

“STANDARDE ROMÂNEȘTI” SAU „STANDARDE EUROPENE” ÎN CULTURA NOASTRĂ ORGANIZAȚIONALĂ ?

prof.univ.dr.ing. Nicolae George Drăgulănescu (nicudrag@artelecom.net)

Universitatea Politehnică din București

Secretar general - Fundația Română pentru Promovarea Calității (www.frpc.ro)

Rezumat

Prima etapă importantă pe drumul aderării României la Uniunea Europeană constă în implementarea Acquis-ului comunitar - un ansamblu complex de legislație, proceduri și practici pe baza cărora sunt aliniate reglementările naționale în toate domeniile politicilor Uniunii.

Dar, în conformitate cu un studiu de impact (Studiul nr.6, IER), se constată că în întreprinderile din România există importante obstacole culturale ce împiedică dezvoltarea competitivității lor. Uneori, efectul acestora este mult mai important decât “clasică” lipsă de resurse financiare, întrucât aceste obstacole generează rezistență la schimbare și împiedică dezvoltarea managementului calității în cadrul întreprinderilor. Multe din aceste obstacole caracterizează și alte organizații din România, inclusiv unele organizații din administrația publică locală și centrală sau învățământ, unele organizații ale angajatorilor sau organizații sindicale și chiar unele organizații neguvernamentale.

Această comunicare prezintă cele mai importante obstacole culturale existente actualmente în întreprinderile din România (ca „standarde românești” incluzând concepte confuze sau ignorate, mentalități învechite, atitudini și comportamente contraproductive ale personalului acestora) precum și, comparativ, mentalitățile, atitudinile și comportamentele conforme „standardelor europene”.

Abstract

The first major step on the road to membership of the European Union for Romania is the adoption of the Acquis communautaire, the complex of legislation, procedures and practices that form the basis for the alignment of national regulations in all fields of Union policies.

But, according to an impact study (PAIS - Study no.6, IER), a lot of cultural obstacles within Romanian companies are hindering today the enhancement of their competitiveness. Sometimes, their effect is much more important as the very “common” obstacle of the lack of financial resources, because they are generating resistance to change and are hindering the quality management development within them. Many of these obstacles are characterizing some other Romanian organisations, including local and central public administration, universities, employers, trade unions, non-governmental organisations, etc.

This paper shows the most important cultural obstacles within Romanian companies (as “Romanian standards”, i.e. ignored/ misunderstood concepts and counter-productive mentalities, attitudes and behaviours of companies’ people) as well as, comparatively, the proactive mentalities, attitudes and behaviours according to the today “European standards”.

1.CONCEPTE

Concepte bine cunoscute în Europa dar predominant <i>confuze</i> în România	Concepte bine cunoscute în Europa dar predominant <i>ignorete</i> în România
<ul style="list-style-type: none">- Acquis comunitar- Acreditare- Acțiune corectivă- Acțiune preventivă- Analiză/ control statistic- Autoritate- Calitate- Certificare voluntară/ obligatorie- Competitivitate- Costurile calității- Credibilitate- Delegare- Eficiență/ eficacitate- Fiabilitate- Guvernanță- Inspecția/ controlul calității	<ul style="list-style-type: none">- Accountability- Analiza tranzacțională- Benchmarking- Dependabilitate- Empowerment- Excelență în afaceri- Instrumentele calității- Inteligență economică- Leadership- Liability- Mentenanță (preventivă, corectivă, productivă, total productivă, etc.)- Parteneri de interes- Programarea neurolingvistică- Recunoașterea meritelor- Re-engineering

<ul style="list-style-type: none"> - Management - Managementul calității - Managementul calității totale - Misiune - Neconformitate - Parteneriat public-privat - Politica/ strategia calității - Responsabilitate - Securitate - Sistem de management - Societatea bazată pe cunoaștere/ cunoștințe - Standard - Terță parte - Viziune 	<ul style="list-style-type: none"> - Schema de colectare a sugestiilor - Supraveghere concurențială - Tehnici de motivare pecuniară/ nepecuniară
---	---

2. MENTALITĂȚI

Domeniu	Mentalități CONTRAPRODUCTIVE predominante în România	Mentalități PROACTIVE predominante în statele membre ale Uniunii Europene
Calitate	“Calitatea este <i>problema</i> statului, șefilor, etc.”	“Calitatea este <i>afacerea</i> noastră, a tuturor și a fiecăruia.”
	Este necesară o “Lege a calității” prin care să fie pedepsiți agenții economici care nu oferă pe piață produse de calitate.	Piața este <condusă> de consumatori informați și educați care achiziționează doar acele produse care sunt simultan <i>cele mai bune și mai ieftine</i> . Producătorii care nu fac față se reprofilează sau dau faliment.
	”Calitate = ceea ce vrem, putem și știm să facem” (<dictatura producătorilor>)	“Calitate = aptitudinea de-a satisface cerințe explicite și implicite”
	“Calitatea costă mult.”	“Calitatea generează profit.”
	“Calitatea se opune productivității muncii.”	“Calitatea și productivitatea muncii sunt rezultate ale acelorași eforturi. Ele generează profitabilitatea organizației”
	„De calitate ar trebui să se ocupe doar muncitorii din fabrici și personalul din CTC-uri.”	“De calitate se ocupă toți managerii – începând cu managerul general – precum și întreg personalul de execuție”
Obținerea calității	“Acumulările cantitative determină întotdeauna salturi calitative”	“Acumulările cantitative nu determină întotdeauna salturi calitative, dar calitatea se obține în mod sistematic doar prin managementul ei.”
Responsabilitate socială	“A fi responsabil social înseamnă a-ți asuma inițiative în interesul altora și a le finaliza.”	“A fi responsabil social înseamnă a te perfecționa continuu, a nu-ți precupeți eforturile la locul de muncă, a face ceea ce ai spus, a comunica permanent și a iniția acțiuni vizând creșterea valorii adăugate pentru client.”
Responsabilitatea pentru greșeală	“Orice greșeală are cel puțin un autor- vinovat ce trebuie să fie identificat, criticat și pedepsit în mod exemplar, de fiecare dată.”	„Prima și a doua oară, <de vină> pentru greșeala unui angajat este întotdeauna șeful său direct, pentru că a fost incapabil s-o prevină. Dar un angajat care a comis pentru a treia oară o aceeași greșeală este marginalizat/ exclus din echipă.”
Relația ierarhică	“Ordinul șefului este lege pentru subordonat și trebuie executat întocmai și la timp, fără comentarii.” (Șeful stabilește subordonaților săi CEEA CE și CUM trebuie să lucreze).	“Managerii stabilesc obiectivele și termenele, asigură resursele și verifică realizarea obiectivelor; dar modul în care obiectivele sunt realizate este la latitudinea subalternilor acestora ei având astfel posibilitatea să-și demonstreze creativitatea.”
Autoritatea șefilor	Autoritatea șefilor se bazează numai	Autoritatea managerilor se bazează pe

	pe puterea acestora de-a distribui recompense și sancțiuni.	competențele profesionale, metodologice și sociale ale acestora.
Nivelul salariului	Nivelul salariului (cauză) determină productivitatea muncii (efect).	Productivitatea și calitatea muncii (cauze) determină nivelul salariului (efect).
	Este imposibil să se coreleze salariul fiecărui angajat cu performanțele sale.	Managerii stabilesc schemele de recunoaștere a meritelor fiecărui angajat prin salarizarea acestuia parțial în funcție de performanțele individuale și de echipă, parțial în funcție de studiile și experiența sa.
Motivarea în muncă	Angajații pot fi motivați doar prin salariu, prime și sporuri cât mai mari (fără legătură cu performanțele în muncă)	Angajații și managerii pot fi motivați prin recunoașterea meritelor lor, fie pecuniar fie nepecuniar, în funcție de performanțele obținute, atât individual cât și în echipă
Standarde	Toate standardele trebuie să fie obligatorii.	Toate standardele sunt facultative dar unele pot deveni obligatorii prin forța legii sau a contractului.
Securitate	Securitatea este o caracteristică atribuibilă oamenilor (efect).	Securitatea este o caracteristică atribuibilă produselor (cauză).
Profit	A face profit este imoral întrucât mai toți cei care au reușit așa ceva au acționat pe căi necinstite.	A face profit este moral întrucât se respectă toate legile scrise și nescrise ale afacerilor.
	Banii se obțin mai ușor prin inginerii financiare, corupție, greve, forță, plăți compensatorii, etc.	Profitul se obține cel mai ușor dacă și atunci când sunt satisfăcute toate cerințele explicite și implicite ale clienților („îmbunătățirea continuă a calității”).

3. ATITUDINI

Domeniu	Atitudini CONTRAPRODUCTIVE predominante în România	Atitudini PROACTIVE predominante în statele membre ale Uniunii Europene
Față de client	„Clientul nostru – fraierul nostru”	„Clientul nostru – partenerul nostru”
Față de muncă	„Noi muncim nu gândim !” (Munca fizică este mult mai importantă decât munca intelectuală.)	A munci în mod inteligent (cu planificare, organizare, programare, etc.) este mult mai important decât efortul fizic și munca la întâmplare.
	„Munca este o corvoadă !”	„Munca este generatoare de satisfacții dacă și atunci când permite manifestarea creativității și sociabilității oamenilor.”
Față de calitate (microeconomic)	„Las'că <merge> și așa !”	„Nu <merge> decât dacă facem CEEA CE și CUM trebuie, CÂND și UNDE trebuie.”
	Pentru a evita comercializarea produselor neconforme am putea - eventual - să le selecționăm și să le separăm la sfârșitul fabricației. (INSPECȚIA CALITĂȚII)	Pentru a evita neconformitățile unui produs, se pot preveni atât apariția cât și repetarea lor, iar dacă totuși au apărut neconformități este necesară corecția lor. (ASIGURAREA CALITĂȚII)
	Ne preocupăm <i>post-factum</i> doar de produse, ca efecte ale proceselor	Ne preocupăm <i>ante-factum</i> de toate procesele întreprinderii, în calitate de cauze ale produselor
	Neconformitatea și defectul sunt considerate a fi normale, firești, uzuale (prin tradiție, obișnuințe, norme, standarde sau inexistența standardelor, etc.) Obiectivul este realizarea unui anumit NIVEL DE CALITATE ACCEPTABILĂ (AQL)	Non-calitatea este refuzată (datorită ambițiilor și voinței politice vizând obținerea excelenței). Obiectivul este realizarea a ZERO DEFECTE.

Față de calitate (macroeconomic)	Administrația publică centrală, patronatele și sindicatele la nivel național NU au nimic de făcut pentru promovarea calității întrucât în economia de piață, calitatea se reglează de la sine, iar statul nu mai are nici-un rol.	Guvernul împreună cu reprezentanții patronatelor, sindicatelor și ai altor parteneri de interes (ONG-uri, universități, camere de comerț, etc.) elaborează și implementează împreună <i>politicile macroeconomice</i> de promovare a calității și de educare a consumatorilor.
	Libera circulație a produselor nu are nici-o legătură cu competitivitatea acestora.	Libera circulație a produselor și dezvoltarea competitivității sunt puternic dependente întrucât ele reprezintă <i>scopurile fundamentale ale evaluării conformității</i> . Pentru a circula liber în cadrul UE, produsele românești trebuie să fie (sau să devină) competitive iar conformitatea lor cu standardele de referință trebuie să fie evaluată în mod adecvat.
	Nu avem nevoie de managementul calității la nivel macroeconomic	Problematica managementului calității este inclusă în Capitolele 1,3, 15, 16, 22 și 23 ale Acquis-ului Comunitar întrucât el este o funcție transversală implicând o <i>abordare sistemică integrativă</i> , necesară pentru a evita posibilele consecințe contraproductive ale segmentării (în special prin lipsa de comunicare și cooperare eficiente/ eficace între toți actorii implicați).
	Elaborarea și implementarea politicilor macroeconomice este treaba Guvernului	Responsabilitatea pentru elaborarea și promovarea cu succes a politicilor macroeconomice revine atât <i>autorităților publice</i> cât și <i>organismelor private</i> , în cadrul așa numitelor <i>“parteneriate public-privat”</i> care implică, în special, o foarte clară distribuție a rolurilor și responsabilităților la toți partenerii.
Față de greșeală	“În principiu eu nu greșesc niciodată, dar dacă se întâmplă totuși să greșesc, este mai bine să ascund greșeala pentru a nu fi criticat și pedepsit.”	“A greși este omenește și oricine poate greși. Din orice greșeală se poate însă învăța mult, astfel încât noi discutăm întotdeauna greșelile noastre, pentru a nu le repeta, fără teama de-a fi criticați, marginalizați sau sancționați. ”
	„După mine – potopul !”	“Știu că dacă nu-mi pasă de greșelile mele și de ceilalți voi fi imediat marginalizat și concediat. ”
Față de partenerii de interes și interesele lor	“Mă interesează doar să-mi satisfac cât mai bine toate interesele mele. Nu-mi pasă de interesele celorlalți și uneori chiar mă bucur dacă și alții au necazuri.”	„Doar dacă ne cunoaștem toți partenerii de interes precum și interesele lor specifice - pentru a acționa în sensul satisfacerii complete a tuturor intereselor negociate - vom putea menține parteneriate pe termen mediu și lung cu toți partenerii.”
	Există <i>neîncredere</i> în partenerii din interiorul și exteriorul organizației	Există <i>încredere</i> în partenerii din interiorul și exteriorul organizației, pe baza responsabilității și renumelui fiecăruia.
Față de lege	“Legea este o barieră peste care trec leii, pe sub care trec cățeii și în fața căreia se opresc boii!”	„Legea este aceeași pentru toți dar pentru a fi respectată de toți, ea trebuie să fie în prealabil accesibilă, înțeleasă și liber acceptată.”

4.COMPORTAMENTE

Domeniu	Comportamente CONTRAPRODUCTIVE predominante în România	Comportamente PROACTIVE predominante în statele membre ale Uniunii Europene
Progres- regres	Regres prin „ <i>cercuri vicioase</i> ” (<mai PROST, mai LENT, mai PUȚIN, cu mai MULT>)	Progres prin „ <i>cercuri virtuozose</i> ” (<mai BINE, mai REPEDE, mai MULT, cu mai PUȚIN>)

Muncă	“Noi ne facem că muncim, ei se fac că ne plătesc !”	A da dovadă de responsabilitate socială înseamnă și a te îmbunătăți continuu, a nu-ți precupeți eforturile la locul de muncă și a te implica permanent în soluționarea problemelor apărute. Salariul este corelat cu performanțele obținute individual și în echipă.
	“Decât puțin și bun, este de preferat mult, prost și fără rost !...”	PROGRESUL înseamnă <mai bine, mai mult, mai repede și cu mai puțin>. <Mai prost, mai puțin, mai lent și cu mai mult înseamnă REGRES>.
	“Lasă pe poimâine ceea ce poți face astăzi întrucât până atunci nu va mai fi nevoie.”	“Nu las pe mâine ceea ce pot face astăzi.”
	“Timpul trece, leafa merge, noi cu drag muncim.”	În munca noastră, fiecare minut contează întrucât salariul este corelat cu performanțele individuale și de echipă.
Generalist-specialist	“Fac de toate pentru că nu am de ales și<nu se știe de unde sare iepurele > !” (→ credibilitate <i>redușă</i> sau <i>nulă</i> pe piață)	“Lucrez cu specialiști recunoscuți și fac doar ceea ce știu și pot să fac cel mai bine, fiind certificat de organisme de terță parte” (→ credibilitate <i>mare</i> pe piață)
Promovarea propriilor produse/ servicii pe piață	“Produsele/ serviciile realizate de noi pot fi promovate pe piață doar prin publicitate agresivă și relații personale.”	„Produsele/ serviciile realizate de noi sunt promovate pe piață în mod credibil doar dacă ele sunt certificate de un organism de terță parte.”
	Acțiunea FABRICAT ÎN ROMÂNIA promovează produsele românești pe baze sentimentale, patriotarde și publicitare (fără legătură explicită cu calitatea și prețul lor).	Marca FABRICAT ÎN EUROPA promovează produsele europene (deci și românești) ce sunt cele mai competitive exclusiv prin calitatea lor. Se respectă astfel integral drepturile consumatorilor.
Achiziționarea produselor/ serviciilor de pe piață	“Cumpăr doar cele mai IEFTINE produse/ servicii, indiferent de calitatea lor (fiind astfel suficiente informațiile obținute direct de pe piață de la distribuitori)” → <i>consumatorii orientează furnizorii spre acele produse/ servicii care sunt cât mai ieftine</i>	“Cumpăr doar acele produse/ servicii care sunt simultan cele mai BUNE și cele mai IEFTINE (pe baza informațiilor rezultate din testele comparative efectuate de organisme credibile de terță parte)” → <i>consumatorii orientează furnizorii spre acele produse/ servicii care sunt simultan cât mai bune și mai ieftine</i>
Coerența vorbe-fapte	„Una gândesc, alta spun și fac cu totul altceva.” (“Să faci ce spune popa nu ce face popa!”)	“Este treaba mea ce gândesc, dar sunt conștient că, dacă nu fac ceea ce spun, risc să fiu marginalizat de ceilalți ca fiind iresponsabil social.”
Premiul pentru calitate	“Accept să plătesc ca să primesc un premiu pentru calitate, chiar dacă sunt conștient că nu am făcut nimic special ca să-l merit și nici măcar nu am fost evaluat în acest scop (întrucât un astfel de premiu este doar o acțiune publicitară printre altele).”	“Sunt credibile doar premiile pentru calitate bazate pe evaluarea obiectivă și independentă a candidatului în raport cu anumite criterii prestabilite și transparente (ca, de exemplu, modelul de excelență reprezentat de criteriile <i>Premiului european pentru calitate</i>). De aceea accept să particip doar la asemenea competiții de pe urma cărora cel mai important câștig constă în faptul că aflu de la cei mai credibili evaluatori cum mă situez în raport cu concurenții mei.”

BIBLIOGRAFIE

PAIS - Studiul nr.6 - *IMPACTUL TRANSPUNERII SISTEMULUI CALITĂȚII DIN UE IN ANUMITE SECTOARE INDUSTRIALE DIN ROMANIA* (autori: Nicolae DRĂGULĂNESCU, Lucian BROCHE, Aurel RIZESCU, Bernard VAUCELLE), Institutul European din România, IER (www.ier.ro), București, 2002