

CUPRINS

1 BAZELE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII 15

1.1	Contextul prezent.....	15
1.2	Evoluția conceptului de calitate.....	16
1.3	Conceptul de calitate.....	13
1.3.1	Calitatea totală.....	22
1.4	Clientul intern.....	25
1.5	Managementul Total al Calității: îmbunătățirea continuă.....	26
1.6	Obținerea calității.....	30
1.7	Caracterul calității în administrație și în serviciile publice.....	33
1.8	Rolul Managementului Total al Calității în administrația publică.....	35
1.9	Tendințe în îmbunătățirea serviciilor publice.....	39
1.10	Inițiative de introducere a Managementului Total al Calității în administrația publică.....	41

2 PLANIFICAREA CALITĂȚII 44

2.1	Introducere.....	44
2.2	Planificarea în domeniul administrației și serviciilor publice.....	45
2.3	Procesul planificării calității.....	47
2.3.1	Identificarea clienților, a nevoilor și așteptărilor lor.....	49
2.3.2	Transpunerea cerințelor în limbajul organizației.....	57
2.3.3	Stabilirea unităților de măsură și a sistemului de măsurare.....	59
2.3.4	Proiectarea serviciului și desfășurarea procesului.....	62
2.4	Obiectivele calității.....	63
2.5	Documentele de serviciu ale cetățeanului.....	70
2.6	Instrumente ale planificării calității.....	75
2.6.1	Instrumente de planificare strategică.....	75
2.6.1.1	Analiza SWOT aplicată calității.....	75
2.6.1.2	Portofoliul calității.....	76
2.6.1.3	Standardele de calitate.....	82

2.6.2 Metode de planificare operativă.....	85
2.6.2.1 Metode de cunoaștere a necesităților și expectativelor clienților	85
2.6.2.1.1 Chestionare	86
2.6.2.1.2 Anchete	88
2.6.2.1.3 Tehnici de grup	89
2.6.2.2 Funcția QFD (Quality Function Deployment).....	91
2.6.2.2.1 Fazele QFD	94

3 CONDUCEREA ȘI REALIZAREA CALITĂȚII 100

3.1 Introducere.....	100
3.2 Atenția acordată cetățeanului.....	101
3.3 Comunicarea și atenția față de cetățean.....	105
3.4 Procesul de atenție față de beneficiar.....	108
3.5 Soluționarea situațiilor conflictuale.....	113
3.6 Instrumente ale conducerii calității.....	115
3.6.1 Instrumente ale conducerii calității legate de angajați	115
3.6.1.1 Selectarea personalului.....	116
3.6.1.2 Pregătirea personalului.....	118
3.6.2 Instrumente de conducere a calității centrate pe organizare.	119
3.6.2.1 Cercurile calității.....	120
3.6.2.2 Echipele de îmbunătățire din cadrul departamentelor.....	121
3.6.2.3 Echipele de progres.....	121
3.6.2.4 Echipele de îmbunătățire a proceselor.....	122
3.6.2.5 Echipele autonome.....	122

4 EVALUAREA CALITĂȚII 123

4.1 Control și evaluare	123
4.2 Clientul - element esențial al evaluării.....	125
4.2.1 Evaluarea gradului de mulțumire a clientului.....	125
4.2.2 Satisfacerea clienților privită prin prisma caracteristicilor serviciului.....	126
4.3 Evaluarea generală a serviciului.....	130
4.3.1 Imperativul evaluării globale	130
4.3.2 Evaluarea prin intermediul indicatorilor calității.....	132

5 ÎMBUNĂȚĂȚIREA CALITĂȚII 135

5.1	Introducere.....	135
5.2	Caracteristicile îmbunătățirii calității.....	136
5.3	Organizarea îmbunătățirii calității.....	137
5.4	Dezvoltarea proiectelor de îmbunătățire.....	138
5.5	Instrumente și tehnici de bază ale managementului calității.....	142
5.5.1	Instrumente de bază ale managementului calității.....	142
5.5.1.1	Lista de control.....	143
5.5.1.2	Histogramele.....	145
5.5.1.3	Diagrama Pareto.....	148
5.5.1.4	Diagrama cauză – efect.....	152
5.5.1.5	Stratificarea.....	157
5.5.1.6	Diagrama de dispersie.....	158
5.5.1.7	Grafice de control.....	161
5.5.1.8	Alte grafice.....	165
5.5.2	Tehnici de bază ale managementului calității.....	167
5.5.2.1	Diagrama afinității.....	168
5.5.2.2	Diagrama relațiilor.....	170
5.5.2.3	Diagrama arborelui.....	171
5.5.2.4	Diagrama matriceală.....	174
5.5.2.5	Diagrama cu săgeți.....	176
5.5.2.6	Procesul de decizie.....	176
5.5.2.7	Analiza factorială.....	177
5.5.2.8	Furtuna de idei (brainstorming).....	178
5.5.2.9	Votarea multiplă.....	180
5.5.2.10	Diagrama fluxului.....	181

6 COSTURILE CALITĂȚII ȘI NONCALITĂȚII 183

6.1	Introducere.....	183
6.2	Categoriile de costuri referitoare la calitate.....	184
6.3	Aisbergul costurilor calității.....	190
6.4	Comportamentul costurilor calității.....	191

7 MANAGEMENTUL CALITĂȚII ORIENTAT CĂTRE PROCES..... 194

7.1	Introducere	194
7.2	Definiția procesului.....	195
7.3	Schematizarea proceselor.....	200
7.4	Caracteristicile managementului proceselor.....	206
7.5	Îmbunătățirea proceselor.....	208
7.6	Costul activităților și îmbunătățirea proceselor	219
7.7	Metode și tehnici utilizate pentru îmbunătățirea performanțelor serviciilor și administrației publice.....	221
7.7.1	Îmbunătățirea performanțelor organizației prin reengineering	221
7.7.1.1	Ce este și ce nu este reengineering-ul proceselor?.....	223
7.7.1.2	Metodologia reengineering-ului proceselor.....	225
7.7.2	Metode și tehnici specifice îmbunătățirii continue	228
7.7.2.1	Just in Time	228
7.7.2.2	Sugestii și reclamații	232

8 CERTIFICARE ȘI EVALUARE..... 236

8.1	Introducere	236
8.2	ISO 9000 și certificarea	237
8.2.1	Norma ISO 9004-2 „Ghid pentru servicii”.....	240
8.2.2	Norma ISO 9004-4.....	253
8.3	Metode de evaluare a performanțelor obținute în urma implementării managementului total al calității în servicii și în administrația publică	254
8.3.1	Premiul național pentru calitate Deming	255
8.3.2	Premiul național pentru calitate Malcolm Baldrige	256
8.3.3	Premiul european al calității	259
8.3.3.1	Modelul european și managementul calității	260
8.3.3.2	Structura modelului european	261
8.3.3.3	Criterii și subcriterii de autoevaluare	263
8.3.3.4	Autoevaluarea prin intermediul chestionarului	273
8.3.3.4.1	Desfășurarea autoevaluării prin intermediul chestionarului.....	273
8.3.3.4.2	Chestionarul	277
8.3.3.4.3	Analizarea rezultatelor	286
8.3.3.5	Autoevaluarea prin intermediul formularului	288
8.3.3.6	Modelul excelenței EFQM versus normele ISO.....	293

9 MANAGEMENTUL TOTAL AL CALITĂȚII ÎN CONTEXTUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE 296

9.1	Introducere	296
9.2	Cultura organizațională	297
9.3	Rezistența la schimbare.....	299
9.4	Introducerea Managementului Total al Calității în administrația publică.....	301
9.5	Opinii care susțin ideea introducerii Managementului Total al Calității în administrație și serviciile publice.....	307

BIBLIOGRAFIE 313
