



**Universitatea Tehnică a Moldovei**

**Facultatea Inginerie Mecanică, Industrială și Transporturi**

**Departamentul Ingineria Fabricatiei**

**Programul de masterat „Inginerie și management în sisteme de producție”**

**Managementul îmbunătățirii continue la  
intreprinderea SC “Metal-Corp GRP”  
SRL**

**Teză de master**

**Absolvent:**

**Plugaru Vasile**

**Conducător:**

**Dr. Odainai Dumitru**

**Chișinău-2021**

## **Rezumat**

PLUGARU VASILE. Managementul îmbunătățirii continue la întreprinderea SC “Metal-Corp GRP” SRL Universitatea Tehnică a Moldovei, Facultatea de Inginerie Mecanică, Industrială și Transporturi; Departamentul Ingineria Fabricației; 2021. Teză de master: pag. 56, desene – 3, surse bibliografice – 23.

În lucrarea dată este analizată problematica managementului îmbunătățirii continue. Sunt definite cauzele și factorii ce influențează necesitatea implementării îmbunătățirii continue. Printre ele sunt menționate problemele organizatorice a îmbunătățirii continue și etapele îmbunătățirii continue. Obiectivismul îmbunătățirii continue nu exclude necesitatea managementului îmbunătățirii, din contra, managementul îmbunătățirii este o cale eficientă de a răspunde adecvat la necesitatea îmbunătățirii prin utilizarea diferitelor modele de management și procese bine structurate. Se arată că succesele în companii este atunci când se fac schimbări și se implementează diferite procese noi care ajută la dezvoltarea companiei.

## **Summary**

PLUGARU VASILE. The management of continuous improvement at SC “Meta-Corp GRP” SRL, Technical University of Moldova, Faculty of Mechanical Engineering, Industrial Engineering and Transports; Department of Manufacturing Engineering, 2021. Master thesis: page 56; drawings – 3, bibliographic sources - 23

This paper analyzes the issue of change management. The causes and factors that influence the necessity of continuous improvement are defined. Among them are the organizational problems of continuous improvement and the stages of continuous improvement. The object of continuous improvement does not exclude the need for improvement management, on the contrary, the management of the improvement is an effective way of responding adequately to the need for improvement through the use of different management models and well-structured processes. It is shown that the successes in the companies are when changes are made and new processes are implemented that help the company develop.

Cuprins	Pag.
Cuprins	6
Introducere	7
<b>1.SCURTĂ PREZENTARE A MANAGEMENTULUI ÎNBUNĂTĂȚIRII CONTINU LA INTREPRINDEREA SC “Metal-Corp GRP.</b>	9
<b>2. MANAGEMENTUL ÎNBUNĂTĂȚIRII CONTINUĂ(KAIZEN ȘI PDCA)</b>	11
<b>3. O ABORDARE STRUCTUTĂ PENTRU ÎMBUNĂTĂȚAREA CONTINUĂ</b>	14
3.1. Managementul senior(superior)	14
3.2. Stabilirea viziunilor organizației.	14
3.3. Stabilirea obiective generale pentru îmbunătățirea continuă.	15
3.4. Stabilirea strategii de îmbunătățire continuă.	15
3.5.Crearea unei culture de învățare.	17
3.6. Selectarea proiecte de îmbunătățire	17
3.7.Gestionarea îmbunătățiri procesului	18
3.8.Examinarea și îmbunătățirea programul	18
<b>4. RESPONSABILITĂȚI DE MANAGEMENT SUPERIOR (senior).</b>	19
4.1. Stabilirea unei viziuni pentru îmbunătățirea continuă	19
4.2. Stabilirea obiectivelor generale pentru îmbunătățirea continuă	19
4.3. Crearea motivației pentru schimbare	20
4.4. Stabilirea angajamentului și alinierea echipei de management superior	20
4.5. Gestionarea programului de îmbunătățire continuă	21
4.6. Crearea unei culturi de îmbunătățire continuă	22
<b>5.PROBLEME ORGANIZAȚIONALE ASOCIATE CU ÎMBUNĂTĂȚIRE CONTINU</b>	24
<b>6. CONSIDERAȚII DE PERSONAL ASOCIATE CU ÎMBUNĂTĂȚIRE CONTINUĂ</b>	34
6.1. Impact asupra personalului implicat în îmbunătățirea continuă	34
6.2. Recunoașterea personalului pentru succesul îmbunătățirii continue	35
6.3. Deschidere și onestitate	36
<b>7. ETAPELE ÎMBUNĂTĂȚĂRII PROCESULUI</b>	37
<b>8. ÎMBUNĂTĂȚAREA CONTINUĂ A PROCESULUI SUCCES</b>	46
<b>9.INSTRUMENTE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A PROCESULUI</b>	47
<b>10.METODOLOGII DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A PROCESULUI</b>	50
<b>11.ABILITĂȚI INTERPERSONALE UTILIZATE ÎN ÎNBUNĂTĂȚIREA PROCESULUI</b>	52
Concluzii	53
Bibliografie	55

## INTRODUCERE

În ultimii ani a existat o tendință ascendentă a siguranței și a performanței operaționale a întreprinderilor. Operarea sigură și eficientă este scopul lor. Îmbunătățirea continuă a proceselor organizațiilor a condus la îmbunătățirea performanței în materie de siguranță și la beneficii de eficiență, cum ar fi reducerea costurilor și timpilor de ciclu îmbunătățiți. Multe organizații s-au confruntat cu o îmbunătățire semnificativă a costurilor, în mare parte prin sau printr-un management financiar mai bun și un impuls comun de reducere a costurilor cauzate de presiunile comerciale.

Fără utilizarea unei metodologii structurate pentru a identifica și implementa îmbunătățiri, modificările aduse unei organizații pentru a reduce costurile prin reducerea personalului și activităților ar putea în cele din urmă să nu producă schimbările dorite și chiar să aibă un efect negativ asupra siguranței și performanței generale.

Următoarele principii fundamentale sunt considerate esențiale pentru introducerea eficientă a îmbunătățirii continue structurate:

- Angajament pe termen lung din partea managementului superior din întreaga organizație;
- Implementarea în organizarea unei abordări de management al proceselor precum cea susținută de Standardele de siguranță AIEA, ISO 9001;
- Alinierea proceselor la obiectivele organizației prin planul de afaceri al organizației;
- Utilizarea de către Management a informațiilor de proces ca o intrare în managementul organizației; – Utilizarea informațiilor derivate din performanța procesului pentru a identifica și prioritiza procesele care necesită îmbunătățiri;
- Participarea activă a întregului personal al organizației la utilizarea proceselor sale pentru a contribui la îmbunătățirea continuă a proceselor (CPI).

**Formularea problemei.** Companiile care nu au luat în considerare importanța managementul îmbunătățirii continue și-au pierdut cotele de piață, loialitatea clienților și, în unele cazuri, au intrat în faliment. Dimpotrivă, managerii care au recunoscut importanța managementul îmbunătățirii continue pentru a face față factorilor destabilizatori interni și externi în continuă schimbare pot utiliza acele schimbări și pot îmbunătăți performanța în companiile lor din perspective diferite.

Un element esențial al oricărei strategii este recunoașterea de către conducerea superioară a faptului că schimbările de îmbunătățire continuă ar putea avea un impact potențial asupra siguranței întreprinderii și a angajaților. Astfel, este esențial ca schimbările aduse proceselor și organizațiilor să fie evaluate în mod corespunzător pentru impactul lor potențial asupra siguranței; și că punerea în aplicare a unor astfel de modificări este controlată în mod eficient cu măsuri suplimentare de siguranță puse în aplicare, după cum se consideră necesar.

Pe de altă parte, în ciuda recunoașterii lor cu privire la importanța managementul îmbunătățirii continue unii manageri sunt încă incapabili să gestioneze procesul de îmbunătățirii continue în mod eficient. Lipsa de cunoștințe cu privire la diferitele modele de îmbunătățirii continue sau implementarea inadecvată a acestor modele sunt principalele motive din spatele acestui eșec.

Se propune o reviziune a principalelor modele de management îmbunătățirii continue care pot fi implementate de managerii din organizații.

Managementul îmbunătățirii continue capătă o importanță tot mai mare în mediul de afaceri extrem de competitiv. În special, managerii companiilor mari trebuie să adopte un management al îmbunătățirii continue ca o abordare eficientă prin care pot atinge obiectivele organizaționale. Organizațiile care nu au reușit să gestioneze schimbarea și-au pierdut loialitatea clienților și nu au putut reveni la poziția lor de lideri de piață. Dimpotrivă, companiile care au gestionat eficient managementul îmbunătățirii continue au avut de câștigat și chiar și-au îmbunătățit procesul de lucru dar și numărul de clienți și evident și profitul companiei este unul mai mare.

## Bibliografie

1. SC "Metal-Corp GRP. Disponibil la <https://b2bhint.com/ro/company/md/sc-metal-corp-grp-srl-1004600071166>
2. <https://companies.casata.md/companies.php?l=ro&action=viewcompany&id=180860>
3. Băleanu Cristian. Managementul îmbunătățirii continue, Editura Expert, București, 1996.
4. Feigenbaum Val Armand. Tendințe ale calității în noul mileniu, Tribuna Calității, nr. 2/2002, pag. 13-19.
5. Mitonneau Henri. O nouă orientare în managementul calității: șapte instrumente noi, Editura Tehnică, București, 1998.
6. Anand, G., Ward, P.T., Tatikonda, M.V. & Schilling, D.A. (2009), "Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure", *Journal of Operations Management*, vol.27, no.6, pp.444-461
7. Andersen, E.S. & Jessen, S.A. (2003), "Project maturity in organisations", *International Journal of Project Management*, vol.21, no.6, pp.457-461
8. Bryde, D.J. (2003), "Modeling project management performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.20, no.2, pp.229-254.
9. Imai, M. (1986), *Kaizen*, The Kaizen Institute
10. Jabnoun, N. 2001, "Values underlying continuous improvements", *The TQM Magazine*, vol.13, no.6, pp.381-387
11. Duffuaa, S.O. and Ben-Daya, M. (1995), "Improving maintenance quality using SPC tools, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*", Vol. 1 No. 2, pp. 25-33
12. SAVOLAINEN, T.; HAIKONEN, A. (2007) Dynamics of organizational learning and continuous improvement in six sigma implementation. *The TQM Magazine*, v. 19, n. 1, p. 6–17.
13. *The Management System for Facilities and Activities*, IAEA Safety Standards Series No. GS-R-3, IAEA, Vienna (2006).
14. *Application of the Management System for Facilities and Activities*, IAEA Safety Standards Series No. GS-G-3.1, IAEA, Vienna (2006).
15. TUCKMAN B.W., Developmental sequences in small groups, *Psychological Bulletin*, No. 63, 384–399 (1965).
16. Deming, W.E. (1994). *Out of the crisis: Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: Camb. Univ. Press
17. Deuse, J., Rother, M. & Hempen, S. (2009). *Managing Continuous Innovation in a Manufacturing Environment*. Proceedings of the 10th International Continuous Innovation Network Conference: Enhancing the Innovation Environment. Brisbane, Australia
18. Practices for continuous improvement of the Product Development Process: a comparative analysis of multiple cases

19. Spivey, W. A., Munson, J. M., & Wolcott, J. H. (1997). Improving the new product development process: a fractal paradigm for high-technology products. *The Journal of Product Management Innovation*, 14(3), 203-218. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-5885.1430203>.
20. Management of continual improvement for facilities and activities: A structured approach
21. The relationship between continuous improvement and maintenance performance Damjan Maletic Univerza V Mariboru Matjaz Maletic University of Maribor, Kranj, Slovenia
22. KEY FACTORS FOR A CONTINUOUS IMPROVEMENT PROCESS Hector Ricardo Formento
23. Rozenfeld, H., Forcellini, A. F., Amaral, D. C., Toledo, J. C., Silva, S. L., Alliprandini, D. H., & Scalice, R. K. (2006). *Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria de processos*. São Paulo: Editora Saraiva.
24. Mazuru Sergiu and Scaticailov S 2018 Tehnologii și procedee de danturare a roților dințate Univ. Tehn A Moldovei (Chișinău: Tehnica-UTM)
25. Bostan I., Mazuru Sergiu Aprecierea calității organelor de mașini la etapa de pregătire tehnologică a producției. *Buletinul Institutului Politehnic Iași tomul LIV Fascicula Vc Iași 749–752*
26. Sergiu Mazuru, Metode și procedee de fabricare aditivă: Universitatea Tehnică a Moldovei, Chișinău: Tehnica-UTM, 2021. – 144 p.
27. Adrian BUT, Sergiu MAZURU, Serghei Scaticailov Fabricația asistată de calculator: Universitatea Tehnică a Moldovei, Chișinău: Tehnica-UTM, 2021. – 179 p.
28. Roman Somnic, Sergiu Mazuru. Analiza importanței și structura industriei constructoare de mașini. *Tehnica UTM*. 2013 pp. 378-380.
29. Mazuru Sergiu, Casian M and Scaticailov S 2017 Adv. Mat. Res. 112 01026
30. Vlase A Mazuru Sergiu, and Scaticailov S 2014 Tehnologii de prelucrare pe mașini de danturat (Chișinău: Tehnica-UTM)
31. Mazuru Sergiu and Scaticailov S 2018 Tehnologii și procedee de danturare a roților dințate Univ. Tehn A Moldovei (Chișinău: Tehnica-UTM)
32. Bostan I., Mazuru Sergiu Aprecierea calității organelor de mașini la etapa de pregătire tehnologică a producției. *Buletinul Institutului Politehnic Iași tomul LIV Fascicula Vc Iași 749–752*
33. Bostan I Dulgheru V Glușco C and Mazuru Sergiu 2011 Antologia invențiilor Vol 2 Transmisii planetare precesionale (Chișinău: Bons Offices)
34. Mazuru S 2010 Mechanism of training component kinematics error gears in operation technology hardening chemical – heat (*Buletinul Institutului Politehnic din Iași, Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din Iași Tomul LVI (LX) Fasc 2a*)
35. Bostan I, Mazuru S and Botnari V 2011 Kinetic process of teeth grinding (The 15 th International Conference Modern Tehnologies, Quality and Innovation Vadul lui Voda Moldova România)

36. Bostan I, Mazuru S. Vaculenco M and Scaticailov S Issues technology manufacturing precessional gears with nonstandard profile generating IX international congress “Machines Technologies Materials 2012” Varna Bulgaria Vol I.
37. Sergiu Mazuru. Technological processes generating non-standard profiles of precessional gear. Thesis for: Doctor of Technical Sciences.2019, UTM. DOI:10.13140/RG.2.2.19477.76005
38. Iațhevici Vadim, Mazuru, Sergiu. Mechanisms for stimulating innovation and technology transfer in the Republic of Moldova. Revista ”Intellectus” nr. 3/2014.
39. Sergiu Mazuru, Bazele proiectării dispozitivelor: Universitatea Tehnică a Moldovei, Chișinău: Tehnica-UTM, 2001. – 182 p.
40. Sergiu Mazuru. Bearing capacity of precessional transmissions with gear change . Thesis for:Doctor degree..1996, UTM. DOI: 10.13140/RG.2.2.36211.35366.