

**REALIZAREA PRINCIPILOR MANAGEMENTULUI CALITĂȚII
TOTALE LA ÎNTREPRINDERILE AUTOHTONE**
**MISE EN OEUVRE DES PRINCIPES DE GESTION DE LA QUALITE
TOTALE DANS LES ENTREPRISES NATIONALES**

GROSU Cătălina, studenta, Specialitatea: BA,
Academia de Studii Economice din Moldova,
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
e-mail: grosu.catalina@ase.md

Résumé. L'établissement de la notion de qualité et la compréhension du soutien psychologique associé permettent de développer des structures de gestion appropriées pour l'amélioration de la qualité dans les organisations qui mettent en œuvre le système de gestion de la qualité totale. Étant donné que les processus d'entreprise sont extrêmement complexes en raison de la variété des ressources utilisées, des contraintes imposées par l'environnement externe, des difficultés à définir les caractéristiques de la qualité et à les évaluer par des mesures, une approche systématique du concept de qualité est nécessaire, en tenant compte du fait que le produit est le résultat d'un effort commun. La question de la qualité devient de plus en plus pertinente pour les biens et les services dans l'environnement hautement compétitif caractéristique d'une économie de marché. Des programmes sont mis en œuvre dans les pays développés pour améliorer la qualité et la compétitivité des produits. Une attention particulière est accordée au développement d'indicateurs qui déterminent la capacité des entreprises à fonctionner avec qualité et à produire des produits de haut niveau. Les entreprises qui opèrent avec succès sur le marché disposent de systèmes de qualité certifiés. Ces certificats constituent une sorte de carte de visite des entreprises et sont essentiels lors de la conclusion de contrats internationaux pour la fourniture de produits. L'objectif de l'étude est d'analyser et de consolider les théories et les principes de la gestion de la qualité totale et d'identifier les liens entre les composantes de la gestion de la qualité totale et les performances des entreprises.

Mots-clés: qualité, gestion de la qualité totale, l'amélioration de la qualité, certificats, l'environnement compétitif, principes

JEL CLASSIFICATION: M14, M10

INTRODUCERE

Astăzi, cu certitudine conceptul de „calitate” în domeniul afacerilor este foarte actual și are un rol primordial, ținând cont de mediul concurențial în care activează companiile. Îmbunătățirea continuă a calității este elementul capabil de a diferenția o organizație de celelalte și de a-i oferi posibilitatea de a exista o perioadă îndelungată pe piață. Totuși, părerile referitoare la Managementul Calității Totale diferă, dat fiind faptul că este un concept foarte complex care necesită a fi analizat, studiat și implementat în mod corespunzător conform situației existente.

Scopul cercetării: studierea și analiza unor modalități de implementare a principiilor Managementului Calității Totale în întreprinderile autohtone.

Suportul teoretico-științific și metodologic al lucrării: în cadrul elaborării lucrării am apelat la diverse surse de informare din domeniul economiei și managementului calității, atât a autorilor autohtoni, cât și din străinătate. Astfel, am analizat în mod deosebit opiniile unor autori precum Olaru M., Exarhos S., Cernavca O., Androniceanu A., Iliș L., Juran J. etc., unele articole științifice și datele unor site-uri oficiale.

Pentru colectarea informațiilor, am recurs la diverse metode de cercetare precum: analiza calitativă, comparația, observarea, metoda interviului.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Într-o continuă dezvoltare, calitatea este cea care se impune de a fi existentă în toate procesele companiei, fiind astfel stimulul în depășirea concurenței și obținerea unor clienți loiali. Fenomenul globalizării a influențat semnificativ comportamentul firmelor pe piață și profilul consumatorilor de bunuri și servicii. Cea mai mare parte a clienților au cerințe din ce în ce mai mari în ceea ce privește calitatea și prețurile produselor și serviciilor. [1, p. 45]

Potrivit ISO 9000:2000, „**Managementul calității** reprezintă ansamblul activităților funcției generale de management, care determină politica în domeniul calității, obiectivele și responsabilitățile pe care le implementează în cadrul sistemului calității prin mijloace cum ar fi: planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității, îmbunătățirea calității”. [5, p. 78]

Managementul calității totale cuprinde o serie de principii care reflectă esența acestui concept din diferite perspective. Există principii care rămân aceleași odată cu trecerea timpului (de exemplu cele formulate de diverși precursori și experți) și principii care suferă modificări. Comitetul TC 176 al ISO în 2008 a definit 8 *principii pentru Managementul Calității Totale*. Acestea sunt următoarele: [5, p. 91]

- orientarea către client;
- leadership;
- implicarea tuturor angajaților;
- abordarea bazată pe proces;
- abordarea managerială bazată pe sistem (viziune sistemică);
- îmbunătățirea continuă;
- abordarea luării deciziilor pe bază de fapte (argumentarea prin fapte);
- relații reciproce avantajoase cu furnizorii.

În 2015 acestea au fost modificate, după cum urmează: [13, p.1]

- Orientarea către client
- Leadership
- Angajamentul personalului
- Abordarea pe bază de proces
- Îmbunătățire
- Luarea deciziilor bazate pe dovezi
- Managementul relațiilor cu părțile interesate

Abordând esența principiilor managementului calității totale este necesar de menționat că *există diverși experți și precursori*, fiecare dintre ei având o influență semnificativă în dezvoltarea conceptului de calitate. **W.E. Deming** a popularizat controlul calității în Japonia, la începutul anilor 1950, iar acest lucru i-a determinat pe japonezi să introducă premiul „Deming” pentru calitate. El a creat un sistem de control statistic al calității, iar filosofia sa se aplică la toate nivelurile manageriale, începând de la managementul de vârf și până la cel de supraveghere. [5, p.30] În ciuda influenței sale asupra Japoniei, abia în anii 1980, SUA au recunoscut pe deplin conceptul ciclului lui W.E. Deming: gestionarea și îmbunătățirea calității în patru etape: **Planificare, Efectuare, Verificare, Acționare** și apoi distribuirea pe un nou ciclu. Uniformitatea și disponibilitatea la costuri reduse sunt caracteristici esențiale ale calității, conform concepției lui Deming. El afirmă că obținerea calității trebuie să fie o preocupare continuă, aplicată pe toată durata procesului de fabricație. Deming definește calitatea ca fiind *gradul de conformitate cu cerințele pieței*, care poate fi previzibil și garantat. Potrivit lui Deming, cauzele obișnuite sunt responsabile pentru 96% din variațiile calității, în timp ce cauzele speciale sunt responsabile doar de 4%.

Conform concepției lui **Juran**, calitatea este definită în funcție de *perspectiva clienților*, aceștia fiind cei mai importanți factori în analiza calității. Similar cu Deming, el consideră că majoritatea problemelor legate de calitate sunt generate de deciziile luate de manageri. În acest sens, Juran susține că 85% dintre problemele legate de calitate provin din procese proiectate inadecvat,

aceasta fiind responsabilitatea managerului. [12, p.25] Juran este de părere că planificarea calității constituie parte a *trilogiei calității* ce cuprinde: proiectarea, controlul și îmbunătățirea calității. El susține că sunt trei calități și anume: [3, p.100]

- **Calitatea modelului**, care este înștiințarea clientului către proiectantul produsului
- **Calitatea construcției**, care leagă proiectantul cu producătorul mărfii, punând restricții în calitatea modelului în funcție de posibilitățile procesului de producție
- **Calitatea ofertei**, adică calitatea pe care producătorul o oferă clientului.

În aceeași consecutivitate de idei, trebuie de menționat faptul că Juran afirmă că: [11, p.126]

- Calitatea nu este întâmplătoare, ci este *planificată*
- Majoritatea problemelor de calitate sunt cauzate de un management slab mai degrabă decât o prelucrare proastă în fabrică.
- **Elementele esențiale** necesare implementării planificării strategice a calității în cadrul organizației sunt:
 - Identificarea clienților și a necesităților acestora
 - Stabilirea obiectivelor
 - Planificarea proceselor capabile de a îndeplini obiectivele calității
 - Implementarea acțiunilor de ameliorare a calității

Totodată, trebuie de menționat și contribuția în domeniul calității a **Dr. Genichi Taguchi**, metoda căruia nu se fundamentează pe atingerea calității prin control, dimpotrivă, calitatea și fiabilitatea sunt integrate după stadiul de planificare, acolo unde se situează în realitate.

Conform lui G. Taguchi, „calitatea” se referă la pierderea suportată de organizație începând de la expedierea produsului și pe toată perioada sa de utilizare, cauzată de nerespectarea adecvată a caracteristicilor sale de utilizare. Prin urmare, Taguchi descrie calitatea unui produs ca fiind „pierdere minimă care se transmite odată cu produsul în societate începând cu momentul apariției sale”. Această pierdere nu include doar costurile suportate de companie prin refabricare, întreținere și garanție, ci și costurile clienților cauzate de performanța scăzută și siguranța redusă a produsului.

El consideră că reducerea abaterilor de costuri contribuie la diminuarea pierderilor și implicit la îmbunătățirea calității. Potrivit acestei opinii, pierderile există chiar și atunci când produsul se încadrează în limitele admise de abatere față de standard, dar acestea sunt încă reduse dacă produsul îndeplinește valoarea specificată. [3, p.107]

Pentru studierea posibilităților de aplicare și implementare a principiilor Managementului Calității Totale în cadrul companiilor autohtone, vom analiza societatea comercială **“PROPLUS” S.R.L.** a cărei activitate constă în montarea, demontarea, reparația, suportul, efectuarea unor lucrări auxiliare, deservirea, diagnosticarea aparatelor de aer condiționat. Așa cum principiile Managementului Calității Totale sunt foarte diversificate, ele pot fi implementate în mod diferit în cadrul companiei în conformitate cu situația existentă și scopul urmărit.

Astfel, dacă analizăm sistemul „20 de chei ale succesului”, o cheie și un principiu esențial este „**Curățenia și organizarea**”.

În primul rând, în cadrul companiei „PROPLUS” putem observa că nu se află la nivelul unu, dat fiind faptul că nu există o mulțime de lucruri inutile și în plus la locurile de muncă și în spațiu în care activează angajații. Pe mesele de muncă se află doar obiectele și documentele necesare, lucrurile nu sunt aruncate la întâmplare și nu este necesar de foarte mult timp pentru a găsi obiectele de care ai nevoie. Dacă să ne referim la nivelul doi, atunci putem observa că nu există praf și gunoi întrucât există o doamnă de serviciu care se ocupă regulat de curățenia spațiului, cât și personalul angajat care menține această curățenie a locurilor de muncă. Prin urmare, putem constata că compania se află la nivelul trei cu tendință spre patru deoarece diverse fire electrice și cabluri sunt aranjate corespunzător pentru a nu încurca, locurile de trecere sunt accesibile și curate, dulapuri cu informații importante precum livrările, procurările la fel sunt curate, accesibile și notate pentru a fi ușor de identificat și găsit când este necesar. Totodată există anumite aspecte care pot fi îmbunătățite și

organizate astfel încât chiar dacă ar exista un control inopinat totul să fie la locul său, aranjat în mod corespunzător și să nu existe multe lucruri în plus precum creioane, stilouri etc.

O altă cheie pe care o putem observa în cadrul entității respective este 15 „**Instruirea interdisciplinară și performanța individuală**”. Aici ne referim la faptul că angajații prin rotație pot îndeplini în caz de necesitate funcția unui alt angajat și anume ținând cont de faptul că compania este mică și angajați sunt într-un număr redus, lipsa unuia ar putea cauza unele dificultăți în activitate. Pentru a nu stopa activitatea și a nu pierde clienți, contabilul, contabilul-șef, cât și administratorul pot înlocui managerul de vânzări dacă acesta este absent. Aceștia au abilitățile necesare, pot oferi informațiile corespunzătoare pentru clienți și astfel să continue activitatea în mod normal fără întreruperi.

Un principiu reflectat în ISO 9000:2015 și existent în companie este 5.1.2 **orientarea către client**. Compania se preocupă de cerințele clienților de exemplu prin oferirea unei game largi de produse în dependență de necesitatea pe care o au, sau găsirea posibilităților de a sigura unele necesități deosebite. Totodată, pentru a sigura clienții că produsele sunt de calitate înaltă, conform cerințelor există certificat de conformitate care atestă faptul că consumatorii pot avea încredere în produsul pe care îl procură. La fel, pentru creșterea satisfacției clienților, sunt oferite diverse servicii care facilitează interacțiunea dintre prestator și client precum transport, servicii de autotur, site-ul pe care este ușor de analizat produsele și a lua decizia de achiziționare.

CONCLUZII

În contextul analizei efectuate în lucrarea dată, se poate constata că *Managementul Calității Totale* pentru o întreprindere reprezintă rezultatul unei politici care își propune să mobilizeze în mod constant întregul personal pentru a îmbunătăți calitatea produselor și serviciilor sale, eficiența operațiunilor sale, relevanța și coerența obiectivelor sale, în concordanță cu mediul înconjurător. Cele mai de succes companii din lume sunt cele care au o bună înțelegere a termenului „client”. [10, p.14] Adică, managementul calității totale, așa cum am menționat anterior, este o metodă managerială care pune accentul pe calitate, implică toți membrii organizației și urmărește satisfacția clienților, optimizarea procesului de producție și îmbunătățirea condițiilor de muncă. Acesta implică o multitudine de principii care pot fi aplicate și implementate în conformitate cu valorile organizației, scopul și obiectivele urmărite. Fiecare selectează și respectă principiile pe care le consideră importante și indispensabile pentru a asigura loialitatea și satisfacția clienților.

REFERINTE BIBLIOGRAFICE

1. ANDRONICEANU, A. *The three-Dimensional Approach of Total Quality Management, an Essential Strategic Option for Business Excellence*, București: Amfiteatru economic, 61 p.
2. CERNAVCA, Olesia. *Managementul calității totale-factor de sporire al performanțelor în domeniul producerii materialelor de finisare*: autor al tz. de doct. în științe sociale și economice, Chișinău, 2018. 271p.
3. EXARHOS, S. *Managementul calității totale și marketingul internațional*, Chișinău: Editura Bons Offices, 2001. ISBN 9975-928-13-7
4. GHOMARI, S., *Management de la Qualité Totale*, Algeria: Cours universitaire "Management de la Qualité Totale", Université de Tlemcen
5. ILIEȘ, L. *Managementul calității totale*, Cluj-Napoca: Editura Dacia, 2003. ISBN 973-35-1686-4. 410 p.
6. JURAN, J., GODFREY, B. *Juran's quality handbook*, Statele Unite ale Americii: McGraw-Hill, 1998. ISBN 0-07-034003-X
7. OLARU, M. *Managementul calității*. București: Editura economică, 1995. ISBN 973-9188-06-6
8. YESLI, F. *L'impact du Management de la Qualité sur l'apprentissage collectif Cas: de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager(ENIEM)*, autor al tz. de master în Management strategic, Algeria, 119 p.
9. ШЕСТОПАЛ, Ю. ДОРОФЕЕВ, В. ШЕСТОПАЛ, Н. АНДРЕЕВА, Э. *Управление качеством*, Москва: Инфра-М 2017, 195 p.
10. *La qualité totale les outils du développement de la performance des entreprises*. [on-line] Disponibil: <https://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2011/07/Le-management-de-la-qualit%C3%A9-totale-La-qualit%C3%A9-totale-les-outils-du-d%C3%A9veloppement-de-la-performance-des-entreprises-RACHEDI-ABDELKADER.pdf> [accesat 27.03.2023]

11. Managementul calității. [on-line] Disponibil:
<https://drive.google.com/file/d/1uAiJS09YZYSNQuYXlyu1dWecI4MdXpvs/view> [accesat 27.03.2023]
12. Managementul calității. [on-line] Disponibil:
file:///C:/Users/Acer/Downloads/Curs_Managementul_calitatii_ID.pdf [accesat 27.03.2023]
13. Quality management principles. [on-line] Disponibil:
<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>
14. 20 de chei ale succesului. [on-line] Disponibil: [31348301-20-Chei-Ale-Succesului \(1\).pdf](#) [accesat 27.03.2023]
15. Sisteme de management al calității. Cerințe. [on-line] Disponibil: [ISO 9001 2015 SM pentru Lectii.pdf](#) [accesat 27.03.2023]

Coordonator științific: GHEORGHE Țurcanu, conf. univ.,dr.
Academia de Studii Economice din Moldova,
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
e-mail: gheorghe.turcanu@gmail.com