

Joseph M. Juran Un OM pentru istoria calității

Ioan C. BACIVAROV*

Abstract

This paper represents a tribute to the great guru of quality Joseph M. Juran, the „father“ of the modern day quality management who passed away at the beginning of 2008. Living through 104 years of profound changes and events, dr. J.M. Juran has participated vigorously in and contributed extensively to the growth of industry, society and – perhaps most important to us – quality. The foreword of this special issue contains a short presentation of Juran’s exemplary life dedicated to quality and of his main contributions in the field of quality management. Dr. Juran’s longevity, persistence, leadership and profound knowledge are the epitome of quality leadership to which many aspire and for which much of the world is grateful.

Keywords: Joseph Juran, quality management, quality history.

Calitologul american de origine română, **Joseph Moses Juran** (născut la Brăila în anul 1904), membru de onoare al Academiei Române, a trecut în eternitate la data de 28 februarie 2008 în localitatea Rye (S.U.A.) la venerabila vârstă de 104 ani. Supranumit «seniorul calității mondiale», Juran, una dintre cele mai influente personalități ale agitatului secol XX, este considerat drept specialistul care a avut cea mai mare influență asupra evoluției calității mondiale de la sfârșitul celui de al doilea război mondial și până în prezent.

Voi reaminti – pe scurt – în cele ce urmează câteva dintre reperele îndelungatei și prodigioasei sale activități: licențiat în inginerie electrică al Universității din Minnesota; doctor în științe juridice al Universității din Loyola, profesor de inginerie industrială al Universității din New York, consultant și/sau expert al mai multor companii, inclusiv al Administrației S.U.A. pentru economia mondială, fondator și actual președinte de onoare al Institutului Juran din S.U.A..

Cele 18 cărți pe care le-a publicat – traduse în 16 limbi străine – și sutele de articole (publicate în special în revista ASQ – *Quality Progress*) marchează tot atâtea trepte ale dezvoltării științei calității, prin care dr. J.M. Juran a jalonat trecerea de la controlul pasiv al calității la managementul calității; a subliniat importanța planificării calității și a fundamentat ideea că *implementarea calității trebuie să fie efectul unui efort colectiv*.

Lui Juran i se datorează *definiția calității* drept „*co-respunzător pentru utilizare*“ (*fitness for use*), el fiind printre primii care au susținut faptul că nu trebuie abordată calitatea ca o entitate omogenă, același produs trebuind să satisfacă cerințele diferite ale beneficiarilor. În vederea obținerii „conformității pentru utilizare“ trebuie avute în vedere o multitudine de activități intercorelate, pe care dr. Juran le-a reprezentat sub forma cunoscutei „*spirale a calității*“, supranumită și spirala lui Juran. Prin cercetările sale, Juran s-a dovedit un precursor a ceea ce este astăzi cunoscut drept managementul calității totale (*Total Quality Management – TQM*).

Se poate afirma că prin viziunea sa plină de forță și claritate, Juran a indus o viziune inovativă asupra întregului domeniu al *managementului*. În dezbaterile privind managementul întreprinderii viitorului, alături de alți teoreticieni renumiți ai domeniului, Juran considera că *obiectivele calității trebuie integrate organic celorlalte obiective economice și manageriale* ale unei organizații. Calitatea, conchide Juran, a fost întotdeauna *indisolubil legată de relațiile umane și de muncă în echipă*. O contribuție esențială a dr. Juran la practica domeniului constă în stabilirea unei *metodologii de determinare a costurilor* – evitabile și inevitabile – induse de calitate, oferind astfel o metodă eficientă pentru evaluarea economică a unui program de calitate.

* Profesor universitar doctor, Universitatea „Politehnica“ București, Editor-for-Europe „Quality Engineering“ (U.S.A.), e-mail: bacivaro@euroqual.pub.ro.

Desigur, ar mai fi multe de spus despre contribuțiile științifice ale dr. J.M. Juran, pe care le-am prezentat de altfel, pe larg, în cadrul altor lucrări publicate în țară și peste hotare. Dar mai mult decât pe specialistul atât de bine cunoscut, doresc să omagiez în cele ce urmează memoria **OMULUI Joseph Juran**. Pe cel care și-a reamintit adesea cu mândrie și nostalgie de rădăcinile sale românești; de altfel, multe dintre scrisorile pe care le-am primit de-a lungul anilor de la dr. Juran aveau invariabil drept formulă de încheiere: *Best Wishes from a former Romanian*.

Best wishes from a former Romanian.

Sincerely Yours

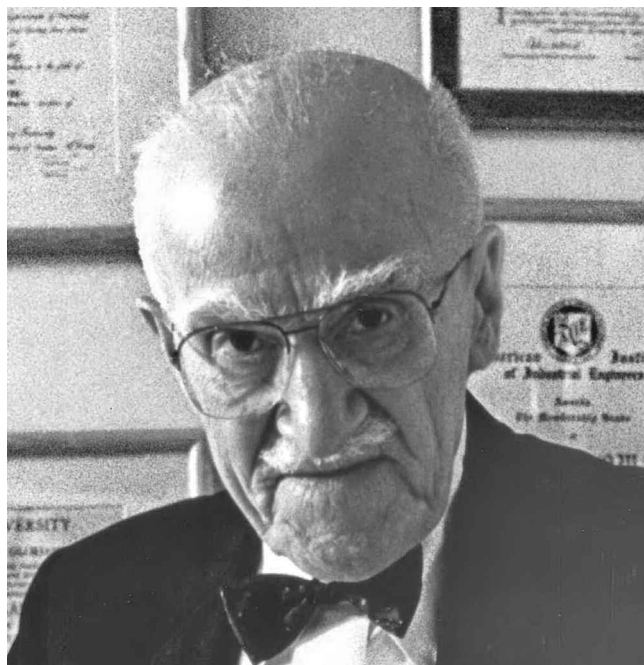


J. M. Juran
Chairman Emeritus

Cu ocazia ciclului de conferințe în domeniul calității prezentat în România la începutul anilor '70, dr. J.M. Juran menționa: *„Încerc un sentiment de profundă recunoștință pentru prilejul ce mi s-a oferit de a împărtăși experiența mea românilor, pe care i-am redescoperit (...) și cărora le port o nemărginită admirație și afecțiune“*.

Am avut privilegiul să îl cunosc personal pe marele calitolog cu ocazia acestor conferințe. Am fost impresionat de logica ideilor sale și de forța argumentelor pro-calitate. Am corespondat începând de atunci în numeroase rânduri cu dr. Juran. Sfaturile și încurajările sale privind necesitatea edificării unui sistem educațional românesc în domeniul calității au constituit pentru mine un important sprijin moral în încercarea de a învinge – în unele cazuri – neîncrederea și susceptibilitățile față de importanța acestui domeniu. L-am reîntâlnit personal, și nu doar prin intermediul ideilor lucrărilor sale, pe dr. Juran după aproape două decenii, în 1991, cu ocazia Conferinței EOQ de la Praga. A fost fericit să aflu despre eforturile românești în drumul spre democrație și a reiterat teza sa, după care calitatea reprezintă una dintre marile șanse pentru progresul României, iar acest moment favorabil nu trebuie pierdut. În 1992 am obținut acceptul scris al doctorului Juran ca *Premiul Național Român pentru Calitate*, pe care îl propusesem în cadrul unei dezbateri organizate de către un cotidian economic, să poarte numele marelui calitolog american de origine română. Astfel, în scrisoarea de accept trimisă în decembrie 1992, dl. Juran menționa: *„Acest Premiu Național în domeniul calității este pentru mine o mare onoare și voi face tot ceea ce depinde de mine pentru ca acest premiu să-și mențină un înalt standard de excelență“*.

Societatea Română pentru Asigurarea Calității (S.R.A.C.) a fost organizația care a întreprins în perioada 1994-1996 primele demersuri pentru instituirea în România a acestui premiu, dar acesta a devenit realitate doar începând cu anul 2000, fiind coordonat de către Fundația pentru Premiul Național pentru Calitate „Joseph M. Juran“. În 2004, S.R.A.C. și-a adus contribuția la sărbătorirea Centenarului Juran în România prin publicarea *Manualului calității Juran*, ediția în limba română a monumentalei sale lucrări *Juran's Quality Control Handbook*, considerată o adevărată „biblie“ a calității. De asemenea, S.R.A.C. – pe baza unui contract de licență de utilizare și prezentare a produselor Institutului Juran din S.U.A. – a făcut cunoscute specialiștilor români și alte lucrări fundamentale ale ilustrului dispărut.



Pentru a marca aniversarea a 90 de ani de viață printr-un simpozion omagial, i-am solicitat domnului Juran în urmă cu un deceniu un mesaj destinat specialiștilor români în domeniu. Mesajul trimis, din care reproduc în continuare câteva pasaje semnificative, constituie o interesantă *pledoarie pentru calitate*, dar și o emoționantă declarație a unui OM care nu și-a uitat rădăcinile românești: *Doresc să folosesc și această ocazie pentru a transmite salutările mele personale românilor. După cum poate cunoașteți, m-am născut în România și mi-am petrecut acolo copilăria înainte de a emigra în America la vârsta de opt ani. M-am naturalizat american, dar am păstrat memoria copilăriei despre pământul rădăcinilor mele, menționa plin de emoție „guru“-ul calității mondiale. (...) În ultimii ani am avut ocazia să mă întâlnesc cu experți români în domeniul calității la*

ASIGURAREA CALITĂȚII – QUALITY ASSURANCE

Aprilie – Iunie 2013 Anul XIX Numărul 74

diferite conferințe internaționale. În două rânduri am avut, de asemenea, prilejul să vizitez România, iar aceste vizite au constituit pentru mine experiențe emoționale. (...) Sunt desigur recunoscător pentru onorurile pe care le-am primit din partea instituțiilor românești. Sunt, de asemenea, conștient că națiunea a îndurat mulți ani dificili și că drumul înainte este lung și dificil. Dar mai știu încă, după zeci de ani de experiență, că **atingerea conduitei calității este un element vital – elementul vital – pentru atingerea unei economii prospere.**

Sunt cuvinte cu valoare de simbol rostite de către acest mare filosof al calității, omagiat astăzi de calitologie de pretutindeni la trecerea sa în eternitate. Cu talent, tenacitate și o putere de muncă deosebită, dr. Juran și-a închinat cei peste 80 de ani ai longevivei și fructuoasei cariere științifice slujirii vastului domeniu

interdisciplinar al calității. „Ceea ce vreau eu să fac este practic fără sfârșit (...) întrucât mă situez la frontierele infinite ale unui vast domeniu al cunoașterii”, menționa marele calitolog, care avea să adauge cu modestie în 1999: „Contribuția mea la bunăstarea omenirii este încă nefinalizată”.

Ascuțit observator, atent cunoscător al realității, autor a unor importante sinteze și/sau contribuții și a unor apreciate prognoze privind evoluția domeniului calității, Joseph Juran este privit drept «cel care i-a inițiat pe japonezi în tainele calității», fiind considerat de către mulți caliticieni drept «părintele calității». Dincolo de acestea, și poate cel mai important, Dr. Juran este recunoscut drept specialistul necontestat care a adăugat o dimensiune umană calității, facilitându-i evoluția spre ceea ce se numește astăzi «Managementul Total al Calității».

Notă. Revista *Asigurarea Calității – Quality Assurance* a publicat mai multe numere speciale consacrate lui **Joseph Juran**, cel mai amplu fiind consacrat *Centenarului JURAN* (2004). În plus, la trecerea în eternitate a lui **Joseph Juran** (2008), revista a dorit să omagieze memoria marelui dispărut prin publicarea unui număr special conținând lucrări în domeniul managementului calității, domeniul atât de drag lui Juran, la care maestrul a dus contribuții importante; profesori și cercetători în domeniu din *Australia, Franța, Italia, Marea Britanie, Olanda și România* ne-au fost alături în această întreprindere.

Starea calității în Statele Unite ale Americii

Joseph Moses JURAN

SUA nu este liderul mondial în calitate; liderul este Japonia.

Acest lucru a venit ca o surpriză, după ce, înainte de cel de-al doilea Război Mondial, reputația Japoniei în domeniul calității era una dintre cele mai rele – era un simplu exportator de mărfuri necorespunzătoare.

Japonia a încercat să atingă măreția prin cucerirea militară. Când aceasta a eșuat, a încercat să atingă măreția prin mijloace pașnice – mai exact prin comerț. Marea strategie a sa a fost să cumpere materii prime, să le prelucreze în bunuri finale, să câștige valută din exporturi, să cumpere mai multe materiale și tot așa, într-o spirală crescătoare. Nu a mers. Reputația Japoniei anterioară războiului privind slaba calitate a exporturilor i-a determinat pe importatorii străini să se ferească să cumpere mărfurile japoneze, în ciuda prețurilor scăzute.

Incapacitatea de a vinde și motivele care împiedicau vânzările au intrat atunci în atenția factorilor de decizie

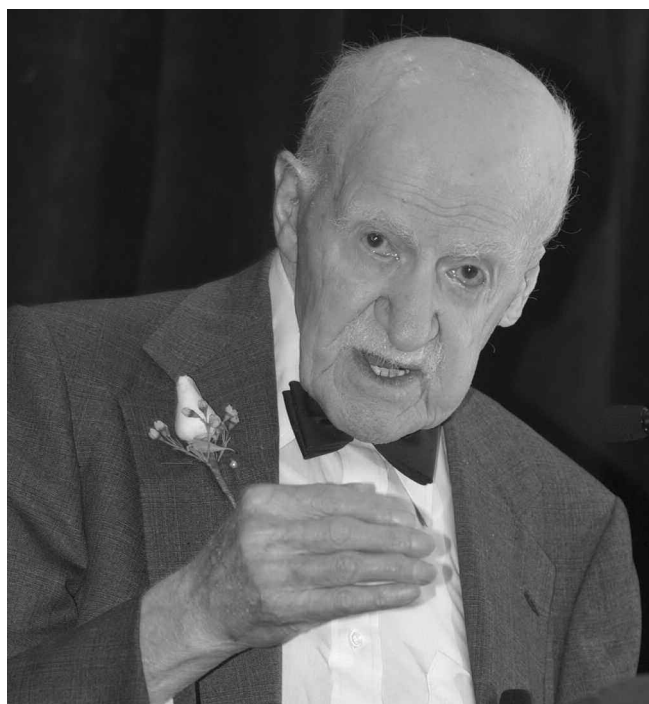
japonezi. Ei au ajuns la concluzia că trebuie să își îmbunătățească permanent calitatea pentru a deveni competitivi cu calitatea occidentală; astfel, și-au schimbat reputația în materie de calitate. Restul, cum se spune, este istorie.

Japonezii au lansat o adevărată *revoluție în calitate*, de la începutul anilor '50, bazată pe o rată revoluționară de îmbunătățire a calității, an după an. Estimez că până în anul 1975, cu 25 de ani mai târziu, au egalat nivelurile de calitate din Vest. Apoi, până în anul 1990 au fost recunoscuți ca *liderii mondiali ai calității*. Recompensele au fost enorme. Produsele lor au câștigat cote de piață apreciabile din piețele străine și aceste realizări au continuat.

Un rezultat al revoluției calității desfășurate a fost *transformarea Japoniei într-o superputere economică*, secundată numai de SUA. De-a lungul aceleiași decade, noi, în SUA, ne-am îmbunătățit, de asemenea, calitatea, dar cu o rată de creștere normală. Diferența între

aceste două rate de îmbunătățire a calității noastre, de-a lungul anilor, a decis cine sunt liderii calității. Pe alocuri, noi avem companii care au devenit liderii calității în industriilor lor, dar în ansamblu ei sunt doar o mică parte a economiei noastre.

Efectul revoluției japoneze în calitate asupra economiei americane a fost profund, dar mixt. În multe categorii de produse a dat posibilitatea consumatorilor noștri să cumpere mărfuri superioare la prețuri competitive sau chiar mai mici. Același lucru este valabil și pentru multe dintre companiile noastre. Pe latura negativă, noi „am exportat“ milioane de locuri de muncă în Japonia. Totodată, noi am pierdut industrii întregi, cum este cea de design și producția de televizoare.



Joseph Juran vorbind la festivitatea organizată de ASQ pentru a marca sărbătorirea centenarului nașterii sale

În mod surprinzător, analiștii noștri financiari și din presă au ignorat complet existența acestei *Revoluții Japoneze a Calității* și efectele sale asupra economiei americane. Dacă trendurile acestea ar fi continuat în același ritm și în secolul XXI, ar fi însemnat un risc extrem de mare ca SUA să piardă statutul său de superputere financiară. Nu este însă nevoie ca acele tendințe să continue.

Noi știm ce au făcut liderii calității pentru a ajunge acolo unde sunt. Unii dintre noi au analizat această mare strategie – pașii specifici făcuți de un eșantion de companii japoneze și americane care au devenit lideri ai calității.

Strategia lor constă în următorii pași. Directorii executivi au devenit lideri ai revoluției calității. Ei au pregătit întreaga ierarhie managerială, învățându-i cum trebuie condusă afacerea pentru calitate. Ei au început realizarea planurilor anuale de afaceri prin includerea obiectivelor strategice pentru îmbunătățirea calității. Ei au preluat activitatea de îmbunătățire a calității într-un ritm revoluționar, an după an. Ei au extins pachetul de rapoarte pentru a include performanțe cu privire la obiectivele de calitate. Ei au oferit oportunități pentru forța de muncă de a participa la revoluția calității. Ei au revizuit sistemele de recunoaștere și recompensare pentru a da mai multă greutate realizărilor în planul calității.

De-a lungul anilor '80 și '90, o mare parte dintre companiile noastre au preluat programe de rezolvare a problemelor legate de calitate. Numai câteva au reușit, folosind, în mod esențial, aceleași serii de pași. Acesta a presupus foarte multă muncă grea și a durat între șase și zece ani.

Pentru marea majoritate a companiilor noastre, programele au eșuat. Motivele s-au regăsit în slaba alegere a strategiei. Unele au încercat să asigure legislația care să le permită să țină importurile la distanță prin intermediul cotelor și a tarifelor. Altele au folosit bannere, slogane și pancarte pentru a determina forța de muncă „să realizeze totul bine de prima dată“. Acest concept simplist era sortit eșecului; cauzele slabei calități se regăseau mai degrabă în sistem decât în rândul forței de muncă. Deci noi intrasem în impas.

Noi știm ce trebuie făcut, dar multe dintre companiile noastre nu fac aceste lucruri. Dacă nu ieșim din acest impas, vom continua să pierdem teren în fața importurilor. Unul dintre grupurile care lucrează pentru a sparge acest cerc vicios este Centrul Juran pentru Leadership în Calitate al Universității din Minnesota. Consiliul Consultativ al lor include președinți din mediul industrial și academic. Ei și-au propus să colecteze fonduri substanțiale pentru finanțarea unui studiu aprofundat prin care vor verifica ce au realizat liderii americani în calitate pentru a ajunge aici și care au fost rezultatele lor. Sperăm că rezultatele cercetării vor stimula companiile noastre în adoptarea strategiilor probate.

În final, dați-mi voie să vă ofer o prognoză a rolului ce revine departamentului de calitate de-a lungul secolului XXI.

Din punct de vedere istoric, departamentele noastre de calitate au început ca inspectori care erau folosiți pentru a separa produsele bune de cele necorespunzătoare, evitând pătrunderea celor din urmă pe piață. Apoi, la începutul secolului XX, trendul a fost de a crea departamente de inspecție subordonate unui inspector-șef care, la rândul său, era subordonatul managerului uzinei. La jumătatea secolului XX, adoptarea controlu-

ASIGURAREA CALITĂȚII – QUALITY ASSURANCE

Aprilie – Iunie 2013 Anul XIX Numărul 74

lui statistic al calității a condus la apariția specialiștilor în domeniul calității, cum sunt inginerii de calitate și inginerii de mentenanță. Ca răspuns, companiile noastre au creat departamente de calitate care să includă atât noii specialiști, cât și inspectorii. Noul departament de calitate era subordonat unui manager de calitate, care, la rândul său, răspundea față de vicepreședintele pentru producție și, din ce în ce mai mult, față de președintele companiei.

La sfârșitul secolului XX, a devenit evident faptul că și calitatea produsului a crescut remarcabil în importanță. Ca răspuns la această creștere, companiile japoneze, în număr tot mai mare, au realizat schimbări drastice în cadrul organizațiilor lor pentru calitate și în responsabilitățile managerului pentru calitate.

Aceste schimbări au inclus mai multe aspecte.

- Au creat comitete corporative pentru calitate, ai căror membri erau din rândul directorilor adjuncți.
- Au stabilit responsabilități pentru aceste comitete în paralel cu cele de finanțare corporativă.
- Au adăugat responsabilități noi pentru managerii care se ocupă de calitate, respectiv:
 - să servească drept secretar al comitetului corporativ pentru calitate

- să coordoneze nominalizările pentru obiectivele legate de calitate care să fie incluse în planul de afaceri corporativ
- să coordoneze planurile pentru atingerea obiectivelor calității
- să pregătească rapoarte periodice asupra performanței față de obiectivele de calitate aprobate
- să desfășoare audituri periodice asupra sistemelor în lucru pentru planificare, control și îmbunătățirea calității și să raporteze dacă sunt adecvate.

Pentru a îndeplini aceste noi responsabilități (și altele) este nevoie de *noi provocări pentru managerii de calitate*.

Experiența lor trebuie să acopere probleme manageriale mai largi. În mod sigur, trebuie să fie bilingvi – capabili să comunice în limba top-managementului și a banilor, ca și în limbajul lucrurilor.

Noua formă de organizare a fost deja adoptată de unele dintre companiile lider japoneze.

În opinia mea, această formă de organizare este chiar potrivită pentru secolul XXI și va fi adoptată din ce în ce mai mult.

Notă. Aceasta analiză a stării calității la nivel mondial, o adevărată bijuterie a genului, reprezintă practic ultima conferință publică importantă pe care a ținut-o **Joseph Juran**.

Ea a fost prezentată în cadrul festivității pe care **Societatea Americană pentru Calitate (ASQ)** a organizat-o – în cooperare cu **Institutul Juran** – pe data de 6 mai 2004 pentru a marca sărbătorirea centenarului nașterii marelui „guru” al calității mondiale **Joseph M. Juran**. Au fost prezenți cu această ocazie numeroși calitologi americani și străini (din păcate, nu a participat nimeni din țara de origine a sărbătoritului), nume cu rezonanță ale domeniului căruia i s-a dedicat și care l-a consacrat pe ilustrul calitolog american de origine română.

Punctul de vârf al acestei emoționante ceremonii l-a constituit, desigur, cuvântul rostit de către sărbătorit (să nu uităm, aflat la venerabila vârstă de aproape 100 de ani!) consacrat „*Stării calității în Statele Unite ale Americii*”. Discursul începe cu o afirmație tranșantă – pe care, de altfel, Joseph Juran o adusese în atenția managerilor americani încă de la începutul anilor ‘70: liderul mondial al calității este Japonia și nu SUA!

Dr. J. M. Juran a dezvoltat în această intervenție una dintre temele sale favorite – situația comparativă a calității în SUA și Japonia, temă pe care a prezentat-o în numeroase rânduri, cu ocazia conferințelor susținute și a lucrărilor publicate, făcând o radiografie exactă a evoluțiilor care au condus la această situație.

În finalul intervenției sale, ilustrul calitolog prezintă o viziune interesantă asupra managementului calității în secolul XXI.

Am considerat util să prezentăm în revista **Asigurarea Calității**, în premieră pentru specialiștii români, traducerea conferinței rostită de către dr. **J. M. Juran**, document de referință și testament științific al ilustrului calitolog, care a fost omagiat de calitologii de pretutindeni cu ocazia centenarului unei vieți de excepție dedicate calității.

(Ioan C. Bacivarov)