

MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE-FACTOR DE SPORIRE A PERFORMANȚELOR

Drd., Olesca CERNAVCA

*Academia de Studii Economice a Moldovei
Republica Moldova, Chișinău, Bănulescu Bodoni, 61
Telefon: +373 22 22 41 28; web-site: www.ase.md*

Abstract

Total Quality Management (TQM) is a management philosophy that guides the client to all the company's activities in order to obtain long-term benefits. TQM ensures that customer requirements are met at minimal cost, with the involvement of the entire staff of the enterprise. In achieving total quality, all departments and all employees of the firm are of equal importance. Performance in an enterprise is only achieved thanks to TQM. High performance work improves customer satisfaction and other stakeholders' performance and performance. Performance is related to the results of processes, products and services that allow evaluations and relative comparisons of goals, standards, past performance, and other businesses.

Key words: *TQM, performance, quality, requirements, criteria, indicators, work*

JEL CLASSIFICATION: M11, M12, N00

Actualitate: Conceptul TQM se transformă, o dată cu dezvoltarea culturii calității, în concept multilateral tot mai larg, aspirând să obțină performanțe, la nivelul integral al organizației. Cercetarea calității nu s-a demonstrat niciodată a fi completă și nici încheiată definitiv, tocmai din motivul complexității și a direcțiilor diferite din care a fost tratată spre relevarea esenței ei. Multe unități economice își exprimă interesul deosebit pentru modelele de asigurare a calității propuse de standardele internaționale, aflându-se la diferite etape de aplicare a unui asemenea model. Deoarece, în iulie 2014 a fost ratificat Acordul de Asociere cu Uniunea Europeană, Republica Moldova s-a angajat să preia toate standardele europene, să anuleze toate standardele naționale conflictuale și să retragă practicile interne inconsistente cu cele europene. Astfel, la data de 07.08.2017 în Fondul Național de Standarde existau 24.611 standarde naționale, 16.591 de standarde europene preluate și 2.918 standarde internaționale preluate.

Exercițiul de evaluare prin prisma criteriilor propuse, are drept obiect performanțele firmei, la realizarea cărora managementul are o contribuție determinantă, și nu managementul propriu-zis și cadrul de exercitare a acestuia, altfel spus, calitatea managementului este apreciată indirect prin prisma performanțelor firmei în care s-a exercitat acesta.

Scop: urmărit în această lucrare, în primul rând, este de a familiariza cititorul în înțelegerea corectă a conceptului TQM și a performanțelor oferite în schimb, de a-l face cunoscut cu o serie de aspecte legate de ce înseamnă și ce ar trebui făcut vis-a-vis de asigurarea și creșterea calității produselor și serviciilor prestate, de a-i crea convingerea privind implementarea sistemelor de management al calității. E necesar de a menționa că implementarea și managementul sistemelor calității e costisitoare, dar “noncalitatea” costă mai mult și este dăunătoare oricărei entități.

Metode de cercetare: metoda comparațiilor perechi, metoda de cercetare științifică.

Rezultate: analiză complexă a performanțelor oferite de implementarea TQM, studierea largă a noțiunilor TQM.

Sute de cercetători au contribuit la noțiunea: Managementul Calității totale (Total Quality Management—TQM). În jurul anilor '30, Dr. W.A. Shewhart, de la Laboratoarele Bell, a fost unul dintre primii în Statele Unite care a pus în practică modalități de control pentru a măsura calitatea. Shewhart este considerat predecesorul, dacă nu chiar inventatorul managementului calității totale. După cel de-al doilea război mondial, un statistician american, Dr. Edward J. Deming, a încercat insistent, dar fără succes, să pună în aplicare principiile TQM în Statele Unite. În Japonia însă,

aceste principii au dat roade uimitoare în industria constructoare de mașini și au condus la completa restructurare a economiei acestei țări.¹

Conceptul de TQM este controversat în literatura de specialitate, diferiți autori propunând definiții proprii care exprimă puncte personale de vedere.

M.A.Бурчакого, М.Ф.Мизинцева sunt de părerea că TQM presupune realizarea complexă și integrală a sistemului și metodelor de conducere a calității în toate domeniile de activitate, începând cu etapa de proiectare a calității la etapa post-vânzare, cu o utilizare rațională a resurselor și o participare activă a lucrătorilor, a conducerii întreprinderii.²

Conform ISO/DIS 9000:2000, TQM este o formă a managementului calității care se bazează pe o participare a tuturor membrilor organizației.³

Калановой Ш.М. și Бишимбаева В.К. sunt de părerea că TQM este o nouă abordare a calității, bazată pe aspirația către o conducere mai eficientă, cu ajutorul îndeplinirii cerințelor consumatorului. Aceștia consideră că TQM este o abordare a conducerii ce vizează participarea tuturor angajaților, satisfacerea consumatorilor și a administrației entității, cu scopul de a obține indicatori de performanță pe un termen lung.⁴

Ioan Miclaus susține că *managementul calității totale (TQM)* este o filosofie de management care orientează spre client toate activitățile firmei în scopul obținerii de beneficii pe termen lung. Prin TQM se asigură satisfacerea cerințelor clienților în condițiile unor costuri minime, cu implicarea întregului personal al întreprinderii. TQM are la bază ideea că nimic nu este perfect, de unde rezultă că totul poate fi îmbunătățit, cu participarea întregului personal. În realizarea calității totale, toate compartimentele și toți salariații firmei au importanță egală.⁵

David A.Garvin (1988) a definit opt "*dimensiuni ale calității*": calitatea performanței, trăsăturile sau caracteristicile complementare, fiabilitatea, calitatea de conformitate, durabilitatea, ușurința efectuării mentenanței, caracteristici estetice și calitatea percepută.⁶

Munca de înaltă performanță este un concept ce se raportează la acele activități care se caracterizează prin supravegherea sistematică a unor niveluri tot mai înalte ale performanțelor organizaționale și umane-calitatea, productivitatea, viteza de inovare, viteza de lucru.

N.Drăgulescu, M.Drăgulescu consideră că munca de înaltă performanță determină îmbunătățirea satisfacerii cerințelor clienților și celorlalte părți interesate în funcționarea și performanțele întreprinderii. Modalitățile de efectuare a muncii de înaltă performanță pot include:⁷

- cooperarea managerilor cu personalul direct productiv;
- cooperarea între diferite compartimente ale întreprinderii și echipe de lucru;
- “empowerment”-ul (în anumite structuri productive);
- contribuția salariaților la planificarea activităților;
- formarea și dezvoltarea aptitudinilor organizaționale și personale;
- asimilarea experienței altor organizații;
- asigurarea flexibilității în proiectarea posturilor de lucru și alocarea responsabilităților;
- limitarea numărului treptelor ierarhice și descentralizarea puterii de decizie;
- utilizarea efectivă a măsurărilor performanțelor și compararea rezultatelor obținute.

Munca de înaltă performanță trebuie să fie recunoscută public și stimulată material, moral, la nivel de individ, echipă și organizație.

¹Managementul calității totale, factor al schimbării: strategii pentru secolul XXI. file:///C:/Users/User/Downloads/8.pdf Vizitat la 4.09.2017

² M.A.Бурчакого, М.Ф.Мизинцева. Управление качеством. Москва: Издательство Российского университета дружбы народов, 2004. ISBN 5-209-01581-5. 74 стр.

³ A.M.Enătescu, M.A.Enătescu. Calitate, Terminologie Comentată. București: Editura Tehnică, 2000. ISBN 973-31-1514-2. 126 pag.

⁴ Каланова Ш.М., Бишимбаев В.К. Труды и адаптированы автором. Тотальный менеджмент качества в высшем образовании. Учебное пособие – практикоориентированная монография. Астана: Издательство «Фолиант», 2006. Pag. 16.

⁵ I. M. Miclaus. Managementul calității. Editura Gutenberg Univers Arad ISBN 978-973- 7776-99-0. 2006. Pag.119

⁶ Garvin D.A. *Managing Expressing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: Free Press, 1988. ISBN: 978-002911-3806

⁷ N. Drăgulescu, M.Drăgulescu. Managementul calității serviciilor. București: Editura Agir, 2003. ISBN: 973-8466-32-6. 84 pag

Performanța se raportează la rezultatele obținute din procese, produse și servicii care permit evaluări și comparații relative cu privire la scopuri, standarde, rezultate din trecut, alte întreprinderi. *Performanțele* pot fi formulate în noțiuni financiare sau nefinanciare. Criteriile *Premiul Național pentru Calitate Malcolm Baldrige (PNCMB)* se referă la 3 categorii de *performanțe*:

-*performanțele referitoare la orientarea spre client* (inclusiv *performanțele* cele mai importante ale produselor și serviciilor);

-*performanțele financiare pe piață* (cifra de afaceri, profit, segment de piață, etc.);

-*performanțele operaționale* (eficiență, efectivitate, productivitate, termene/ durate, reducerea pierderilor, respectarea reglementărilor etc.).⁸

Potrivit autorilor M.Dumitrescu, G.Pleșoianu, C.Russu, *performanțele* manageriale se determină în mod similar la nivelul managerilor ierarhici (line managers-cei care conduc activitățile de bază ale firmei, cele care îi dau însăși rațiunea de a fi, respectiv producția și vânzările) și al managerilor funcționali (staff managers-cei al căror rol este de a sprijini activitățile de bază ale firmei prin consiliere, studii, analize, proiecte etc.).⁹

Pentru managerii ierarhici implicați în activitățile de producție și de vânzări, *performanțele* în funcție de care se apreciază prestația managerială se referă la:¹⁰

a) *Pentru funcția de producere* - costuri de producție, costurile materiale, costurile salariale, gradul de utilizare a capacităților, ponderea rebuturilor, ponderea deșeurilor, timpul de staționare a mașinilor etc.

b) *Pentru funcția de marketing* - creșterea cifrei de afaceri, cota de piață, rata de penetrare a vânzărilor (vânzările firmei/ potențialul de vânzări), volumul comenzilor primite etc.

Pentru managerii funcționali, măsurarea *performanțelor* acestora este incomparabil mai dificilă decât în cazul managerilor ierarhici întrucât contribuția lor la activitatea de ansamblu a firmei și la performanțele acesteia este, de cele mai multe ori, intangibilă, imaterială, sau practic imposibil de delimitat de influența a numeroși factori. Contribuția managerilor funcționali se manifestă în toate activitățile firmei complementare celor de bază menționate (producția și vânzările). De exemplu, în domeniul cercetării și dezvoltării, *performanțele* manageriale se exprimă în termeni de creare de produse noi și de îmbunătățire a produselor existente, ceea ce se poate detalia în indicatori de genul numărul cererilor de brevete, nr. brevetelor acordate, totalul cheltuielilor de cercetare și dezvoltare, nr. de publicații profesionale, reducerea costului produselor prin îmbunătățirea acestora etc., și în ratio-uri de tipul ponderea bugetului de cercetare și dezvoltare în volumul vânzărilor, ponderea vânzărilor de produse dezvoltate în ultimi trei-cinci ani în volumul total al vânzărilor, etc. În cadrul funcției financiar-contabile ale firmei, timpul mediu necesar obținerii datelor, nr. erorilor conține în rapoartele financiare ale firmei și identificate de organele de control etc.¹¹

Din criteriile și indicatorii de *performanță* se degajă o evidentă viziune cantitativistă în care este abordată eficiența activității manageriale. Se pune accent pe finalitatea actului managerial, concretizată organismului socio-economic condus dar induce, totodată, ideea necesității a unor norme de eficiență pentru manageri care să conecteze activitatea managerială la rezultatele obținute în următoarele sensuri:¹²

⁸ N. Drăgulescu, M.Drăgulescu. Managementul calității serviciilor. București: Editura Agir, 2003. ISBN: 973-8466-32-6. 84 pag

⁹ M.Dumitrescu, G.Pleșoianu, C.Russu. Calitatea managementului firmei. Evaluare și interpretare. București: Editura Economica, 2008. ISBN 978-973-709-349-3. 17-18 pag.

¹⁰ M.Dumitrescu, G.Pleșoianu, C.Russu. Calitatea managementului firmei. Evaluare și interpretare. București: Editura Economica, 2008. ISBN 978-973-709-349-3. 18 pag.

¹¹ M.Dumitrescu, G.Pleșoianu, C.Russu. Calitatea managementului firmei. Evaluare și interpretare. București: Editura Economica, 2008. ISBN 978-973-709-349-3. 18 pag.

¹² M.Dumitrescu, G.Pleșoianu, C.Russu. Calitatea managementului firmei. Evaluare și interpretare. București: Editura Economica, 2008. ISBN 978-973-709-349-3. 18-19 pag.

-organizarea adecvată a propriei activități manageriale se difuzează în firma condusă și contribuie la instaurarea în cadrul acesteia a unui climat de ordine și randament, cu efecte pozitive nemijlocite asupra performanțelor finale ale activității firmei;

-organizarea riguroasă a evidențelor firmei, evaluarea realistă și raportarea corectă a performanțelor acesteia sporesc semnificativ încrederea deținătorilor de interes în activitatea firmei cu privire la potențialul ei, ceea ce asigură premise deosebit de favorizante pentru îmbunătățirea performanțelor și a poziției ei e pe piață;

-practicarea unui stil de conducere eficace, a conducerii participative, intensificarea comunicațiilor intra- și interorganizației (comunicațiile-lubrifianți mecanismelor unei firme), sensibilitatea la problemele salariaților sporește încrederea acestora și îi motivează puternic, ceea ce constituie un resort acțional deosebit de eficace, care îi mobilizează și le mărește semnificativ performanțele individuale, cu efecte nemijlocite asupra performanțelor firmei.

Aceste elemente la care s-ar putea referi normele de eficiență sunt însă atât de natură cantitativă, cât și calitativă, cea din urmă ridicând însă probleme dificile de măsurare pe care autorii citați le evită prin cantonarea exclusivă în perimetrul celor patru criterii cunoscute propuși.

CONCLUZIE

"Performanța" este unul dintre cel mai des utilizate concepte într-o organizație. Angajatorii caută de fiecare dată să atragă și să formeze angajați performanți, pe când angajații au pretenția ca locul în care lucrează să îi stimuleze să fie mai buni. În timp ce unele companii cred că pentru a face legătura între viziunea și așteptările celor două părți privind performanța este suficient să fixeze și mai apoi să comunice către angajați un set de obiective, altele folosesc instrumente specifice care vizează tocmai gestionarea acestui indicator. În momentul de față, tot mai multe companii caută să instituționalizeze pe cât posibil acest aspect și apelează la ceea ce specialiștii numesc managementul performanței contemplat cu TQM.

Dacă marile companii multinaționale sunt familiarizate de mult cu aceste practici, în companiile antreprenoriale încă se mai rafinează probleme majore, precum planurile salariale complexe, planurile de carieră sau instruirea continuă a angajaților. Dincolo de acestea, se află un tărâm încă necunoscut pentru companii, cu o serie de posibilități care îi pot ajuta să-și îmbunătățească activitățile. Deprinderea lor nu este întotdeauna simplă, mai ales când profitul imediat și nu dezvoltarea pe termen lung a potențialului echipei reprezintă obiectivul principal.

BIBLIOGRAFIE

1. A.M.Enătescu, M.A.Enătescu. *Calitate, Terminologie Comentată*. București: Editura Tehnică, 2000. ISBN 973-31-1514-2.
2. M. Miclaus. *Managementul calității*. Editura Gutenberg Univers Arad-2006. ISBN 978-973- 7776-99-0.
3. M.Dumitrescu, G.Pleșoianu, C.Russu. *Calitatea managementului firmei. Evaluare și interpretare*. București: Editura Economica, 2008. ISBN 978-973-709-349-3.
4. N. Drăgulescu, M.Drăgulescu. *Managementul calității serviciilor*. București: Editura Agir, 2003. ISBN: 973-8466-32-6.
5. Garvin D.A. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: Free Press, 1988. ISBN: 978-002911-3806.
6. М.А.Бурчакого, М.Ф.Мизинцева. *Управление качеством*. Москва: Издательство Российского университета дружбы народов, 2004. ISBN 5-209-01581-5.
7. Каланова Ш.М., Бишимбаев В.К. Tradus și adaptat de autor. *Тотальный менеджмент качества в высшем образовании. Учебное пособие – практикоориентированная монография*. Астана: Издательство «Фолиант», 2006.
8. Managementul calității totale, factor al schimbării: strategii pentru secolul XXI. <file:///C:/Users/User/Downloads/8.pdf> Vizitat la 4.09.2017