THE MANAGEMENT OF TOTAL QUALITY AND THE ORGANIZATIONAL CHANGE IN ROMANIAN ORGANIZATIONS

Olivia Roxana Popescu
PhD, "Constantin Brâncuşi" University of Tîrgu Jiu

Abstract: In the socio-economic context of Romania - marked by social and economical instability of life, by the affirmation of new "rules" of democracy and political life, the analysis, study and investigation of quality is an objective requirement.
The success of an organization, regardless of the activity is determined by how the customer perceives the quality of the product or service for which he paid a sum of money. Consumer perception is the attitude that will determine his future purchase from the same company. Therefore, all its activities must focus on perfect knowledge of increasingly demanding requirements of the modern consumer. Quality of products or services is, in today's consumer, the key criteria in choosing a company that has established itself in a particular field even quality. Every business should be seen by a sustained activity directed to consumers by knowing their needs, to meet or even exceed their needs. The promotion of the concept "customer perceived quality" brings a number of advantages that will: increase profits, increase the share of loyal customers, cost reduction (reduction of losses), increased employee involvement, lowering their fluctuation.

Keywords: management, organizational change, quality, total quality management, organizattions

Trebuie avut în vedere că implementarea şi managementul sistemelor calităţii costă foarte mult dar ″noncalitatea″ este mult mai costisitoare şi este dăunătoare oricărei organizatii.

După opinia profesorului Naghi Mihai calitatea produselor reprezintă "suma tuturor proprietăţilor şi atributelor care reflectă măsura satisfacerii normelor şi cerinţelor beneficiarului în legătură cu utilizarea produselor. Ea constituie expresia finală a calităţii proceselor de producţie" (Naghi și Stegerean, 2004, pp.296)

Managementul Calităţii Totale este un nou concept, care se transpune în practică într-o nouă viziune (calitatea totală, adică depăşirea aşteptării clienţilor) şi o nouă organizare a activităţilor. Implementarea TQM într-o instituţie presupune o schimbare de atitudine, de mentalitate a întregului personal, începând cu managerul la vârf şi până la ultimul executant „Pregătirea terenului“ într-o organizaţie presupune transformarea „culturii organizaţionale”- a modului zilnic de manifestare, într-o cultură adecvată calităţii. Implementarea unui program de calitate totală şi TQM durează o perioadă de timp, tocmai datorită neîncrederii unora în „schimbare”. Pentru o reuşită a implementării TQM este necesară o angajare deplină a managerului la toate nivelurile: la cel mai înalt nivel dezvoltă strategii, la mijloc este responsabil cu implementarea la nivel operaţional se folosesc tehnici şi instrumente adecvate managementului calităţii.

Armand V. Feigenbaum este creatorul conceptului „Total Quality Control" (controlul total al calităţii) [TQC] în sensul că toate compartimentele firmei trebuie să participe la

BDD-A23237 © 2016 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 21:38:56 UTC)

programul calităţii specific organizaţiei respective. El considera calitatea inseparabilă de costul de producţie. El a definit prima dată acest concept într-un articol apărut în revista „Harvard Business", în anul 1956, astfel : „ principiul de bază al conceptului de calitate totală, care reflectă şi diferenţa fundamentală faţă de alte concepte, constă în aceea că, pentru a obţine o eficienţă corespunzătoare, ţinerea sub control a calităţii trebuie să înceapă cu identificarea cerinţelor de calitate ale consumatorilor şi să înceteze numai după ce produsul a ajuns la consumator, iar acesta este satisfăcut. Total Quality Control înseamnă coordonarea acţiunilor lucrătorilor, a maşinilor şi informaţiilor pentru atingerea acestui obiectiv ". În principala sa lucrare, Total Quality Control , considerată şi în prezent de referinţă în domeniu, Feigenbaum formulează o definiţie mai completă a conceptului: „ Total Quality Control reprezintă un sistem efectiv pentru integrarea eforturilor din toate compartimentele întreprinderii (marketing, engineering, producţie şi service) privind realizarea, menţinerea şi îmbunătăţirea calităţii în scopul satisfacerii totale a clientului, în condiţii de eficienţă ". Prin urmare, asemenea lui Deming şi Juran, el opinează că un produs sau serviciu poate fi considerat de calitate, numai atunci când satisface aşteptările consumatorului . El acorda însă o importanţă deosebită corelaţiei dintre calitate şi preţ, demonstrând o „orientare spre costuri", în definirea calităţii produselor .

Feigenbaum îşi defineşte conceptul sau de TQC prin intermediul următoarelor elemente[1] :

- formularea clară a politicii calităţii;
- orientare absolută spre client;
- integrarea activităţilor la nivelul întreprinderii;
- stabilirea clară a atribuţiilor şi responsabilităţilor;
- stabilirea unor măsuri speciale de asigurare a calităţii la subfurnizori; - asigurarea echipamentelor necesare de inspecţie şi încercări;
- asigurarea unor procese, metode de supraveghere şi a unui sistem informaţional eficient, referitor la calitate;
- motivarea şi pregătirea lucrătorilor în domeniul calităţii; - evaluarea nivelului calităţii prin costuri;
- măsuri corective eficiente;
- supravegherea continuă a sistemului calităţii, cu asigurarea unui feedback informaţional;
- audituri periodice ale sistemului calităţii.

Definirea noţiunii de calitate şi problemele legate de asigurarea calităţii bunurilor i-a preocupat de mult pe oamenii de ştiinţă şi mai ales pe practicieni. Preocupările privind calitatea serviciilor sunt mult mai recente, datând, conform literaturii de specialitate, de câteva decenii.

Conform standardelor internaţionale existente în vigoare în domeniul calităţii (ISO 9000: 2000) multe dintre problemele specifice calităţii bunurilor se pot adapta şi la cele ale serviciilor căci „acolo unde se foloseşte termenul de produs se poate înţelege şi un serviciu”.

Din punct de vedere etimologic termenul de calitate provine din cuvântul latinesc „qualitas”, care la rândul său derivă din cuvântul „qualis”, care are semnificaţia „fel de a fi”. Numeroasele preocupări privind atât definirea noţiunii de calitate cât şi modul de măsurare a ei au condus la existenţa unei bogate literaturi în domeniu precum şi la apariţia unor multiple puncte de vedere privind conţinutul noţiunii de calitate a bunurilor şi serviciilor.

[1] Feigenbaum, A.V., Total Quality Control, New York: McGraw-Hill, 1960, p.22;

BDD-A23237 © 2016 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 21:38:56 UTC)

În continuare, vom prezenta câteva dintre definiţiile calităţii găsite în literatura de specialitate:

Conform terminologiei ISO 9000: 2000, prin calitate se înţelege „ansamblul de proprietăţi şi caracteristici ale unui bun sau serviciu care îi conferă acestuia aptitudinea de a satisface necesităţile exprimate sau implicite”[2];

Standardul industrial japonez JIS 78101: 1981 definea calitatea ca „totalitatea caracteristicilor sau performanţelor unui bun/serviciu, care determină aptitudinea acestuia de a corespunde, de a se potrivi cu destinaţia dată de către client, cu intenţia de utilizare a clientului”[3] ;

Societatea Americană pentru Controlul Calităţii (ASQ) definea în anul 1979 calitatea ca „o abordare sistemică şi sistematică în scopul obţinerii excelenţei în legătură cu bunurile sau serviciile realizate de o întreprindere, în special în ceea ce priveşte modul în care ele sunt conforme cu cerinţele clienţilor şi le satisfac nevoile”[4];

"Prin calitate nu trebuie să se înţeleagă cel mai bun bun/serviciu în sens absolut, ci cel mai bun bun/serviciu în condiţiile impuse de către client, condiţii izvorâte din modul de utilizare şi preţul de vânzare”;

Dicţionarul Enciclopedic al Limbii Române defineşte calitatea ca „o categorie filosofică exprimând unitatea însuşirilor şi laturilor esenţiale, în virtutea căreia, într-un sistem dat de relaţii, un lucru este ceea ce este, deosebindu-se de celelalte lucruri, dar şi asemănându-se cu cele din aceeaşi clasă, specie, etc. şi a cărei schimbare atrage după sine transformarea (saltul calitativ) acelui lucru în altul”[5] ;

Calitatea este „expresia gradului de utilitate socială a produsului, măsura în care, prin ansamblul caracteristicilor sale tehnico-funcţionale, psiho-senzoriale şi ale parametrilor economici satisface nevoile pentru care a fost creat şi respectă restricţiile impuse de interesele generale ale societăţii privind eficienţa economică, protecţia mediului natural şi social” [6];

Juran, J. M. defineşte calitatea ca fiind „aptitudinea de a satisface necesităţile sau măsura în care produsul serveşte cu succes aşteptările consumatorilor” [7];

„calitatea înseamnă să îndeplineşti şi să depăşeşti aşteptările consumatorilor” [8];

„Calitatea este singura forţă importantă care contribuie şi duce la creşterea economică a companiilor pe pieţele internaţionale” [9]

Astfel, se poate concluziona că, în literatura de specialitate, există azi o multitudine de definiţii date calităţii, definiţii care prezintă puncte de vedere diferite privind conţinutul conceptului de calitate şi factorii determinanţi ai calităţii bunurilor sau serviciilor. În acest sens, calitatea este văzută ca „satisfacerea unei necesităţi”, „conformitatea cu specificaţiile”, „gradul de satisfacere a consumatorului”, „capacitatea de a îndeplini o trebuinţă”, „atractivitatea unui produs pe piaţă”, „ceea ce determină un consumator să-l cumpere”, „conformitatea cu un model dat” etc. Trebuie menţionat, că în ciuda unor puncte de vedere extrem de eterogene, anumiţi specialişti au încercat o anumită clasificare şi grupare a modului de definire a calităţii.

[2] www.iso.org
[3] Ilieş, L., Managementul calităţii totale, Cluj-Napoca: Editura Dacia, 2003, p.13;
[4] Ciurea, S. şi Drăgulănescu, N., Managementul calităţii totale, Bucureşti: Editura Economică, 1995, p.73;
[5] Şraum, Ghe., Merceologie şi asigurarea calităţii, Cluj-Napoca:Editura George Barițiu, 2000, p.109;
[6] Ibidem, p.113
[7] .Juran, J.M. şi Gryna, F.M., Calitatea produselor, Bucureşti: Editura Tehnică, 1973, p.23;
[8] Stanciu I., MANAGEMENTUL CALITĂŢII TOTALE, Bucureşti: Cartea Universitară, 2003, p.65;
[9] Feigenbaum, A.V., Total Quality Control, New York: McGraw-Hill, 1960, p.22;

BDD-A23237 © 2016 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 21:38:56 UTC)

Menţinerea şi ameliorarea sunt inseparabile în managementul japonez. Ameliorarea este analizată prin doi termeni: kaizen şi inovaţie. Kaizen, care în traducere înseamnă schimbare în bine, semnifică mici ameliorări aduse prin eforturi permanente unui nivel de normativ însuşit. Mesajul strategiei Kaizen este că nu trebuie să treacă o zi fără să intervină o ameliorare în activitatea fiecărui salariat şi a firmei. Credinţa potrivit căreia ameliorarea este o acţiune care nu are sfârşit este profund înrădăcinată în mentalitatea japoneză. Inovaţia, se realizează prin schimbări bruşte şi generează ameliorări radicale, în raport cu situaţia iniţială, care se datorează unor investiţii importante în tehnologie performantă şi în echipamente.

Strategia îmbunătăţirii continuă, concepţia fundamentală a managementului calităţii practicat în Japonia, a fost lansată de Masaaki Iamai, preşedintele Corporaţiei Cambridge din Tokio, apreciat ca cel mai bun specialist japonez în domeniul managementului calităţii. În gândirea acestuia, Kaizen este un concept ,,umbrelă", care asimilează principalele metode şi concepţii practicate în managementul calităţii din Japonia şi a căror valoare este recunoscută pe plan mondial. Sugerând strategia paşilor mărunţi pentru îmbunătăţirea calităţii, Kaizen se deosebeşte de metodele şi concepţiile practicate în acest scop de managerii europeni şi americani, care pun accentul pe inovaţii. Superioritatea conceptului rezultă din faptul că prin aplicarea strategiei paşilor mărunţi, resursele necesare sunt nesemnificative, în timp ce strategiile bazate pe inovaţie necesită investiţii foarte mari, cu toate că rezultatele sunt relativ aceleaşi. În plus, Kaizen pune pe primul plan salariaţii firmei, care sunt motivaţi să participe în mod conştient şi responsabil la realizarea obiectivelor calităţii. Conducătorii firmelor japoneze îşi motivează salariaţii să participe cu ataşament şi dăruire la aplicarea strategiei kaize. Astfel, rezolvarea unor probleme sociale cum sunt angajarea pe viaţă, salarii corespunzătoare cu calitatea muncii, sindicate în fiecare firmă, premii etc. sunt stimulente specifice managementului japonez.

Schimbările organizaţionale pot fi de mică anvergură, cum ar fi organizarea muncii, sau de mare anvergură influenţând organizaţia în ansamblul ei. Schimbarile care influenteaza organizatia in ansamblul ei poartă denumirea de schimbări organizaţionale programate şi pot avea ca si cauze creşterea concurenţei şi globalizarea economiei. Schimbarea nu este un simplu eveniment ci un proces complex cu confruntări între forţele „pro" şi „anti" schimbare. O schimbare poate să fie iniţiată şi de manager – pentru a reduce puterea forţelor care se opun schimbării şi presiunile pieţei, prin strategii corespunzătoare pentru câştigarea clienţilor pe baza criteriilor de competitivitate existente pe piaţă în acel moment. Avand la baza faptul ca piata este condusa de criteriiile de competitivitate, organizaţiile nu le pot modifica, iar mediul creează presiuni externe care determină schimbări. Organizaţiile care ignoră modificările condiţiilor pieţei pot plăti scump evitarea acţiunilor de schimbare. Orice schimbare în organizaţie produce efecte dincolo de zona în care are loc schimbarea, dar pentru schimbare trebuie cunoscuţi factorii de influenţă ai acesteia, ei sunt de 2 feluri: a. factori externi, b. factori interni. Factorii externi ai schimbării derivă din factorii mediului organizaţional extern: generali şi specifici. Mediul organizaţional specific are o influenţă puternică asupra schimbărilor dintr-o organizaţie. Competitorii influenţează organizaţia prin modul de formare al preţurilor şi prin liniile de producţie, clienţii determină ce produs poate fi vândut şi la ce preţ, iar furnizorii afectează o organizaţie prin creşterea sau reducerea preţurilor. Organizaţiile guvernamentale sau neguvernamentale pot opri sau închide o linie de producţie, pe când sindicatele constituie o forţă considerabilă care trebuie lată în considerare la negocierea unor salarii mai mari sau la declanşarea unei greve; acţionarii por determina schimbarea consiliului de administraţie, iar partenerii pot încerca să facă diferite modificări. Factorii interni pot cauza schimbări importante.

BDD-A23237 © 2016 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 21:38:56 UTC)

Conducerea superioară poate să revizuiască strategia organizaţiei şi ca urmare poate determina schimbarea profilului producţiei, o anumită rată de creştere a vânzărilor, modificarea programului şi condiţiilor de muncă, schimbarea atitudinii faţă de calitate, etc. În contextul economic actual toate culturile organizaţionale trebuie să agreeze şi să sprijine sistemele calităţii, ca fiind cele mai eficiente pârghii de menţinere şi de extindere a poziţiilor ocupate pe diversele pieţe de diferite organizaţii. O posibilă schimbare organizaţională care vizează trecerea la o cultură orientată spre schimbare este posibilă prin implementarea valorilor caracteristice conceptului de managementul calităţii prin realizarea unor acţiuni specifice.[10]

Managerii din diverse organizaţii recunosc în general nevoia pentru schimbare, ca o modalitate de a face faţă presiunilor competitive, dar mulţi nu înţeleg cum trebuie să fie implementată schimbarea. Comportamentul angajaţilor este determinat în mare măsură de rolul pe care aceştia trebuie să şi-l asume. Dacă vom crea pentru ei noi responsabilităţi, roluri în echipe şi un comportament coordonat pe procese, se va crea o nouă situaţie, care va forţa atenţia şi activitatea lor asupra proceselor. Aceasta va conduce la schimbarea culturii. Echipele reprezintă un element de bază al Managementului Calităţii Totale. Dacă se urmăresc schimbări în calitate, piaţă, costuri, dezvoltare produs sau serviciu, trebuie să existe coordonare îndeaproape cu grupurile de marketing, proiectare, producţie şi distribuţie. Angajamentul este elementul de sprijin pentru nivelurile superioare de cooperare, iniţiativă şi efort care vor fi necesare pentru a înţelege şi a lucra în labirintul de procese care există în cele mai multe organizaţii. La acesta se mai adaugă cunoaşterea organizaţiei ca un întreg, a factorilor de succes critici, a descompunerii proceselor, a anumitor instrumente şi tehnici şi competenţe interpersonale pentru o comunicare eficientă în cadrul proceselor. Acestea sunt esenţiale dacă se doreşte identificarea şi rezolvarea problemelor prin echipe. Dacă unele dintre aceste elemente lipsesc, procesul de schimbare va intra în colaps. Dificultăţile cu care s-au confruntat multe organizaţii sunt cauzate de faptul că acestea rezolvă doar o parte din aceste cerinţe. Organizaţiile vor evita problemele „programelor de schimbare" doar printr-o concentrare asupra structurii de procese şi recunoscând rolul şi responsabilităţile angajaţilor relativ la procesele în care lucrează. Managementul superior trebuie să înceapă dezvoltarea noii structuri orientate pe proces respectând anumite etape. Ordinea acestor etape este importantă, pentru că unele dintre activităţi se vor dovedi a fi necorespunzătoare dacă încep prea curând.

Etapele implementării managemetului calităţii totale:[11]

Etapa 1. Obţinerea angajamentului pentru schimbare prin organizarea echipei manageriale Punctul de start trebuie să fie o analiză generală a organizaţiei şi a transformărilor solicitate de echipa managerială. Prin realizarea acestei analize diagnostic asupra schimbărilor impuse, asupra problemelor care există şi asupra domeniilor care trebuie îmbunătăţite, se obţine un angajament iniţial, vital pentru începerea procesului de transformare.

Etapa 2. Dezvoltarea viziunii şi misiunii Odată ce echipa managerială s-a angajat în analiza schimbărilor necesare, se poate dezvolta o viziune şi o misiune care vor ajuta la definirea noii strategii, a rolurilor şi responsabilităţilor. Aceasta va conduce la un flux coordonat al analizei proceselor care traversează domeniile funcţionale tradiţionale la toate nivelurile organizaţiei, fără a schimba structurile formale, funcţiile şi sistemele care pot crea rezistenţă.

Etapa 3. Descompunere misiunii în factori critici de succes Definirea unei misiuni nu este suficientă pentru a se asigura şi implementarea ei, ea trebuie transformată prin factorii săi critici de succes în procese de bază. Factorii critici de succes pot fi definiţi: ce trebuie să facă

[10]http://mariusboita.acciza.ro/ro/uploads/MANAGEMENTUL%20CALITATII%20ZI.pdf
[11] Ibidem

BDD-A23237 © 2016 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 21:38:56 UTC)

organizaţia pentru a atinge misiunea? Identificarea factorilor critici de succes pornind de la misiune se realizează prin brainstorming în cadrul căruia se analizează impacturile posibile ale misiunii. În acest fel pot fi identificaţi factori pornind de la politici la costuri, de la culturi naţionale la particularităţi ale pieţelor regionale, etc. Exemple de factori critici de succes: furnizori de prim rang, angajaţi instruiţi şi motivaţi, dezvoltarea de produse noi care să satisfacă cerinţele pieţei, noi oportunităţi de afaceri, produse de cea mai bună calitate.

Etapa 4. Definirea indicatorilor cheie de performanţă Odată terminat CE trebuie făcut, este necesar să fie identificaţi indicatorii cheie de performanţă, care se recomandă să fie mărimi măsurabile. Aceasta ne va ajuta să transformăm declaraţiile generale cuprinse în misiune în ţinte clare. Fiecare factor critic trebuie să aibă un responsabil, membru al echipei manageriale care sprijină misiunea şi factorii critici de succes. Sarcinile acestui responsabil sunt: să definească indicatorii cheie de performanţă şi ţintele corespunzătoare; să asigure colectarea şi înregistrarea datelor; să monitorizeze şi să raporteze progresul pentru realizarea factorilor critici de succes; să analizeze şi să modifice indicatorii cheie de performanţă acolo unde este cazul.

Etapa 5. Identificarea proceselor de bază În această etapă echipa managerială trebuie să instituţionalizeze misiunea sau schimbarea sub forma proceselor care vor continua să fie puse în practică după ce schimbările au fost realizate. Procesele de bază descriu ce se realizează sau ce trebuie să fie făcut astfel încât organizaţia să realizeze factorii critici de succes. Pentru fiecare factor critic de succes este identificat un proces, procesele rezultate trebuie să fie suficiente pentru ca factorii critici de succes să fie atinşi. Fiecare proces trebuie să aibă un responsabil, de preferat membru al echipei manageriale.

Etapa 6. Descompunerea proceselor de bază în suprocese, activităţi şi sarcini şi formarea echipelor de îmbunătăţire. Odată procesele de bază definite, este necesar ca o nouă structură de procese să fie făcută să funcţioneze. Pentru aceasta este necesară descompunerea proceselor de bază în suprocese, activităţi şi sarcini. Sarcinile sunt realizate de către indivizi (elaborarea unui suport de curs). După analiza proceselor trebuie elaboraţi indicatori pentru măsurarea performanţei proceselor, suproceselor, activităţilor şi sarcinilor.

Etapa 7. Integrarea angajaţilor şi proceselor prin desfăşurarea politicii sau procesul de transformare a obiectivelor. Dacă misiunea şi obiectivele măsurabile au fost analizate în termenii factorilor de succes critici şi a proceselor de bază, organizaţia trebuie să înţeleagă acum cum poate să realizeze misiunea. Îmbunătăţirea continuă reprezintă probabil unul dintre cele mai puternice concepte manageriale. Conceptul necesită o abordare sistemică a managementului calităţii, care are următoarele componente: planificarea proceselor şi a intrărilor acestora; furnizarea intrărilor; realizarea proceselor; evaluarea ieşirilor (rezultatelor); examinarea performanţei proceselor; modificarea proceselor şi a intrărilor lor. Sistemul trebuie să fie conectat foarte bine cu evaluarea continua a nevoilor clienţilor şi depinde de fluxul de idei pentru a face îmbunătăţiri, reduce variaţia, genera o mai mare satisfacţie a clienţilor. Focalizarea pe client – scopul tuturor activităţilor şi eforturilor oricărei organizaţii este acela de a face îmbunătăţiri pentru a-i servi cât mai bine pe clienţi. Aceasta înseamnă că trebuie să cunoască în permanenţă, prin măsurare şi feed-back, opinia clienţilor referitor la produsele şi serviciile achiziţionate. Înţelegerea proceselor. Pentru desfăşurarea corespunzătoare a unui proces este esenţial să se înţeleagă ce determină performanţa şi rezultatele (ieşirile) sale. Aceasta înseamnă o focalizare pe proiectarea şi controlul intrărilor, lucrând îndeaproape cu furnizorii şi înţelegând fluxurile proceselor pentru a determina întreruperile şi a reduce pierderile. Angajamentul întregului personal pentru calitate. Primul pas este de a convinge pe fiecare angajat de rolul său în calitatea sistemului de management al calităţii. Managerii trebuie sa ia iniţiativa, iar

BDD-A23237 © 2016 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 21:38:56 UTC)

managementul de la cel mai înalt nivel are o responsabilitate personală pentru calitate. Gradul de entuziasm şi motivare al managementului va determina uşurinţa cu care întreaga forţă de muncă este motivată.

Bibliografie:

1.Ciurea, S. şi Drăgulănescu, N., Managementul calităţii totale, Bucureşti: Editura Economică, 1995;

2. Feigenbaum, A.V., Total Quality Control, New York: McGraw-Hill, 1960;

3.Ilieş, L., Managementul calităţii totale, Cluj-Napoca: Editura Dacia, 2003;

4.Juran, J.M. şi Gryna, F.M., Calitatea produselor, Bucureşti: Editura Tehnică, 1973;

5.Stanciu I., MANAGEMENTUL CALITĂŢII TOTALE, Bucureşti: Cartea Universitară, 2003;

6.Şraum, Ghe., Merceologie şi asigurarea calităţii, Cluj-Napoca: Editura George Barițiu, 2000;

7.http://mariusboita.acciza.ro/ro/uploads/MANAGEMENTUL%20CALITATII%20ZI.pdf

8.www.iso.org

BDD-A23237 © 2016 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 21:38:56 UTC)