

ASPECTE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE CONTINUĂ A CALITĂȚII ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERII DIN INDUSTRIA UȘOARĂ

Constanța TIUHTII, st. gr. IMAIU-121M
Coordonator științific: conf. univ. dr. Valentina BULGARU

Universitatea Tehnică a Moldovei

***Abstract:** În condițiile economiei de piață, un rol primordial îi revine îmbunătățirii calității producției, cu semnificații deosebite pentru creșterea eficienței activității economice, satisfacerea cerințelor privind producția și consumul. Concurența continuă atât pe piețele interne, cât și pe piața internațională generează o preocupare continuă a întreprinderilor de calitatea produselor, astfel încât aceasta să corespundă necesităților sociale.*

***Cuvinte cheie:** management, calitate, control, îmbunătățire continuă*

1. Introducere

Actualmente, multe întreprinderi din Republica Moldova manifestă interes pentru modelele de asigurare a calității propuse de standardele internaționale din familia ISO 9000:2000, aflându-se în diferite faze de implementare a unui asemenea model. Unele din ele au, deja, un sistem de management al calității certificat pe baza acestor standarde.

Acestea consideră că certificarea sistemului calității are un impact favorabil asupra performanțelor realizate, recunoscând importanța îmbunătățirii continue a acestui sistem și implementarea, în perspectivă, a principiilor managementului total al calității pentru asigurarea succesului ulterior.

Una dintre principalele direcții ale managementului eficient este îmbunătățirea continuă a calității.

2. Abordare teoretică a managementului calității

În literatura de specialitate există diverse definiții ale calității:- Satisfacerea unei necesități;- Conformitatea față de specificație;- Gradul de satisfacere al consumatorului;- Un cost mic pentru o utilizare dată;- Capacitatea de a îndeplini o trebuință;- Ansamblul mijloacelor pentru realizarea unui produs viabil;- Atractivitatea unui produs de pe piață și care determină consumatorul să-l cumpere;- Conformitatea cu un model dat, etc. Juran, părintele managementului calității, pornind de la utilizarea produsului, definește calitatea drept „aptitudine pentru utilizare” iar Deming definește calitatea prin: „prețul nu își are rostul fără calitate, iar calitatea este la rândul ei lipsită de sens dacă ea nu reflectă cerințele consumatorilor” [1].

O analiză a mai multor abordări din literatura de specialitate [2,3,4] cu privire la conceptul de **sistem de management a calității** ne permite identificarea principalelor elemente caracteristice ale sistemelor de management al calității, și anume, un sistem de management al calității:

- definește și stabilește politica și obiectivele întreprinderii din domeniul calității;
- are ca obiectiv fundamental satisfacția continuă a clienților prin satisfacerea atât a cerințelor declarate cât și a celor implicite ale clienților;
- este un sistem integrator de management întrucât toate compartimentele, respectiv toți lucrătorii întreprinderii sunt implicate în asigurarea și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor prin luarea în calcul a tuturor etapelor de realizare a produsului;
- facilitează eforturile întreprinderii de a documenta și implementa proceduri necesare atingerii politicii, respective obiectivelor stabilite;
- asigură proceduri adecvate prin care problemele pot fi identificate și rezolvate;
- reprezintă un mecanism de îmbunătățire a calității produselor și serviciilor de tipul PDCA (plan-do-check-act) în scopul creșterii nivelului de satisfacție al clienților și în scopul atingerii obiectivelor propuse;
- îmbunătățește continuu procedurile sale, produsele și serviciile prin măsurarea calității obținute în scopul obținerii unui nivel superior de satisfacție al clienților [4].

Obiectivele generale si indicatorii de performanta sunt stabilite de către managementul de vârf al întreprinderii împreună cu fiecare responsabil de proces [5].

Obiectivele sistemului de management al calității pot fi structurate astfel [6]:

- definirea politicii în domeniul calitatii;
- definirea obiectivelor masurabile referitoare la calitate;
- directionarea organizatiei spre atingerea obiectivelor referitoare la calitate;
- ținerea sub control a activitatilor care influenteaza calitatea si întreprinderea acțiunilor necesare daca exista neconcordanțe între obiectivele calitatii si rezultatele obtinute.

3. Managementul calității în cadrul întreprinderii X

Performanța sistemului de management a calității reprezintă un proces de facilitare a deciziilor managementului prin selectarea indicatorilor, colectarea și analiza datelor, evaluarea informațiilor după criterii specifice, raportare, comunicare precum și analizarea și îmbunătățirea acestui proces.

Întreprinderea X prezintă o istorie de peste 50 de ani de activitate, timp în care s-a confruntat cu diverse etape de modificare și restructurare.

Tabelul 1. Analiza SWOT a managementului calității la întreprinderea "X"

| Puncte Forte | Puncte Slabe |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Controlori cu stagiul mare în funcția ocupată; • Efectuarea controlului calității la toate etapele de producere; • Calificarea înaltă a controlorilor (reclamații de la client sunt foarte rare); • Flexibilitate înaltă, schimbarea rapidă a modelelor. | <ul style="list-style-type: none"> • Lipsa unui sistem centralizat de monitorizare a noncalității; • Neajunsul de resurse umane nemijlocit pentru planificare, analiză a activităților referitoare la calitate, elaborare de măsuri pentru prevenirea defectelor; • Fluctuația mare a muncitorilor; • Dotarea utilajului cu dispozitive speciale nu de la producătorul de mașini, deci eficiente parțial; • Organizarea neeficientă a locurilor de muncă (muncitori necalificați sau de vârstă înaintată la operații ce necesită abilitate și atenție sporită); • Nu există plan de formare continuă a personalului • Nu sunt atribuite resurse financiare pentru instruirea și calificarea cadrelor. |
| Oportunități | Riscuri |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mentoratul realizat de către controlori; • Asigurarea produselor fără defecte; • Atragerea clienților noi; • Ridicarea nivelului calității; • Producerea și comercializarea pe piața internă, eventual activitatea de parteneriat cu alte întreprinderi din branșă. | <ul style="list-style-type: none"> • Pierderea clientului; • Motivarea insuficientă a muncitorilor; • Reducerea volumului de producție; • Reducerea numărului de muncitori; • Reducerea gradului de motivație; • Planificare incorectă; • Reducerea calității și creșterea volumului de produse pentru refacere. |

În rezultatul analizei SWOT a managementului calității s-au evidențiat punctele slabe și punctele tari de asemenea oportunități și riscuri prezente. Punctele forte evidențiate țin de abilitățile angajaților și flexibilitate înaltă în procesul de producere. Punctele slabe evidențiate în analiza SWOT sunt rezultatul cauzelor apariției noncalității în procesul de producere. Pentru că orice întreprindere tinde spre dezvoltare continuă și atingerea perfecțiunii, acestea trebuie începute cu transformarea punctelor slabe existente în oportunități.

Implementarea sistemului 20 de chei ale succesului, inițiată de către întreprindere în anul 1999 a demonstrat efecte pozitive referitoare la calitatea îndeplinirii proceselor și calitatea produsului final. În anul 2003 întreprinderea a renunțat la această idee din motivele necesarului de acte de întocmit și lipsa de motivare a angajaților să activeze conform acestor chei. Un factor determinant a servit și fluctuația mare a angajaților în rezultatul căreia s-a creat un neajuns de specialiști.

Având în vedere faptul că toți angajații au fost instruiți conform sistemului de îmbunătățire continuă 20 de chei, se propune aplicarea acestor cunoștințe, îndeplinind elemente ale cheilor implementate, cu un suport documental minimal (de exemplu: fișele de monitorizare a calității propuse în subcapitolul 3.1 și dări de seamă a liderilor de grupuri mici) dar cu un aport în asigurarea unui nivel înalt al calității și motivarea

personalului pentru realizarea acestor eforturi. De asemenea se propune organizarea seminarelor interne la diferite nivele de management referitoare la îmbunătățirea continuă a calității, utilizând suportul teoretic al sistemului de îmbunătățire continuă 20 de chei, astfel asigurând principiul 2 al managementului calității axat pe standardul ISO 9001:2008.

Propunerile de îmbunătățire oferite întreprinderii X sunt axate pe îmbunătățirea managementului calității la întreprindere. Astfel pentru a obține rezultatele acestei îmbunătățiri trebuie să se implice activ managerii de la toate nivelele, de asemenea angajații din secțiile de producere.

Pentru îmbunătățirea structural-organizatorică a sistemului de management al calității s-a propus crearea unui post de inginer pe calitate pentru a planifica și analiza activitățile referitoare la calitate, de asemenea pentru a elabora, planifica și implementa măsuri de prevenire a noncalității. Acesta va prezenta conducerii de vârf situația îndeplinirii obiectivelor de calitate propuse, ulterior stabilindu-se măsurile impuse în continuare, prin aceasta se va asigura principiul 5 al managementului calității.

Introducerea fișelor de înregistrare a neconformităților va eficientiza monitorizarea noncalității și reducerea neconformităților. Analiza acestora va furniza date pentru luarea deciziilor bazate pe fapte, astfel asigurând principiul 7 al managementului calității contemporan axat pe prevederile standardului ISO 9001:2008.

Discutarea rezultatelor obținute în colectiv poate servi și ca factor motivant pentru diminuarea numărului de defecte admise în procesul de producere, va stimula implicare personalului, fapt care asigură principiul 3 al managementului calității.

Angajații vor fi motivați prin eficientizarea aplicării sistemului de premiere existent și prin crearea programelor de instruire continuă.

Utilajul va fi utilizat eficient cu dispozitive speciale de la producător, și aplicarea programelor de reparare planificată, de asemenea prin monitorizarea utilizării corecte a utilajului de către muncitori.

Bibliografie

1. CREȚU, I. *Managementul calității* note de curs. Chișinău U.T.M. 2008
2. ДЕМИНГ, Э. *Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*. Изд. Альпина Паблшер, 2009 г. ISBN: 978-5-9614-0567-5, 978-5-9614-0911-6, 978-5-9614-1122-5.
3. MAXIM, E. *Reconsiderarea strategiilor calității: De la optimizare la îmbunătățirea continuă*. Analele științifice ale universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași. Tomul LII/LIII. Științe Economice 2005/2006.
4. NEGURICI, Ovidiu. *Evaluarea performanței sistemelor de management a calității*. Raport de cercetare. Universitatea Tehnică "Gh. Asachi" Iași.
5. <http://www.consultanta-certificare.ro/manualul-calitatii/planificare-obiectivele-calitatii.html>
6. regieve.ro/proiecte/management/managementul-calitatii-95223.html