

TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială - sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Sistemul de management al calității - SMC

Cerințe generale

1. Contextul organizatiei

Cerința 4 din ISO 9001 / 2015.

Implementarea și menținerea unui Sistem management calitate începe cu analiza și punerea în valoare a cerințelor 4 din ISO 9001 / 2015.

Cerințele 4, completate cu principii din modelele de excelență, sunt:

- Identificarea cerințelor, necesităților și așteptărilor clienților și a celorlalte părți interesate în organizație
- Stabilirea scopului, misiunii, viziunii și a strategiilor organizației
- Definirea politicii care să asigure un cadru adecvat stabilirii obiectivelor în concordanță cu strategiile organizației
- Stabilirea obiectivelor care să vizeze implementarea strategiilor, respectiv a îmbunătățirii radicale și a obiectivelor specifice proceselor SMC
- Identificarea proceselor necesare SMC, și a implementării obiectivelor
- Determinarea succesiunii și a interacțiunii dintre aceste procese
- Stabilirea criteriilor și a metodelor necesare pentru a se asigura că operarea și controlul proceselor sunt eficiente
- Identificarea și disponibilitatea resurselor și informațiilor necesare pentru operarea și monitorizarea proceselor identificate
- Determinarea mijloacelor de prevenire a neconformităților proceselor și de eliminare a cauzelor acestora

- Aplicarea proceselor în întreaga organizație
- Monitorizarea, măsurarea și analiza proceselor stabilite
- Implementarea acțiunilor necesare pentru realizarea rezultatelor planificate
- Îmbunătățirea continuă a proceselor stabilite
- Măsurarea valorii adăugate de procesele de afaceri și suport

Planificarea calității include toate activitățile realizate cu scopul de a organiza și structura un plan pentru aplicarea tuturor celor cinci etape ale managementului calității - definirea calității, planificarea, controlul, asigurarea și livrarea calității. O parte a activităților este inițiată chiar înainte de a defini calitatea produsului sau serviciului prin intermediul colectării cerințelor.

De obicei, firmele stabilesc practici de lucru standard pe care le utilizează cu precădere, caz în care le pot adapta pentru un anumit proiect, produs sau serviciu planificat să se realizeze.

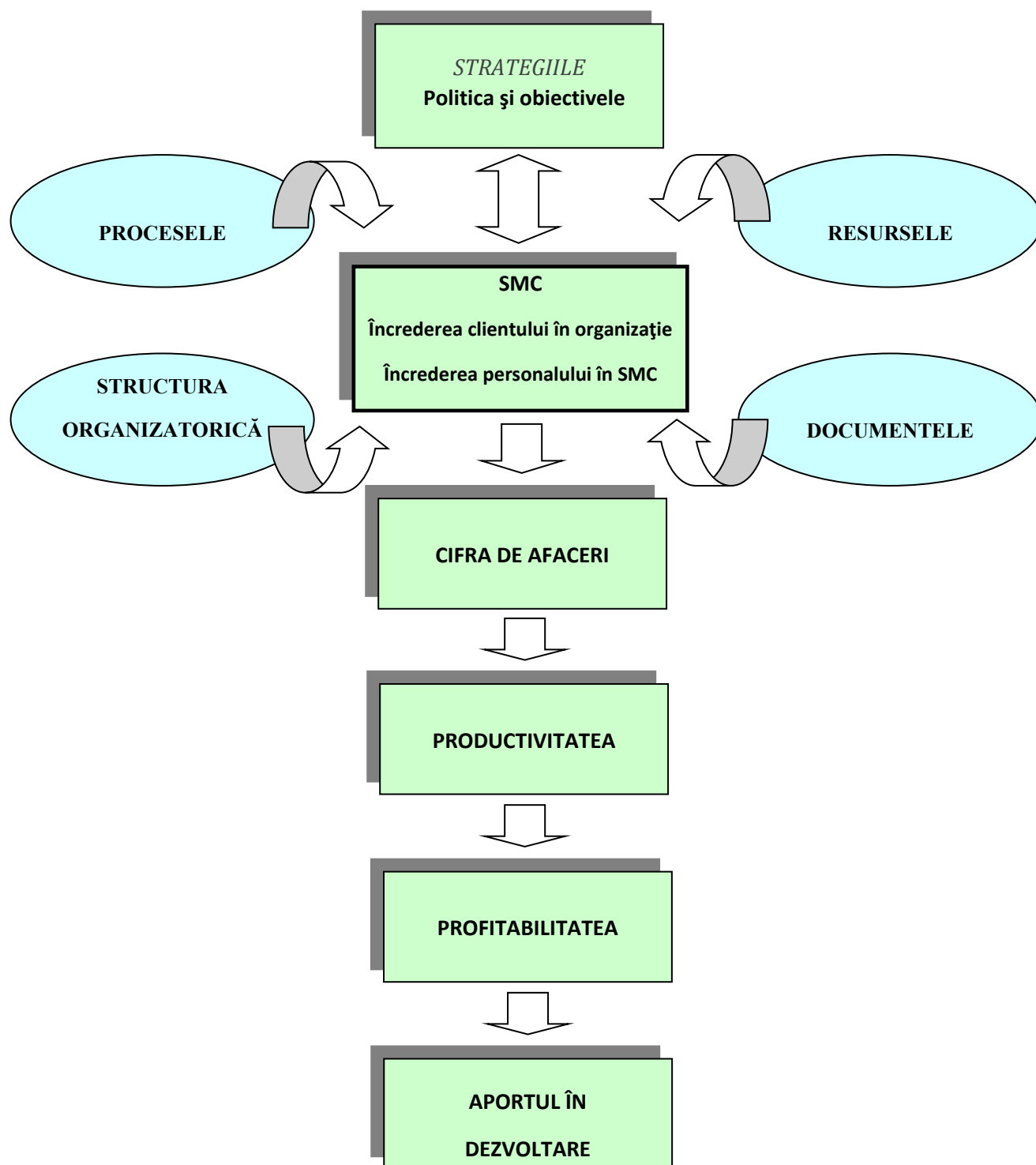
Se definesc toate activitățile de revizuire, inspectare și testare, precum și modul în care firma abordează asigurarea calității, controlul calității, reluarea activității și rebutarea, procesul de îmbunătățire și livrarea produsului către client.

Pe măsură ce produsul este creat și livrat, toate informațiile ce privesc calitatea și managementul calității, obținute din diferite surse (interne sau externe), pot fi utilizate pentru a îmbunătăți modul în care se desfășoară activitățile orientate către obținerea calității

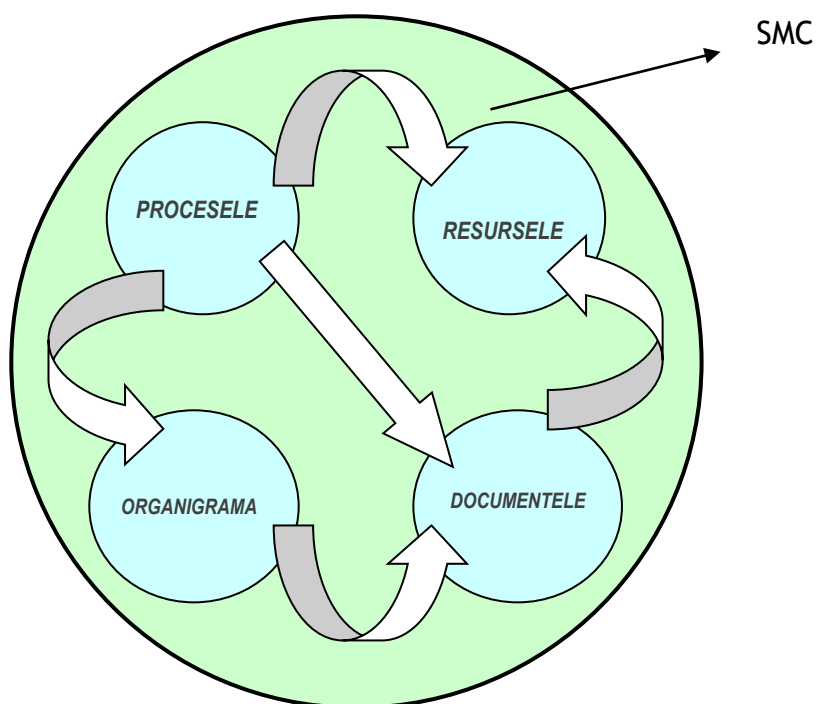
Sistemul de management al calității (SMC) este format din următoarele elemente:

***Structura organizatorică,
Procese,
Documentele, și
Resursele,
prin intermediul cărora implementăm POLITICA ȘI OBIECTIVELE ORGANIZAȚIEI***

Prin Sistemul de Management al Calității -SMC sunt stabilite **politica și obiectivele** și sunt îndeplinite **obiectivele** stabilite:



Cele 4 elemente ale SMC sunt corelate, astfel:



La proiectarea SMC, organizația trebuie să aibă în vedere realizarea compatibilității dintre:

- ☐ Elementele SMC și strategiile / politica organizației
- ☐ Elementele SMC și abordarea îmbunătățirii radicale

Strategiile organizației sunt formate din seturi de obiective prin intermediul cărora este implementată îmbunătățirea radicală

Cerințele de compatibilitate sunt prezentate în următorul tabel:

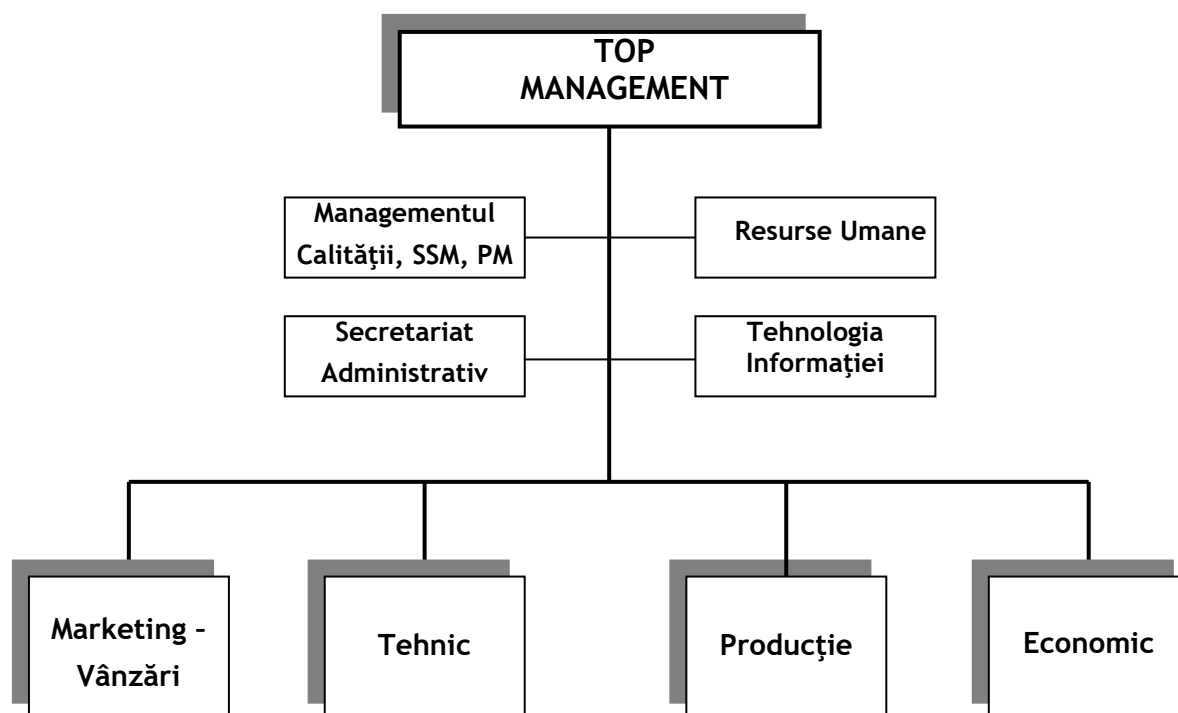
	Compatibilitate	Cerințe
Politica	Strategiile, SMC, Obiective	- Politica este stabilită având în vedere misiunea, viziunea și strategiile organizației - Politica este stabilită în cadrul SMC - SMC trebuie să asigure posibilitatea de utilizare a politicii - Politica trebuie să asigure: - un cadru adecvat de stabilire a obiectivelor - promovarea îmbunătățirii radicale - promovarea îmbunătățirii continue prin: - obiective - acțiunea corectivă - acțiunea preventivă
Obiectivele	Politica, SMC, în general, Procese, Structura organizatorică, Resursele	- Politica și SMC trebuie să fie adecvate pentru stabilirea și implementarea obiectivelor - Procese sunt identificate, stabilite și menținute astfel încât să asigure implementarea strategiilor - Procese trebuie să permită abordarea PDCA pentru obiectivele stabilite și îmbunătățirea radicală - Structura organizatorică trebuie să permită stabilirea clară a autorităților și a responsabilităților pentru etapele PDCA la nivel de obiectiv, respectiv îmbunătățire radicală - Resursele identificate cu ocazia planificării obiectivelor trebuie să fie disponibile

Procesele	Obiectivele, Structura organizatorică, Resursele, Documentele	▪ Identificăm și menținem procesele care să asigure implementarea obiectivelor prin utilizarea metodologiei PDCA (nu la nivel de proces ci la nivel de procese realizarea produsului), respectiv îmbunătățire radicală ▪ Utilizarea obiectivelor la nivel de procese SMC, ca mijloc de îmbunătățire continuă ▪ Prin structura organizatorică trebuie să delimităm optim procesele identificate ▪ (procesele determină structura organizatorică), ▪ * Resursele identificate pentru procese trebuie să fie disponibile
Structura Organizatorică	Obiectivele, Procesele, Documentele	▪ Structura organizatorică trebuie să permită stabilirea obiectivelor în ceea ce privește abordarea procesuală a acestora ▪ Prin structura organizatorică trebuie să asigurăm responsabilitățile și autoritățile privind procesele și reducerea numărului de interfețe de proces ▪ Structura organizatorică determină numărul de documente și de pagini scrise ale SMC
Documentele	Procese, Structura organizatorică	▪ Documentele sunt stabilite în funcție de complexitatea proceselor și competența personalului ▪ Documentele sunt influențate ca număr și conținut de structura organizatorică, practic de birocrăția organigramei
Resursele	Procesele, Obiectivele	▪ Resursele sunt determinate prin obiectivele planificate, ▪ Resursele necesare proceselor sunt

		stabilite prin obiective, (obiectivele fac parte din planul de afaceri în baza căruia este stabilit bugetul).
--	--	---

2 Structura organizatorică - organigrama.

Baza structurii organizatorice este următoarea:



Nivele management:

- I - Managementul la cel mai înalt nivel, denumit în general **"Top management"**
- II - Marketing - vânzări, tehnic, producție, economic
- III - Secții, compartimente, departamente, etc

Funcția de dezvoltare este realizată de:

- ☐ Tehnic

Funcția de procesare a contractului este realizată de:

- ☐ Marketing - Vânzări
- ☐ Tehnic
- ☐ Producție

Funcția de monitorizare și măsurare este realizată de:

- ☐ Managementul calității, pentru SMC
- ☐ Marketing - vânzări, privind ofertarea / contractarea și livrarea produselor
- ☐ Economic, privind utilizarea resurselor financiare
- ☐ Managementul resurselor umane pentru utilizarea resurselor umane

Proiectarea structurii organizatorice a avut la bază criteriile:

- ☐ Mărimea organizației (organizații mici, mijlocii și de tip holding)
- ☐ Promovarea îmbunătățirii radicale
- ☐ Interfețe adecvate, controlate și ținute sub control
- ☐ Existența tuturor proceselor din cap. 7 - ISO 9001 / 2000,
- ☐ Aplicarea metodologiei PDCA proceselor cap. 7 din ISO 9001 / 2000
- ☐ Stabilirea și planificarea obiectivelor la nivel de:
 - Structură organizatorică - obiective la **nivel de centru de cost**
 - Produs - obiective **centru de profit** (de la stânga la dreapta pe organigramă) utilizând **abordarea procesuala** a obiectivelor
- ☐ Eliminarea birocrăției în cadrul organizației și eficientizarea comunicării interne

- implementarea eficace și eficientă a conștientizării și responsabilizării managementului și a personalului de execuție cu privire importanța cerințelor clientului și a obiectivelor organizației

Structura organizatorică asigură:

- Comunicarea adecvată a politicii, obiectivelor și cerințelor
- Un sistem eficace de raportare a indicatorilor stabiliți de top management
- Exercițarea controlului efectiv asupra SMC de către top management
- Abordarea bazată pe proces
- Promovarea metodologiei PDCA
- Abordarea procesuală a obiectivelor
- Stabilirea adecvată a autorităților și responsabilităților pe funcții și nivele relevante \management
- Flexibilitate la schimbările mediului extern de afaceri cât și a mediului intern
- Un sistem eficace și eficient privind managementul vânzărilor produselor, serviciilor
- Existența unei funcții responsabile, specializată în administrarea SMC
- Libertatea și autoritatea ***reprezentantului managementului***

Fiecare nivel organizațional are responsabilitățile sale specifice privind:

- Stabilirea, analiza și implementarea obiectivelor
- Utilizarea politicii și a obiectivelor calității
- Îmbunătățirea continuă a performanței SMC și a indicatorilor operaționali ai societății

Având în vedere complexitatea proceselor și produselor realizate, în cadrul organizației sunt necesare echipe de analiză constituite în planul orizontal al organigramei, care realizează:

- Analiza sistemului calității, la nivelul **top management**
- Analiza proceselor cheie:
 - Marketing
 - Proiectarea și dezvoltarea
 - Pregătirea producției
 - Promovarea produsului
 - Utilizarea produsului
- Analiza vânzărilor
- Analiza de producție și a livrarilor
- Echipele de analiză a obiectivelor, acțiunilor corective și preventive

Strategiile calității

Companiile care, de-a lungul timpului, și-au dovedit succesul în ceea ce privește calitatea, si-au stabilit de diferite strategii.

Indiferent de tipul, complexitatea sau natura activităților companiilor, acestea au avut o bază comună pe care și-au dezvoltat existența economică - o lungă listă de strategii ale calității aplicate în decursul ciclului lor de viață. Strategiile utilizate au fost:

- **Orientarea către client** - al cărei obiectiv principal este satisfacerea cerințelor clientului;
- **Planificarea strategică a calității** - obiectivul este reprezentat de modificarea planului de afaceri astfel încât să cuprindă activitatea de planificare a calității;
- **Benchmarking** -strategie adoptată cu scopul de a stabili obiective bazate pe rezultatele superioare deja obținute de leader-i ai ramurii;

- **Îmbunătățirea continuă** - strategie orientată către includerea în planul de afaceri a obiectivelor îmbunătățirii calității, avându-se în vedere continua evoluție a calității;
- **Training în managementul calității** - strategia orientată către extinderea activității de antrenare în managementul calității dincolo de barierele departamentului calitate, în cadrul tuturor funcțiilor și la toate nivelurile companiei, până la cel al managerilor din top;
- **Partnering** - prin intermediul echipelor mixte, strategia a fost adoptată cu scopul de a acorda o importanță mai mare rezultatelor companiei decât obiectivelor funcționale. Strategia a fost astfel construită și aplicată încât să cuprindă furnizorii și clienții;
- **Implicarea și responsabilizarea angajaților** - strategie aplicată ca urmare a antrenării și implicării angajaților în planificarea și îmbunătățirea calității, ajungându-se până la formarea echipelor autoconduse;
- **Motivarea** - a urmărit extinderea folosirii mijloacelor de premiere a angajaților în cazul răspunsului pozitiv al acestora la schimbările impuse de revoluția calității.

Multe dintre strategiile adoptate de companii s-au dovedit fără precedent în istoria industrială, de aceea ele trebuie privite ca niște experimente, ce pot fi aplicate unei anumite companii, în funcție de specificul acesteia. Ele au dus la obținerea de rezultate pentru companiile “model”, dar trebuie să se demonstreze că, pe baza lor, pot fi obținute rezultate comparabile de către companii ce aparțin unui spectru larg de industrii și culturi. De aceea, efortul adaptării strategiilor creează noi invenții, noi experiențe și noi lecții de învățat în demersul companiilor de a se adapta la cerințele pieței.

După implementarea sistemului de management al calității elementele culturale pe care le presupune acesta permit companiilor o mai bună adaptare la noi condiții și asigură menținerea și îmbunătățirea continuă a calității.

Intocmit,

COJOCARU Camelia Valentina

Expert curs Sistem integrat de asigurare a calitatii

