

J.M. Juran și versiunea 2015 a lui ISO 9001

Motto:

„Pentru a salva managementul calității, ISO/CT 176/SC2 îl readuce în actualitate pe Juran”

1. Introducere

Am făcut precizarea din motto nu pentru că Juran și-ar fi pierdut vreodată prezența în managementul calității, Juran nu a fost înțeles și nici explicat adecvat.

Versiunea 2015 a lui ISO 9001 este mult mai apropiată de gândirea Juran decât versiunile anterioare. În esență, punctul de plecare în managementul calității îl reprezintă „abordarea bazată pe proces”, baza, fundamentul sistemelor de management al calității.

Pentru a justifica aceste afirmații, vom pleca de la „Bucla universală de feedback a procesului” gândită de Juran și publicată în celebra carte „Juran on quality by design”, apărută în anul 1985. Istoria acestei cărți și a conceptelor sale este foarte interesantă. Cartea a fost trimisă pentru analiză la aproximativ 50 de companii din Statele Unite și alte țări puternic dezvoltate. Criticile au fost sintetizate și prezentate în cadrul unei conferințe de 2 zile, desfășurate la Stamford, Connecticut, în august 1985.

În cadrul conferinței, unde au participat foarte mulți specialiști și experți în domeniu, s-a ajuns la concluzia că această carte, respectiv conceptele, instrumentele, tehnicile prezentate sunt structurate în așa fel încât să fie aplicate „universal”. Cu această carte, Juran a intrat în „universalitate” și, din această perspectivă, a fost, este și va fi mult timp de acum încolo adevăratul promotor al managementului calității sau, cum este considerat acum în mai multe medii academice și universitare din SUA și Japonia, „părinte fondator al filozofiei management”.

Plecând de la conceptul acestei cărți privind procesul, voi prezenta bucla de feedback a procesului, buclă care a intrat de mult în universalitate.

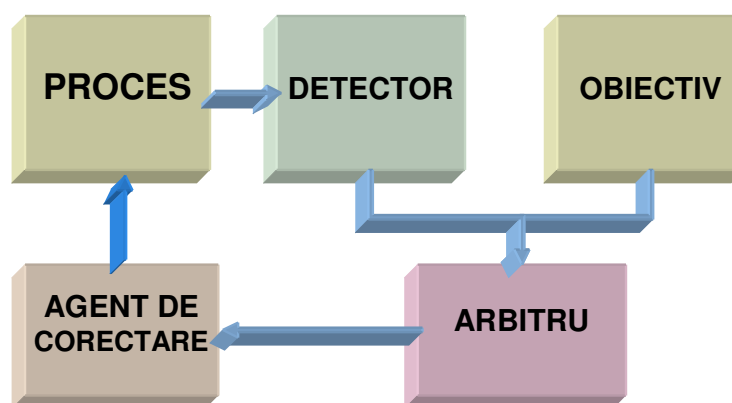


Figura 1. Bucla de feedback a procesului – Juran

Bucla de feedback reprezintă organizarea formală care face posibil controlul calității. Proiectarea buclei de feedback necesită răspunsul la următoarele întrebări:

- ☐ Ce mărime măsurăm?
- ☐ Cine compară mărimea măsurată cu standardul (parametrul, indicatorul, rezultatul)?
- ☐ Cine diagnostichează?
- ☐ Cine acționează?

Când o buclă de feedback face parte dintr-un proces de planificare a calității, atunci fiecare necesitate a clientului va dispune de controale adecvate pentru satisfacerea acesteia, spune Juran. (nota autorului: este vorba atât de clientul intern, cât și de clientul extern).

2. Evoluția buclei universale de feedback a procesului – Juran

Încă de la apariția sa, bucla universală de feedback a procesului a fost utilizată de mai multe mari companii, intrând în modul lor de lucru și devenind un element de bună practică în dezvoltarea sistemelor de management. Apariția conceptului „TQM” (managementul total al calității) a făcut diferența dintre acest

mod de lucru și asigurarea calității promovată de standardele ISO 9001, 2 și 3, versiunile 1987 și 1994. Rețetele TQM de la vremea respectivă au preluat multe dintre conceptele universale Juran. Trebuie să mai remarcăm un lucru, aceste mari companii au impus furnizorilor lor certificarea sistemelor de asigurarea calității, sisteme orientate pe conformitate și produs, proiectarea lor având la bază „Analizele de text ISO” ca modalitate de a demonstra conformitatea cu standardele ISO 9001, 2 sau 3, versiunile 1987, respectiv 1994.

Apariția standardelor de management al calității, respectiv ISO 9001, versiunile 2000 și 2008 au perimat conceptul TQM, sistemele de management al calității descrise de acestea făcând posibilă proiectarea unui sistem TQM conceput pe specificul organizației în funcție de necesitățile acesteia, cât și ale clientului și ale altor părți interesate relevante. Numai că lucrurile nu s-au întâmplat chiar așa în toate cazurile, marile companii/corporații și-au dezvoltat mai departe modul lor de lucru performant îndeplinind și cerințele din ISO 9001:2000, respectiv 2008, pe când organizațiile care veneau din asigurarea calității, cât și noile organizații care au trebuit să implementeze și să-și certifice un sistem de management al calității au utilizat mai departe „analizele de text ISO”, ceea ce a făcut posibilă orientarea/reorientarea sistemelor de management al calității spre sistemele de asigurare a calității. În acest fel, procesele stabilite pe analizele de text ISO, fără să se țină cont de modul de lucru performant al organizației, au avut în vedere doar partea de operare și control, adică doar „D-ul” din PDCA proces, respectiv conformitatea, nu și eficacitatea acestora. Paralel cu aceste „sisteme de asigurarea calității”, modul de lucru al acestor organizații s-a dezvoltat, în evoluția lor identificând multe dintre conceptele Juran. Aceste analize de text ISO au făcut ca principalul risc care privește un sistem de management al calității, pe care eu l-am numit (a se vedea „Calitatea-acces la succes”, nr. 4, aprilie 2012) „abordarea multi-sistem” (*adică două sisteme paralele, un sistem documentat stabilit pe analizele de text ISO, utilizat pentru obținerea unui certificat ISO și un mod de lucru performant utilizat de organizație pentru menținerea pe piață și dezvoltarea continuă a propriei afaceri*) să se materializeze, el producând efecte iremediabile, principalul efect fiind pierderea încrederii în sistemele de management al calității și standardele ISO 9001, versiunile 2000, respectiv 2008.

Cu toate că bucla universală de feedback a procesului este prezentă sub o formă sau alta la nivel de cerințe atât în ISO 9001:2000, respectiv 2008, analizele de text ISO au făcut imposibilă identificarea și conștientizarea ei.

În ceea ce privește modul de lucru și bunele practici la nivel de organizație, bucla universală de feedback a procesului Juran o regăsim în multe dintre metodele, platformele și bazele de date software utilizate cu succes de organizații. Prin acestea, se rezolvă una din principalele probleme organizaționale referitoare la procese, ținerea sub control a interacțiunilor procesului, cu alte cuvinte, a principalelor cauze care pot foarte simplu materializa riscuri cu impact financiar destul de important pentru organizație.

Analizând ISO 9001: 2015, ajungem la esența (fundamentul) managementului calității, respectiv, bucla universală de feedback a procesului – Juran.

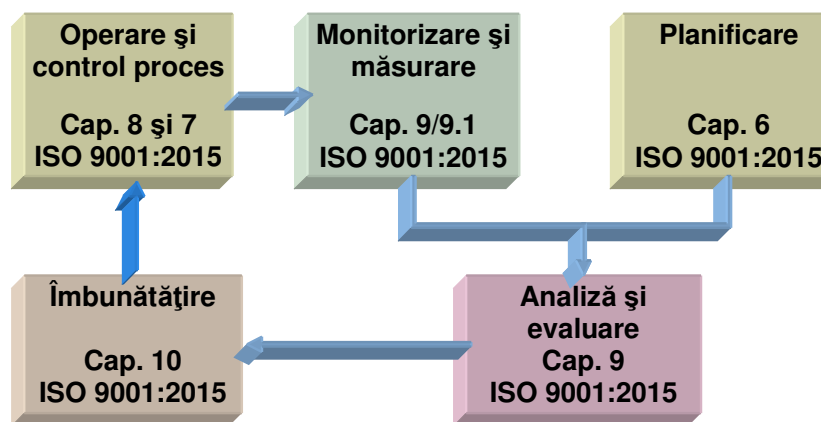


Figura 2. Bucla de feedback a procesului așa cum rezultă din aplicarea cerințelor din ISO 9001:2015

Această buclă de feedback se poate aplica atât la nivel de proces, cât și la nivelul sistemului de management al calității.

Sub o altă formă, această buclă de feedback se poate prezenta astfel:

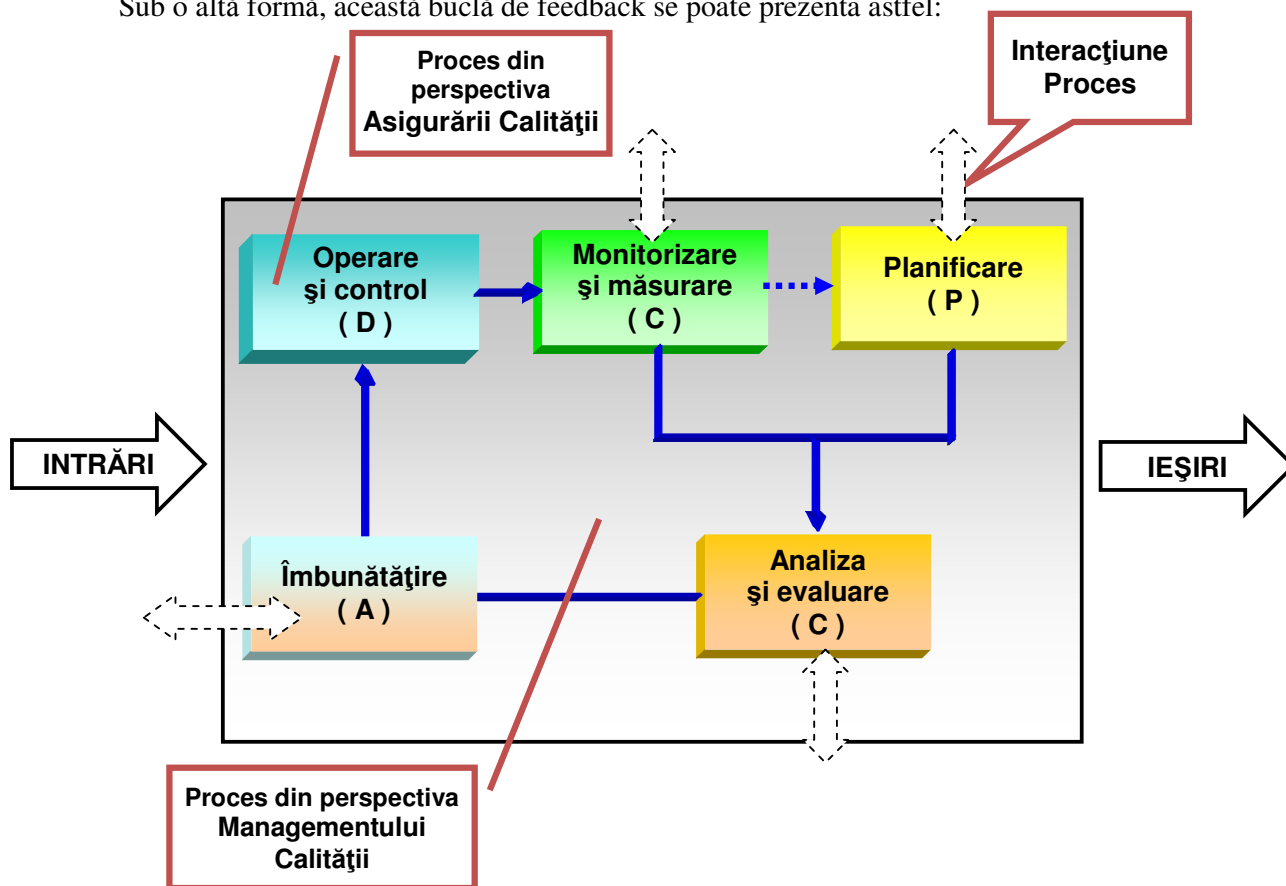


Figura 3. Buclă de feedback a procesului de tip PDCA cu evidențierea intrărilor, ieșirilor și a interacțiunilor la nivel de proces

Comentarii

1. Se observă foarte bine diferența dintre ISO 9001:1994 și ISO 9001:2015, respectiv diferența dintre asigurarea calității și managementul calității, atunci când ne raportăm la proces. Diferența constă în faptul că managementul calității aduce cu el buclă de feedback a acestuia, cât și abordarea bazată pe proces. Nu sunt singurele diferențe, practic, cea mai importantă diferență o constituie rezultatele de performanță la nivel de proces, cât și la nivel de organizație.
2. Cu toate că Juran nu este un promotor al „PDCA”, vedem cât de simplu buclă de feedback a procesului se poate adapta la această metodologie.
3. La abordarea bazată pe proces, pe construcția procesului prezentată mai sus putem să integrăm și „abordarea bazată pe risc”. Pentru a putea să integrăm eficace managementul riscului (gestiunea riscului), la nivelul proceselor și practicilor organizaționale trebuie să ne punem problema unui proces de management al riscului după ISO 31000 Cap. 5 – Procesul. Numai așa vom privi managementul riscului ca parte a proceselor și practicilor organizaționale, evitând în acest fel generarea de activități independente referitoare la riscuri și oportunități în cadrul unui sistem de management al calității.

Prin utilizarea standardului ISO 31000:2009:

- vom crește capacitatea de integrare a managementului riscului la nivelul unui sistem de management al calității, inclusiv procesele și practicile organizaționale ale acestuia;
- ne vom înțelege mai bine când vorbim de riscuri, folosind o terminologie unitară;
- creștem încrederea în realizarea obiectivelor;
- acoperim cheltuielile cu tratarea riscurilor prin punerea în valoare a oportunităților identificate cu ocazia evaluării riscurilor.

3. Aspecte ale procesului de management al calității într-o organizație

1. Modul de administrare a procesului (leadership);

2. Descrierea aplicării cerințelor care privesc abordarea bazată pe proces, clauza 4.4 din ISO 9001,
3. Planificarea procesului, având în vedere:
 - riscurile și oportunitățile (modul de abordare a riscurilor și oportunităților, respectiv integrarea acestora la nivel de proces);
 - obiectivele și planificarea acestora;
 - managementul planurilor, programelor și bugetelor; se vor avea în vedere și planurile de tratare sau escaladare (contingență) a riscurilor;
4. Operarea și controlul procesului, având în vedere:
 - suportul necesar procesului;
 - operarea și controlul procesului operațional, având în vedere seturile de cerințe de la 8.2 ÷ 8.7 din ISO 9001:2015, cât și procesele suport specifice Cap. 7 din ISO 9001:2015;
5. Monitorizarea și măsurarea procesului, cu accent pe sistemul de raportare, având în vedere asigurarea datelor și informațiilor privind performanța sistemului de management și a proceselor sale;
6. Analiza și evaluarea procesului prin:
 - analiza informațiilor privind performanța raportată a procesului;
 - analiza eficacității aplicării planurilor, programelor și bugetelor;
 - evaluarea rezultatelor și actualizarea acestora în funcție de ținte și oportunități;
 - evaluarea eficacității planurilor de tratare sau escaladare a riscurilor;
7. Îmbunătățirea procesului – se vor avea în vedere instrumentele de îmbunătățire, respectiv acțiuni corective, audit intern, analiza managementului, cunoștințele/contribuția personalului etc.;

4. Concluzii

Principalul mesaj pe care ISO 9001:2015 ni-l transmite este acela că trebuie să renunțăm la analizele de text ISO în descrierea, implementarea, certificarea și îmbunătățirea continuă a unui sistem de management al calității.

Având în vedere cele prezentate mai sus, auditul terță parte ar trebui să aibă în vedere:

1. Evitarea „analizelor de text ISO”, pentru a nu contribui la uniformizarea sistemelor de management și a documentațiilor acestuia;
2. Orientarea auditului pe eficacitatea sistemului de management și a proceselor acestuia;
3. Raport de audit pentru tine și banii tăi (este vorba de organizație) nu un Raport de audit „la fel pentru toți”;
4. Ridicarea ochilor din hârtii și concentrarea auditorilor pe:
 - constatări și concluzii de audit;
 - recomandări;
 - elemente de bună practică;
 - riscuri cu impact asupra performanțelor sistemului de management al calității și organizației în ansamblul său.

Câteva precizări:

- ☐ Un auditor terță parte trebuie să fie cu cel puțin un pas în fața organizației în ceea ce privește evoluțiile și bunele practici din domeniul sistemelor de management al calității și a managementului calității, în general;
- ☐ Raportul de audit trebuie să promoveze cu adevărat managementul calității, și nu gândirea auditorilor despre managementul calității;
- ☐ Promovarea managementului calității având ca suport gândirea Juran asupra managementului calității. În acest fel, vom avea certitudinea că de această dată nu vom mai greși din nou cu acest concept care privește calitatea, și anume, **managementul calității**.

Bibliografie

- [1] *** ISO 9001:2015, *Sisteme de management ale calității. Cerințe*.
- [2] *** ISO 9001:2000, *Sisteme de management ale calității. Cerințe*.
- [3] *** ISO 9001:2008, *Sisteme de management ale calității. Cerințe*.
- [4] *** ISO 9001:1994, *Model pentru asigurarea calității în proiectare, dezvoltare, producție, montaj și service*.

- [5] *** *SR ISO 31000:2010, Managementul riscului. Principii și linii directoare.*
- [6] Firică Popa, *Calitatea, fără început, fără sfârșit, Manualul auditorului și Aplicarea Juran în Sistemele de Management*, accesibil la www.firica-popa.ro
- [7] Firică Popa (2002), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 3, Nr. 4.
- [8] Doina Constantinescu (2003), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 4, Nr. 1-2.
- [9] Firică Popa (2003), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 4, Nr. 1, 2.
- [10] Firică Popa (2005), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 6, Nr. 10, 11, 12.
- [11] Emil Ciobanu (2007), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 8, Nr. 7-8.
- [12] Firică Popa (2007), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 8, Nr. 7, 8.
- [13] Firică Popa (2014), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 15, Nr. 141.
- [14] Joseph M. Juran (2006), *Manualul Calității Juran*, Ediția V, SRAC, București.
- [15] Joseph M. Juran (2000), *Planificarea Calității*, Editura Teora, București.
- [16] Firică Popa (2004), *Ghid pentru îmbunătățirea performanței*, Editura Mediarex, București.
- [17] Firică Popa (2006), *Trasabilitatea în management*, Conferința CCF, Sinaia.