

# Calitatea Totală

Câteva idei utile pe care vă  
puteți sprijini deciziile.



## ghid de folosire

de Emilia Cernăianu

În literatura de specialitate apare sintagma Managementul Calității Totale (TQM în original). Eu însă am omis cuvântul *management*. Și nu din greșeală! **Calitatea Totală** nu se referă doar la management și nu este obținută doar printr-un anumit tip de management. Calitatea Totală se referă la **fiecare membru** din organizație care face lucruri mari sau mărunte pentru clienți, fie ei interni sau externi. Este un lucru simplu și ușor *de înțeles*, dar de ce este atât de greu *de făcut*?

Mi-am propus să identific câteva greșeli frecvente precum și câteva acțiuni care au dus la un succes real și de durată, în organizațiile pe care am avut ocazia să le observ din interior. Scopul meu este să vă fac să vă gândiți cum puteți folosi aceste informații pentru a asigura o **îmbunătățire continuă a calității** în organizația în care vă aflați.

Mai întâi, **greșelile**:

- **Obiective neclare** – în mod particular nediferențierea rezultatelor pe termen scurt și lung
- **Planuri supra-ambicioase** – a face prea mult și prea repede
- **Lipsă de sprijin** – de sus în jos
- **Comportament managerial nepotrivit** – inconsistența vorbelor cu faptele (tot de sus în jos ...)
- **Lipsa comunicării** – mai ales impresia că ”n-o să se observe”
- **Lipsa motivării** – nu se văd beneficiile calității

### Obiectivul general al Calității Totale

Un program al Calității Totale țintește menținerea clienților actuali, atrage noi clienți și crește cererea de produse/servicii; caută să elimine orice motiv de insatisfacție a clienților, în toate aspectele operaționale ale organizației. În cele din urmă se țintește creșterea profitabilității (atât prin creșterea veniturilor cât și prin reducerea costurilor), cu condiția să nu devină o țintă doar pe

termen scurt. În acest caz, Calitatea Totală nu numai că nu ajută dar poate fi dăunătoare prin costurile ridicate pe care le implică în special acțiunile de instruire și supervizare.

### Obiectivele specifice ale Calității Totale

În primul rând trebuie să identificați *componentele de bază* ale organizației dvs. Rareori sunt mai mult de 5. De exemplu:

- **Hotel** – amplasament, curățenie și igienă, atitudinea și comportamentul personalului, aranjamentele interioare, prețul;
- **Ziar** – disponibilitatea, acuratețea informațiilor, aspect/design, prețul;
- **Producător de oțel** – calitatea produsului, gama de produse, disponibilitatea, prețul;

Identificați zonele în care aveți plângeri în ultimele 12 luni și demarați o acțiune de măsurare a stadiului în care vă aflați. Asta se poate face prin mai multe metode, dar cel mai simplu ar fi să sondați direct clienții. De exemplu, la hotel, investigați *atitudinea personalului* printr-un sondaj ad-hoc.

Calculați *costurile greșelilor* în fiecare zonă identificată. Dacă un anunț în ziar are un număr de telefon greșit, calculați (estimativ, firește) cât ar costa retipărirea ziarului, apelurile pierdute, potențialii clienți dezamăgiți și imaginea șifonată. Comparați costurile pe zonele de bază ale organizației și faceți o ierarhizare ale primelor 5, cele mai costisitoare greșeli. Identificați măsuri de îmbunătățire. Acum aveți deja 5 obiective specifice de Calitate Totală.

### Implementarea Calității Totale

Selectați un grup de 4-8 oameni și formați o echipă de intervenție. Alegeți-i pe cei mai entuziaști, motivați și activi și numiți-l manager de echipă pe cel care comunică cel mai bine. Stabiliți ședințe precise (de pildă în fiecare zi de marți de la 1600 la 1630) la care să se discute obiectivele specifice în termeni pragmatici. ”Cum putem descrește rata greșelilor de la 6% la 4%?”. Asigurați echipa că dispune de tot sprijinul managementului și țineți-vă promisiunea. Încurajați ideile bune chiar dacă par nerealiste sau costisitoare. Discutați deschis cu echipa despre cât de mult puteți ”plăti” calitatea. Afișați într-un loc cu *maximă vizibilitate* toate succesele **Echipei Calității Totale**. Scoateți-i în evidență eforturile și laudați-i rezultatele. Transformați întreaga acțiune într-o poveste de succes.

Dacă nu se văd rezultate concrete, încurajați echipa să găsească metode inedite de îmbunătățire a Calității Totale.

Odată îndeplinite cele 5 obiective strategice, nu vă opriți. Antrenați echipa (eventual măriți-i efectivul) în identificarea altor zone care pot fi îmbunătățite.

### Rolul managerilor seniori

- Interesați-vă îndeaproape de **Echipei Calității Totale**, acordați-i importanța cuvenită;
- Încurajați echipa și oferiți-i tot sprijinul de care are nevoie; mulțumiți-i oficial ori de câte ori are un rezultat notabil;
- Nu tolerați managerii sau supervizorii care critică sau iau ironizează Calitatea Totală;
- Vorbiți despre Calitatea Totală la toate ședințele la care participați pentru a atrage atenția și a-i accentua importanța;
- Faceți public succesul – atingerea obiectivelor.