

JOSEPH JURAN DESPRE CALITATE ÎN FOSTELE ȚĂRI SOCIALISTE, INCLUSIV ÎN ROMÂNIA

Prof.univ.dr.ing. Nicolae George DRĂGULĂNESCU
Universitatea Politehnica București
Fulbright Visiting Scholar, Universitatea din Pittsburgh
Secretar general al Fundației Române pentru Promovarea Calității
Auditor al calității (EOQ-DGQ și TÜV), Asesor EFQM, Evaluator FPRC-JMJ
nicudrag@artelecom.net

După cum reiese din memoriile lui Joseph Moses Juran (publicate de prestigioasa editură McGraw Hill din SUA, în 2004 - anul centenarului autorului - sub titlul “*Arhitectul calității*”) - între anii 1960-1990, „părintele revoluției calității pe plan mondial” a primit **80 de invitații**, din diferite țări, pentru a acorda consultanță, a conferența și a ține cursuri în diferite întreprinderi din aceste țări, pe teme ale managementului pentru calitate („*managing for quality*”).

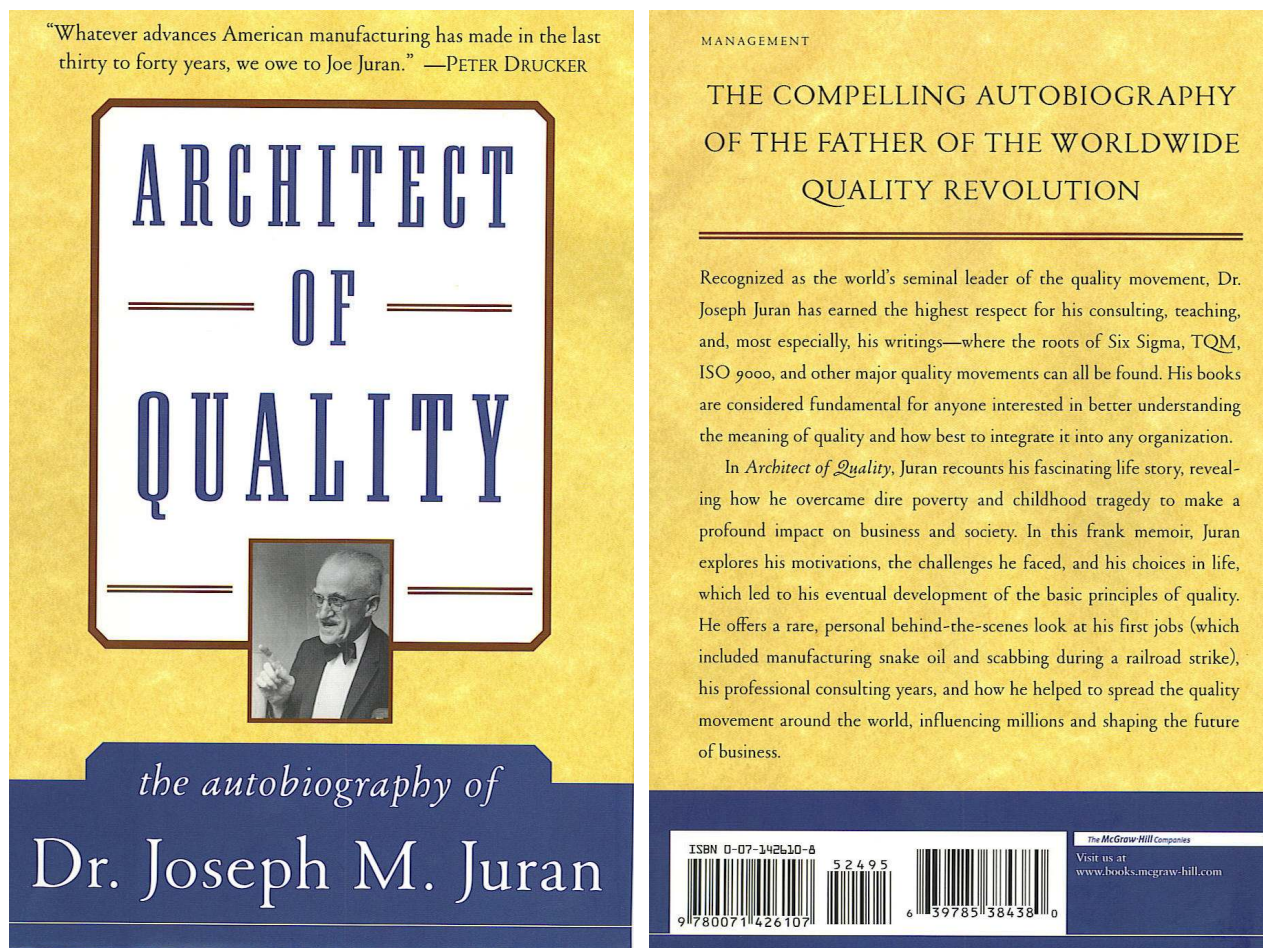


Fig.1 – “ARHITECTUL CALITĂȚII – autobiografia Dr. Joseph M. Juran”

Dintre acestea, **șase vizite** au fost efectuate în unele țări socialiste din Europa Centrală și de Est - Ungaria, România, Cehoslovacia, URSS, Polonia și Iugoslavia - din care Juran a primit **23 din cele 80 de invitații**. Ca și în vizitele sale în țările în curs de dezvoltare, Juran a acceptat să-și plătească singur transportul aerian internațional și să ofere cursurile sale „pe o bază pro-bono” - adică fără să fie plătit special în acest scop - întrucât era conștient că, în toate aceste țări, „*valuta liber convertibilă fiind strict controlată de stat, nu exista vreo posibilitate de-a fi plătit în dolari US*”.

1. Cum a văzut Juran economiile din fostele țări socialiste ?

Iată cum descrie Juran ceea ce noi numim azi <economia planificată centralizat>:

“Am aflat că economiile socialiste funcționau în cu totul alt mod decât cele din țările nesocialiste. Guvernul central era proprietarul mijloacelor de producție și de distribuție. Obiectivele principale ale afacerilor - investițiile de capital, cât să se producă, la ce prețuri să se vândă și așa mai departe – erau stabilite de către un minister al planificării din guvernul central. Industria era organizată în cadrul mai multor ministere producătoare, fiecare deținând monopolul asupra propriului său sector economic. S-a investit mult pentru susținerea obiectivelor ideologice și politice...Existau și anumite ministere ce exercitau controlul central asupra unor elemente cheie ale economiei. Unele aveau misiunea de-a controla post-factum dacă au fost îndeplinite obiectivele naționale...”

Ca în toate vizitele sale, Joseph Juran a fost interesat - în țările nesocialiste, de regulă, chiar solicitat – să evalueze calitatea proceselor, produselor, serviciilor, etc. din țările respective. Iată care este rezultatul acestei evaluări, publicat la 15 ani de la începutul prăbușirii sistemului socialist:

*“În țările socialiste, **calitatea era în general slabă**. În URSS am identificat **5 nivele ale calității**. Produsele cu destinație militară și spațială erau de cea mai bună calitate. Produsele de export se situau un pic mai jos, fiind în general adecvate dar nu și competitive cu cele oferite pe piața mondială. Produsele de larg consum intern erau adeseori de calitate modestă iar serviciile interne erau frecvent pur și simplu groaznice întrucât implicau lungi așteptări la cozi, funcționari nepoliticoși și indiferenți precum și alte umilințe.”*

2. Care sunt cauzele generale comune ale non-calității identificate de Juran în fostele țări socialiste ?

Fiind permanent preocupat atât de diagnosticarea (identificarea cauzelor) defectelor/deficiențelor/ neconformităților cât și de tratarea/ corectarea/ prevenirea acestora (stabilirea “remediilor”/ soluțiilor) dar și beneficiind de un extraordinar spirit analitic-critic, Joseph Juran își amintește:

*“Am ajuns la concluzia că în țările socialiste existau unele **cauze comune** ale slabei calități:*

- *Cererea de produse era de regulă superioară ofertei*
- *Cantitatea produselor realizate avea prioritate față de calitatea acestora*
- *Tehnologia lor era de regulă învechită*
- *Personalul întreprinderilor se concentra mai mult pe satisfacerea standardelor și specificațiilor decât pe obținerea satisfacției consumatorilor de produse și servicii*
- *Lipsea o abordare organizată a îmbunătățirii calității*

- *Responsabilii lor aveau o idee fixă privind <controlabilitatea> întrucât considerau că realizarea calității era mai degrabă obligația muncitorilor decât a sistemului în care aceștia lucrau*

Menționez că multe dintre aceste cauze pot fi regăsite și în cadrul unor companii din țările nesocialiste.”

3. Ce soluții pentru reducerea non-calității a preconizat Juran în fostele țări socialiste ?

Ca în toate vizitele sale în străinătate, Joseph Juran a discutat și în țările socialiste cu unii conducători ai ministerelor și întreprinderilor industriale vizitate, încercând să afle cât mai multe despre calitatea proceselor, produselor, serviciilor, etc. și, uneori, chiar să explice interlocutorilor săi cauzele de mai sus și să schițeze eventuale soluții. Iată ce-și amintește el din aceste întâlniri:

*“Din discuțiile avute de mine cu oficialii guvernamentali și cu managerii industriali, am tras concluzia că țările socialiste **erau condamnate să trăiască în economii sărace**. Divizarea puterii între toate acele ministere centrale **împiedica luarea deciziilor și coordonarea în mod eficace și eficient**. Inabilitatea de-a soluționa unele probleme - în special lipsa cronică a unor produse pe piață - crease o **atmosferă de blamare, suspiciune și secretomanie**. (De exemplu, lipsa produselor de primă necesitate îi adusesse pe consumatori în situația de-a practica stocarea și trocul.)*

Am devenit astfel sceptic în privința accentului pus pe ideologie și îndemnuri patriotice pentru a crea și menține loialitatea muncitorilor. M-am gândit că aceste regimuri eșuaseră în folosirea adecvată a unor puternice instincte umane ca spiritul de acaparare, lăcomia, spiritul de competiție, etc. Consider toate acestea ca fiind instincte deoarece le-am văzut cum s-au manifestat la cei mai mulți dintre descendenții mei – copii, nepoți, strănepoți – desigur în copilărie dar destul de des chiar și atunci când au devenit adulți.

*In Statele Unite ale Americii noi punem puține limite manifestării acestor instincte. În privința lăcomiei, de exemplu, asemenea limite nu sunt suficiente pentru a preveni apariția unor rezultate care sunt considerate de mulți ca fiind neloiale. Deseori le spuneam managerilor din țările socialiste: **<În America noi ne bazăm prea mult pe lăcomia umană dar în țara dumneavoastră nu o utilizați destul!>** Ei contestau arareori aserțiunea mea, deși ideologia lor nu încuraja utilizarea lăcomiei umane...”*

4. Vizitele lui Juran în Republica Socialistă România

Dintre toate cele șase țări socialiste vizitate de Juran (și menționate mai sus), doar vizitele sale în România sunt descrise în memoriile sale, ca dovadă a impactului pe care le-au avut asupra lui aceste vizite în țara sa natală.

“Am făcut două vizite în România (în 1970 și în 1972), fiecare fiind la invitația Guvernului României și incluzând mix-ul uzual de cursuri și conferințe. Gazda mea a fost inginerul Dumitru Niculescu În calitatea sa de <inspector general de stat >¹. sarcinile sale erau

¹ În România socialistă exista o **abordare pasiv-represivă a calității** caracterizată prin existența standardelor naționale obligatorii (STAS), aplicarea obligatorie a <controlului de stat al calității > (în toate cele circa 7000 de întreprinderi socialiste existente, fiecare având câte o structură specializată denumită <Controlul Tehnic al Calității, CTC>) precum și prin existența unei organizații naționale de tip “poliție a calității” – Inspectoratul General de Stat pentru Controlul Calității Produselor, IGSCCP (desființat în decembrie 1989) - având și rolul de-a efectua <supra-controale> (de fapt <supra-inspecții> sau <audituri> de produs, cum le numește Juran) mai ales în întreprinderile socialiste care produceau pentru export și a sancționa – “*material, civil sau penal, după caz*” (conform legii 7/1977) pe cei ce se făcuseră vinovați de apariția non-calității. Acest ultim aspect i-a fost probabil ascuns lui Juran...

similare celor ale unui manager al calității dintr-o mare corporație cu multe divizii: auditări independente ale calității, raportări privind calitatea către managerul general, consilieri privind obiectivele și politicile în domeniul calității, training-uri ale personalului, etc.

În cursul celei de-a doua vizite am rezervat câteva zile în plus pentru a revedea locurile în care îmi petrecusem primii mei ani de viață. Aici românii mi-au fost de mare ajutor. În Brăila (un oraș situat pe Dunăre) am văzut micuța căsuță în care m-am născut (în 24 decembrie 1904, NA) și mi-am petrecut primii trei ani. Am întâlnit și câțiva veri de-ai mei care m-au dus în cimitirul unde fusese înmormântată mătușa mea Chaye - sora favorită a tatălui meu. Am fost foarte emoționat atunci când am pus un trandafir pe mormântul ei...

Românii m-au dus și la Gura Humorului - orașul în care am trăit până la vârsta de 8 ani când familia mea a emigrat spre Minneapolis, SUA. Casa în care am locuit arse complet dar mi s-a spus că cea care o înlocuise era foarte probabil asemănătoare originalului..."



Fig.2 - Dr. Joseph M. Juran (în centru, cu papion) în vizită la Uzinele “Tractorul” din Brașov, în anul 1972 (în stânga lui Joseph Juran – tânărul, pe atunci, ing.Veronel Antonescu)

Memoriile lui Joseph Moses Juran vor apărea în curând și în limba română, într-o ediție îngrijită de autorul acestui articol.