

## EFICACITATEA DECIZIILOR ÎN CADRUL ORGANISMELOR DE CERTIFICARE DIN REPUBLICA MOLDOVA

*Gheorghe Turcanu, dr., conf. univ., Catedra Management, ASEM  
Republica Moldova, Chișinău, gheorghe.turcanu@gmail.com  
Vasile Zetia, drd., ASEM, Chișinău, transstandard@gmail.com*

**Rezumat:** *Subsistemul decizional și eficacitatea deciziilor din cadrul organismelor de certificare constituie pilonul principal al viabilității acestora. Ca element determinant al procesului de gestiune, subsistemul decizional organizațional se caracterizează prin diversitate, complexitate și o dinamicitate continuă. Astfel, creșterea competitivității organismelor de certificare depinde, într-o măsură foarte mare, de factorii de decizie și de criteriile eficacității atribuite subsistemului decizional. Documentarea procesului decizional al companiei permite determinarea posibilelor direcții strategice decizionale și modalități de îmbunătățire a procesului decizional existent.*

**Abstract.** *The decisional subsystem and decision-making effectiveness of the certification bodies are the main pillars of its viability. As an element of management processes, organizational decision subsystems are characterized by diversity, complexity and dynamic continues. Thus, increasing the competitiveness of certification bodies depends to a great extent of policy makers and decision criteria of effectiveness, assigned to their decisional subsystem. Documentation of the decision making process of the company allows to determine the strategic direction and the ways of decision-making opportunities as part of improvement of the existing decision-making processes.*

**JEL classification:** *M1 – Business Administration, M16 – International Business Administration, M21 – Business Economics, M51 – Firm Employment*

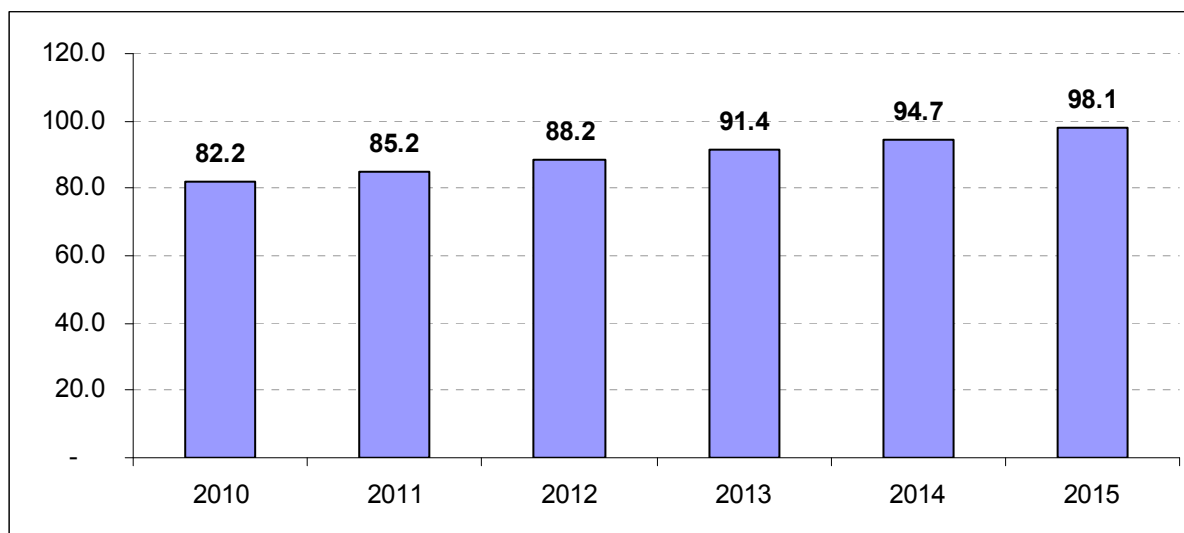
**Cuvinte-cheie:** *decizie, subsistem decizional, eficacitate decizională, pașaportul decizional, testare, inspecție, certificare.*

Orice companie trebuie să aibă un sistem de management echilibrat din punct de vedere al eficacității, eficienței și al viabilității. Încă de la constituirea managementului întreprinderilor ca știință, la începutul sec. XX, Fayol H. a subliniat că cel mai important fel de cunoștințe despre principiile conducerii sunt cele privind modul cum trebuie să le aplicăm<sup>1</sup>. Un atribut esențial, însă, care a fost acordat, dintotdeauna, managerilor companiilor, este cel cu privire la crearea unui mediu decizional propice adoptării deciziilor, în vederea asigurării, integrale și la timp, a obiectivelor preconizate. Un element definitoriu, în acest sens, îl constituie monitorizarea influenței factorilor asupra eficacității și eficienței deciziilor, precum și stabilirea parametrilor determinanți, antrenați în procesul de gestiune. Având în vedere necesitatea asigurării viabilității organizației, în particular, prin prisma subsistemului său decizional, atingerea rezultatelor pe care este în măsură să le genereze acesta, precum și stabilirea criteriilor de eficiență pentru o utilizare mai rațională a resurselor și a timpului, le considerăm priorități ale sistemului de management.

Astfel, problema de investigație științifică înaintată este de a stabili și percepe distanța conceptuală dintre termenii de eficacitate și eficiență, având ca reper abordările teoretice, economice și manageriale,

contemporane, având ca domeniu de cercetare piața mondială a serviciilor de testare, inspectare și certificare și organismele de certificare.

**Piața mondială a serviciilor de testare, inspectare și certificare (TIC).** Piața mondială a serviciilor de testare, inspectare și certificare a cunoscut un nivel de creștere de circa 5-6% anual pe parcursul ultimilor 15 ani și a atins 82,2 miliarde EUR în 2010. Acest nivel de creștere s-a datorat, în primul rând, globalizării economiei mondiale și cerințelor ridicate față de calitatea produselor, serviciilor și proceselor. În următorii ani, agenția de consultanță Clearwater Research estimează că piața va continua să crească cu o rată anuală de 4-5% și va atinge 98,1 miliarde EUR în 2015.<sup>2</sup> **Figura 1.**



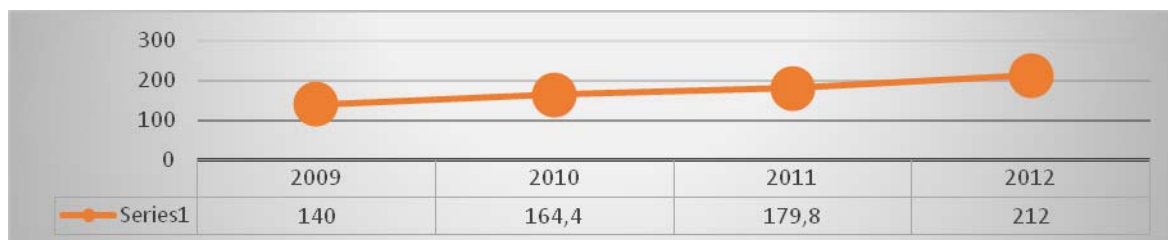
**Figura 1. Dinamica volumului pieței serviciilor TIC, mlrd. EUR**

*Sursa:*<sup>3</sup>

Sectorul TIC se compune din: 1. **Serviciile de testare** se referă la controlul efectuat de diferite organizații care stabilește dacă produsele sau serviciile oferite respectă anumite standarde tehnice de calitate, siguranță și performanță. De exemplu, testele efectuate pot stabili nivelul de toxicitate al vopselelor, gradul de ascuțire al cuțitelor, riscul de aprindere în cazul țesăturilor, rezistența culorilor etc. Serviciile de testare presupun analize de laborator cu instrumente specifice, dar nu se referă la activitățile de cercetare/dezvoltare. Aceste servicii susțin efortul de comercializare a produselor, elaborarea de produse noi conforme cu standardele în vigoare, precum și contribuie la optimizarea cheltuielilor de producție. 2. **Serviciile de inspectare** se referă la examinarea cantității și calității produselor comercializate de la faza de producere până la faza de comercializare. Inspectarea se referă la analiza efectuată în scopul determinării dacă produsele oferite corespund cerințelor cumpărătorului. Inspectarea este o operațiune necesară în cazul schimbului de mărfuri când cumpărătorul dorește să se asigure că produsele achiziționate corespund din punct de vedere al cantității și calității cu cerințele discutate și stabilite anterior. Serviciile de inspectare sunt necesare mai ales în cazul tranzacțiilor internaționale, când cumpărătorul și vânzătorul nu au posibilitatea să verifice conformitatea produselor direct și apelează la serviciile companiilor specializate. 3. **Serviciile de certificare** – se confirmă rezultatele unor teste sau inspectări vis-à-vis de o serie de standarde naționale și internaționale stabilite de guverne sau instituții internaționale de standardizare. Certificatele de siguranță (inofensivitate) se referă la produse și, în acest caz, certificarea produselor contribuie la o promovare mai bună a lor. Certificarea se mai referă și la procesele interne ale întreprinderii, de exemplu, Sistemele de Management al Calității ISO 9000, Sisteme de management al mediului ISO 14000 etc.

**Situația actuală a pieței de certificare în Republica Moldova.** La fel ca și pentru celelalte state fost „socialiste”, tranziția Moldovei la economia de piață liberă funcțională, între anii 1990-2000, a inclus, de asemenea, tranziția companiilor și a altor organizații de la „Controlul calității” de Stat spre abordări mult mai eficiente, ca: „Asigurarea Calității” și „Managementul Calității Totale”. Piața certificării s-a schimbat mult față de acum 10-12 ani, au apărut mai mulți competitori, alții au dispărut, iar, în prezent, există câteva organisme de certificare, care dețin poziții importante pe această piață. Piața națională a certificării produselor și sistemelor de management este una saturată, care găzduiește 141 de agenți economici. Conform informației prezentate de Biroul Național de Statistică, volumul pieței, în anul 2012, a atins cifra

de cca 220 mil lei, fiind în creștere considerabilă față de anii precedenți – cu 51% față de 2009 (figura 2). Aceste creșteri sunt datorate liberalizării pieței naționale și cerințelor tot mai mari față de produsele autohtone, iar pe de altă parte, datorită creșterii numărului de jucători ai pieței.



**Figura 2. Evoluția serviciilor de certificare, mil lei**

*Sursa: elaborată de autori în baza datelor oferite de BNS*

Companiile mari specializate și experiența solidă în anumite sectoare se implică, din ce în ce mai mult, în activitatea de consultanță în detrimentul companiilor de consultanță pure. Cel mai des, serviciile de consultanță, în cadrul furnizorilor de echipamente, tehnică, sisteme informaționale, vin ca servicii complementare pentru instalarea, menținerea echipamentelor etc., pentru instruirea personalului, certificare etc.

**Procesul de adoptare a deciziilor de certificare în cadrul organismelor de certificare și eficacitatea acestora.** În scopul realizării sarcinilor cercetării, am decis reconstituirea istoricului unor decizii strategice, adoptate de organismele de certificare, care ne-ar permite determinarea metodicii adoptării și implementării deciziilor. Drept abordări științifice propunem utilizarea conceptelor de trasabilitate decizională (TD) și identificare a deciziilor (ID). Aceste elemente, TD și ID, descrise în partea teoretică, ne-au permis reformularea și regândirea sistemului de management al companiei TransStandard SRL (acreditat RENAR și MOLDAC) în scopul determinării posibilităților de implementare rapidă a deciziilor pentru viitor. Deoarece, făcând o comparație cu sistemul american, unde „deciziile se adoptă rapid și se implementează anevoios” și cu sistemul japonez, unde „deciziile se adoptă îndelungat și se implementează rapid” prin analizele efectuate, am constatat că, în Republica Moldova, inclusiv datorită cadrului legal și a formalităților impuse de acest cadru – deciziile se adoptă îndelungat și se implementează îndelungat, existând și riscul de preluare (atac raider) a afacerilor/ideilor din cauza târăgărilor sistemului de management al administrației locale și centrale din Republica Moldova. TD și ID ne-a permis descrierea complexă a subsistemului decizional al firmei în baza etapelor, responsabilităților și documentelor sistemului de management al companiei.

În scopul realizării sarcinilor lucrării, autorul a analizat deciziile adoptate în cadrul companiilor analizate. Astfel, au fost analizate deciziile strategice adoptate în procesul de activitate al companiei, în perioada 2007-2013. Totodată au fost analizate deciziile operaționale în procesul de prestare a serviciilor de către organismelor de certificare (tabelul 1).

*Tabelul 1*

**Deciziile operaționale privind prestarea serviciilor de certificare  
(dosare pentru anii 2012-2013)**

	Categoriile de servicii analizate	Total decizii analizate (dosare de certificare) finalizate cu eliberarea certificatului*.	
		2012	2013
1.	<b>Total Servicii</b> , dintre care:	<b>982</b>	<b>1200</b>
2.	Certificare produse petroliere	<b>477</b>	<b>357</b>
3.	Certificare gaz natural	<b>12</b>	<b>16</b>
4.	Certificare servicii auto	<b>39</b>	<b>44</b>
5.	Certificare sisteme	<b>4</b>	<b>4</b>

*\*Notă: informațiile privind refuzul de la certificare nu pot fi prezentate, având în vedere caracterul confidențial al documentelor și dosarelor de certificare.*

*Sursa: elaborat de autori*

Totalizând cele expuse în tabelul de mai sus, menționăm că au fost analizate cca **2200 de dosare**, ceea ce înseamnă că pentru fiecare dosar (activitate), după cum va fi redat în continuare în metoda de adoptare a deciziilor, elaborată de autor, au fost analizate fiecare etapă și unitate decizională. Ca urmare, au fost elaborate documente și mecanisme decizionale, menite să faciliteze procesul decizional, în particular, și procesul de prestare a serviciilor de certificare, în ansamblu. Astfel, autorul a elaborat o metodă de adoptare și implementare a deciziilor în procesul de certificare a produselor/serviciilor/sistemelor. Pilonii de bază sunt:

1. Pașaportul deciziei strategice;
2. Etapele procesului de adoptare și implementare a deciziei strategice;
3. Diagrama Procesului Decizional Certificare Produse.

**Tabelul 2**

**Pașaportul deciziei strategice (PDS) „CERTIFICAREA PRODUSELOR PETROLIERE”**

<b>Caracteristicile Deciziei</b>	<b>Descrierea</b>
Tipul deciziei	Strategică
Orizontul de timp	mai mult de 20 ani
Echipe de decidenți	Unipersonală
Perioada de realizare	2 ani
Echipe de realizare a deciziei	cca 20 persoane (manageri, consultanți, experți tehnici etc.)
Metode și tehnici decizionale utilizate	Matricea BCG Analiza SWOT
Criterii decizionale	multicriteriale (problema are la bază o multitudine de criterii)
După nivelul de cunoaștere a consecințelor decizionale	- în condiții de risc (factori economici 1) existența solicitanților la certificare (clienților) - în condiții de incertitudine (factorul politic (blocaje de inițiative legislative, acte normative, funcționalitatea organelor de stat limitată) - 1) menținerea cerințelor legislative existente în momentul primirii deciziei
Decizia financiară	Suma inițială alocată – 100 000 Suma finală – 1 340 000 MDL inclusiv
Mijloace utilizate, inclusiv investiții	Suma: + 40 000 MDL
Acreditarea laboratorului (utilaj, transport, instruire, materiale, consumabile, acreditare etc.)	1 200 000 MDL
Finalitatea	Rezultatul este implementat și menținut
Cotă de piață	
2010	0%
2013	50%
Venitul din vânzarea „serviciilor de certificare a produselor petroliere”	
2011	5%
2012	10%
2013	15%

**Sursa:** conceput și elaborat de autori

Din PDS Certificarea Produselor Petroliere, putem vedea eficacitatea și eficiența deciziei strategice. Or, eficacitatea se vede prin faptul că decizia este implementată și menținută, iar eficiența se vede prin venitul din vânzări. Aceste elemente, la care se adaugă și cota de piață (2010 – 0%, 2013 – 50%), ne indică și competitivitatea companiei TransStandard SRL.

Având la bază conceptul de documentație tehnică<sup>4,5</sup>, un document obligatoriu care descrie esența, proprietățile, conținutul, funcționalitatea etc. a unui echipament, utilaj, produs, autorii au

elaborat conceptul de pașaport al deciziilor.

**Astfel, definim Pașaportul Deciziei (PD) drept instrument-concept, care ne permite să includem și să analizăm deciziile manageriale utilizând diverse abordări și tehnici economice și manageriale, și drept document,** care servește la identificarea unei decizii, care a fost adoptată în cadrul companiei și necesită documentare, păstrare, arhivare, stabilirea accesului, indiferent în ce scop a fost hotărâtă documentarea acesteia.

Utilitatea practică a PD constă în posibilitatea managementului de a determina direcții noi decizionale, de a reconstitui istoricul deciziilor implementate (problemele/soluțiile etc.), de a găsi metode și pârghii eficace și eficiente de implementare a noilor decizii, de a determina capacitatea decizională a managerilor la diverse nivele manageriale. PD, din punct de vedere procesual, este ca element de intrare pentru deciziile strategice ulterioare.

În cadrul companiilor analizate, au fost elaborate mai multe Pașapoarte ale Deciziilor (PD), cu scopul determinării metodelor de bază ce pot fi utilizate în cadrul companiilor analizate și optimizării resurselor utilizate (financiare, resurse umane, infrastructură), cu accent pe eficacitatea și eficiența implementării deciziilor în cadrul companiilor. Din punctul nostru de vedere, elaborarea PD în cadrul companiilor generează multiple beneficii:

1. Acumularea și stocarea informațiilor despre deciziile adoptate anterior;
2. Determinarea verigilor interne „slabe” în procesul de elaborare și implementare a deciziilor;
3. Determinarea factorilor mediului extern ce îngreunează procesul de implementare a deciziilor și metodele de trecere peste barierele organizatorice;
4. Formarea unei culturi corporative ce ține de procesul decizional (stabilirea responsabililor și cultivarea tradițiilor în discutarea planurilor strategice în cadrul companiei);
5. Creșterea profesională a angajaților (deciziile noi, planurile noi de dezvoltare), acreditările pe diverse domenii și produse/servicii (Laboratoare, certificare produse, certificare servicii, certificare sisteme de management) „călesc” angajații, îi mobilizează să devină mai competitivi, mai profesioniști, mai eficace și eficienți în activitățile desfășurate;
6. Analiza (gestiunea) erorilor (problemelor, neconformităților, eșecurilor) ajută la determinarea, analiza dependențelor, documentarea și căutarea de răspunsuri și soluții la evenimentele ce au avut loc, inclusiv prin planificarea capacității de răspuns a companiei la cazurile de repetare a acestora, ceea ce dezvoltă sistemul de management al companiei prin asigurarea unei reacții rapide la erori;
7. Dezvoltarea conceptului managementului participativ și a „boxelor de idei” în cadrul companiei. Angajații înaintează mai multe direcții de dezvoltare și proiecte de decizii pentru ideile date.

**Etapile procesului de adoptare și implementare a deciziei strategice.** Procesul de prestare a serviciilor de certificare (produse, servicii, sisteme) presupune elaborarea de către companie a unei metode, bazate pe criteriul transparenței decizionale, pentru existența unei consecutivități și funcționalități eficace. Este important ca compania să elibereze certificate pentru serviciile acordate (certificare produse, servicii, sisteme), dar este la fel de important ca aceste certificate să nu fie eliberate în orice condiții. Astfel, la nivelul companiei, toate procesele de certificare sunt documentate conform procedurilor pentru fiecare produs/serviciu în parte. Procedurile de sistem și de proces includ responsabilitatea decizională în fiecare etapă a procesului de certificare.

Pentru companiile analizate au fost determinate și elaborate etapele, responsabilitățile, documentele pentru procesele de bază de prestare a serviciilor (exemplu în tabelele 3 și 4).

În tabelul 3, se conțin etapele procesului de adoptare și implementare a deciziei strategice „Certificarea produselor petroliere”, etapă care a durat, în conformitate cu Pașaportul decizie, cca 2 ani de zile.

**Etapile procesului de adoptare și implementare a deciziei  
„Certificarea produselor petroliere”**

Nr. crt.	Etapa	Notițe
1	2	3
1.	<p><b>Analiza situației existente pe piața Republicii Moldova</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza pieței internaționale și naționale în domeniul prestării serviciilor (inclusiv certificare);</li> <li>- analiza oportunităților și domeniilor strategice, reieșind din domeniul de activitate al companiei;</li> <li>- analiza personalului existent competent pe piața Republicii Moldova;</li> <li>- determinarea și evaluarea inițială a cheltuielilor pentru implementarea ideilor;</li> <li>- determinarea barierelor și a posibilității de a depăși barierele probabile;</li> <li>- determinarea posibilității de a utiliza tehnica „Head hunting” pe piața Republicii Moldova.</li> </ul>	<p>Brainstorming Matricea BCG Analiza SWOT Ședințe cu angajații Negocieri cu clienții viitori Etc.</p>
2.	<p>Angajarea personalului</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negocierea cu experții în domeniul certificării produselor petroliere</li> </ul>	<p>În urma negocierilor s-a reușit angajarea celui mai cotate expert în domeniu (doctor în științe chimice, expert în domeniu cu o experiență de peste 5 ani )</p>
3.	<p>Procesul de pregătire pentru acreditare</p>	
	<p>3.1. Domeniul de acreditare</p>	<p>Pentru fiecare produs din domeniu se indică poziția tarifară, standardul cu cerințele față de produs și standardele pentru metodele de încercări.</p>
	<p>3.2. Procedura de certificare</p>	<p>Se indică toate etapele certificării, inclusiv cerințele specifice grupului de produse (prelevarea probelor la posturile vamale, periodicitatea efectuării evaluărilor periodice, în dependență de volumul produsului importat)</p>
	<p>3.3. Ajustarea sistemului de management (Decizii privind modificarea structurii organizatorice, documentația sistemului de management (politică, manualul calității, proceduri, instrucțiuni, fișe etc.)</p>	<p>În structură apare o secție nouă (secția certificare produse petroliere), în care apar funcții noi care nu au existat la certificarea altor produse (Specialiști prelevare produse petroliere și Șeful secției prelevare produse petroliere).</p>
4.	<p>Angajarea personalului tehnic (Specialiști prelevare produse petroliere)</p>	<p>S-au identificat persoane care locuiesc permanent în nemijlocita apropiere a posturilor vamale unde se vânduiesc produse petroliere (Leușeni; Ungheni; Ocnița; Otaci; Palanca; Giurgiulești). Sa angajat Șeful secției prelevare produse petroliere, persoană cu o experiență de 15 ani în calitate de director la depozit petrolier.</p>
5.	<p>Instruirea personalului tehnic</p>	<p>Instruirea se efectuează doar în centre specializate. Calificarea „Operator la depozite petroliere și stații de alimentare”</p>
6.	<p>Determinarea necesarului și amplasării utilajului pentru prelevarea probelor și măsurării cantității produselor petroliere</p>	<p>Tijă metrică; aparat de prelevare; panglică de măsurat; areometre (4 unități la fiecare punct de prelevare, în dependență de densitatea produsului).</p>
7.	<p>Procurarea utilajului pentru prelevarea probelor și măsurarea cantității produselor petroliere</p>	

1	2	3
8.	Verificarea metrologică a utilajului și echipamentelor de măsurare și monitorizare	Tijă metrică; panglică de măsurat; areometre
9.	Inițierea procesului de acreditare a Organismului de certificare	Depunerea cererii și a setului de documente necesar pentru acreditare
10.	Evaluarea Organismului de certificare de către auditorii organismului național de acreditare	Se evaluează la sediul OC sistemul de management și se efectuează o evaluare asistată în teren, unde expertul efectuează o lucrare de certificare în prezența evaluatorilor Centrului Național de Acreditare.
11.	Înlăturarea neconformităților de la acreditare	Nr. total de neconformități – Exemple de neconformități
12.	Desemnarea Organismului de certificare	În anul 2011, pentru certificarea produselor din domeniul reglementat OC trebuia să fie desemnat de către Ministerul Economiei. Pentru desemnare se depunea un set de documente la ministerul de resort (documente de constituire a persoanei juridice, liste ale personalului (calificări, experiență, instruirii) documente de lucru (domeniul de desemnare, procedura de certificare, instrucțiuni, certificatul de acreditare)
13.	Plasarea personalului la posturile vamale	După obținerea desemnării (Ordinul Ministerului Economiei nr. 105 din 30.05.2011) OC a obținut dreptul de prelevare a probelor de produse petroliere la posturile vamale. Am informat Serviciul Vamal și Serviciul de Grăniceri referitor la drepturile noastre (prin scrisori oficiale și prin discuții personale cu conducerea instituțiilor sus-numite). Personalul OC a căpătat acces în zona de control vamal în decurs de 2 săptămâni de negociere cu instituțiile responsabile (Serviciul Vamal și Serviciul de Grăniceri).
14.	Prestarea serviciilor de certificare produse petroliere	A urmat semnarea contractelor de colaborare cu cei mai impunători importatori de produse petroliere. Serviciile de certificare se efectuează la solicitarea agentului economic (client). Cererea se transmite la OC, unde se analizează de către conducător, se numește expertul responsabil de cerere, se informează prelevatorul referitor la necesitatea prelevării probei ... procesul a demarat.

**Sursa:** elaborat de autori

Este important ca în procesul de certificare să existe o independență decizională bazată pe criteriul responsabilității sociale (reieșind din impactul serviciilor de certificare asupra societății. Ex., în 2008-2009, cca 70-90% din companiile de transport călători certificate de companiile analizate. În 2012-2013, cca 50% din produsele petroliere, 100% din produsele de gaz sunt certificate de companiile analizate de noi. Impactul asupra societății este enorm.

Activând în domeniul reglementat și benevol, compania a decis să dezvolte procesul decizional, sistematizând practica companiei pe parcursul anilor, cu indicarea responsabilităților, criteriilor etc. în documentația SMC (proceduri, regulamente, fișe, contracte, instrucțiuni, procese verbale etc.).

Totodată, pentru implementarea cu succes a deciziilor manageriale, au fost elaborate Diagrame ale Procesului Decizional (DPD) pentru diferite produse/servicii:

1. DPD CPP (Diagrama procesului decizional certificarea produselor petroliere);
2. DPD CSM (Diagrama procesului decizional certificarea sistemelor management);
3. DPD CSA (Diagrama procesului decizional certificarea servicii auto).

Diagrame ale Procesului Decizional au fost elaborate, având la bază conceptul **Diagrama deciziilor** (*Process Decision Program Chart – PDPC*), propus de cercetătorul J. Konda, președintele Consiliului științific din Japonia, profesor la Universitatea din Tokyo. Metoda se utilizează pentru urmărirea evoluției unui proces, previzionând factorii și evenimentele posibile, precum și variantele posibile de cauciune. Metoda permite elaborarea și justificarea anticipată a unor corecții pentru situațiile nedorite în procesul realizării unui obiectiv, astfel, minimizându-se pierderile de timp și de resurse cauzate de evenimente aleatorii. Metoda menționată se aplică în două variante: pentru îmbunătățirea planului, în timpul elaborării lui; se face o simulare a desfășurării activităților pentru atingerea obiectivului dorit înainte ca activitatea să se desfășoare; pentru conceperea măsurilor de evitare a unei situații aleatorii nedorite, luând în calcul toate soluțiile posibile<sup>6</sup>. Metoda este unul din instrumentele cercetării operaționale și se aplică în managementul calității, prezent la nivelul compartimentelor de cercetare-dezvoltare, pentru a prevedea rezultatul activităților respective.

Astfel a fost descrisă narativ diagrama procesului decizional certificarea produse petroliere (tabelul 4), iar în baza descrierii generale a fost elaborată Diagrama propriu-zisă (figura 3).

**Tabelul 4**

**Diagrama Procesului Decizional (pentru Certificarea Produselor Petroliere) DPD CPP  
(descriere narativă)**

Etape	Note, descrierea etapelor, responsabilități, documente
1	2
1. Acreditarea	Start
2. Cerere de certificare produse petroliere	Clientul transmite companiei cererea de certificare PP (Fișa Formularul FPC-01)
3. Conducător OC analizează cererea	Conducătorul analizează cererea și desemnează expertul responsabil.
4. Director OC elaborarea și prezentare contract	Toate departamentele companiei sunt implicate în elaborarea contractului. Fișa Model Contract
4.1. Expertul desemnat indică timpul necesar pentru efectuarea certificării	Fișa Notă informativă preliminară
4.2. Contabilitate: Decizia privind corectitudinea și aprobarea tarifelor	Semnătura pe contractul model
4.3. Juridic: analizează dacă condițiile contractuale corespund legislației în vigoare	Semnătura pe contractul model
4.4. Director OC decide și aprobă contractul cu clientul	Semnătura pe contract
5. Expertul desemnat: prezentarea contract clientului	Accept contract client
6. Expertul desemnat: Analiza cererii și a documentelor anexate	Analiza documentelor necesare (pre-evaluare/evaluarea inițială a documentației interne a clientului)
7. Conducătorul OC: Decizia asupra cererii și a documentelor. Decizia asupra cererii (fișa Formularul FPC-07) În decizie se indică echipa de certificare, laboratorul unde se vor transmite probele prelevate, schema de certificare și documentele normative la produs.	Expertul desemnat întocmește decizia și o prezintă conducătorului spre aprobare (responsabil de a transmite formularul aprobat către client este expertul desemnat).
8. Fișa de comunicare cu clientul Formularul FPC-09)	Expertul desemnat întocmește fișa de comunicare și o prezintă conducătorului spre aprobare (responsabil de a transmite formularul aprobat către client este expertul desemnat).
9. Plan al activităților de evaluare. Formularul FPC-08)	Expertul desemnat întocmește planul activităților de evaluare și îl prezintă conducătorului spre aprobare (responsabil de a transmite formularul aprobat către client este expertul desemnat).

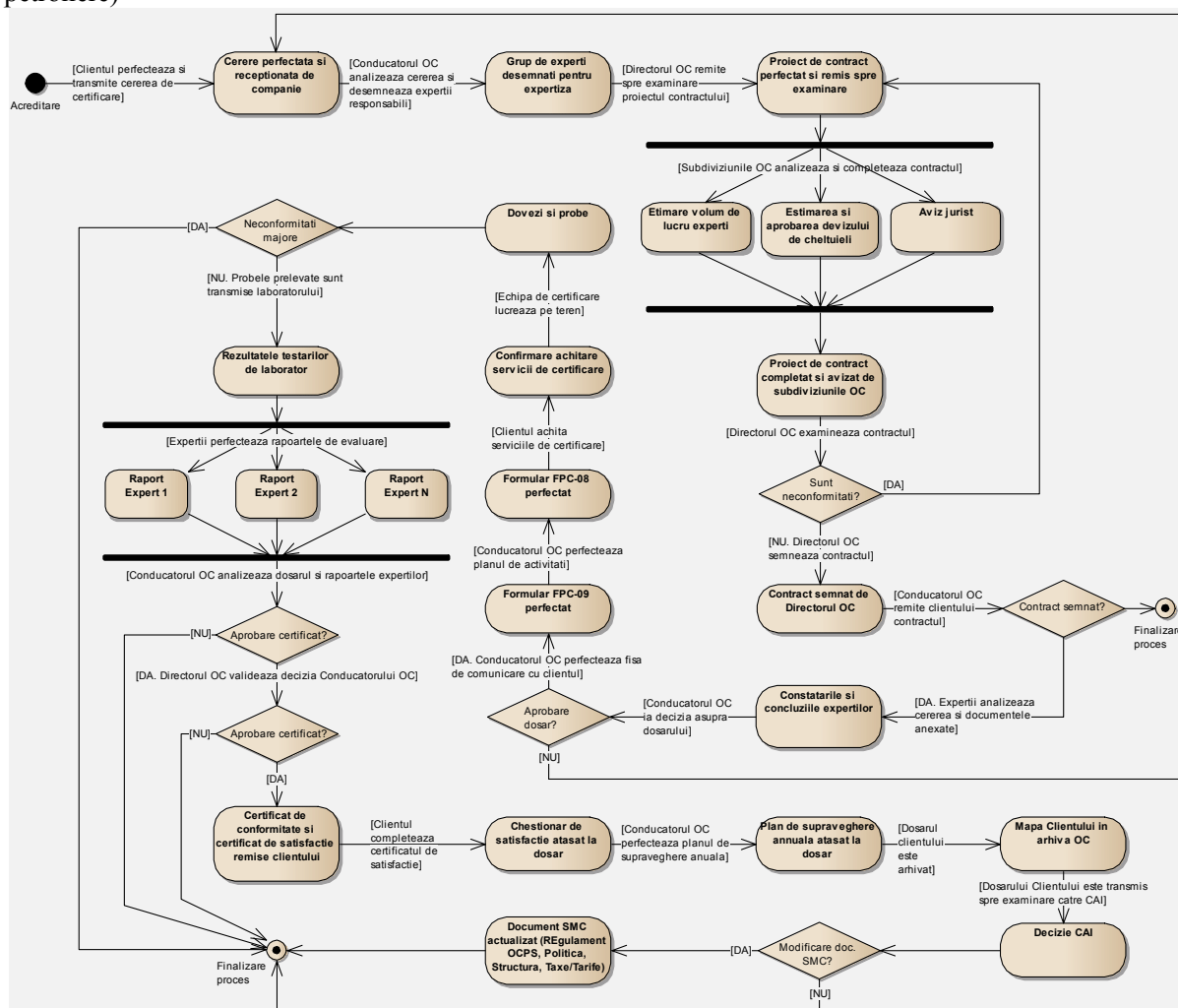


1	2
10. Contabilul Procesul de achitare a contractului sau Acordului Adițional. Contabilul confirmă achitarea. Important: Rezultatul certificării nu depinde de suma achitată	Confirmarea achitării
11. Plecarea pe teren (cheltuielile de transport se achită de către client, sau asigură cu transport echipa de evaluare)	Cheltuielile sunt asigurate de client, dar a fost decisă și aprobată acțiunea preventivă privind existența unei mașini de serviciu (permanent)
12. Lucrul pe teren	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deplasarea echipei</li> <li>- Proces-verbal de deschidere (Formularul FPC-11)</li> <li>- Evaluarea proceselor și înregistrările la fața locului (Formularul FPC-17)</li> <li>- Identificarea</li> <li>- Prelevarea probelor</li> <li>- Evaluarea companiei (infrastructura, mediul, documente, personal)</li> <li>- Decizia de întrerupere a auditului</li> <li>- Proces-verbal de închidere (Formularul FPC-11)</li> </ul>	În cazul depistării neconformităților expertul desemnat poate întrerupe auditul până la înlăturarea neconformităților (maximum 30 de zile). Procesul de audit se suspendează. În caz, dacă neconformitățile sunt înlăturate, auditul se preia de la momentul întreruperii (pentru evaluarea repetată a anumitor procese se pot încasa sume suplimentare în dependență de timpul evaluării). În cazul neînlăturării neconformităților, se remite decizia de refuz a certificării (se încasează numai suma necesară pentru etapele efectuate). Neconformitățile minore și observațiile pot fi înlăturate în procesul evaluării. Neconformitățile majore sunt înlăturate într-un termen rezonabil, stabilit de auditor.
13. Codificarea probelor	Proba prelevată se codifică pentru a fi transmisă la laboratorul de încercări, care nu are legătură directă cu proprietarul produsului (client la certificare). Responsabil: Expertul desemnat
14. Transmiterea la laborator. Responsabil	Responsabil: Expertul desemnat
15. Raport evaluare	
16. Raport încercări	Laboratorul efectuează încercările și indică parametrii obținuți fără a primi anumite decizii referitoare la corespunderea produsului.
17. Analiza raportului de la laborator.	Responsabil: Expertul desemnat
18. Raport asupra rezultatelor evaluării (Recomandarea expertului de certificare)	
19. Analiza dosarului de către expertul tehnic.	Expertul tehnic este o persoană care cunoaște produsul în cauză (studii de profil, experiență la producerea sau încercarea produsului), este instruit referitor la procesul de certificare și nu a participat la evaluarea acestui produs concret.
20. Propunerea expertului tehnic referitoare la eliberarea sau refuzul de eliberare a certificatului de conformitate.	
21. Decizia conducătorului OC	Se adoptă în urma analizei recomandării expertului desemnat și propunerii expertului tehnic.
22. Certificatul de conformitate. (cine îl transmite clientului?)	Responsabil de a transmite formularul aprobat către client este expertul desemnat
23. Dosar (arhivarea).	Termen dublu termenului de valabilitate al certificatului
24. Mapa client	
25. Certificat satisfacție client. (Feedback de la clienți)	Se păstrează la responsabilul pe sistem de management
26. Supravegherea produselor certificate	Auditul de supraveghere se efectuează cel puțin o dată pe an. Periodicitatea se stabilește în dependență de schema de certificare, volumul produsului declarat la certificare, ambalajul de transport...

1	2
27. Decizia comitetului de asigurare a imparțialității	Comitetului de asigurare a imparțialității este format din reprezentanți ai tuturor părților interesate (autorităților de reglementare pentru produsul respectiv (ministere, agenții de sta), clienți ai OC (importatori, producători), clienții clienților (consumatorii finali a produsului, asociații obștești de protecție a consumatorilor)). Necesitatea convocării comitetului de asigurare a imparțialității apare atunci când este necesară efectuarea anumitor modificări în procesul de certificare sau se dorește extinderea domeniilor de activitate și obținerea dreptului de a certifica alte produse (de dorit nu mai rar de o dată pe an).
28. Decizia privind politica de preț	Prețul se aprobă de către director. Pentru determinarea prețului se calculează cheltuielile companiei și se sumează rentabilitatea. Cu toate acestea, prețul nu trebuie să depășească prețurile concurenților, deoarece prețul este unul dintre principalele argumente la semnarea contractelor cu clienții.

**Sursa:** elaborat și implementat de autori

În continuare, prezentăm Diagrama DPD CPP (diagrama procesului decizional certificarea produse petroliere)



**Figura 3. Diagrama DPD CPP (Diagrama procesului decizional certificarea produse petroliere (fluxul proceselor))**

**Sursa:** elaborată și implementată de autori

Este important de menționat că ambele modalități sunt funcționale și eficiente, deoarece angajaților organismelor de certificare le este mai facil de a înțelege, utilizând una sau ambele descrieri de procese. Or, în cazul când o descriere nu este pe înțelesul lor, o folosesc pe-a doua.

Așadar, în cadrul companiei analizate, a fost elaborată și implementată o metodă complexă de luare a deciziilor ce se bazează pe documentarea detaliată a proceselor decizionale la diferite nivele (strategic, operațional) (manualul calității conform ISO 17021, 17025 etc., regulamente interne, pașaportul deciziei, etapele de implementare a deciziilor, diagramele procesului decizional pentru diverse produse și servicii). Implementarea acestora a avut un efect dublu – atingerea eficacității decizionale strategice și operaționale și sporirea eficienței companiilor.

În calitate de companii-pilot pentru analiza procesului decizional în cadrul organismelor de certificare (organisme de evaluare a conformității), după cum a mai fost menționat, au fost selectate OC „Transstandard” SRL și laboratorul de încercări și verificări „Veritrans Plus” SRL. Considerăm studiul efectuat drept reprezentativ, ținând cont de specificul activității, unicitatea companiei și impactul asupra societății.

Astfel, doar în anul 2013, TRANS-STANDARD, prin domeniul său de activitate, are o influență practică în toate domeniile economiei naționale. La moment, din toate solicitările care există pe piața certificării produselor numite mai jos, TRANS-STANDARD deține următoarele cote:

- produse petroliere – cca 50%;
- gaze naturale și gaze de hidrocarburi lichefiate – 100%;
- produse electronice și electrocasnice – cca 45%;
- produse chimice de uz casnic, cosmetice și de parfumerie – cca 30%;
- produse chimice din construcții – cca 20%;
- automate de joc și rulete utilizate în cadrul jocurilor de noroc – 50%;
- servicii în domeniul transporturilor auto – 100%.

„Veritrans Plus” SRL este unul din 8 laboratoare, acreditate și desemnate de Ministerul Economiei pentru efectuarea încercărilor. Spre exemplu, pe domeniul produselor petroliere, laboratorul a verificat, în 2013, cca 50% din numărul total de stații PECO (279 de stații); pe domeniul produselor gaze, laboratorul a verificat, în 2013, 100% din contoarele de gaze instalate.

Managementul companiei în domeniul TIC (testări, inspecție, certificare) permanent se află în dilema adoptării unor decizii manageriale, care au tangență atât cu aspectele economice, juridice, manageriale, cât și cu cele sociale și etice, reieșind din complexitatea și impactul deciziilor asupra societății.

Unii autori, menționează că deciziile trebuie să fie luate bazându-se pe anumite modele, metode etice<sup>7</sup>. Susținem, în mare parte, aceste direcții, menționând că, în cazul companiilor analizate, există și comitete speciale care au drept principii de analiză și decizie – determinarea gradului de corectitudine și imparțialitate a sistemului de management față de clienți (comitetul de imparțialitate, comitetul de taxe și tarife etc.).

Pentru implementarea eficace a politicilor, strategiilor, ordinelor, inclusiv a documentației și a proceselor noi (standarde internaționale, manual, politică, proceduri, instrucțiuni, fișe, regulamente, legi etc.), în cadrul companiilor analizate, au fost implementate un set de criterii (principii) decizionale. La baza funcționalității eficiente a sistemului de management implementat (ce are la bază standardele ISO 17021, 17025, 9001 etc.), stau principii și reguli strict delimitate. Cu toate că și în domeniul reglementat, este tot timpul loc pentru creativitate, pentru dezvoltarea proceselor existente în cadrul companiei, acest lucru trebuie efectuat în conformitate cu cerințele legale și standardele existente, aprobate atât la nivel național, cât și internațional. Astfel, compania a documentat toate activitățile și procesele având la bază, pe de o parte, principii de eficacitate și eficiență, iar pe de altă parte – principii bazate pe dezvoltarea capacităților decizionale ale angajaților. Capacitatea angajaților este vitală, deoarece, în procesul de certificare produse/servicii/sisteme, doar angajatul/expertul tehnic decide asupra gradului de conformitate a produsului/serviciului/sistemului de management cu criteriile de verificare sau audit.

Este important de menționat unele **principii caracteristice**, particularități ale activității companiilor din domeniul certificării:

1. Aria decizională: Deciziile luate de management afectează viitorul și salarizarea angajaților, dar nu afectează capacitatea decizională a experților.
2. Gradul de independență. Este un grad de independență decizională dezvoltat, evidențiat și documentat prin organigramă, proceduri, instrucțiuni, contracte, fișe de post.
3. Rolul angajaților (experți tehnici): decizia experților în refuzul de acordare a unei certificări nu

influențează salarizarea acestora.

4. Confidențialitatea informațiilor: Constatările, concluzii și deciziile luate sunt elaborate și adoptate în baza unui grad înalt de confidențialitate. Ex. În cazul în care se refuză eliberarea unui certificat (SM certificat ISO 9001, 14001 etc.), organismul de certificare nu are dreptul să indice public cauza neacordării certificatului.
5. Aspectele legale, sociale și etice. Orice decizie a experților tehnici, echipei de audit are la bază principiile legale, sociale și etice etc.

#### Concluzii

- a. Nici unul dintre top 3 jucători de pe piața TIC la nivel mondial nu a raportat scăderi de venituri în orice an începând cu anul 2000, deși unele activități sunt ciclice<sup>8</sup>.
- b. Reprezentativitatea studiului efectuat este dictată pornind de la amploarea activității companiilor analizate. Astfel, doar în anul 2013, TRANS-STANDARD, prin domeniul său de activitate, are o influență practică în toate domeniile economiei naționale. La moment, din toate solicitările care există pe piața certificării produselor numite mai jos, TRANS-STANDARD deține următoarele cote: produse petroliere – cca 50%; gaze naturale și gaze de hidrocarburi lichefiate – 100%; servicii în domeniul transporturilor auto – 100%. Iar „Veritrans Plus” SRL – este unul din cele 8 laboratoare, acreditate și desemnate de Ministerul Economiei pentru efectuarea încercărilor. Spre exemplu, pe domeniul produselor petroliere, laboratorul a verificat, în 2013, cca 50% din numărul total de stații PECO (279 de stații); pe domeniul produselor gaze, laboratorul a verificat, în 2013, 100% din contoarele de gaze instalate.
- c. Au fost elaborate și implementate un set de criterii și subcriterii decizionale pentru compania TRANS-STANDARD. Autorul a elaborat și implementat un set de documente ale sistemului de management bazat pe standardele internaționale (9001, 45011, 17021, 17025); Au fost elaborate și implementate structuri organizatorice, ce se diferențiază de alte domenii de activitate prin independență decizională.
- d. Autorul a elaborat o metodă de adoptare și implementare a deciziilor în procesul de certificare a produselor/serviciilor/sistemelor. Pilonii de bază sunt: Pașaportul deciziei strategice; Etapele procesului de adoptare și implementare a deciziei strategice; Diagrama Procesului Decizional.
- e. Eficacitatea companiei reiese din PD realizate pentru diferite produse (PD Produse Petroliere, PD Sisteme de management), competitivitatea companiei reiese din cotele de piață obținute în anul 2013.

#### Bibliografie:

1. NICOLESCU, O. *Fundamentele managementului organizației*. <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap1>, vizitat: 10.11.2013
2. Piața mondială a serviciilor de testare, inspectare și certificare [http://www.clearwatercf.com/documents/sectors/TIC\\_report\\_FINAL\\_pdf.pdf](http://www.clearwatercf.com/documents/sectors/TIC_report_FINAL_pdf.pdf)
3. Volumul pieței serviciilor TIC [http://www.clearwatercf.com/documents/sectors/TIC\\_report\\_FINAL\\_pdf.pdf](http://www.clearwatercf.com/documents/sectors/TIC_report_FINAL_pdf.pdf)
4. Pașaport Tehnic (Technical passport) <http://www.nordexpert.net/en/our-services/technical-passport>, vizitat 14.06.2013
5. Documentația tehnică, [ru.wikipedia.org/wiki/Техническая\\_документация](http://ru.wikipedia.org/wiki/Техническая_документация), vizitat 14.06.2013
6. ȘAVGA, L., NICOLAESCU, M., ȚURCANU, Gh., ȘAVGA, Gh., JALENCU, M. *Conceptia Sistemului de Management al Calității în instituțiile de învățământ superior*. Monografie. Chișinău 2006, ISBN 978-9975-75-105-6, 313 p., p.150
7. MUREȘAN, Valentin. *Decizia etică*, [http://www.academia.edu/1733694/Masterat\\_anulII\\_Metode\\_de\\_decizie\\_etica\\_Managementul\\_eticii](http://www.academia.edu/1733694/Masterat_anulII_Metode_de_decizie_etica_Managementul_eticii)
8. Factori de atractivitate pentru sectorul TIC, Raportul Factset, Company info, ABN AMRO analysis, Mai, 2012; <http://www.ceoc.com/documents/Robbert%20Claassen,%20Global%20Trends%20and%20Development%20in%20TIC%20sector.ppt>