

EVALUAREA GRADULUI DE MATURITATE A SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

Andone Georgiana-Cristina¹, Dinuță Silvia-Beatrice¹ și Ilinca Elena-Alexandra¹

Conducător științific: Prof. dr. ing. Irina SEVERIN, ș.l. dr. ing. Bogdan DUMITRU

REZUMAT: Sistemul de Management al Calității (SMC) ajută organizațiile să mențină și să dezvolte un nivel adecvat de calitate a produselor și serviciilor. Scopul evaluării gradului de maturitate al unei organizații este de a monitoriza în mod continuu activitățile desfășurate și asigurarea unui management eficace și eficient al resurselor și proceselor organizației. Nivelele de maturitate sunt folosite pentru a descrie un mod de evoluție pentru o organizație ce vrea să-și îmbunătățească în mod continuu procesele. Există 5 nivele de maturitate: Inițial, Coordonat, Definit, Coordonat cantitativ, Optimizat. În această lucrare s-a realizat un studiu de caz bazat pe un chestionar de evaluare privind gradul de maturitate al unei organizații. În urma răspunsurilor primite, s-a constatat că organizația se află la nivelul 4 de maturitate, având abilitatea de a-și îmbunătăți procesele și aflându-se într-o dezvoltare continuă 10 rânduri (Font: Times New Roman, 10 puncte, Indentare Stânga și Dreapta: 10 mm). Formatul lucrării trebuie să respecte cerințele referitoare la formatul paginii și la stilul ales (indicat între paranteze), precum și toate detaliile prezentate mai jos.

CUVINTE CHEIE: Sistem de Management al Calității, evaluarea nivelului de maturitate al unei organizații

1 INTRODUCERE

Maturitatea unui sistem de management al calității implementat într-o organizație constă în capacitatea acesteia de a lucra eficient și eficient pentru a obține un succes durabil.

După cum definește standardul SR EN ISO 9000:2006 [2], „Sistemul de management al calității este parte a sistemului de management al organizației orientată către obținerea rezultatelor, în raport cu obiectivele calității pentru satisfacerea necesităților, așteptărilor și cerințelor părților interesate”.

Într-o organizație matură, obiectivul de bază este de a stabili un nivel adecvat al calității produselor și de a analiza problemele existente ale proceselor.

2 NOTIUNI GENERALE

Maturitatea proceselor este măsura în care un proces specific este bine definit, măsurat, controlat și gestionat eficient.

În cadrul unei organizații este important să se ajungă la un grad de maturitate adecvat și la un nivel cât mai înalt de conștientizare a calității aplicând instrumente de măsurare, analiză și îmbunătățire. Un sistem de management al calității

¹ Specializarea Ingineria și Managementul Calității, Facultatea IMST;
E-mail: andonecristina2795@yahoo.com;

implementat urmărește să asigure cât și să controleze calitatea. Există mai multe definiții ale conceptului calitate, se poate defini ca o realizare a corespondenței între așteptările, cerințele consumatorilor și caracteristicile produsului.

Asigurarea calității se efectuează de către o echipă ce are responsabilitatea de a îndruma și sprijini toate procesele.

2.1 Cele cinci nivele de maturitate ale unui Sistem de Management al Calității

Cele cinci nivele se pot extinde, personaliza după cum este necesar. Acestea definesc o scară pentru a măsura maturitatea proceselor unei organizații și pentru evaluarea capacității acestora. În organizație se identifică nivelul curent de maturitate, se analizează punctele tari și punctele slabe, se urmăresc performanțele proprii și se analizează în raport cu cerințele specificate.

2.1.1 Nivelul 1 – Inițial

La nivelul inițial, organizația nu oferă un mediu stabil pentru dezvoltarea și menținerea proceselor. Succesul se bazează pe o echipă eficientă și un management bine planificat.

Organizațiile la nivelul 1 realizează produse care funcționează deși depășesc bugetul și termenul limită. Succesul poate fi dobândit în organizație doar dacă la proiect lucrează aceeași echipă. Capacitatea fiecărui individ este baza nivelului 1 de maturitate.

2.1.2. Nivelul 2 – Coordonat

La nivelul 2 de maturitate, politicile de gestionare a proceselor sunt stabilite. Experiența anterioară este baza gestionării și planificării proceselor. Un proces de succes este documentat, instruit, măsurat și poate fi îmbunătățit.

Procesul se află sub controlul sistemului de management, urmând planuri ce se bazează pe performanța proiectelor anterioare.

2.1.3. Nivelul 3 – Definit

La nivelul definit, procesele sunt dezvoltate, menținute și documentate. Procesele stabilite sunt folosite pentru a ajuta managerii și personalul pentru a efectua procese mai eficiente. Activitățile proceselor organizației se află sub responsabilitatea unei echipe. Un proces bine definit se caracterizează prin criteriile de pregătire, intrări, standarde, proceduri pentru efectuarea lucrărilor și criterii de finalizare.

Procesele se bazează pe o înțelegere comună, la nivelul întregii organizații a activităților și a responsabilităților.

2.1.4. Nivelul 4 – Coordonat cantitativ

La nivelul 4 de maturitate, organizația stabilește obiectivele calitative pentru produse cât și pentru procese. Procesele nivelului 4 devin previzibile deoarece funcționează în limite măsurabile.

Acest nivel permite unei organizații să anticipeze tendințele în procese și calitatea produsului; procesele fiind stabile cât și măsurabile, cauzele variațiilor vor fi identificate într-un timp relativ scurt. Când limitele cunoscute ale proceselor sunt depășite, se iau măsuri pentru a corecta situația.

2.1.5. Nivelul 5 – Optimizat

La nivelul 5 de maturitate, organizația este concentrată pe procesul continuu de îmbunătățire. Organizația are ca scop identificarea punctelor slabe și consolidarea procesului de productivitate, prevenirea apariției neconformității. Inovațiile care exploatează cele mai bune metode de dezvoltare sunt transferate în întreaga organizație.

Punctul central al nivelului 5 de maturitate este evitarea pierderilor. Se urmărește eliminarea rezultatelor nedorite și îmbunătățirea proceselor.

Procesele organizațiilor de nivel 5 sunt într-o continuă îmbunătățire deoarece aceste organizații fac în permanență eforturi pentru a dezvolta procesele de performanță. Îmbunătățirile proceselor sunt planificate și gestionate în mod continuu.

3 DEZVOLTARE PRIN NIVELE DE MATURITATE

Prin controlul la nivelul proceselor, organizațiile pot atinge îmbunătățiri progresive în maturitate. În timp ce organizația atinge obiectivele specifice nivelului de maturitate, beneficiile aduse de îmbunătățirea proceselor cresc considerabil. Este inefficientă trecerea simultană peste mai multe niveluri de maturitate deoarece fiecare nivel formează o fundație necesară pentru următorul.

Îmbunătățirile în cadrul proceselor pot avea loc oricând, chiar și înainte ca organizația să fie pregătită să avanseze la următorul nivel de maturitate. În organizații, procesele ce nu au o fundație stabilă pot eșua rapid, în punctul unde sunt cel mai solicitate.

4 STUDIU DE CAZ

Pentru a determina nivelul de maturitate la care se află o organizație și cum poate îmbunătăți și inova produsele și procesele se poate folosi unul dintre sistemele de evaluare a gradului de maturitate. Există 3 sisteme de evaluare a gradului de maturitate și anume: Onemind Maturity Model, PRINCE 2 Maturity Model, P3M3 Portofolio, Programme and Project Management Maturity Model.

Utilizarea unui model de maturitate oferă organizației posibilitatea să își evalueze metodele, procesele în raport cu cele mai bune practici de management.

În cazul în care o organizație apelează la evaluarea nivelului de maturitate îi vor fi asigurate următoarele beneficii: cunoașterea nivelului exact de maturitate la care se află în acel moment, primește recomandări precise privind modul de îmbunătățire al punctelor slabe, se poate compara nivelul de maturitate cu cel al altor organizații sau cu alte părți ale organizației proprii, îmbunătățire majoră a autoevaluărilor, un set consistent de chestionare și punctaje, un set independent de repere.

Onemind este un sistem de evaluare a gradului de maturitate ce aduce schimbări organizaționale de succes. Acesta urmărește îmbunătățirea și monitorizarea maturității manageriale a organizațiilor.

Este un pachet complet, conceput pentru a integra disciplinele de leadership și management care sunt esențiale pentru succes, încurajează noi moduri de a gândi despre schimbările organizaționale și pentru a obține rezultate remarcabile.

Metodele Onemind sunt riguros încercate, testate și acreditate independent pentru a se asigura că acestea nu sunt doar inovații semnificative, ci se bazează și pe un cadru solid și sigur. Abordarea Onemind se ocupă de întreaga imagine, de proiectarea procesului și planificarea necesară pentru înțelegerea, proiectarea și implementarea îmbunătățirilor optime.

Diagnosticarea automată Onemind este o metodă unică, cu costuri reduse, care permite evaluarea independentă a probabilității succesului unui proiect, program de-a lungul întregii sale vieți și evidențiază aspectele care necesită a fi îmbunătățite. Rezultatele evaluării sunt stocate într-

o bază de date și pot fi utilizate pentru benchmarking.

PRINCE 2 Maturity Model este conceput pentru a permite organizațiilor să-și evalueze gradul de maturitate utilizând metodele acestui sistem. Acest model se bazează pe gestionarea proiectelor într-o organizație și este conceput pentru a permite organizațiilor să evalueze maturitatea, pentru a înțelege punctele cheie care fac parte dintr-un proces organizațional eficient, identifică practicile cheie care trebuie încorporate în cadrul organizației, pentru a atinge nivelul de maturitate următor și a înțelege rațiunea din spatele chestionarului de evaluare.

P3M3 Portofolio, Programme and Project Management Maturity Model este, ca și Onemind Maturity Model și PRINCE 2 Maturity Model, un sistem de evaluare a gradului de maturitate.

Folosind chestionarul de evaluare a gradului de maturitate PRINCE 2 Maturity Model în cadrul unei organizații ce activează pe piața financiară din România în domeniul procesării tranzacțiilor cu carduri s-au analizat răspunsurile la următoarele întrebări:

Î: Cum se fac înțelese valorile, viziunile în organizație?

R: Organizația se bazează pe Leadership mai exact aceasta deține abilitatea de a crea o viziune clară; capacitatea de a împărtăși viziunea cu ceilalți și de a-i motiva să o urmeze.

Î: Organizația anticipează potențialele conflicte care pot apărea datorită necesităților și așteptărilor diferite ale părților interesate?

R: Conflictele care pot apărea în cadrul organizației nu pot fi anticipate, dar aceasta deține abilități de controlare și rezolvare a conflictelor fiind aspecte importante pentru asigurarea succesului organizației.

Î: Cum are loc evaluarea furnizorilor pentru a se asigura că produsele/resursele pe care aceștia le furnizează îndeplinesc așteptările organizației?

R: În cadrul organizației se evaluează o serie de criterii bine definite precum: calitatea produselor furnizate, nivelul prețurilor, termenul de livrare al produselor, servicii suplimentare oferite la livrare, garanții acordate la cumpărare, termene de plată, acordare de asistență în utilizarea produselor.

Î: Prin ce metodă organizația caută să îmbunătățească continuu eficacitatea sistemului de management al calității?

R: Organizația folosește feedback-ul pentru a îmbunătăți continuu diferite aspecte. Se ia în considerare feedback-ul primit de la angajați, colaboratori, clienți.

Î: Se întreprind acțiuni pentru diminuarea riscurilor sau planuri privind situațiile neprevăzute?

R: Există sesiuni de evaluare în cadrul cărora se identifică și analizează riscurile, se stabilesc termene limită și responsabilități în vederea acțiunilor de risc. Toate aceste informații se înregistrează în Planul Acțiunilor de Risc.

Î: Se iau în considerare necesitățile organizației de a achiziționa noi tehnologii sau de a dezvolta caracteristicile produselor existente?

R: Organizația a afirmat că urmează să achiziționeze tehnologii noi în următoarele 30 de zile.

Î: În cadrul organizației a avut loc de curând o autoevaluare? Dacă da, ce s-a întâmplat cu rezultatele?

R: În urmă cu 6 luni, a avut loc o autoevaluare, iar în urma acesteia s-au renegociat contractele cu părțile interesate, s-au îmbunătățit condițiile de muncă ale angajaților, s-au prelungit contractele cu furnizorii de încredere.

5 CONCLUZII

În urma răspunsurilor primite, organizația ce activează în domeniul financiar se încadrează la nivelul 4 de maturitate, se află într-o îmbunătățire continuă deoarece își dezvoltă procesele de performanță și se axează asupra ariilor de îmbunătățire.

Standardele internaționale furnizează diferite modele pentru evaluarea nivelului de maturitate al organizațiilor, ISO 9004 fiind unul dintre ele. Un model de maturitate poate fi folosit ca punct de reper pentru a înțelege cum funcționează organizația și a identifica oportunități de îmbunătățire. Dacă modelul de maturitate este înțeles, organizațiile se pot folosi de acesta pentru a evalua nivelul actual de maturitate, dar și pentru a reuși să avanseze la următorul nivel. Îmbunătățirea nivelului de maturitate al proceselor duce la o calitate superioară a produselor sau a serviciilor. Iar această calitate superioară va reduce ciclul de timp și efortul de dezvoltare a produselor sau serviciilor.

6 MULȚUMIRI

Studiul de caz s-a realizat pe baza datelor și a experienței în cadrul unei organizații ce este lider de piață pe segmentul financiar din România, în urma unui intership pe o perioadă de 6 luni.

7 BIBLIOGRAFIE

[1].SR EN ISO 9004:2010, „Conducerea unei organizații către un succes durabil. O abordare bazată pe managementul calității”.

[2].SR EN ISO 9000:2006, „Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular”.

[3].APMG International, disponibil la: <http://www.apmg-international.com/en/consulting/what-maturity-model.aspx> Accesat la data: 26.04.2017.

[4].Onemind, disponibil la: <http://www.apmg-international.com/en/consulting/Onemind.aspx> Accesat la data: 26.04.2017.

[5].PRINCE2, disponibil la: <http://www.apmg-international.com/en/consulting/prince2-maturity-model.aspx> Accesat la data: 26.04.2017.

[6].Cursuri CMMI – andrei.clubcisco.ro/cursuri/f/f-sym/4isi/18Ficea%20Cristian-CMMI.pptx Accesat la data de: 24.04.2017.

8 NOTAȚII

SMC = Sistem de Management al Calității