

☺ Stabilirea obiectivelor și planificarea calității,

Obiectivele trebuie să fie S.M.A.R.T.

ISO 9001 analizează și decide, obiectivele trebuie să fie **măsurabile**. “Dacă nu masori, nu ști unde ești” spunea JURAN. Dacă nu ști unde ești nu vrei ști nici unde vrei să ajungi.

Măsurabilitatea obiectivului este dată de indicator. În perioada colectivistă erau două tipuri de indicatori, indicatori cantitativi și indicatori calitativi. Nivelul de trai, reprezenta un indicator calitativ, adică un indicator care nu se măsoară, dar tot timpul se făcea referire la el. Creșterea nivelului de trai al oamenilor muncii făcea parte din intoxicarea zilnică. Erau gogoși servite de generația colectivistă în care generația mea, ”generația în blugi” cu greu mai credea.

Obiectivele nemăsurabile și-au găsit în ultima vreme un loc foarte, foarte călduț și confortabil în cadrul SM. Generația conducătoare colectivistă are foarte mare grijă de ele cautându-le locurile cele mai favorabile din cadrul SM. Nu este de mirare că declarațiile de politică privind calitatea abundă de ele. Primul lucru de care ești întrebat la audit este acela referitor la obiective și dacă aceste obiective fac parte din această declarație.....

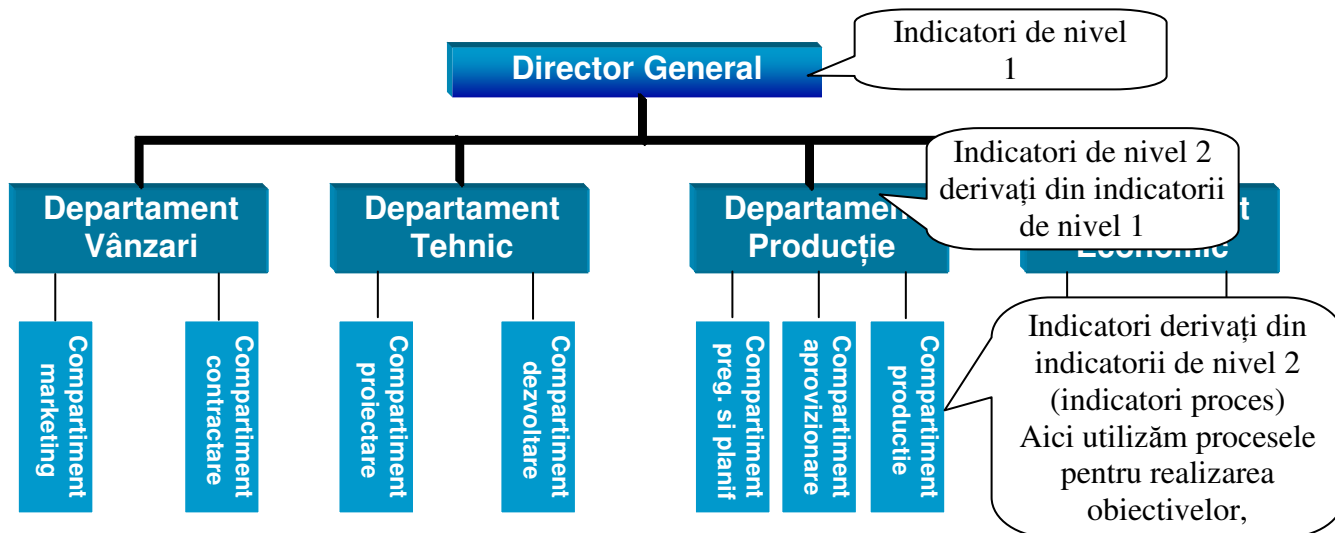
Fals, ISO 9001 nu-și dorește asta, în declarația de politică trebuie să-și găsească locul, politica referitoare la calitate și angajamentul managementului. Asta se comunică prin declarația de politică, nu obiectivele de tip colectivist așa cum se procedează astăzi.

Nu neg faptul că sunt și indicatori calitativi, indicatori care au în vedere calitatea apei, a aerului, a muncii, dar acești indicatorii sunt puternic susținuți de indicatori derivați, măsurabili, care au în vedere nivelul de nitrați din apă, pulberile în suspensie din aer, deci, până la urmă tot la măsurători ajungem.

“Stabilirea obiectivelor deschide drumul planificării calității” (J. M. JURAN). Această cale trebuie deschisă de managementul de la cel mai înalt nivel, cel care orchestrează planificarea calității, inclusiv a obiectivelor calității.

Cel mai grav este atunci când la nivelul 1 de management (Director General, Administrator, etc) găsim așa-zisele obiective nemăsurabile care numai obiective nu se pot numi (pot fi intenții, direcții de acțiune, etc). Când la acest nivel nu se stabilesc obiective măsurabile înseamnă că drumul spre planificarea calității inclusiv, a obiectivelor calității este blocat, deci ușa planificării obiectivelor este închisă în nasul managementului calității de către funcția management cea mai înaltă din cadrul organizației care se mai și angajează.....

Indicatorii sunt specifici nivelurilor relevante ale organizației:

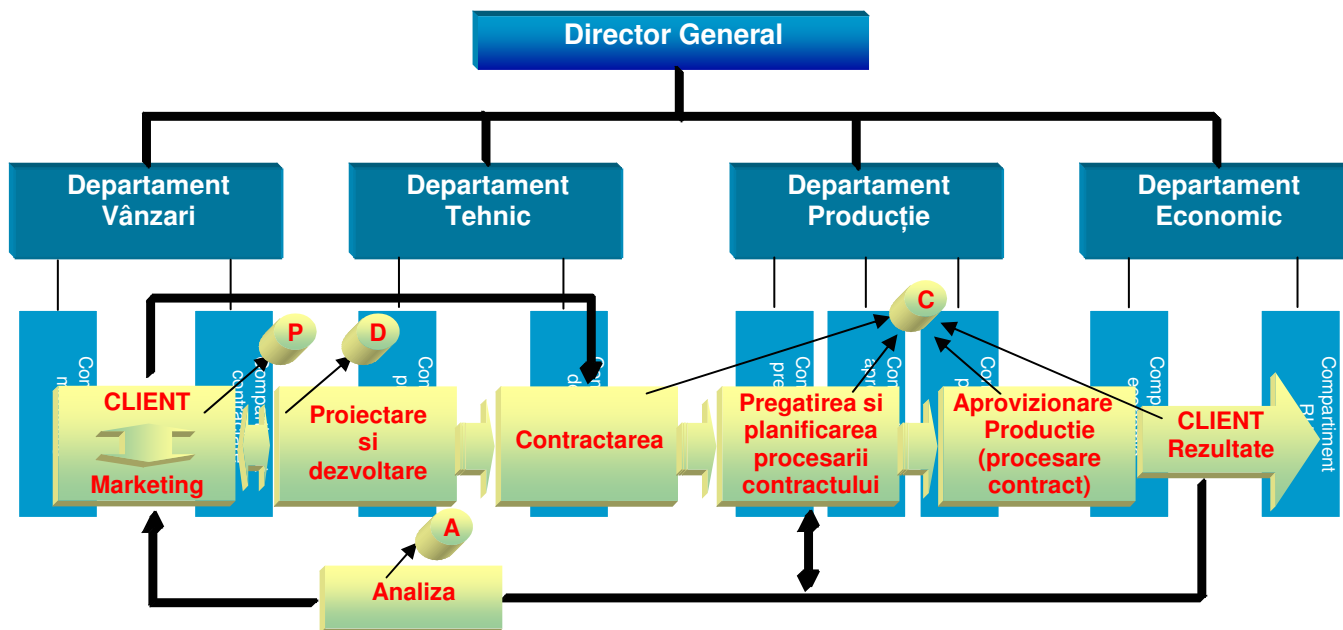


Prin indicatori asigurăm trasabilitatea valorii adăugate rezultată prin realizarea obiectivelor cu performanța planificată la nivel de organizație,

Cel mai interesant lucru constă în faptul că generația “soft” se complace în această situație și duce mai departe, de multe ori cu o îndârjire remarcabilă această eroare fatală a managementului calității. Oare ne dăm seama de acest lucru???

Cu alte cuvinte, stabilirea obiectivelor de către un Director General, ”deschide ușa planificării calității”

Prin planificarea calității, deci și a obiectivelor calității (inclusiv SM) se ajunge la proces și abordarea bazată pe proces,



Prin legătura dintre indicatori se asigură trasabilitatea în management, vorbim aici de indicatorii derivați la nivel de ierarhie managerială stabilită de organigramă,

În funcție de obiectivele stabilite la nivelul 1 de management putem ajunge prin planificarea acestora la toate procesele de realizare sau la o parte din acestea. Nu avem cerințe ISO 9001 de stabilire a obiectivelor la nivel de proces. Deci, obiectivele la nivel de proces nu sunt stabilite oricum, ci din necesități evidente. Obiectivele la nivel de proces pot viza toți indicatorii prin intermediul cărora ținem sub control procesul sau numai la o parte dintre aceștia.

Chiar fără obiective, procesele de realizare și suport sunt ținute sub control, monitorizate și măsurate cu o frecvență prestabilită. Atunci când rezultatele planificate nu sunt realizate stabilim corecții și acțiuni corective. **ATENȚIE!** Acțiuni corective nu și preventive. Acțiunile preventive au alte surse și sunt realizate cu alți bani față de acțiunile corective (banii pentru o acțiune corectivă pot fi de la 10 la 20 de ori mai mulți decât pentru acțiunea preventivă stabilită și realizată la timp).

Procesele de planificare a obiectivelor trebuie să aibe în vedere și cerințele referitoare la produs. Deci se pot stabili obiective la nivel de produs, obiective de echipă și care au în vedere lanțul proceselor de realizare.

În afară de aceste obiective, mai putem avea obiective la nivel de proiect. Aceste obiective sunt realizate fără a utiliza procesele SMC, pentru aceste obiective stabilim un proces unic pe care îl folosim la realizarea lor. Deci, altă filozofie....

Ediția ISO 9001: 2015 va avea în cadrul cerințelor sale și proiectul ca modalitate de îmbunătățire și îmbunătățire continuă.

Cu alte cuvinte obiectivele se stabilesc:

- Ierarhic, pe verticala organigramei, **obiective la nivel de centru de cost**,
- Pe lanțul proceselor de realizare, obiective pe orizontala organigramei adică, **obiective la nivel de centru de profit**.
- La nivel de proiect, ca proces unic având în vedere constrângerile de buget și timp prin intermediul căruia realizăm obiectivele stabilite, deci **obiective la nivel de proiect**.

Din această cauză, cele 3 categorii de obiective se pun în acord între ele pentru a putea contracara consecințele negative ale “efectului de cruce” în management.

Deci, obiectivele nu se stabilesc în funcție de „**întrecerea socialistă**”, la care participăm sau mergând pe conceptul „**fără număr**”, care reprezintă baza manelizării managementului calității pe cele două maluri dâmbovițene.

“cât de mult ne-am îndepărtat de managementul calității practicat în medina geto-dacă acum 2400 de ani, administrația lui Ștefan cel Mare, educația reformată de Spiru Haret, proiectarea fundamentată de Anghel Saligny, prima guvernare Gheorghe Tătăărăscu, legea 6 din 1977 - legea maestrului, etc, etc. !!!!!!!!!!!”

Firică Popa,

30.05.2013