

**MIHAELA-MIRELA DOGARU**

# **MANAGEMENTUL CALITĂȚII**



**EDITURA UNIVERSITARĂ**  
**București, 2016**

## CUPRINS

<b>CAPITOLUL 1 - EVOLUȚIA CONCEPTULUI DE CALITATE .....</b>	<b>9</b>
1.1. CONȘTIENȚIZAREA IMPORTANȚEI ȘI ROLUL CALITĂȚII ÎN LUME.....	15
1.2. EVOLUȚIA ISTORICĂ A MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE.....	26
1.3. PRINCIPII ȘI CONCEPTE DE TQM. ....	31
<b>CAPITOLUL 2 - TEORII REPREZENTATIVE ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII.....</b>	<b>40</b>
2.1. CONTROLUL ECONOMIC AL CALITĂȚII PRODUSELOR FABRICATE.....	40
2.2. PROGRAMUL LUI DEMING PRIVIND ÎMBUNĂȚĂȚIREA CALITĂȚII .....	41
2.3. CONTRIBUȚIA LUI J.M. JURAN ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII .....	46
2.4. CONTRIBUȚIA LUI PHILIP CROSBY PRIVIND TEORIA - ZERO DEFECTE.....	56
2.5. ARMAND VALLIN FEIGENBAUM - PĂRINTELE CONCEPTULUI „TOTAL QUALITY CONTROL” .....	57
2.6. KAORU ISHIKAWA – DIAGRAMA CAUZĂ EFECT .....	59
<b>CAPITOLUL 3 - LEADERSHIPUL.....</b>	<b>80</b>
3.1. ROLUL LEADERSHIP-ULUI ÎN MANAGEMENTUL CALITĂȚII .....	80
3.2. SR ISO 8402:1995 .....	86
<b>CAPITOLUL 4 - COSTURILE CALITĂȚII .....</b>	<b>90</b>
4.1. STRUCTURA COSTURILOR CALITĂȚII.....	93
4.2. AVANTAJELE UTILIZĂRII STRATEGIEI DE CALITATE.....	97
<b>CAPITOLUL 5 - STANDARDIZAREA .....</b>	<b>100</b>
5.1. SITUAȚIA INIȚIALĂ ȘI PROBLEME ÎN DOMENIUL CALITĂȚII.....	101
5.2. CADRU SISTEMELOR DE MĂSURARE A CALITĂȚII PENTRU PROCESELE DE AFACERI.....	105
5.2.1. MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT INTEGRAT ..	107

5.2.2. ANGAJAMENTUL ȘI POLITICA ÎN DOMENIUL SMI.....	108
5.2.3. SCOPUL. DOMENIUL DE APLICARE .....	110
5.2.3.1. SCOPUL MSMI .....	110
5.2.3.2. DOMENIUL DE APLICARE .....	110
5.2.3.2. PREZENTAREA SOCIETĂȚII .....	110
5.2.4. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI .....	113
5.2.4.1. DEFINIȚII .....	113
5.2.4.2. ABREVIERI .....	118
5.3. SISTEMUL DE MANAGEMENT INTEGRAT .....	119
5.3.1. CERINȚE GENERALE .....	119
5.3.2. CERINȚE REFERITOARE LA DOCUMENTAȚIE.....	119
5.3.2.1. GENERALITĂȚI .....	119
5.3.2.2. MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT INTEGRAT CALITATE-MEDIU-OHSAS .....	120
5.3.3. CONTROLUL DOCUMENTELOR .....	121
5.4.4. CONTROLUL ÎNREGISTRĂRILOR.....	122
5.4. RESPONSABILITATEA MANAEMENTULUI .....	123
5.4.1. ANGAJAMENTUL MANAGEMENTULUI .....	123
5.4.1.1. ASPECTE DE MEDIU.....	123
5.4.1.2. RISCURI PROFESIONALE .....	123
5.4.1.3. CERINȚE LEGALE ȘI ALTE CERINȚE.....	123
5.4.1.4. OBIECTIVE, TINTE ȘI PROGRAME .....	124
5.4.1.5. PLANIFICARE PENTRU IDENTIFICAREA PERICOLULUI, EVALUAREA ȘI CONTROLUL RISCOLUI.....	125
5.4.1.6. PLANIFICAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII, MEDIULUI, OHSAS.....	125
5.4.2. ORIENTAREA SPRE CLIENT .....	126
5.4.3. POLITICA REFERITOARE LA SMI.....	126
5.4.4. RESPONSABILITATE, AUTORITATE ȘI COMUNICARE.....	126
5.4.4.1. RESPONSABILITATE ȘI AUTORITATE .....	126
5.4.4.2. REPREZENTANTUL MANAGEMENTULUI .....	127
5.4.4.3. COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ .....	127
5.4.5. ANALIZA EFECTUATĂ DE MANAGEMENT.....	128
5.4.5.1. GENERALITĂȚI .....	128
5.4.5.2. ELEMENTE DE INTRARE ALE ANALIZEI .....	129
5.4.5.3. ELEMENTELE DE IESIRE ALE ANALIZEI .....	129
5.5. MANAGEMENTUL RESURSELOR .....	130
5.5.1. ASIGURAREA RESURSELOR .....	130
5.5.2. RESURSE UMANE .....	130
5.5.2.1. GENERALITĂȚI .....	130
5.5.2.2. COMPETENȚA, CONȘTIENTIZARE, INSTRUIRE .....	130

5.5.3. INFRASTRUCTURA.....	131
5.5.4. MEDIU DE LUCRU .....	132
5.6. PLANIFICAREA REALIZĂRII PRODUSULUI/ SERVICIULUI .....	132
5.6.2. PROCESE REFERITOARE LA RELAȚIA CU CLIENTUL.....	133
5.6.2.1. DETERMINAREA CERINȚELOR REFERITOARE LA ACTIVITĂȚILE CE TREBUIE DERULATE .....	133
5.6.2.2. ANALIZA CERINȚELOR REFERITOARE LA ACTIVITĂȚILE DERULATE.....	134
5.6.2.3. COMUNICAREA CU CLIENTUL / COMUNICAREA EXTERNĂ.....	134
5.6.3. PROIECTARE ȘI DEZVOLTARE .....	134
5.6.3.2. ELEMENTE DE INTRARE ALE PROIECTĂRII ȘI DEZVOLTĂRII.....	135
5.6.3.3. ELEMENTE DE IEȘIRE ALE PROIECTĂRII ȘI DEZVOLTĂRII.....	135
5.6.3.4. ANALIZA PROIECTĂRII ȘI DEZVOLTĂRII.....	135
5.6.3.5. VERIFICAREA PROIECTĂRII ȘI DEZVOLTĂRII .....	136
5.6.3.6. VALIDAREA PROIECTĂRII ȘI DEZVOLTĂRII .....	136
5.6.3.7. CONTROLUL MODIFICĂRIILOR ÎN PROIECTARE ȘI DEZVOLTARE .....	136
5.6.4. APROVIZIONARE .....	136
5.6.4.1. PROCESUL DE APROVIZIONARE .....	136
5.6.4.2. INFORMAȚII REFERITOARE LA APROVIZIONARE ..	137
5.6.4.3. VERIFICAREA PRODUSULUI APROVIZIONAT .....	137
5.6.5. PRODUCȚIE ȘI FURNIZARE DE SERVICII .....	138
5.6.5.1. CONTROLUL PRODUCȚIEI ȘI FURNIZĂRII DE SERVICII .....	138
5.6.5.2. VALIDAREA PROCESELOR.....	138
5.6.5.3. IDENTIFICARE ȘI TRASABILITATE .....	139
5.6.5.4. PROPRIETATEA CLIENTULUI .....	139
5.6.5.5. CONSERVAREA PRODUSULUI.....	139
5.6.6. CONTROLUL ECHIPAMENTELOR DE MĂSURARE ȘI MONITORIZARE.....	140
5.6.7. CONTROLUL OPERATIONAL .....	141
5.6.8. PREGATIREA PENTRU SITUAȚII DE URGENȚĂ ȘI CAPACITATE DE RĂSPUNS .....	142
5.7. MĂSURARE, ANALIZĂ ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE.....	143
5.7.1. GENERALITĂȚI .....	143
5.7.2. MONITORIZARE ȘI MASURARE .....	143
5.7.2.1. SATISFAȚIA CLIENTULUI .....	143
5.7.2.2. AUDITUL INTERN.....	144
5.7.2.3. MĂSURAREA ȘI MONITORIZAREA PROCESELOR ...	145

5.7.2.4. Monitorizarea și măsurarea produsului.....	146
5.7.2.5. MONITORIZAREA ASPECTELOR DE MEDIU.....	147
5.7.2.6. MONITORIZAREA ȘI MĂSURAREA PERFOR- MANȚEI SSM.....	147
5.7.2.7. EVALUAREA CONFORMĂRII.....	147
5.7.3. CONTROLUL PRODUSULUI NECONFORM.....	148
5.7.4. ANALIZA DATELOR.....	149
5.7.5.1. ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTINUĂ.....	149
5.7.5.2. ACȚIUNI CORECTIVE.....	150
5.7.5.3. ACȚIUNI PREVENTIVE.....	150
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>153</b>

## CAPITOLUL 1 - EVOLUȚIA CONCEPTULUI DE CALITATE

### Conceptul de calitate

Conceptul general de calitate – este utilizat în zilele noastre în toate domeniile, dar cu precădere în domeniile economice printre care se află și cel al producției de bunuri și sau servicii.

Sensurile acestui cuvânt ( concept ) sunt de natură filozofică, tehnică, economică, dar și socială în același timp, deoarece calitatea în sensul cel mai general exprimă însușirile esențiale ale unui obiect, care-l face să se distingă de toate celelalte produse similare, care au aceeași destinație, respectiv unitate<sup>1</sup>

De aceea, succesul unei afaceri este dat de modul în care clientul percepe calitatea produsului sau a serviciului pentru care plătește o anumită sumă de bani. Întrucât calitatea este strâns legată de noțiunea de cantitate aceasta trebuie concepută prin susținuta activitate ce se îndreaptă permanent către consumatorul final de produse și sau servicii, prin cunoașterea nevoilor acestuia, pentru a satisface în cele mai bune condiții așteptările clientului sau chiar a le depăși cu o calitate mai bună a produselor/serviciilor.

Calitatea produselor/serviciilor este conferită de sinteza optimă a principalelor proprietăți care exprimă gradul de utilitate în satisfacerea nevoilor exprimate.

Din punct de vedere tehnic calitatea exprimă gradul de conformitate cu specificații clare prevăzute în documentația produsului. Iar din punct de vedere economic calitatea exprimă raportul dintre cheltuielile de producție și client. În sens social calitatea este reprezentată de gradul de satisfacție al consumatorului.

Organizația Internațională de Standardizare definește calitatea astfel – calitatea reprezintă ansamblul de caracteristici al unei entități care îi conferă acesteia aptitudinea de a satisface necesitățile exprimate sau implicite (ISO 8402/1995). Conform ISO 9000/2000 calitatea este aptitudinea unui ansamblu de caracteristici intrinseci de a satisface cerințele consumatorilor.

---

<sup>1</sup> Ion Stanciu – Bazele științei mărfurilor, Editura Renaissance, București 2006

De aceea calitatea înseamnă îmbunătățire continuă, acest aspect implică pe toată lumea, atât grupul de muncă cât și angajatorii și necesită o cheltuială relativ mică în scopul satisfacerii cerințelor clienților. De aceea majoritatea practicilor managementului care pun accentul pe calitate cum ar fi controlul calității totale sau controlul calității în toată organizația, cercurile de calitate și climatul de muncă.

Managementul calității este un sistem centrat pe calitate, bazat pe participarea membrilor săi, prin care se urmărește succesul pe termen lung al organizației, prin satisfacerea clientului în cele mai bune condiții și obținerea de avantaje pentru toți membrii organizației. Principiile de bază ale managementului calității sunt – concentrarea asupra clientului; îmbunătățirea continuă a calității; prevenirea defectelor; responsabilitatea universală asupra calității.

În contextul eficienței, managementul are două funcții majore – întreținerea calității și îmbunătățirea calității.

Întreținerea calității se referă la activitățile curente de păstrare a standardelor tehnologice, manageriale și de funcționare, dar și la respectarea acestor standarde prin pregătire și disciplină. În cadrul acestei funcții managementul efectuează sarcini care îi revin astfel încât organizația să poată respecta procedura standard de funcționare.

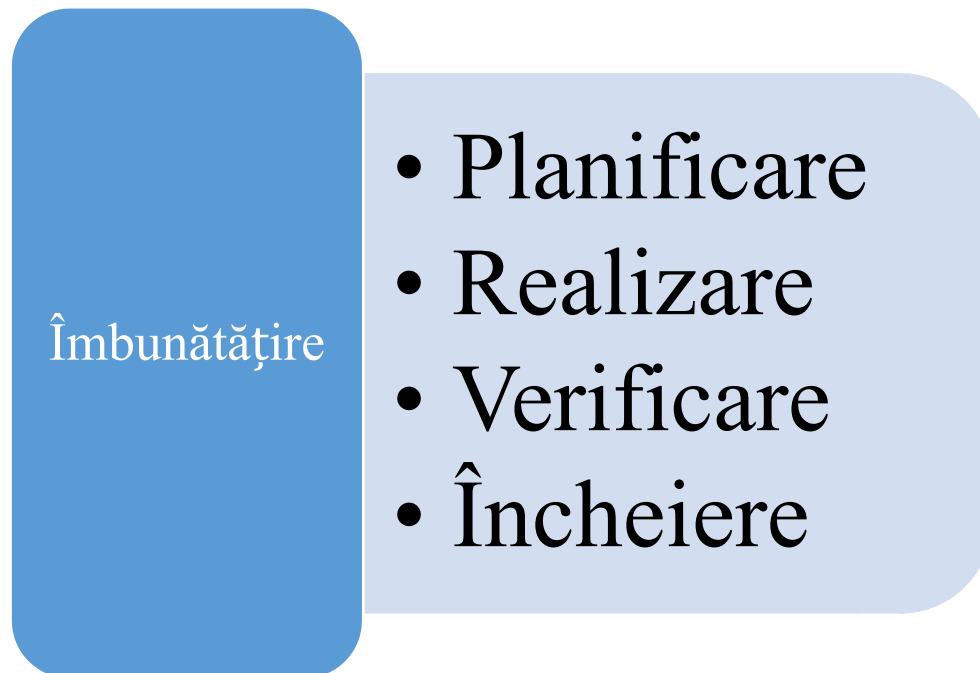
Îmbunătățirea se referă la activitățile de actualizare a standardelor curente. De aceea îmbunătățirea poate fi clasificată în funcție de eficiență și/sau inovație. Eficiența semnifică îmbunătățiri mici ca rezultat al unor eforturi continue. Inovația implică o îmbunătățire drastică, ca urmare a unei investiții de măsuri ample de resurse tehnologice sau de echipamente noi. Pe de altă parte eficiența accentuează eforturile umane, morale, de comunicare, de pregătire, de lucru în echipă, de implicare și autodisciplină, ca fiind o abordare practică cu costuri reduse pentru îmbunătățire.

De aceea eficiența este procesul gândirii orientate către proces, deoarece procesele traluiesc îmbunătățite pentru ca rezultatele să se îmbunătățească. Conducerea trebuie să identifice și să concentreze erorile care apar în sistem. Eficiența se concentrează pe eforturi umane, o abordare orientată către proces ar trebui să se aplice și în introducerea diferitelor strategii de eficiență.

Tipurile de strategii pe care se pune accent sunt axate pe – strategii care se concentrează pe planificare – realizare – verificare – încheiere, strategii care se concentrează pe standardizare – realizare – verificare – încheiere, strategii care concentrează pe calitate – cost – livrare, strategii care se concentrează pe managementul calității, just – in – time, etc.

Elementele importante ale procesului de eficiență sunt, angajarea managementului și implicarea conducerii la cel mai înalt nivel.

Întrucât primul pas al eficienței este strategia care se bazează pe planificare – realizare – verificare – încheiere se poate constata că această strategie este instrumentul de bază ce asigură continuitatea eficienței în urmărirea politicii de menținere și îmbunătățire a standardelor.



Planificarea - se referă la stabilirea unui obiectiv de îmbunătățire și la stabilirea planului de acțiuni pentru a se atinge obiectivele stabilite.

Realizarea - se referă la respectarea și realizarea planului stabilit inițial.

Verificarea - se referă la determinarea modului de implementare corectă a planului dar și la cât de aproape se află îmbunătățirea planificată.

Încheierea - se referă la efectuarea și standardizarea noilor proceduri, pentru a preveni reapariția problemelor în sistem sau pentru a stabili obiective noi pentru procesul de îmbunătățire al sistemului.

Sistemul de management al calității are următoarele obiective principale și anume – calitatea, costul și expedierea. În cadrul sistemului de management eficiența este un proces de rezolvare a problemelor iar de aceea, pentru ca o problemă să fie înțeleasă și rezolvată corect aceasta trebuie să fie mai întâi recunoscută, studiate anumite aspecte și analizate datele importante.



Principalele sisteme ce determină eficiența într-o organizație.

- Controlul calității totale/managementul calității totale;
- Sistemul de producție;
- Productivitatea muncii;
- Managementul politicilor de marketing;
- Sistemul de sugestii;
- Munca în echipă.

Managementul calității totale este un concept nou, care la începutul dezvoltării sale a accentuat controlul calității procesului, fiind transpus în practică într-o nouă viziune numită calitate totală.

Acesta a evoluat într-un sistem ce cuprinde toate aspectele de management fiind un termen folosit la nivel internațional. De aceea managementul calității totale trebuie privit ca o parte a strategiei de eficiență a organizației. Implementarea Managementului Calității Totale TQM într-o organizație presupune o schimbare de atitudine, de mentalitate a întregului grup de lucru. Litera T semnifică total, ceea ce înseamnă că implică pe toată lumea din organizație, de la conducerea exclusivă până la manageri, supraveghetori și muncitori. Acesta se extinde mai departe la furnizori, distribuitori dar și la cei care practică comerțul cu amănuntul. Totalul se mai referă și la capacitatea și performanțele conducerii care sunt atât de importante pentru implementarea cu succes a TQM. Litera Q înseamnă calitate, are prioritate dar sunt și alte obiective, și anume costurile și expedierea. Litera M se referă la control sau la controlul procesului.

În cadrul TQM procesele cheie trebuie identificate, controlate și îmbunătățite în mod continuu pentru a conduce organizația la o îmbunătățire continuă și a spori eficiența acesteia. Rolul conducerii în TQM este de a stabili un plan de verificare a obiectivelor, a procesului în comparație cu rezultatele, îmbunătățind procesul și nu criticând procesul pe baza rezultatelor.

TQM cuprinde activități ca – desfășurarea politicilor de marketing, constituirea sistemelor de asigurare a calității, standardizarea, pregătirea și educarea personalului, managementul costurilor, cercurile de calitate.

Sistemul de producție – are drept scop eliminarea activităților care nu adaugă valoare și obținerea unui sistem de producție fluent, destul de flexibil pentru a nivela fluctuațiile din comenzile clienților.

Acest tip de sistem de producție are la bază timpul necesar pentru a procesa un produs sau un serviciu, față de timpul ciclului de lucru. Pentru a realiza un astfel de sistem de producție în timp trebuie să se desfășoare continuu o serie de activități de eficiență care au drept scop reducerea costului de producție, livrarea produselor la timp și sporirea profitului organizației.

În număr mare tot mai multe companii pun la această dată accent sporit pe productivitatea muncii, munca în echipă, climat organizațional, etc. Întrucât TQM reprezintă îmbunătățirea generală a managementului organizației, a performanțelor și calității, predictivitatea muncii se concentrează asupra eficienței activităților prestate de către toți indivizii membrii ai grupului de lucru, printr-un sistem total de întreținere preventivă.

Managementul politicilor de marketing practicate au ca scop efectuarea îmbunătățirilor, impactul său poate fi limitat doar dacă grupul de lucru este implicat formal și nu acționează în aceeași direcție a organizației. De aceea conducerea trebuie să stabilească obiective clare, pentru a putea îndruma grupul de lucru și pentru a avea asigurarea că deține calitatea de conducător pentru toate activitățile care conduc la îndeplinirea obiectivelor organizației.

Adevărata strategie privind eficiența într-o organizație necesită o implementare supravegheată îndeaproape. De aceea eficiență fără un obiectiv clar pentru grupul de lucru seamănă cu o excursie fără destinație. De aceea pentru a fi productiv și eficient este nevoie ca grupul de lucru să-și desfășoare activitatea pentru a atinge acel obiectiv clar și foarte bine stabilit de la început de către conducere.

Sistemul sugestiilor funcționează ca o parte integrală a eficienței la locul de muncă, orientat individual. Acesta reprezintă avantajele unui climat de lucru care pune accent deosebit pe moralul echipei de muncă, a grupului de lucru în general. Scopul principal al acestui sistem este de a avea grupul de lucru autodisciplinat și cu gândirea orientată către productivitate și eficiență.

De aceea calitatea se referă nu numai la calitatea produselor fabricate sau a serviciilor, ci și la calitatea produselor care stau la baza produselor sau serviciilor. Costul se referă la costurile totale ale proiectării, producerii, livrării, vânzării și la oferirea serviciilor sau produselor. Expediția înseamnă livrarea în timpul prevăzut în comandă a bunurilor cerute.

Standardizarea în cadrul unei organizații este foarte importantă în zilele noastre, întrucât pentru a se realiza acest aspect organizația trebuie să administreze corect diferite resurse zilnic. Aceste resurse includ forța de muncă, informațiile, echipamentele și materialele. Standardele devin o parte integrată a unui management eficient practicat de organizați și asigură baza pentru îmbunătățirea zilnică a activității companiei din toate punctele de vedere.

Aplicată corect strategia de îmbunătățire continuă a calității poate reduce considerabil costurile și poate îndeplini cerințele de livrare ale clienților fără o investiție mare sau introducerea a unei noi tehnologii. De aceea politica de calitate și relația acesteia cu politica organizației joacă un

rol deosebit de important, deoarece organizația trebuie să adopte o politică prin care să-și dovedească poziția pe care dorește să o dețină pe piață prin calitate. Conform acestei concepții formulate de către Joseph M. politica în domeniul calității are la bază următoarele teorii.

- Teoria performanței maxime – care urmărește să devină lider în domeniul respectiv;
- Teoria utilizării – care pune accent pe diversificarea produselor, a gamei sortimentale pentru a satisface cât mai bine clienții;
- Teoria competitivității – care accent deosebit pe atragerea clienților, fidelizarea acestora dar și de atragere a viitorilor clienți potențiali;
- Teoria capacității – care se concentrează asupra procesului de producție.

Creșterea concurenței la nivel mondial, o lume mai mare, transparență a pieței și schimbarea preferințelor clienților solicită organizațiile la introduceri rapide a produselor în piață la prețuri competitive care să corespundă din punct de vedere a calității cerute de clienți.

În scopul de a pune în aplicare aceste cerințe, procese de afaceri eficiente, sunt necesare privind înalta calitate. Importanța acestor factori de succes care țin de calitatea proceselor de business, prezintă la ora actuală o preocupare importantă a oamenilor de știință

Accentul asupra calității proceselor de afaceri oferă companiilor potențiale avantaje de cost ridicare față de concurenții direcți. Punerea în aplicare a proceselor de afaceri de înaltă calitate contribuie la reducerea ratelor de eroare, plângeri și costurile de garanție și pentru a crește productivitatea. Calitatea unui proces de afaceri afectează în mod direct calitatea produselor fabricate. O calitate ridicată constantă poate fi atinsă doar dacă organizațiile și-o însușește.

În plus față de calitatea produselor, calitatea procesului de afaceri este din ce în ce mai exercită ca un factor de succes esențial, influență majoră asupra succesului companiei. Acest lucru a fost deja recunoscut de managementul calității și include obligația de a îmbunătăți calitatea procesului de afaceri prin coduri și standarde relevante. Astfel, ISO 9001: 2008 prevede în mod explicit modalitățile de măsurare a proceselor de afaceri.

O creștere a calității proceselor de afaceri este posibilă numai în cazul în care angajații au cunoștințe extinse despre procesul de afaceri.

Pentru analiza continuă, măsurarea și evaluarea proceselor de afaceri este necesar ca toți membrii echipei de lucru să furnizeze metode și instrumente utile disponibile cu care pot determina nivelul de calitate la proceselor de afaceri dar și efectele măsurilor de îmbunătățire a calității. O

evaluare a calității proceselor de afaceri poate fi efectuată pe baza unor sisteme de măsurare a calității pe bază de procese. Ele sunt un instrument pentru identificarea punctelor slabe din procesele de afaceri și de a face o contribuție decisivă la îmbunătățirea calității. Actualele sisteme de măsurare a calității nu sunt relevante pentru evaluarea proceselor de afaceri, dar în principal face controlul întregii companii. Punctul central este reprezentat de atenția specială față de procesele de afaceri care au drept scop reglementarea eficienței la nivel de proces în cadrul organizației. În teoria de afaceri lipsește instrumentele de măsurare adecvate pentru investigarea nivelului de calitate a proceselor de afaceri individuale la un nivel detaliat de abstractizare.

În practică, se pot identifica, de asemenea, deficiențe în utilizarea de indicatori de calitate. Un sondaj efectuat în rândul întreprinderilor mici și mijlocii arată o mare nevoie de acțiune în domeniul indicatorilor de calitate orientați spre procesul de afaceri. 30% dintre companiile intervievate indică nevoia de determinare a indicatorilor de calitate. 60% dintre cei intervievați sunt fapți că nu sunt mulțumiți de actualele sisteme de măsurare a performanțelor, pentru care declară că sistemele de măsurare a performanței existente au un potențial ridicat de îmbunătățire.

#### 1.1. CONȘTIENȚIZAREA IMPORTANȚEI ȘI ROLUL CALITĂȚII ÎN LUME

Pe plan intern și internațional calitatea determină gradul cel mai înalt al competitivității produselor/serviciilor și de aceea devine elementul central și strategic al tuturor organizațiilor la nivel global. Acest concep este considerat factorul principal de reglare a pieței prin intermediul clientului, dar și un factor care este pus în slujba societății civile punând nevoile și cerințele clientului pe primul loc.

Deși în state precum Japonia, SUA, Canada, Australia conceptul de calitate nu este ceva nou pentru clienți, în spațiul Uniunii Europene are loc formarea unei campanii care vizează în mod deosebit culturi europene privind calitatea. Aceste culturi sunt realizate la nivel european prin:

- elaborarea și implementarea unei infrastructuri comune în domeniul calității;
- consolidarea pieței unice europene prin difuzarea unui volum mare de informații din domeniul calității;
- politica europeană a calității;
- programul european pentru promovarea calității.

Scopul principal al tuturor reglementărilor europene sunt axate cu precădere pe asigurarea liberei circulații a produselor/serviciilor și de a

consolida participarea agenților economici în cadrul pieței unice, de a contribui la elaborarea reglementărilor tehnice, la consolidarea transparenței și credibilității certificării calității. De aceea la nivelul UE se pune problema nu de a nu produce, sau vinde, ci de a vinde în conformitate cu cerințele clienților, a nevoilor acestora la prețuri în care sunt regăsite clasele de calitate.

*Figura 1 - Conștientizarea importanței /rolului calității în lume*

Țara/regiunea	Rolul calității în management	Nivelul conștientizării importanței /rolului calității
Japonia	Calitatea este un <i>element esențial</i> al managementului global al organizației	Excelent
SUA	Calitatea are un rol tot mai important	Bun
Europa Occidentală	Calitatea este considerată a fi o <i>problemă profesională de specialitate</i> a managementului	Insuficient
Europa Centrală și de Est	Calitatea este considerată a fi doar <i>problema angajaților din compartimentele direct productive</i>	Limitat
Alte țări	Calitatea este percepută ca fiind o problemă secundară, fără legătură cu managementul	Redus

*Sursa: O politică europeană de promovare a calității pentru îmbunătățirea competitivității europene, Comisia Europeană, 1996; FRPC, 2001.*

Principalele prevederi extrase din Carta Europeană a Calității.

- calitatea devine cheia competitivității;
- calitatea este atât un obiectiv, cât și o metodologie;
- calitatea implică în mod cert motivarea echipei de lucru dar și responsabilitatea echipei de muncă față de interesele organizației;
- calitatea este acel instrument care determină succesul sau eșecul unei afaceri;
- calitatea este un obiectiv general al procesului de execuție la nivel de organizație;
- calitatea este o metodologie dar și o cale de promovare a participării active a echipei de lucru, bazată pe răspunderea tuturor membrilor echipei la nivelul procesului de execuție;
- calitatea este cea mai importantă prioritate în cadrul organizației;
- calitatea reprezintă și măsura eficienței organizației;
- calitatea are ca obiectiv general reducerea costurilor de producție, promovarea inovației, încurajarea inițiativei;
- calitatea devine forța motoare a competitivității.

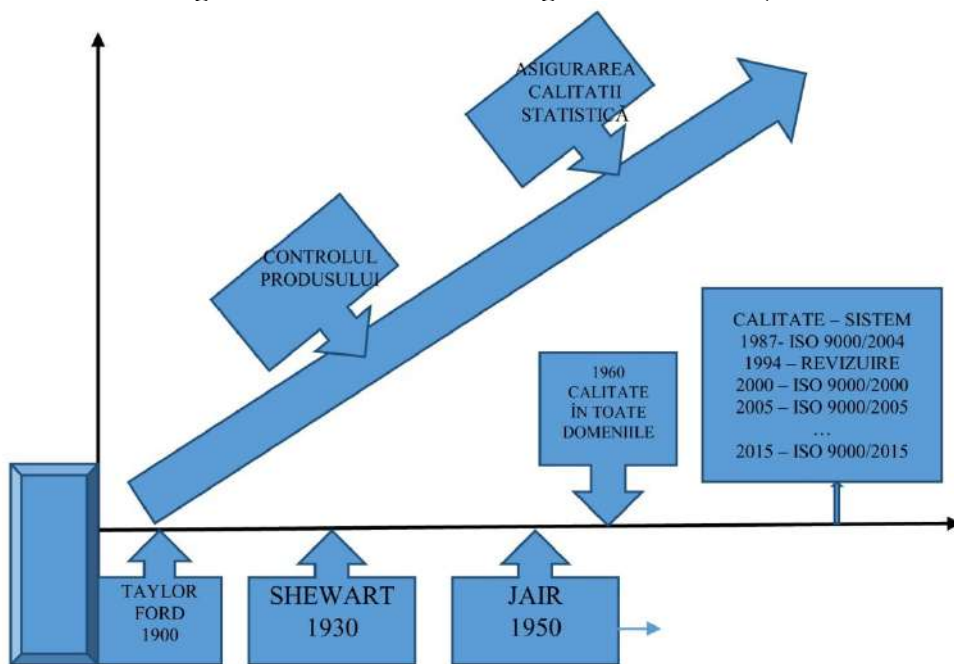
Managementul calității – dezvoltarea calității.

Dezvoltarea managementului calității a început o dată cu diviziunea tot mai mare de muncii în echipă , încă de la începutul secolului trecut fiind inventată de unii lideri de opinie ai managementului în diferitele etape de dezvoltare ale organizației.

Până la începutul secolului trecut au fost introdusă în producția industrială, etapele individuale de producție pentru fabricarea unui produs, la fel ca în fabrici înainte de revoluția industrială, în special responsabilitatea fiecărui individ poate testa calitatea muncii prestate de către acesta.

Creșterea cererii de bunuri și de servicii sa manifestat la începutul secolului 20. În scopul de a crește randamentul de producție al fabricilor, grupurile specializate conduse de un maestru contribuie la primii pași individuali ai producție. De aceea, auditul calității îl face pe maestrul grupului de lucru responsabil pentru calitatea muncii efectuate de fiecare membru al echipei aflat sub supravegherea sa.

Figura 2 - Dezvoltarea managementului calității



Calitate.

Calitatea reprezintă gradul de îndeplinire a unui set de regulii interne care satisface cerințele caracteristicii EN ISO 9000: 2005. Cerințele de calitate sunt stabilite de către client și/sau societate în formă de așteptări (ce doresc de la producător). Calitatea reprezintă îndeplinirea revendicărilor

clientului necesare , dar și a așteptărilor acestuia. Clientul se așteaptă, de exemplu, la o performanță optimă, de înaltă a siguranței și a fiabilității, un sfat bun, un aspect bun al produsului. Strâns legat de acest lucru este, de asemenea un preț maxim cerut, dar și o livrare acceptabilă. Pe partea furnizorului, calitatea cere costuri care nu pot fi întotdeauna reconciliate cu prețul cerut de clienți, în conformitate cu cauza. Natura unui produs este determinată de totalitatea caracteristicilor de calitate.

*Figura 3 - Caracteristicile calității.*

Tipul caracteristicii		Indicator
cantitativ	caracteristică continuă	măsurabilă, valoarea caracteristică continuă
	trăsătură distinctă	plătibil
calitativ	facilitate ordinală	evaluare privind comanda
	caracteristică nominală	Evaluarea fără legătură pentru

*Caracteristici de calitate a produselor și serviciilor industriale.*

Din punct de vedere al cerințelor și exigențelor consumatorilor, caracteristicile de calitate pot fi grupate astfel:

- caracteristici tehnice;
- caracteristici economice;
- caracteristici psiho-senzoriale;
- caracteristici de ordin social;
- caracteristici de disponibilitate.

Caracteristici tehnice – acest tip de caracteristici se referă la însușirile produselor industriale, concretizându-se într-o serie specifică de proprietăți fizice, chimice, biologice. De aceea ele se determină cu ajutorul indicatorilor cuantificabili. În funcție de importanța lor caracteristicile tehnice se pot grupa astfel:

- ✓ parametri critici – au rol bine definit în hotărârea în aprecierea calității produsului. Atunci când acești parametri nu se îndeplinesc, produsul nu poate fi încadrat în calitatea prevăzută.;
- ✓ parametri principali – nerealizarea acestora influențează parțial viitoarea utilizarea a produsului;
- ✓ parametri secundari – acest tip de parametri nu influențează utilizarea produsului în procesul de consum.

Caracteristici economice – acest tip de caracteristic se poate explica cu ajutorul unor indicatori analitici (preț, randament, cheltuieli de exploatare, mentenanță, grad de valorificare a materiilor prime și materialelor, etc.).

Caracteristici psiho-senzoriale – pune accent deosebit pe efectele de ordin estetic, ergonomic, iar de aceea, acest tip de caracteristici au un caracter subiectiv.

Caracteristici de ordin social – vizează efectele produselor asupra mediului natural, asupra sănătății fizice și psihice a oamenilor.

Caracteristici de disponibilitate – acest tip de caracteristici se impun ca o grupă distinctă datorită proliferării produselor de folosință îndelungată cu caracteristici tehnice din ce în ce mai ridicate.

#### *Caracteristici de calitate a serviciilor.*

Acest tip de caracteristic poate fi grupat astfel:

- comunicare eficientă;
- credibilitate;
- promptitudine;
- durata prestării serviciului;
- tangibilitate.

#### *Identificarea caracteristicilor de calitate.*

Identificarea caracteristicilor de calitate este făcută de către furnizorii și/sau de către clienți prin implicarea acestora. De aceea, furnizorul care achiziționează produse și/sau servicii de la un alt leader din domeniu, poate stabili principalele caracteristici de calitate. Dorițele și cerințele clienților pot fi cunoscute dacă se utilizează și se aplică un set de chestionare referitoare la percepțiile consumatorilor finali față de calitatea produselor consumate, ce modificări pot fi aduse produselor, etc. Experiența arată că cantitatea arată diferențele procesului de fabricație. Diferența dintre valoarea minimă și cantitate este toleranța. De aceea, îmbinările dintre două piese pot de exemplu să se efectueze în ansamblul doar de re prelucrare sau utilizarea unor instrumente specifice. Acest lucru duce la costuri suplimentare și, prin urmare și la pierderi. Scopul producției trebuie deci să fie pentru a atinge valoarea caracteristică la valoarea de referință, cu o calitate certă la costuri mici.

Erorile sunt împărțite în clase de eroare în funcție de consecințele acestora:

Eroare critică (erori cu consecințe critice). Această eroare reprezintă un pericol pentru persoanele care utilizează produsul, serviciul sau se bazează pe produs sau pe rezultat. O eroare critică poate fi, de asemenea, o greșeală care duce la insuficiență maximă în cadrul procesului de fabricație.

Erori principale (erori cu obstacole semnificative în calea episoadelor). Aceasta este o eroare non-critică, care reprezintă eșecul sau pierderea unui rezultat produs (eroare majoră de tip A).



Eroare cu consecințe substanțiale. Aceasta este o eroare, scopul propus nu este în mod semnificativ reduce utilizării unui produs de a fi utilizat sau o eroare care afectează utilizarea sau funcționarea unității principale (defect minor de tip A).

#### Obiectivele calității

Orientarea către client - Scopul principal al managementului calității trebuie deci să fie de a satisface cerințele clientului. Fiecare angajat al companiei trebuie să-și aducă contribuția la această cerință importantă pentru organizație.

#### Modelul Kano

În cazul în care o companie dorește să alinieze caracteristicile produsului său la cerințele clientului, astfel încât acest lucru trebuie să fie examinat și redefinit în mod constant. Este în natura omului de a da curs dezvoltării în mod constant noilor nevoi.

Rezultată din nevoile și din cerințele clientului privind caracteristicile unui produs care sunt supuse schimbării constante în timp, clientul a stabilit cursul în timp, în diferite priorități la caracteristicile individuale.

Aceste cerințe și tendințe ale clienților definesc modelul Kano.

Cerințele, care sunt furnizate de către client față de un produs, potrivit modelului Kano sunt împărțite în 3 categorii:

- A) Cerințe de bază - Aceste cerințe sunt o chestiune de curs, în cazul în care se presupune că un client cere să fie puse în aplicare aceste cerințe pentru orice produs comparabil. Cerințele de bază generează creștere puternică a gradului de îndeplinire a obiectivelor organizației, ceea ce duce la îmbunătățirea continuă a calității produselor/serviciilor, mai puțin a satisfacție suplimentare. Clientul acceptă aceste cerințe de bază pentru a acorda, dar și a ignora anumiți parametri atunci când cumpără mai multe produse.
- B) Cerințe de performanță - Acestea sunt cerințe sunt deosebit de importante pentru un client. Într-o comparație competitivă aceste cerințe joacă un rol decisiv. Aceste cerințe de performanță afectează clientul direct, care influențează gradul de satisfacție și decizia de achiziție a respectivelor produse.
- C) Cerințe de entuziasm – sunt cerințele pe care clienții în primă fază nu le percep, inovații tehnice la un produs care sunt încă necunoscute sau prea puțin cunoscute. Descoperă clienții astfel o caracteristică specială a unui produs, cele extrase din entuziasm și care poate contribui în funcție de nivelul lor de performanță semnificativ la o creștere în decizia de cumpărare.