceste lucruri. În acest sens, considerăm că alegerea modului sau felului de măsurare și evidențiere a satisfacției clienților depinde și este influențată de: opțiunile și interesele diferitelor grupuri de interes sau decizie, de resursele avute la dispoziție precum și în funcție de scopurile la care pot servi informațiile și rezultatele acestor măsurători. Ca și imagine de ansamblu, satisfacția clienților poate fi măsurată astfel:

### **I. Prin intermediul unei măsurători unidimensionale**

Acest mod presupune o singură măsurare, respectiv măsurarea numai a satisfacției generale a clienților sau a consumatorilor. În acest caz, practic, organizațiile sunt interesate în a sonda și evidenția nivelul sau gradul general de satisfacție a clienților fără a identifica și atributele sau dimensiunile care conduc sau contribuie la satisfacția generală.

### **II. Prin intermediul unor măsurători multidimensionale**

Acest mod de măsurare presupune, pe lângă măsurarea generală a satisfacției clienților și măsurători ale diferitelor dimensiuni sau factori care influențează nivelul de satisfacție. În acest sens, folosind analizele statice multivariabile sau multinivel (analiza ecuației de regresie, ecuațiile structurale, analizele de reduceri de factori) organizațiile identifică acele dimensiuni ale satisfacției care influențează satisfacția generală a clienților. O dată identificați factorii sau dimensiunile specifice care contribuie la formarea satisfacției generale, firmele pot trece la analizarea, identificarea și implementarea măsurilor care să contribuie la creșterea satisfacției pe fiecare dimensiune a satisfacției clienților.

### **III. Prin intermediul construirii unui indice (index) de satisfacție a clienților**

La ora actuală, una dintre cele mai des folosite metode de calcul a satisfacției clienților este prin intermediul indicelui de satisfacție a clienților. Indicele de satisfacție a clienților se poate defini ca o construcție matematică, care încorporează pe lângă gradul de satisfacție legat de diferitele dimensiuni principale ale calității și o componentă legată de importanța și ponderea dimensiunilor de calitate în procesul de satisfacție a clienților. În studiile lor, Jan A. Eklöf, Anders Westlung (1998) definesc indicele de satisfacție a clienților ca un sistem care, pe de o parte, modelează, măsoară, estimează și analizează legătura și interacțiunea dintre preferințele consumatorilor, calitatea percepută și consecințele satisfacției, iar pe de altă parte, modelează și analizează performanțele organizației. Calculul indicelui de satisfacție poate avea la bază un calcul și o formulă matematică simplă sau poate fi bazat pe un calcul matematic complex și laborios, care presupune un calcul și o

analiză statistică avansată (aplicarea metodelor statistice privind ecuațiile de regresie, ecuațiile structurale latente, reduceri factoriale).

Indiferent de metodologia aleasă pentru proiectarea sau implementarea sistemelor de măsurare a satisfacției clienților, în proiectarea acestor sisteme trebuie să se țină cont de anumite cerințe și principii.

Astfel, în opinia noastră proiectarea sistemelor de măsurare a satisfacției clienților trebuie să îndeplinească *cumulativ următoarele cerințe*:

1. Sistemele de măsurare a satisfacției trebuie să fie în concordanță și să reflecte obiectivele, misiunea și strategia instituției precum și stadiul real al performanței și al calității;
2. Sistemele de măsurare trebuie să se bazeze pe indicatori de satisfacție construiți obiectiv și cât mai simplu astfel încât să fie ușor de folosit și de aplicat în funcție de specificul diferitelor categorii de clienți;
3. Sistemele de măsurare trebuie să evidențieze, cât mai real și exact, atât satisfacția clienților, cât și diferențele categorii de clienți (caracterul specific al fiecărei categorii de clienți) ai instituției;
4. Sistemele de măsurare trebuie să conțină pe lângă măsurările de performanță propriu-zise, și o buclă de reglare rapidă de tip „feed-back”;
5. Sistemele de măsurare trebuie să fie flexibile astfel încât acestea să poată fi schimbate sau modificate cât mai ușor în funcție de circumstanțe;
6. Sistemele de măsurare a satisfacției clienților trebuie să fie astfel proiectate încât să stimuleze și să conducă la o îmbunătățire continuă și nu să se rezume la o simplă monitorizare a satisfacției;
7. Sistemele de măsurare a satisfacției clienților trebuie să conțină pe lângă măsurările de satisfacție propriu-zise și o buclă de reglare rapidă de tip „feed-back”;
8. Sistemele de măsurare a satisfacției clienților trebuie construite și/sau proiectate astfel încât să permită atât o colectare de date, cât și o metodă de prelucrare și interpretare cât mai ușoară;
9. Sistemele de măsurare a satisfacției clienților trebuie construite și/sau proiectate în urma analizei, discuției și implicării angajaților sau personalului implicat sau co-interesat în măsurarea satisfacției (reducerea rezistenței la schimbare);
10. Sistemele de măsurare a satisfacției clienților trebuie să cuprindă măsurători și indicatori de satisfacție astfel aleși încât să permită o comparație, din punct de vedere al satisfacției clienților și al performanței, între organizație și alte organizații similare;
11. Sistemele de măsurare a satisfacției trebuie să conțină o modalitate de evidențiere și raportare a rezultatelor, care să fie cât mai cuprinzătoare, clară și simplu de prezentat;

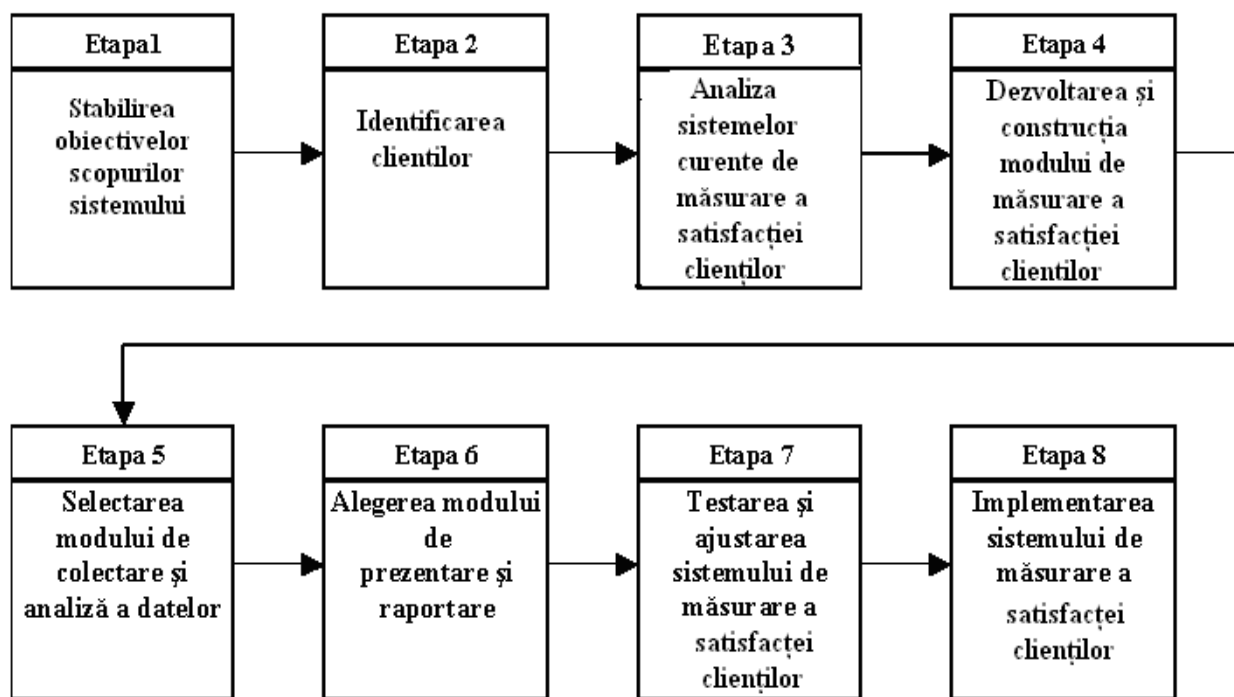
Specialiștii în domeniu consideră că orice sistem de măsurare a satisfacției clienților trebuie să fie rezultatul aplicării unei anumite metodologii, respectiv rezultatul unei atente proiectări a sistemului. De altfel, fiecare instituție publică în parte ar trebui să își proiecteze singură sistemul de

măsurare a satisfacției clienților, croit pe specificul organizației și pe tipurile de clienți și nu să adopte din exterior o anumită formă de sistem.

Totodată, organizațiile trebuie să fie conștiente de faptul că odată proiectat și implementat un sistem de măsurare a satisfacției, rezultatele acestui sistem au o repercusiune și un impact major asupra vieții și muncii angajaților. În această privință, trebuie remarcat că modalitatea de proiectare și implementare a sistemului de măsurare a satisfacției are o influență asupra modului și gradului de acceptare, apreciere și folosire a acestui sistem de către angajați.

În domeniul administrației publice, sistemele de măsurare a satisfacției sunt diversificate și variate, pornind de la sisteme particularizate pe anumite instituții publice, care monitorizează în detaliu și multidimensional satisfacția propriilor clienți și terminând cu sisteme bazate pe măsurarea de indicatori globali și generali de satisfacție destinate a evidenția în ansamblu performanțele instituției publice. De asemenea, dacă anumite sisteme de măsurare a satisfacției au ca și scop principal evidențierea numai a gradului de satisfacție generală a propriilor clienți, alte sisteme au drept scop evidențierea, prin intermediul gradului de satisfacție, a calității produselor/serviciilor furnizate sau monitorizarea rezultatelor și impactului asupra cetățenilor sau clientelei instituției respective. Trebuie remarcat că sistemele de măsurare a satisfacției pentru instituțiile publice, la modul general, ar trebui să aibă la bază un proces de proiectare, proces care include parcurgerea unor etape sau pași de proiectare.

Ca și proces de proiectare a unui sistem de măsurare a satisfacției clienților pentru o instituție publică propunem o schemă de proiectare bazată pe 8 pași (etape), conform figurii de mai jos (fig.9.1.)



**Fig.9.1. Etapele procesului de proiectare a unui sistem de măsurare a satisfacției clienților serviciilor publice**

Într-o prezentare succintă, schema propusă presupune următoarele etape:

### **Etapa 1. Stabilirea obiectivelor, scopurilor și resurselor necesare sistemului de măsurare a satisfacției clienților**

Această etapă este considerată o etapă introductivă în procesul de proiectare a sistemelor de măsurare a satisfacției clienților, scopul principal al ei constând în:

- stabilirea a ceea ce se dorește de la sistemul de măsurare a satisfacției (obiectivele măsurării), "care" și "ce" aspecte ale satisfacției clienților ar trebui să fie evidențiate, "cum" ar trebui să ajute rezultatele măsurătorilor și pentru "cine" sunt destinate aceste date;
- analiza și stabilirea principalelor resurse (financiare, materiale, umane) necesare și implicate în procesul de proiectare și implementare a sistemelor de măsurare a satisfacției clienților;
- identificarea și crearea colectivului de angajați sau de specialiști externi implicați în procesul de proiectare și implementare a sistemului;
- stabilirea responsabilităților, modului de evaluare a etapelor de proiectare și implementare, precum și stabilirea datelor calendaristice de finalizare intermediară, a etapelor, sau finală a proiectului;
- analizarea și identificarea posibilelor probleme care pot să apară în viitor, atât legat de proiectarea și implementarea sistemului de măsurare a satisfacției, cât și legat de derularea pe termen lung a sistemului;
- analizarea și studierea impactului pe care sistemul de măsurare îl are asupra organizației, asupra colectivului de angajați și asupra clienților (consumatorii).

Această etapă, deși nu pare la prima vedere o etapă importantă, constituie fundamentul înțelegerii de către organizație a ceea ce se vrea de la sistemul de măsurare a satisfacției clienților precum și care sunt posibilitățile organizației pentru adoptarea unor astfel de sisteme.

### **2) Identificarea clienților**

Această etapă constă în definirea și identificarea tipurilor și categoriilor de clienți care apelează la produsele sau serviciile instituției publice. Practic, această etapă cuprinde identificarea și analizarea principalelor caracteristici ale clienților care apelează la serviciile sau produsele furnizate de instituțiile publice (crearea portretului socio-demografic al clientului), împărțirea și clasificarea acestora pe categorii sau segmente de clienți în funcție de caracteristicile pe care le comportă aceștia, evidențierea numărului de persoane pe fiecare categorie sau segment de client.

În urma parcurgerii acestei etape, personalul responsabil cu proiectarea sistemelor de măsurare a satisfacției ar trebui să știe exact și clar care sunt principalele caracteristici socio-demografice ale clienților, care este populația de clienți precum și numărul clienților pe fiecare segment, care este ponderea importanței fiecărui segment de clienți în întreaga populație de clienți.

### **3) Analiza sistemelor curente de măsurare a satisfacției clienților**



În această etapă, se analizează sistemele de măsurare existente, respectiv se analizează oportunitatea ajustării sau înlocuirii acestor sisteme cu altele noi. Pe baza evaluării, sistemele de măsurare a satisfacției existente sunt analizate pentru a vedea dacă acestea pot sau nu pot să evidențieze real și clar atât, diversele categorii de clienți cât și gradul de satisfacție a acestora.

#### **4) Dezvoltarea și construcția modului de măsurare a satisfacției clienților**

În această etapă, practic, se detaliază aspectele și elementele ce țin de modul de măsurare a satisfacției clienților. Astfel, se stabilește modul de măsurare a satisfacției clienților, dacă aceasta va fi măsurată unidimensional sau multidimensional, respectiv care va fi modelul de referință și modul adecvat de construcție a indicelui de satisfacție a clienților.

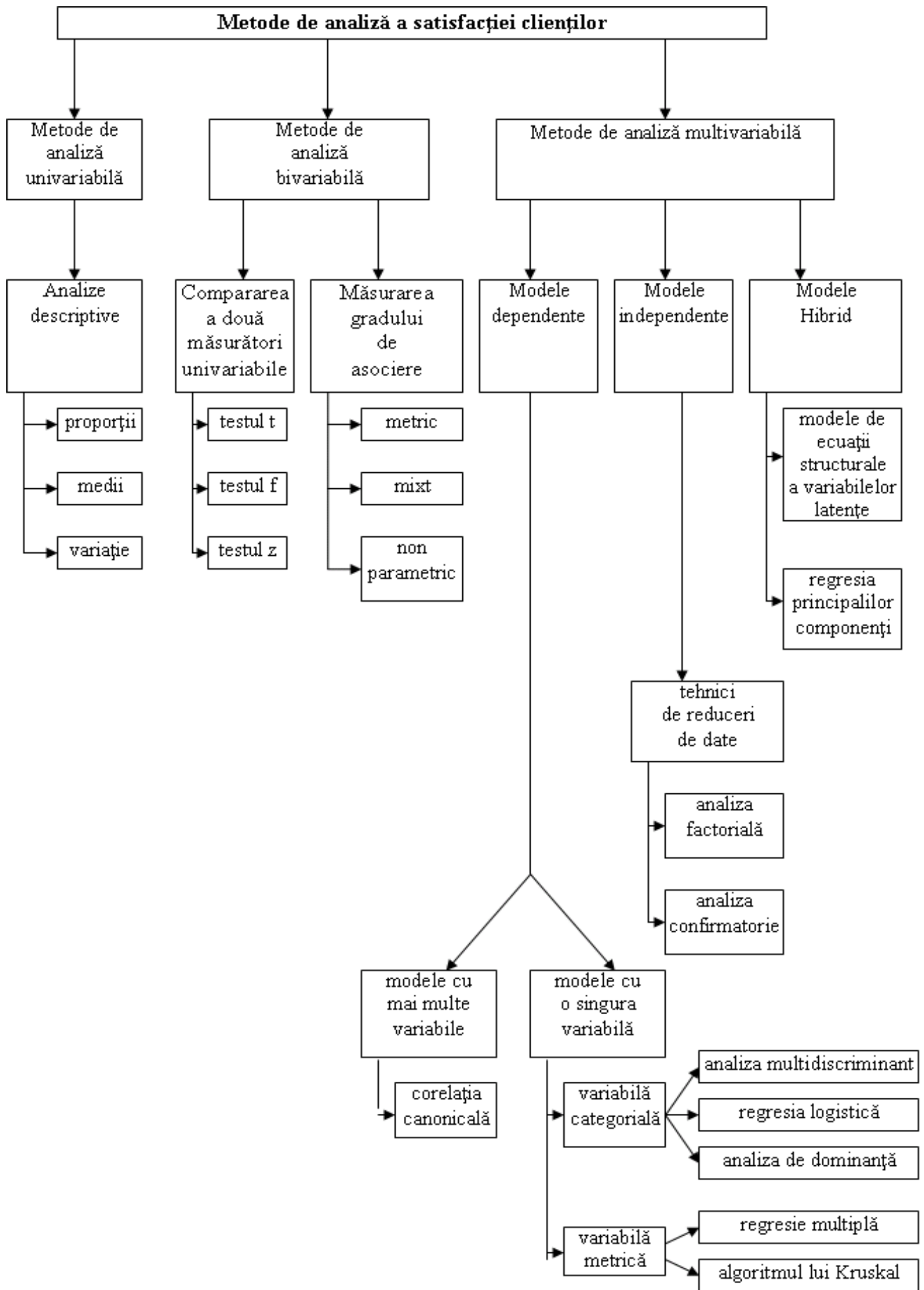
În cazul în care se optează pentru măsurarea multidimensională a satisfacției clienților, etapa aceasta presupune atât identificarea principalilor factori și dimensiuni care contribuie la satisfacția clienților organizației, cât și evidențierea importanței și legăturilor acestor factori în procesul de apariție a satisfacției generale. Această etapă constituie partea sau elementul principal al procesului de proiectare.

#### **5) Selectarea modului de colectare și analiză a datelor solicitate**

Legată strâns de etapa precedentă, această etapă stabilește, atât modul de colectare a datelor, cât și modul de analiză a datelor colectate. Importanța acestei etape rezidă în faptul că de modul de colectare, analiză și interpretare a datelor depinde, în fond, evidențierea clară și corectă a satisfacției clienților. Sigur că pentru o evidențiere cât mai riguroasă a satisfacției clienților nu este îndeajuns să îți propui și să îți stabilești ”cum” va fi măsurată satisfacția, ci trebuie de asemenea, ca datele colectate și analizate să permită o interpretare pertinentă și o evidențiere clară.

Această etapă presupune, în primul rând stabilirea clară a formei și metodei de sondare a satisfacției clienților (alegerea tipului de sondaj de opinie folosit - interviu individual, chestionarul anonim autoaplicat, analiza documentelor etc), precum și alegerea și construirea atentă a instrumentului de sondare (chestionarul – structurat, semistrukturat, nestructurat, anonim sau individual, alegerea tipurilor de întrebări și scalele de măsură). Tot această etapă presupune stabilirea modului de analiză și interpretare a datelor, respectiv care vor fi metodele și tipurile de interpretări analitice folosite (analizele statistice univariabile sau multivariabile (multinivel), analizele statistice exploratorii sau conformatorii, ecuații structurale etc). O sinteză a principalelor metode de analiză și interpretare a datelor folosite în sondarea satisfacției clienților este prezentată mai jos în figura 9.2.

Totodată, atragem atenția asupra faptului că modalitățile de colectare și analiză a indicatorilor trebuie să țină cont de resursele reale pe care organizația le are la dispoziție, respectiv pe corelarea dintre resursele avute la dispoziție, gradul de complexitate a activităților de colectare și interpretare a datelor.



**Fig. 9.2. Metode de analiză și interpretare a datelor privind satisfacția clienților**  
 (Adaptare: Derek A., Tanniru R.R., 2000, pp.60)

## **6) Alegerea modului de prezentare și raportare**

Această etapă presupunea proiectarea modului de prezentare și raportare a rezultatelor satisfacției clienților. În acest sens, în această etapă se stabilește care este metoda adecvată de prezentare a rezultatelor, respectiv metoda de prezentare care să evidențieze cel mai bine relevanța rezultatelor în raport cu obiectivele și scopurile propuse. Un alt aspect important ce ține de această etapă, este corelarea tipului de rezultat cu diferitele grupuri de interes.

## **7) Testarea și ajustarea sistemului de măsurare a satisfacției clienților**

Această etapă are menirea atât de a verifica modul de funcționare a sistemului de măsurare a satisfacției clienților, precum și de a identifica eventualele neajunsuri care trebuie eliminate. În general, această etapă presupune efectuarea unei aplicații pilot a sistemului de măsurare a satisfacției ale cărei rezultate să evidențieze punctele pozitive și negative ale sistemului. În urma analizării rezultatelor se poate ajunge ori la aplicarea unor ajustări sistemului, ori, în caz extrem, la reînceperea procesului de proiectare. În fapt, această etapă joacă rolul unei bucle de reglare și corecție de tip "feed-back" în cadrul procesului de proiectare.

Prin urmare, deși această etapă nu prezintă aparent o prea mare importanță pentru anumiți manageri, prin testarea modelului de sistem se pot evidenția neajunsurile și problemele inerente apărute pe parcursul procesului de proiectare precum și remedierea lor timpurie, înainte de implementarea propriu-zisă a sistemului și alocarea de resurse.

## **8) Implementarea sistemului de măsurare a satisfacției clienților**

Această ultimă etapă presupune implementarea propriu-zisă a sistemului de măsurare a performanței. Practic, în această etapă se alocă fondurile necesare implementării sistemului, se stabilesc persoanele responsabile cu colectarea, analiza și raportarea rezultatelor.

Trebuie menționat că pentru diminuarea fenomenului de "rezistență la schimbare", orice încercare de implementare trebuie să înceapă cu dezbaterile acestui sistem cu angajații organizației. În cadrul acestei dezbateri cu caracter formal, pe de o parte se va prezenta angajaților sistemul de măsurare precum și scopurile și rezultatele care se doresc atinse, iar pe de altă parte se vor prezenta și explica beneficiile pe care angajații și organizația le vor avea de pe urma implementării sistemului.

Pe de altă parte, în opinia noastră orice sistem de măsurare a satisfacției trebuie să îndeplinească și să cuprindă obligatoriu anumiți pași sau etape, cum ar fi:

- (1) identificarea și clarificarea scopurilor sistemului precum și al parametrilor lui;
- (2) identificarea măsurătorilor de satisfacție și a tipurilor de indicatori de satisfacție;
- (3) definirea modului de agregare sau măsurare a satisfacției clienților;
- (4) identificarea și alegerea metodelor de colectare și prelucrare a datelor;

(5) alegerea formei și modalității de prezentare și difuzare.

## **BIBLIOGRAFIE:**

1. Antonescu, V. și Constantin D., 'Managementul Calității Totale', Oficiu de informare documentară pentru industria construcțiilor de mașini, București, 1993 în Ilieș, *Managementul Calității Totale*, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 2003, pp.79;
2. Abby, D. și Peters, J., 'Rediscovering standards: Static and dynamic quality', 1994, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.6, No.2, pp.81-84;
3. Al-Hawari, M., 'The effect of automated service quality on bank financial performance and the mediating role of customer retention', 2006, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol.10, No.3, pp.228-238;
4. Anderson, E.W. și Fornell, C., 'Foundations of the American Customer Satisfaction Index', *Total Quality Management*, 2000, Vol.11, No.7, pp. S869 - 882;
5. Anderson, E.W. și Sullivan, M., 'The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms', 1993, *Marketing Science*, Spring, pp.125-143;
6. Barrow, J., 'Does total quality management equal organizational learning?' *Quality Progress*, July 1993, pp. 39-43 în Ilieș, *Managementul calității Totale*, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 2003, pp.79;
7. Carrigan, J., 1991, în Ilieș, *Managementul Calității Totale*, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 2003, pp.79;
8. Casadeus, P. și Karapetrovic, K., 'The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study', 2005, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.22, No.2, pp.120-136;
9. Castilla, M.J. și Rodriquey-Ruiz, O., 'EFQM model: knowledge governance and competitive advantage', 2008, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.9, No.1, pp.133-156;
10. Churchill A. și Suprenant C., 'An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction', *Journal of Marketing Research*, 1982, Vol.19, pp.491-504;
11. Churchill G.A., 'An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction', 1982, *Journal of Marketing Research*, Vol. XIX, No.4, pp.491-504;
12. Ciurea, S. și Drăgulănescu, N., *Managementul calității totale*, București: Editura Economică, 1995;
13. Creech, B., *The Five Pillars of TQM - How to make Total Quality Management Work for You*, New York: Truman Tally Books/Dutton, 1994;
14. Cronin, J. și Tayler, S.A., 'SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance -based and Perceptions Minus Expectations Measurement of Service Quality', 1994, *Journal of Marketing*, Vol.58 (January), pp.125-131;
15. Crosby, P., *Quality is Free*, New York: The New American Library Inc., 1982;

16. Dabholkar, P.A., Shepard, D.C., Thorpe, D.I., 'A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical, Conceptual and Measurement Issue through a Longitudinal Study', 2000, *Journal of Retailing*, Vol72, No.2, pp.139-173;
17. Dahlgaard, J., Kai, K., Gopal K.K., *Fundamentals of Total Quality Management*, New York: Taylor & Francis, 2002;
18. Dahlgaard, J., Kai, K., Goplal K.K, *Fundamentals of Total Quality Management - Process analysis and improvement*, London: Taylor & Francis, 2002;
19. Derek, R., Allen, *Customer Satisfaction Research Management*, Milwaukee (Wisconsin): ASQ Press, 2004;
20. Derek, R.A. și Tanniru, R.R., *Analysis of Customer Satisfaction Data*, Milwaukee, (Wisconsin): ASQ Press, 2000;
21. Donnelly, M., Wisniewski, M., Dalrymple, J.F., Curry, A.C., 'Measuring service quality in local government: the SERQUAL approach', 1995, *International Journal of Public Sector Management*, No.8, pp.15-20;
22. Eklöf, J.A. și Westlung, A., 'Customer satisfaction index and its role in quality management', *Total Quality Management*, 1998, Jul. Vo.9, No.4/5 pp. S80-S85
23. Engle, J. și Blackwell, R.D., *Consumer behavior*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1982;
24. Feigenbaum, A.V., *Total Quality Control*, New York: McGraw-Hill, 1960;
25. Fornell, C., 'A national satisfaction barometer: The Swedish experience', 1992, *Journal of Marketing*, Vol.56, pp.6-21;
26. Fornell, C., *ACSI Methodology Report*, Milwaukee (Wisconsin): ASQ Press, 2005;
27. Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Bryant, B.E., 'The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings', 1996, *Journal of Marketing*, Vol.60, No.4, pp.7-18.
28. Fornell, C., Johson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J., Bryant, B.E., 'The American customer satisfaction index: nature, purpose and finding', 1996, *Journal of Marketing*, Vol.60, pp.7-18.
29. Fornell, C., *The Satisfied Customer, Winners and Losers in the battle for Buyer Preference*, New York: Palgrave MacMillan, 2007;
30. Franceschini, F., Glaletto, M., Cecconi, P., 'A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion, Benchmarking', 2006, *An International Journal of Quality*, Vol.13, No.4, pp.34-42;
31. Feigenbaum, A.V., 'Quality and business growth today', *Quality Progress*, 1982, Vol.15, No.11, pp.22-25;
32. Gaebler, T., Osborne, D., *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992;
33. Gordon, McDougall și Terrence, L., 'Customer satisfaction with service, putting perceived value into the equation', 2004, *Journal of Services Marketing*, Vol.14, No.5, pp.392-410;

34. Grönroos, C., 'A service quality modeling its marketing implications', *European Journal of Marketing*, 1984, Vol.18, No.4, pp.36-44;
35. Han, B.S., Shaw, K., Chen, M., E., 'The impact of ISO 9000 on TQM and Business performance', 2007, *Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 13, No.2, pp.1-23;
36. Heapy, M. și Gruska, G.S., *The Malcolm Baldrige National Quality Award: A yardstick for quality growth*, New York: Addison –Wesley Publishing, 1995;
37. Hesham, A.E.M., 'An investigation of ISO 9000 adoption in Saudi Arabia', 2006, *Managerial Auditing Journal*, Vol.21, No.1/2, pp.132-147;
38. Howard, J. și Sheth, J., *The Theory of Buyer behavior*, New York: John Wiley and Sons Inc., 1969;
39. Hunt, K., *Conceptualization and measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction*, Cambridge (MA): Marketing Science Institute. 1977;
40. Ilieș, L., *Managementul calității totale*, Cluj-Napoca: Editura Dacia, 2003;
41. Juran, J.M. și Gryna, F.M., *Calitatea produselor*, București: Editura Tehnică, 1973;
42. Kartha, C.P., 'An Empirical Analysis of the Impact of ISO Quality Standard Certification', 2007, *The Business Review, Cambridge*, Vol. 8 No.1, pp.252 - 257.
43. Kristensen, K., Martensen, A., Grønholdt, L., 'Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology', 2000, *Total Quality Management*, Vol.11, no.7, pp. S1007- S1015;
44. Martin, V., De Castro, V.V., Santos, V., 'Quality management on information services according to ISO 9000', 2006, *Emerald Group Publishing Limited*, pp. 523-537;
45. Mattata, G., în în Ilieș, *Managementul Calității Totale*, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 2003, pp.79;
46. Moldoveanu, G. și Dobrin, C., 'Managementul calității in sectorul public', [online] la adresa <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=24&idb=8>, accesat la data de 30.08.2009;
47. Moller, J. și Sonntag, A.K., 'Evaluation of health service organization: German experience with EFQM excellence approach in healthcare', 2001, *The TQM Magazine*, Vol.13, No.15, pp.248-257;
48. Nagi, M. și Stegorean, R., *MANAGEMENTUL PRODUCȚIEI INDUSTRIALE*, Cluj-Napoca: Editura Dacia, 2004;
49. Naveh, E. și Marcus, A., 'When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going beyond, IEEE', 2005, *Transactions on Engineering Management*, Vol.51, No.3, pp.352-363;

50. Naylor, G., 'Using the Business Excellence Model to develop a strategy for healthcare organization', 1999, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.12, No.2, pp.34-44;
51. Niger, H. și Alexander, J., *Handbook of customer satisfaction measurement*, Hampshire (UK): Gower Publishing Ltd., Hampshire, 2001;
52. Oliver, R.L., 'A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions', *Journal of Marketing Research* November, 1980, Vol.17, pp.460-469;
53. Oliver, R.L., *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 1997;
54. Olson, J.C. și Dover, P., 'Disconfirmation of consumer expectations through product trial', *Journal of Applied Psychology*, 1979, Vol.64, pp.179-189;
55. Palani, Natha, Raja, Deshmukh, S.G., Subhash, Wanhwa, 'Quality award dimensions: a strategic instrument for measuring health service quality', 2007, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.20, No.5, pp.363-378;
56. Parasuraman, A., Berry, L., Zeithaml, V.A., 'SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality', 1988; *Journal of Retailing*, Vol.16, pp.12-40;
57. Peters, T.J. și Waterman, R.H., *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row, 1982;
58. Poksinska, B., Dahlgaard, J.J., Antoni, M., 'The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations', 2002, *The TQM Magazine*, Vol.14, No.5, pp.297-306;
59. Raboca H., Profiroiu A., Sabie O.M., Onofrei M., Maxim E., Oprea F., GHID PRIVIND MANAGEMENTUL CALITĂȚII PROGRAMELOR DE MASTERAT ÎN DOMENIUL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE, Cluj-Napoca: Editura Accent, 2012;
60. Raboca H., Lazăr I. și Solomon, A., 'Exploratory Analysis of Customer Satisfaction in case of Cluj-Napoca, City Hall Social Canteen', 2009, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No.25E/January, pp.111-131;
61. Raboca, H. și Dodu, M., 'Performance Measurement in Romanian Public Institution', în volumul conferinței internaționale "Competitiveness and European Integration" UBB-FSEGA, Cluj-Napoca: Editura Alma Mater, 2007, pp.212-221;
62. Raboca, H., 'Determinants of Customer Satisfaction and Service Quality - The case of Romanian Public Service', 2006, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No.16E/February, pp. 124 -135;
63. Raboca, H., *MĂSURAREA SATISFACȚIEI CLIENȚILOE SERVICIILOR PUBLICE*, Cluj-Napoca: Editura Accent, 2008;
64. Sallis E., *Total Quality Management in Education*, London; Koga Page Ltd., 2005;



65. Sandor, S.D. și Raboca, H., 'Determinants And Outcomes Of Citizens' Satisfaction With Public Services In Cluj-Napoca', 2007, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 21 E/2007, pp. 103 - 112.
66. Sandor, S.D., 'Cadrul de Autoevaluare a Funcționării Instituțiilor Publice - Stimulent pentru o calitate sporită a serviciilor publice sau formalitate?', 2005, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, Vol.3 No.15, pp.118-125;
67. Sang, Hoon, Bae, 'The relationship between ISO 9000 participation and educational outcomes of schools, Quality Assurance in Education', 2007, *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 15, No.3, pp.251-270;
68. Sharifah, L.S., Mokhtar, A., Arawati, A., 'On service improvement capacity index: A case of the public sector in Malaysia', *Total Quality Management*, 2000, Vol.11, No.4/5, pp.S837-S843;
69. Spreng, R.A., MacKenzie, S.B., Olshavsky, R.W., 'A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction', 1996, *Journal of Marketing*, Vol.60, No.3, pp.15-32;
70. Șraum, Ghe., *Merceologie și asigurarea calității*, Cluj-Napoca:Editura George Barițiu, 2000;
71. Stanciu, I., *Calitologia - știința calității mărfurilor*, București: Editura Oscar Print, 2002;
72. Stanciu I., *MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE*, București: Cartea Universitară, 2003;
73. Su, C.T., Chen, M.C., Cheng, G.C., 'TQM in Taiwan's computer and its peripheral industry', *Industrial Management & Data Systems*, 2001, Vol.101, No.7, pp.357-362;
74. Teas, K.R., 'Expectations Performance Evaluation and Consumer's Perception of Quality', 1994, *Journal of Marketing*, Vol.57 (October), pp.18-34;
75. Train, L. și Williams, C., 'Evolution of quality management: British Benefit Enquiry Line', 2000, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.13, No.6, pp.526-539;
76. Tse, D. și Wilton, P., C., 'Models of Consumer Satisfaction: An extension', *Journal of Marketing Research*, 1988, Vol.25, No.2, pp.204-212.
77. Tse, D. și Wilton, P., C., 'Models of Consumer Satisfaction: An extension', *Journal of Marketing Research*, 1988, Vol.25, No.2, pp.204-212;
78. Vavra, T.G., *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction*, Milwaukee (Wisconsin): ASQ Quality Press, 1997;
79. Wagenheim, G.D. și Reurink, J.H., 'Customer Service in Public Administration', 1991, *Public Administration Review*, Vol.51, No.3, pp.263-270;
80. Westbrook, R.A. și Reilly, M.D., 'Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction', 1983, *Association for Consumer Research*, Vol.12, No.4, pp.256-260;
81. xxx, [online] la adresa <http://www.kfmaas.de/qualitydef.html>, accesat la data de 30.05.2009;

82. Yi ,Y., 'A critical review of consumer satisfaction', 1991, în Valer A., Zeithaml (ed.), *Review of Marketing*, Chicago, IL: American Marketing Association, pp.35-42;
83. Zeithaml, V.A., 'Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence', 1988, *Journal of Marketing*, Vol.52, pp.2-22.
84. Zink, K.J. și Schmidt, A., 'Practice and implementation of self-assessment',1998, *International Journal of Quality Science*, Vol.3, No.2, pp.147-157;