

ROLUL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE ÎN DEZVOLTAREA CONCEPTULUI DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ PENTRU APĂRAREA INTERESULUI PUBLIC ÎN ASOCIAȚIILE PROFESIILOR LIBERALE

Cristina Raluca Gh. Popescu^{1*}

¹⁾ Universitatea din București, Romania
și Academia de Studii Economice, București, Romania

Vă rugăm să citați acest articol astfel:

Popescu, C.R., 2017. The Role of Total Quality Management in Developing the Concept of Social Responsibility to Protect Public Interest in Associations of Liberal Professions. *Amfiteatru Economic*, 19(Special No. 11), pp. 1091-1106.

Istoricul articolului

Primit: 15 iunie 2017

Revizuit: 20 septembrie 2017

Acceptat: 18 octombrie 2017

Rezumat

Lucrarea pune în valoare o parte din rezultatele unei cercetări pe bază de chestionar, efectuate la nivelul asociațiilor profesiilor liberale membre ale Uniunii Profesiilor Liberale din Romania (UPLR). A fost evaluat stadiul implementării principiilor Managementului Calității Totale (TQM) în rândul celor 14 asociații ale profesiilor liberale membre UPLR și au fost identificați cei mai importanți factori de succes ai TQM care pot contribui la creșterea responsabilității sociale pentru apărarea interesului public al membrilor asociațiilor profesiilor liberale. Cercetarea s-a efectuat în perioada 18 aprilie – 31 mai 2017 la sediile centrale ale asociațiilor profesionale membre UPLR la nivelul unui eșantion reprezentativ de 100 de salariați din cei 130 ai acestora. Au fost identificate 58 de puncte forte care confirmă un nivel înalt de implementare a principiilor TQM și 28 de aspecte care necesită ameliorări. S-au identificat rezultate foarte bune cu privire la „Activitatea desfășurată și condițiile generale de muncă” și „Controlul calității”. În același timp, au fost descoperite lacune privind „flexibilitatea organizației”, cât și în „identificarea și valorificarea așteptărilor în cadrul întâlnirilor cu membrii”. Pe de o parte, pe baza rezultatelor analizate, s-a stabilit că „Exigența examenelor de acces la profesie” și „Utilizarea standardelor profesionale” sunt factorii cu cel mai mare impact cu privire la creșterea responsabilității sociale și apărarea interesului public iar, pe de altă parte, „Caracterul deschis al asociațiilor - libera concurență” are cel mai mic impact.

Cuvinte-cheie: principiile managementului calității totale, responsabilitate socială, asociația profesiei liberale, părți interesate, factor de succes pentru apărarea interesului public.

Clasificare JEL: A10, D02, F63, I23, M21, M41, M42, P47.

*Autor de contact, Cristina Raluca Gh. Popescu – popescu_cr@yahoo.com

Introducere

La realizarea unei economii de piață funcționale în România, un rol decisiv l-au avut asociațiile profesiilor liberale. Ca organizații profesionale de utilitate publică, fără scop patrimonial, acestea au ca țel suprem apărarea interesului public și au pus în centrul preocupărilor calitatea serviciilor realizate de membrii lor pentru satisfacerea interesului public, îmbunătățirii climatului economic, consolidării încrederii în activitățile profesioniștilor, bazate pe competențe, onoare, independență și moralitate. Acestea promovează, adoptă și monitorizează aplicarea standardelor, metodelor și tehnicilor specifice. Prin activitatea membrilor săi, asociațiile profesiilor liberale asigură dezvoltarea corectă într-un climat de încredere și legalitate a activităților, îndeplinind un semnificativ rol social.

Calitatea a devenit cel mai important avantaj competitiv. Sistemul de management al calității facilitează îmbunătățirea continuă a calității produselor și a serviciilor pentru clienți, sporind astfel satisfacția acestora, precum și a altor părți interesate și îmbunătățind continuu performanța industriei. Pentru a obține avantaje pe termen lung, asociațiile profesiilor liberale din România trebuie să ia în considerare aspectele specifice ale implementării sistemelor de management al calității prevăzute de standardele internaționale și să țină cont de toți factorii critici care intervin în implementarea principiilor managementului total al calității (TQM). Identificarea nevoilor și așteptărilor clienților reprezintă punctul de plecare al tuturor proceselor și activităților la care trebuie să participe tot personalul (Dobran, 2009), indiferent de locul în care își desfășoară activitatea în cadrul organizației. În TQM calitatea reprezintă tot ceea ce are valoare pentru organizațiile ce oferă servicii publice și pentru clienții acestora prin folosirea „înțeleptă” a resurselor.

Ținând cont de aceste aspecte, pentru a evidenția rolul managementului calității totale în creșterea responsabilității sociale în vederea apărării interesului public în asociațiile profesiilor liberale, cercetarea efectuată a fost orientată în următoarele direcții: analiza principalelor modele privind managementul total al calității și precizarea principiilor de bază ale TQM; evaluarea gradului de implementare al celor mai importante principii TQM în cadrul profesiilor liberale din România cu evidențierea punctelor forte și al aspectelor care mai necesită îmbunătățiri; identificarea factorilor esențiali de succes ai TQM care pot contribui la creșterea responsabilității sociale și apărarea interesului public.

1. Recenzia literaturii de specialitate

Marea majoritate a asociațiilor profesiilor liberale sunt reunite în cadrul organizației neguvernamentale și apolitice Uniunea Profesiilor Liberale din România (UPLR) persoană juridică română, fără scop lucrativ. UPLR reprezintă peste 140.000 membri ai celor 14 asociații de profesii liberale care au aderat și îndeplinesc condițiile prevăzute în Statutul său. „*Uniunea Profesiilor Liberale din România este membru cu Statut de observator al Consiliului European al Profesiilor Liberale (CEPL) și al Uniunii Mondiale a Profesiilor Liberale (UMPL). UPLR participă activ la dialogul social organizat în cadrul Consiliului Economic și Social din România, având Statutul de membru observator al acestui organism.*” (Union of Liberal Professions in Romania (ULPR), 2017a). Așa cum se menționează în „*Valorile comune ale profesiilor liberale în Uniunea Europeană*” (Union of Liberal Professions in Romania (ULPR), 2017b) un profesionist liberal, de regulă, după obținerea unei diplome universitare sau recunoașterea unui titlu

profesional, trebuie să îndeplinească cerințe suplimentare de pregătire și experiență practică înainte de a se înscrie într-un corp profesional și exercitarea profesiei să-i fie permisă. În primul rând, profesionistul liberal trebuie să respecte codul de conduită etică și profesională. „*Clienții și pacienții trebuie să aibă încredere că presupusa încălcare a prevederilor codurilor de conduită va fi tratată în mod serios de către corpul profesional interesat și dacă se dovedește că încălcarea a avut loc, se vor lua măsuri proporțional cu gravitatea încălcării*”. CEPL recomandă includerea a 17 cerințe, valori minimale, în codurile naționale de conduită care să sprijine pe profesioniștii liberali, pe clienți și pacienți. Acestea se referă la: confidențialitate, pregătirea profesională continuă de a menține competența în domeniul lor de practică, independență și imparțialitate, evitarea conflictelor de interese, onestitate și integritate, asumarea responsabilității, comunicări clare care să nu inducă în eroare, bună guvernare, etc. Un rol esențial în statutele corpurilor profesionale este alocat aspectelor cu caracter social și „*apărării interesului public*”. Responsabilitatea socială reprezintă o formă actuală de cooperare între guverne, afaceri și societatea civilă. Promovarea obiectivelor sociale de apărare al interesului public are implicații în plan economic, politic și social, fundamentându-se pe combinarea elementelor economice cu cele morale, a abordărilor pragmatice cu cele deontologice.

Dintr-o analiză sumară a valorilor promovate de corpurile profesionale ale profesiilor liberale, constatăm că acestea se suprapun într-o proporție semnificativă cu principiile Managementului calității totale (TQM) și cu cerințele responsabilității sociale ale practicilor etice, morale și ale deontologiei profesionale. Sunt argumente care ne determină să extindem studiul nostru și să abordăm, la nivel unitar al profesiilor liberale, rolul TQM în dezvoltarea conceptului de responsabilitate socială cu atât mai mult cu cât, în literatura de specialitate am identificat doar unele studii dedicate impactului social al activității auditorilor și contabililor (Albu et al., 2011; Lungu, Caraiani și Dascălu, 2011) sau preocupări cu privire la rolul TQM privind creșterea calității serviciilor medicale (Soare, 2001; Enăchescu, 1995).

În consens cu opiniile exprimate în literatura de specialitate (Olaru et al., 2010), putem considera că principiile de bază ale TQM sunt următoarele: orientare spre client „*market in*”, internalizarea relației client-furnizor, calitatea pe primul plan, „*zero defecte*” și îmbunătățire continuă, leadership, implicarea personalului, viziune sistematică și argumentare cu date a deciziei. În funcție de cultura specifică diferitelor zone geografice dar și din evaluarea implicațiilor diferiților factori critici și atuurilor TQM la nivel internațional au fost definite mai multe modele de implementare a principiilor TQM. Cele mai cunoscute sunt (Cătuneanu și Drăgulănescu, 2001): Modelul japonez al TQM - Premiul național pentru calitate Deming (1951); Modelul american al TQM - Premiul național pentru calitate Malcolm Baldrige (1987); Modelul european al TQM - Premiul european pentru calitate (1988); Modelul național român al TQM - Premiul român pentru calitate J.M. Juran (1997). Cu toate acestea, scandaloasele eșecuri financiare produse la finalul mileniului trecut, care parcă prefigurau marea criză a anilor 2007-2009, au determinat elaborarea unor rapoarte care au marcat limitele managementului actual care: au evidențiat eșecul activității directorilor non-executivi (Higgs, 2003); au identificat limita independenței auditorilor externi ca urmare a prăbușirii companiei Arthur Andersen și a scandalului Enron din 2002 (Smith, 2003); au analizat rolul și eficiența directorilor executivi cu privire la obligația de a realiza și păstra controale interne eficiente, de a asigura calitatea raportării financiare și a depista orice fraudă înainte ca aceasta să devină o problemă (Turnbull, 1999). Criza financiară a anilor 2007-2009 a scos și mai mult în evidență faptul că TQM și domeniul calității, în general, se confruntă cu noi provocări. Un

număr tot mai mare de cercetători și practicieni susțin necesitatea reinventării acestui domeniu, militând totodată pentru introducerea responsabilității sociale în cadrul sistemelor de management (Castka și Balzarova, 2008). Inovarea împreună cu creativitatea, constituie principalele motoare de dezvoltare și adaptare (Dinu, Grosu și Săseanu, 2015). Inițiativele la nivelul standardizării internaționale au venit în sprijinul acestor preocupări și tendințe. Astfel, în anul 2004, Organizația Internațională pentru Standardizare (ISO) a anunțat un nou standard care să acopere domeniul responsabilității sociale, ISO 26000, publicat în noiembrie 2010. Conform standardului ISO 26000/2010 responsabilitatea socială se referă la: „Acțiunile unei organizații de a-și asuma responsabilitatea pentru impactul activităților sale asupra societății și mediului, astfel încât aceste acțiuni: să fie coerente cu interesele societății și dezvoltarea durabilă; să se bazeze pe un comportament etic și să fie în conformitate cu legile aplicabile și instrumentele interguvernamentale; să fie integrate în activitățile curente, ale organizației” (ISO, 2010).

Implementarea TQM presupune implicarea tuturor actorilor care să fie în favoarea perfecționării proceselor și nu a viziunii funcționale și ierarhice, iar integrarea responsabilității sociale impune lărgirea sferei de implicare care trebuie să cuprindă toate părțile interesate nu doar orientarea către client. De asemenea, trebuie remarcat faptul că modelul european al TQM include un nou principiu, „responsabilitatea publică”, care implică îndeplinirea celor mai bune interese pe termen lung ale unei organizații și ale personalului acesteia prin adoptarea unei abordări etice și depășirea așteptărilor societății.

Schimbarea paradigmei de la „a face cum trebuie”, promovată de TQM, cu „a face ce trebuie”, promovată de Responsabilitatea Socială (SR) impune, din punct de vedere practic, determinarea gradului de suprapunere a elementelor managementului calității totale și ale responsabilității sociale pentru a identifica modul în care TQM poate acționa ca o platformă de lansare pentru implementarea responsabilității sociale (SR) și valorificarea sinergiilor acestora. Analizând piramida responsabilității sociale a întreprinderilor (Carroll, 1991; Carroll și Buchholtz, 2006), ținând cont de principalele provocări care decurg din dezvoltarea standardului ISO 26000 (Castka și Balzarova, 2007), dar având în prim plan modelul conceptual de implementare a TQM (Mehra și Ranganathan, 2008), devine evident că, atât TQM cât și Responsabilitatea socială a Companiilor (Corporate Social Responsibility CSR): acceptă faptul că obiectivul principal al organizațiilor este cel economic al profitabilității; impun cu tărie respectarea legilor și reglementărilor specifice; solicită asumarea valorilor etice în vederea satisfacerii clienților. Ceea ce se solicită în plus responsabilitatea socială față de TQM, este extinderea de la satisfacerea clienților la satisfacerea tuturor părților interesate, prin adoptarea unui comportament moral și filantropic, pentru că, “fiind un bun cetățean corporativ” și “contribuind cu resurse la comunitate”, putem cu adevărat “îmbunătăți calitatea vieții” (Carroll, 1991; Carroll și Buchholtz, 2006). Acest aspect poate crea anumite tensiuni în interacțiunile cu principiile strict economice ale modelului TQM dacă aceste costuri suplimentare nu sunt valorificate pentru creșterea reputației sau de a obține alte beneficii de către organizație. De aceea în literatura de specialitate (Drăghici și Petcu (Drăghici), 2011) se propune un model de valorificare sinergetică al principiilor TQM și CSR, stadiu care poate fi atins de o organizație la maturitate, stadiu definit ca TQM bazat pe cunoaștere sau excelență CSR.

Părțile interesate pentru organizațiile prestatoare de servicii au fost identificate și prezentate de (O'Connor și Spangenberg, 2008). Pentru studiul nostru este important să identificăm sfera părților interesate care gravitează în jurul asociațiilor profesiiilor libere. Noi propunem, structurarea acestora în: părți interesate direct implicate; părți interesate implicate și alte părți interesate, așa cum se prezintă în figura nr. 1.

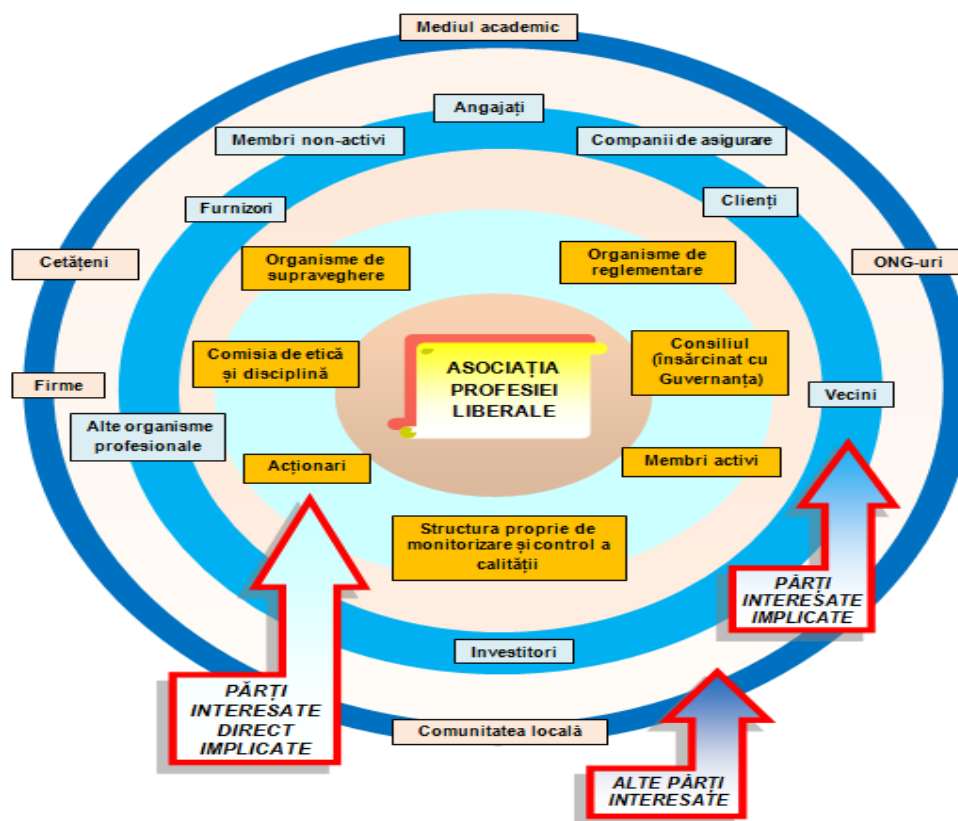


Figura nr. 1: Structura părților interesate

2. Metodologia cercetării

Obiectivul principal al cercetării este acela de a evalua gradul de implementare al celor mai importante dintre principiile TQM bazat pe cunoaștere, în asociațiile profesiilor liberale, prin identificarea punctelor forte și al aspectelor de ameliorat. Obiectivul secundar presupune identificarea principalilor factori de succes ai TQM care pot contribui la creșterea responsabilității sociale pentru apărarea interesului public.

Pentru realizarea cercetării s-a efectuat un studiu pe bază de chestionar, realizat în perioada 18 aprilie - 31 mai 2017, asupra principalelor părți interesate, direct implicate. Studiul s-a efectuat asupra *membrilor Consiliului de conducere (organismul de reprezentare ales)* și al *salariaților cu funcție de conducere și de execuție al fiecărei asociații profesionale*. Succesul acțiunii a fost asigurat de implicarea unui actual sau fost membru în Consiliul de conducere pentru fiecare asociație membră UPLR. Implicarea acestuia, pe de o parte, a contribuit la definitivarea Chestionarului oferit salariaților (studiu calitativ) ținând cont de experiența avută în coordonarea activității asociației și a facilitat completarea lui, valorificând bunele relații avute cu cei mai mulți salariați în calitate pe

care aceștia au avut-o sau o au, pe de altă parte, a răspuns la întrebarea deschisă: *Vă rugăm să enumerați 7 dintre cei mai importanți factori care pot contribui la creșterea responsabilității sociale pentru apărarea interesului public în cadrul Asociației pe care o reprezentați, cu precizarea nivelului intensității: 1=foarte mică, 5=foarte mare.* Astfel, au fost primite 100 de chestionare, corect completate, din cele distribuite celor 130 de salariați, angajați la sediile centrale ale celor 14 asociații membre UPLR. Eșantionul este reprezentativ la nivelul UPLR cu o eroare maximă de 5%, pentru un nivel de încredere de 95%.

Cu ocazia vizitelor avute la sediile centrale ale asociațiilor membre UPLR, pentru definitivarea Chestionarului, predarea și primirea acestuia, etc. am realizat și observații directe specifice studiului „vizite misterioase” cu privire la: performanța personalului care intră în contact direct cu clienții (învățământ, servicii membrii, casierie, contabilitate, etc.), nevoile și așteptările clienților, condițiile de primire și de lucru, personalul de primire a clienților. Aceste observații au permis identificarea punctelor tari și slabe în relația cu clientul, descoperirea unor abateri privind respectarea instrucțiunilor, normelor și procedurilor specifice.

3. Rezultatele cercetării

Rezultatele cercetării cu privire la evaluarea gradului de implementare al celor mai importante dintre principiile TQM sunt sintetizate în tabelele nr. 1-4.

Pentru atingerea obiectivului principal, de evaluare al stadiului implementării principiilor TQM la nivelul asociațiilor profesiilor libere, au fost evaluate stadiile implementării principiilor: satisfacția și implicarea angajaților; leadership-ul; orientarea către client și satisfacția clientului, precum și calitatea pe primul plan și îmbunătățirea continuă, pe care le considerăm esențiale pentru TQM în cadrul asociațiilor profesiilor libere. Au fost identificate 58 de puncte forte, care pot fi generalizate în toate asociațiile profesiilor libere și 28 de aspecte care trebuie remediate cu scopul de a contribui la creșterea calității activității desfășurate de membri asociațiilor profesiilor libere și a gradului de implementare a principiilor TQM în activitatea acestora pentru îndeplinirea corespunzătoare a rolului social și de apărare a interesului public.

Rezultatele care vizează atingerea obiectivului secundar sunt sintetizate în tabelul nr. 5 și figura nr. 2, unde sunt prezentați cei mai importanți factori de succes ai TQM care pot contribui la creșterea responsabilității sociale pentru apărarea interesului public. Tabelul nr. 5 prezintă factorii împreună cu frecvența și intensitatea lor, iar figura nr. 2 prezintă impactul acestora.

3.1. Măsurarea gradului de satisfacție și implicare a angajaților asociațiilor profesiilor libere

Pentru a se implica în mod corespunzător în desfășurarea activităților, angajații asociațiilor profesiilor libere trebuie să fie satisfăcuți de mediul în care își desfășoară zilnic activitatea și să se simtă parte din organizație. Evaluarea periodică a gradului de satisfacție a angajaților este absolut necesară pentru remedierea deficiențelor și generalizarea aspectelor favorabile. În tabelul nr. 1 sunt prezentate principalele rezultate obținute cu privire la punctele tari și cele ce necesită soluții concrete de ameliorare.

Tabelul nr. 1: Măsurarea gradului de satisfacție și implicare a angajaților

Nr. crt.	Ce vizează răspunsurile	Puncte forte (% din total respondenți)	Puncte de ameliorat (% din total respondenți)
1.	Imaginea organizației în rândul angajaților	<ul style="list-style-type: none"> – 77% consideră că informațiile circulă bine între departamente; – 69% își apreciază superiorul ierarhic; – 62% sunt mândri că lucrează în organizația respectivă; – 62% au încredere în organizație; – 54% fac tot ceea ce trebuie pentru buna desfășurare a activității. 	<ul style="list-style-type: none"> – 85% nu se simt în siguranță dacă își spun părerea despre ceea ce nu merge bine; – 77% consideră că principiul „omul potrivit la locul potrivit” nu se aplică în organizație; – 77% nu au o părere bună despre conducerea organizației.
2.	Activitatea desfășurată și condițiile generale de muncă	<ul style="list-style-type: none"> – 85% sunt satisfăcuți de tehnica cu care lucrează; – 77% sunt pregătiți să-și schimbe modul de lucru dacă acest lucru ajută organizația; – 69% apreciază că responsabilitățile avute corespund capacității profesionale. 	– Nu există.
3.	Sistemul de recompensare și beneficii acordate	<ul style="list-style-type: none"> – 92% au încredere în organizație; – 85% sunt mândri că sunt angajații organizației; – 69% sunt mulțumiți de modalitatea de compensare a orelor suplimentare. 	<ul style="list-style-type: none"> – 77% nu apreciază programul de formare profesională oferit angajaților; – 69% consideră că pachetul salarial nu este proporțional cu responsabilitățile avute.
4.	Oportunitățile pentru dezvoltarea profesională a angajaților	<ul style="list-style-type: none"> – 85% apreciază disponibilitatea de a-i informa a celor cu vechime în bancă – 54% consideră că au șanse reale de a avansa în carieră în cadrul organizației – 54% consideră criteriile și notele de evaluare anuală clare. 	<ul style="list-style-type: none"> – 69% consideră că promovările nu se fac pe criterii obiective; – 62% consideră că nu sunt apreciați datorită ideilor și opiniilor diferite.
5.	Aprecierea și motivarea angajaților	<ul style="list-style-type: none"> – 77% își consideră superiorii ierarhici deschiși la comunicare; – 77% consideră că le sunt recunoscute meritele; – 62% afirmă că sunt mulțumiți de evaluarea făcută și de recompensele primite. 	– 54% apreciază că sistemul de recompensare (salariu, prime) nu este satisfăcător.
6.	Echilibrul între viața profesională și cea privată	<ul style="list-style-type: none"> – 92% consideră că responsabilitățile postului ocupat se pot realiza numai în cadrul orelor normale de lucru; – 77% afirmă că au timp pentru familie și pentru viața privată – 69% declară că își pot lua concediu plătit în condițiile prevăzute de lege. 	– 62% consideră că personalul necesar pentru realizarea obiectivelor organizației nu este corect distribuit.

Sursa: Centralizarea rezultatelor din Chestionarul cu privire la măsurarea gradului de satisfacție și implicare a angajaților

3.2. Evaluarea leadership-ului asociațiilor profesiiilor libere

Caracteristica specifică organizațiilor profesiiilor libere cu privire la managementul organizațional a impus un sistem dualist de administrare (conform art. 74, alin. 2 din Legea Nr. 31 din 16 noiembrie 1990, republicată - Legea societăților). Cu definirea viziunii, privind strategia și supravegherea activității organizației se ocupă un Consiliu sau Consiliu superior, ales de Adunarea Generală a Membrilor Asociației Profesionale pe o perioadă de 2-3 ani, pentru maximum două mandate. Direct, sau din rândul membrilor Consiliului se alege și un Președinte. De punerea în practică a deciziilor Consiliului se ocupă angajații asociației, care reprezintă executivul. În tabelul nr. 2 sunt prezentate principalele rezultate ale evaluării leadership-ului cu prezentarea punctele tari și cele ce necesită a fi ameliorate.

Tabelul nr. 2: Evaluarea leadership-ului

Nr. crt.	Ce vizează răspunsurile	Puncte forte (% din total respondenți)	Puncte de ameliorat (% din total respondenți)
1.	Viziunea și valorile organizaționale	<ul style="list-style-type: none"> – 64% consideră clientul, calitatea, profesionalismul și etica drept aspecte importante; – 56% dintre angajați au fost consultați la definirea obiectivelor și la formularea viziunii; – 56% consideră că sistemul de valori al organizației corespunde cu propriile valori; – 52% cunoaște viziunea și valorile organizației. 	<ul style="list-style-type: none"> – 52% susțin că nu concordă comportamentele liderilor cu valorile promovate.
2.	Încrederea în lider	<ul style="list-style-type: none"> – 76% nu sunt de acord că: totul este fals, nimeni nu respectă valorile companiei și inclusiv clienții sunt înșelați; – 72% susțin că promisiunile sau afirmațiile liderului sunt puse în practică. 	<ul style="list-style-type: none"> – 52% susțin că nu concordă comportamentele liderilor cu valorile promovate.
3.	Flexibilitatea organizației	<ul style="list-style-type: none"> – Nu există. 	<ul style="list-style-type: none"> – 80% susțin că puterea deciziei este în vârful piramidei; – 68% consideră că deciziile se iau greu din cauza birocrăției, a reglementărilor și a procedurilor.
4.	Munca în echipă	<ul style="list-style-type: none"> – 76% susțin că liderii încurajează atmosfera de cooperare și spiritul de echipă; – 76% precizează că în cadrul echipei există încredere și o atmosferă plăcută; – 68% consideră că în cadrul echipei există încredere și o atmosferă plăcută; – 64% apreciază că meritele sunt recunoscute în cadrul echipei. 	<ul style="list-style-type: none"> – 64% apreciază că nu se lucrează în echipe inter-departamentale; – 52% cred că membrii echipei nu participă la luarea deciziilor pentru a găsi cea mai bună soluție.

Sursa: Centralizarea rezultatelor din Chestionarul cu privire la evaluarea leadership-ului

3.3. Orientarea către client și satisfacția clientului

TQM (Schneider, 2000) consideră satisfacția clientului factor central al succesului organizației iar atașarea clientului de organizație - un principiu de bază cu importanță strategică pentru viitorul acesteia. Deși în literatura de specialitate există numeroase lucrări care au ca temă calitatea și măsurarea calității serviciilor (Olaru et al., 2000; Catoiu și Teodorescu, 1997), nu există încă, un catalog, general recunoscut, pentru deducerea celor mai importante caracteristici în vederea măsurării satisfacției în cadrul entităților prestatoare de servicii. Dificultatea este generată de faptul că entitatea prestatoare de servicii nu produce și nu distribuie bunuri materiale, ci realizează procese imateriale care presupun rezolvarea unei anumite probleme solicitate de clientul.

Pentru evaluarea satisfacției clienților și orientarea către client am valorificat, pe de o parte, unele răspunsuri obținute pe bază de chestionar și, pe de altă parte, propriile observații consemnate la sediile centrale ale asociațiilor profesionale. Rezultatele studiului sunt prezentate în tabelul nr. 3, a și b.

Tabelul nr. 3: Măsurarea gradului de satisfacție a clientului și orientarea către client

a) Pe bază de chestionar

Nr. crt.	Ce vizează răspunsurile	Puncte forte (% din total respondenți)	Puncte de ameliorat (% din total respondenți)
1.	Colectarea și gestionarea reclamațiilor	<ul style="list-style-type: none">– 72% susțin că există o procedură de primire și înregistrare a reclamațiilor;– 68% consideră că reclamațiilor li se atribuie un număr unic, care se păstrează de la înregistrare până la soluționare.	<ul style="list-style-type: none">– 68% susțin că nu se urmăresc separat reclamații mai vechi, insuficient soluționate;– 64% precizează că nu există o structură organizatorică care soluționează unitar reclamațiile.
2.	Soluționarea reclamațiilor	<ul style="list-style-type: none">– 88% sunt de acord că reclamațiile sunt considerate drept un barometru al calității;– 80% susțin că dinamica reclamațiilor este analizată și cunoscută de cei însărcinați cu guvernarea;– 72% afirmă că la soluționarea reclamațiilor sunt implicate și departamentele a căror activitate este vizată;– 60% nu sunt de acord că reclamațiile sunt soluționate formal.	<ul style="list-style-type: none">– 72% consideră că reclamațiile nu se soluționează în timp util.
3.	Identificarea așteptărilor la întâlnirile cu membri	<ul style="list-style-type: none">– 76% susțin că la întâlnirile celor însărcinați cu guvernarea membrii asociației își pot prezenta doleanțele;– 60% consideră că observațiile și reclamațiile membrilor sunt colectate și analizate.	<ul style="list-style-type: none">– 84% susțin că propunerile și sugestiile membrilor nu sunt incluse în planul de activitate;– 60% consideră că nu au loc întâlniri frecvente cu membri.

Sursa: Centralizarea rezultatelor din Chestionarul cu privire la măsurarea gradului de satisfacție a clientului și orientarea către client

b) Pe baza observațiilor directe, specifice studiului: „vizite misterioase”

Nr. crt.	Ce vizează observațiile	Puncte forte	Puncte de ameliorat
1.	Evaluarea sediului asociației	<ul style="list-style-type: none"> – Se află în zone centrale ușor de ajuns; – Este în general ușor de identificat; – Se asigură curățenia zonei și a incintei. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nu există locuri de parcare; – Împărțirea spațiului este improprie activității, clientul fiind nevoit să treacă pe la mai multe birouri, să urce uneori mai multe etaje etc.
2.	Evaluarea punctului de lucru (prima impresie a clientului)	<ul style="list-style-type: none"> – Există personal de primire și îndrumare; – Există spațiu de așteptare; – Se poate servi un pahar cu apă. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nu sunt condiții pentru aranjare dosar sau pentru scris.
3.	Evaluarea atitudinii personalului	<ul style="list-style-type: none"> – Ținuta personalului este corespunzătoare; – Personalul este amabil și disponibil; – Identificarea nevoilor clientului se face cu ușurință, existând preocupări concrete în identificarea soluțiilor; – Personalul își cunoaște atribuțiile și își rezolvă conștiincios sarcinile. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nu se răspunde prompt la telefon; – Apelul telefonic nu este dirijat către o persoană disponibilă și poate să nu fie onorat când se lucrează cu clienții.

Sursa: Centralizarea rezultatelor observațiilor directe

3.4. Evaluarea principiului calitatea pe primul plan și îmbunătățire continuă

Calitatea serviciilor reprezintă preocuparea de bază a asociațiilor profesilor liberale și este considerată de cei însărcinați cu guvernarea drept un factor decisiv în creșterea responsabilității sociale și apărarea interesului public. Calitatea presupune îmbunătățire continuă. Nu există un nivel permanent al calității. Îmbunătățirea continuă este parte integrantă a programului calității (Feigenbaum, 1961). Îmbunătățire înseamnă crearea organizată a unei modificări benefice, a unei schimbări utile, o perfecționare, poate chiar dobândirea unui nivel de randament net superior (Moldoveanu și Dobrin, 2003). Considerând procesul de îmbunătățire continuă a calității serviciilor ca parte fundamentală a Trilogiei Juran (Juran, 2002) planificarea – controlul – îmbunătățirea, rezultatele evaluării principiului: calitatea pe primul plan și îmbunătățirea continuă se prezintă în tabelul nr. 4.

Tabelul nr. 4: Evaluarea principiului calitatea pe primul plan și îmbunătățirea continuă

Nr. crt.	Ce vizează răspunsurile	Puncte forte (% din total respondenți)	Puncte de ameliorat (% din total respondenți)
1.	Planificarea calității (cercetarea și studiul pieței, respectiv proiectarea și dezvoltarea serviciilor)	<ul style="list-style-type: none"> – 72% susțin că sunt definite caracteristicile serviciilor care răspund nevoilor consumatorilor; – 60% apreciază faptul că nevoile consumatorilor sunt determinate; – 56% consideră că sunt identificați consumatorii – 52% susțin că se planifică și se alocă resursele necesare. 	<ul style="list-style-type: none"> – 56% precizează că nu sunt dezvoltate procese prin care să fie prestate serviciile cerute.

Nr. crt.	Ce vizează răspunsurile	Puncte forte (% din total respondenți)	Puncte de ameliorat (% din total respondenți)
2.	Controlul calității (rezolvarea problemelor curente)	<ul style="list-style-type: none"> – 68% consideră că se identifică neconformitățile; – 52% susțin că se verifică calitatea; – 52% apreciază faptul că se iau măsuri pentru remedierea neconformităților. 	– Nu există.
3.	Îmbunătățirea calității (reducerea costului proastei calități și formularea de noi obiective ambițioase)	<ul style="list-style-type: none"> – 64% precizează că se selectează planurile de îmbunătățire; – 52% susțin că se stabilesc noi obiective mobilizatoare; – 52% consideră că se asigură echipelor mijloacele, motivația și pregătirea necesară pentru reluarea ciclului. 	<ul style="list-style-type: none"> – 64% susțin că nu se stabilesc echipe pentru fiecare plan; – 60% consideră că nu se stabilește infrastructura necesară.

Sursa: Centralizarea rezultatelor din Chestionarul cu privire la evaluarea principiului calitatea pe primul plan și îmbunătățirea continuă

3.5. Identificarea principalilor factori de succes ai TQM care pot contribui la creșterea responsabilității sociale pentru apărarea interesului public

Apărarea interesului public reprezintă elementul fundamental al constituirii și funcționării asociațiilor profesionale actuale. Asociațiile profesionale prin mecanismele proprii de admitere al membrilor în cadrul asociațiilor, prin condițiile de studii, experiență practică, stagiu și exigența examenelor de promovare contribuie la creșterea calității serviciilor realizate de membrii acestora și a încrederii clienților în aceste servicii. Prin pregătirea continuă și monitorizarea calității serviciilor prestate se asigură menținerea competenței profesionale și se garantează calitatea serviciilor terților. Pentru unele activități cu impact social mai mare au fost create organisme independente de supraveghere.

Anumite aspecte care vizează calitatea serviciilor și importanța decisivă a acestora sunt confirmate și de studiul nostru, prin relevarea factorilor care au un rol decisiv în creșterea responsabilității pentru apărarea interesului public ale căror rezultate sunt sintetizate în tabelul nr. 5, care prezintă frecvența și intensitatea factorilor, iar în figura nr. 2 fiind prezentat impactul acestora.

Tabelul nr. 5: Frecvența și intensitatea factorilor care contribuie la creșterea responsabilității sociale pentru apărarea interesului public în activitatea membrilor asociațiilor profesilor liberale

Nr. crt.	Denumire factor	Frecvența (%)	Intensitatea 1=foarte mică, 5=foarte mare
1	Constituirea unor structuri de control extern al calității la nivelul asociațiilor	6,59	4,33
2	Existența comisiilor de etică și disciplină	5,49	3,60
3	Exigența examenelor de acces la profesie	11	4,20
4	Condiționarea accesului de vechime și stagiu	9,89	3,67
5	Pregătirea profesională continuă obligatorie	8,79	3,63
6	Existența grupurilor de lucru	6,59	4,33

Nr. crt.	Denumire factor	Frecvența (%)	Intensitatea 1=foarte mică, 5=foarte mare
7	Asistența asigurată membrilor	4,40	2,00
8	Întâlnirile profesionale periodice și schimburile de impresii	7,69	3,71
9	Existența revistelor de specialitate	5,49	2,60
10	Afilirea la organisme internaționale	8,79	3,38
11	Utilizarea standardelor profesionale	12,10	3,82
12	Traducerea standardelor și ghidurilor de bune practici	7,69	4,14
13	Caracterul deschis al asociațiilor - libera concurență	3,30	2,33
14	Constituirea supra-organismelor de supraveghere	2,20	3,00

Sursa: Centralizarea rezultatelor din Chestionar cu privire la frecvența și intensitatea factorilor care contribuie la creșterea responsabilității sociale pentru apărarea interesului public în activitatea membrilor asociațiilor profesiilor liberale

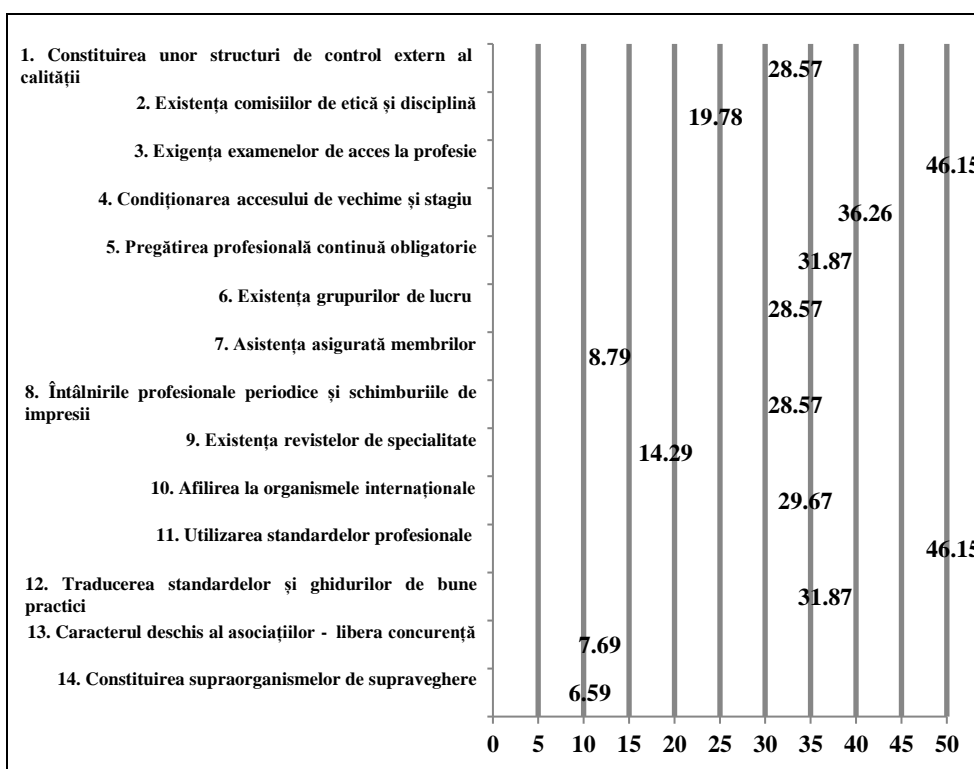


Figura nr. 2: Impactul factorilor care contribuie la creșterea responsabilității sociale pentru apărarea interesului public în activitatea membrilor asociațiilor profesiilor liberale

Sursa: Centralizarea rezultatelor din Chestionarul cu privire la impactul factorilor care contribuie la creșterea responsabilității sociale pentru apărarea interesului public în activitatea membrilor asociațiilor profesiilor liberale

Așa cum se constată din rezultatele obținute, impactul cel mai mare al factorilor care contribuie la creșterea responsabilității sociale pentru apărarea interesului public este perceput ca fiind determinat de exigența examenelor de acces la profesie și de utilizarea standardelor profesionale în activitatea membrilor asociațiilor profesionale.

Concluzii

Cercetarea efectuată a permis determinarea stadiului implementării principiilor TQM la asociațiile profesiilor liberale membre UPLR. Gradul de implementare al principiilor TQM analizate a fost determinat prin calculul ponderii criteriilor îndeplinite în total criterii evaluate pentru fiecare principiu. Pe baza rezultatelor obținute, gradul cel mai înalt de implementare 76,92% este aferent principiului „calitatea pe primul plan și îmbunătățirea continuă”, iar nivelul cel mai scăzut, cu un procent de 62,50%, reflectă nivelul de implementare al principiului „leadership”. În urma cercetării realizate au fost identificați 58 de factori forte care trebuie generalizați și valorificați la nivelul tuturor asociațiilor, dar și un număr de 28 de aspecte care necesită ameliorări, aspecte care pot reprezenta un punct de plecare pentru identificarea cauzelor și îmbunătățirea calității și activității asociațiilor profesiilor liberale.

În urma analizelor efectuate a rezultat faptul că, deși există un nivel înalt al gradului de implementare al principiilor TQM evaluate, au fost identificate alături de criterii complet implementate precum: „Controlul calității (rezolvarea problemelor curente)” sau „Activitatea desfășurată și condițiile generale de muncă”, criterii neimplementate care vizează: „Flexibilitatea organizației”, sau criterii implementate doar 50%: *Identificarea așteptărilor la întâlnirile cu membri.*

De asemenea, am structurat „părțile interesate” definite de modelele de responsabilitate socială în: „părți interesate direct implicate”, „părți interesate implicate” și „alte părți interesate”. Această clasificare a fost impusă de specificul domeniului cercetat, unde, calitatea activității asociațiilor profesiilor liberale nu poate fi analizată decât prin și împreună cu activitatea membrilor săi, care reprezintă „părți interesate direct implicate”.

Rezultatele care vizau obiectivul secundar al cercetării au permis identificarea a 14 factori considerați relevanți în contextul creșterii responsabilității sociale pentru apărarea interesului public al activității desfășurate de membri asociațiilor profesiilor liberale, în calitatea lor de părți direct implicate. Cu cea mai mare frecvență: 12,10%, a fost identificat factorul „Utilizarea standardelor profesionale” în activitatea desfășurată, în timp ce, cu cea mai mică frecvență: 2,20%, a fost indicat factorul „Constituirea supra-organismelor de supraveghere”. Cu intensitatea cea mai mare de 4,33 din 5, au fost puși în evidență doi factori: „Constituirea unor structuri de control extern al calității la nivelul asociațiilor” și „Existența grupurilor de lucru”; factorul cu cea mai mică intensitate: 2,33 din 5 concluzionăm că este reprezentat de „Caracterul deschis al asociațiilor - libera concurență”. La nivel de impact, determinat pe baza frecvenței și intensității, au fost identificați cu impactul cel mai mare de 46,15%, doi factori: „Exigența examenelor de acces la profesie” și respectiv: „Utilizarea standardelor profesionale”. Cu cel mai mic impact: 6,60% a fost evidențiat factorul „Constituirea supra-organismelor de supraveghere”.

Rezultatele studiului pot constitui un punct de plecare fie pentru aprofundarea cercetării, fie pentru identificare a cauzelor rădăcină a principalelor deficiențe constatate și

găsirea celor mai potrivite soluții în vederea perfecționarea activității și creșterea responsabilității sociale de apărare al interesului public.

Bibliografie

- Albu, N., Albu, C.N., Gîrbină, M. and Sandu, M.I., 2011. The implications of social responsibility of the organizations on the accounting profession: the case of Romania. *Amfiteatru Economic*, 13(29) pp.223-236.
- Carroll, A.B., 1991. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), pp.39-48.
- Carroll, A.B. and Buchholtz, A., 2006. *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*. Seventh Edition. Mason, OH: Cengage Learning, Nelson Education Ltd.
- Castka, P. and Balzarova, M., 2007. A critical look on quality through CSR lenses: Key challenges stemming from the development of ISO 26000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), pp.738-752.
- Castka, P. and Balzarova, M., 2008. The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of social responsibility an inside perspective. *International Journal of Production Economics*, 113(1), pp.74-87.
- Cătoi, I. and Teodorescu, N., 1997. *Consumer behaviour*. Bucharest; Economica Publishing House.
- Cătuneanu, V. and Drăgulănescu, N., 2001. *Quality Awards*. Bucharest: Romanian Foundation for Quality Promotion.
- Dinu, V., Grosu, R.M. and Saseanu, A.S., 2015. Romanian Immigrant Entrepreneurship: Utopia or Reality? An Overview of Entrepreneurial Manifestations of Romanian Immigrants in Andalusia, Spain. *Transformations in Business & Economics*, 14(34), pp.48-64.
- Dobran, R.D., 2009. Involvement of bank staff in the continuous improvement of the quality of services offered to clients. *Journal Quality - access to success*, 31(6), pp.81-87.
- Drăghici, M. and Petcu (Drăghici), A.J., 2011. Knowledge Transfer - the Key to Drive Innovation for Service Organizations Excellence. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 1(4), pp.44-53.
- Enăchescu, D., 1995. *Public health and health management*. Bucharest: All Publishing House.
- Feigenbaum, A.V., 1961. *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Higgs, D., 2003. *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*. [online] Available at: <<https://www.governance.co.uk/resources/item/258-the-higgs-report-review-of-the-role-and-effectiveness-of-non-executive-directors>> [Accessed 10 May 2017].
- ISO, 2010. *Guidance on Social Responsibility*. ISO 26000 Draft International Standard. Geneva: International Organization for Standardization.
- Juran, J., 2002. *Supremacy through quality*. Bucharest: Teora Publishing House.

- Lungu, C.I., Caraiani, C. and Dascălu, C., 2011. Research on Corporate Social Responsibility Reporting. *Amfiteatru Economic*, 13(29), pp.117-131.
- Mehra, S. and Ranganathan, S., 2008. *Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction*. International Journal of Quality & Reliability Management, 25(9), pp. 913-927.
- Moldoveanu, G. and Dobrin, C., 2003. *Quality management in the public sector*. Bucharest ASE Publishing House.
- O'Connor, M. and Spangenberg, J.H., 2008. A Methodology for CSR Reporting: Assuring a Representative Diversity of Indicators Across Stakeholders, Scales, Sites and Performance Issues. *Journal of Cleaner Production*, 16(13), pp.1399-1415.
- Olaru, M., Dinu, V., Stoleriu, G., Sandru, D. and Dinca, V., 2010. Responsible Commercial Activity Of Smes And Specific Values Of Sustainable Development In Terms Of The European Excellence. *Amfiteatru economic*, 12(27), pp.10-27.
- Olaru, M., Isaic-Maniu, A., Lefter, V., Pop, N., Popescu, S., Drăgulănescu, N., Roncea, L. and Roncea, C., 2000. *Techniques and tools used in quality management*. Bucharest: Economică Publishing House.
- Schneider, W., 2000. *Kundenzufriedenheit – Strategie, Messung, Management*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Smith, R., 2003. *A report and proposed guidance by an FRC-appointed group chaired*. [online] Available at: <<http://www.riskavert.com/wp-content/uploads/2011/10/Smith-Report.pdf>> [Accessed 20 May 2017].
- Soare, I., 2001. Productivity, quality, costs in health services. *Medical Life*, 622(48), pp.4-5.
- Turnbull, N., 1999. *Internal Control: Guidance for directors on the Combined Code*. [online] Available at: <<https://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/corporate-governance/codes-and-reports/turnbull-report>> [Accessed 25 May 2017].
- Union of Liberal Professions in Romania (ULPR), 2017a. *What does the Union of Liberal Professions in Romania represent*. [online] Available at: <<http://www.uplr.ro/> – home page> [Accessed 25 May 2017].
- Union of Liberal Professions in Romania (ULPR), 2017b. *Common values of liberal professions in the European Union. Preamble*. [online] Available at: <https://www.uplr.ro/uplr/valori_comune.pdf> [Accessed 25 May 2017].