

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 MAGEMENT AL CALITATII - SMC

Managementul resurselor

1. Asigurarea resurselor.

Cerința 7.1 din ISO 9001 / 2015,

Resursele SMC sunt formate din:

- Resursele umane
- Resursele de infrastructură
- Resursele informaționale
- Resursele de documentare
- Resursele financiare

Procesul realizează determinarea și alocarea resurselor, pentru:

- Implementarea și funcționarea SMC
- Îmbunătățirea continuă a eficacității SMC
- Creșterea satisfacției clientului prin îndeplinirea cerințelor sale
- Determinarea resurselor este realizată de:
- Managementul organizației, în urma realizării analizelor management
- Personalul de execuție prin inițiativa acestuia privind realizarea obiectivelor calității

Alocarea resurselor este realizată, prin:

- Bugetul anual de venituri și cheltuieli, aprobat de top management
- Centrele de cost (bugetul sectoarelor de activitate ale organizației)

- Obiective, aprobate de Top management și managementul organizației (în cazul în care aceste resurse nu au fost identificate la nivel de centru de cost)
- Acțiunile corective / preventive, aprobate de top management sau managementul organizației
- Programele privind implementarea, menținerea și îmbunătățirea proceselor SMC, aprobate de top management
- Planul anual de investiții - infrastructură, aprobat de top management
- Alte resurse în cazul în care nu au fost identificate prin centru de cost:
 - Instruirea, calificarea și specializarea personalului, aprobate de top management,
 - Determinarea cerințelor clientului - analizele de piață
 - Menținerea echipamentelor de lucru
 - Menținerea, verificarea și calibrarea dispozitivelor de măsurare și monitorizare

Resursele necesare SMC, sunt alocate la nivel de organizație.

2 Resursele umane.

2.1 Generalități.

Managementul trebuie să asigure disponibilitatea competențelor necesare pentru funcționarea eficientă și eficientă a SMC.

Având în vedere procesele din cadrul organizației și cerințele mediului extern de afaceri, competența personalului este privită prin următoarele ei componente:

- Calificare / specializare
- Instruire
- Experiență
- Educație (autoperfecționare)
- Abilitate

Calificarea / specializarea dau nivelul pregătirii profesionale și fac obiectul fișei postului.

Experiența pozitivă în domeniul de activitate reprezintă un punct forte în poziționarea organizației pe piață. Experiența face obiectul fișei postului.

Instruirea este procesul prin care resursa umană este în permanent ameliorată și îmbunătățită.

Educația este legată de autoperfecționarea personalului în vederea ridicării nivelului de competență în domeniul de activitate dar și în domenii colaterale.

Abilitățile reprezintă totalitatea apititudinilor de a realiza rezultatele planificate cu eficiența stabilită,

2.2 Managementul resurselor umane-Personal

Cerința 7.1.2 din ISO 9001 / 2015

Procesul constă în:

- Determinarea nivelului de competență necesară pentru personalul care desfășoară activități ce influențează calitatea produselor (inclusiv necesarul de instruire / calificare în domeniile legale și de reglementare)
- Realizarea instruirilor, calificărilor și autorizărilor pentru a satisface aceste cerințe
- Evaluarea eficacității acțiunilor întreprinse
- Asigurarea că personalul este conștient de relevanță și importanța activităților sale și de modul în care contribuie la realizarea obiectivelor calității
- Menținerea înregistrărilor adecvate referitoare la studii, abilități și experiența

Stabilirea nivelului de competență este realizată prin intermediul fișei postului.

Nivelul de competență este monitorizat și măsurat continuu pentru a identifica necesitățile de completare pentru a fi în permanență în acord cu politicile și obiectivele organizației.

Nivelul de competență este dat de următoarele criterii:

- Complexitatea proceselor realizate
- Inițiativa
- Cunoștințe, aptitudini
- Randament în muncă (utilizarea eficientă a timpului de muncă)
- Autoperfecționarea
- Adaptarea profesională
- Spiritul de echipă
- Leadership (valabil pentru management)

Rezultatele măsurării nivelului de competență sunt folosite pentru:

- Identificarea nevoilor de ameliorare / îmbunătățire a nivelului de competență
- Stabilirea gradului de documentare a sistemului de management al calității
- Stabilirea nivelului de salarizare al personalului
- Restructurarile de personal din cadrul organizației
 - Indicatorii individuali privind competența personalului sunt măăsurați cu îndeplinirea următoarelor cerințe:
 - Disponibilitatea dovezilor obiective (înregistrări) / indicator și salariat
 - Cuantificarea cu acuratețe a indicatorilor care nu pot fi exprimați în date numerice
 - Obiectivitate în apreciere

Conștientizare, motivare, implicare, inițiativă

Pentru organizație, ***calitatea pentru client*** este determinată de:

- Calitatea (propriu - zisă)
- Costurile de realizare a produsului (incluzând prețul produsului)
- Termenul de livrare , predare a produsului (vânzarea)
- Îmbunătățirea
- Moralul (personalului)

Acești factori sunt puși în valoare prin:

- ***Conștientizarea pentru calitate.***

Conștientizarea personalului pentru calitate este responsabilitatea fiecărui manager indiferent de treapta ierarhică pe care se află.

Prin ***conștientizarea pentru calitate*** se înțelege:

- Motivarea pentru îmbunătățirea continuă
- Cunoașterea de către personal a standardului (documentele, metodele, procedurile, instrucțiunile, alte documente) și a conceptului ***bine de prima dată*** pe care le aplică în activitatea desfășurată

- Asigurarea de către management a condițiilor de a nu greși. (sistem preventiv eficient)
- Motivarea dorinței angajatului de a face efort pentru implementarea obiectivelor declarate și comunicate ale managementului
- Implicarea personalului în rezolvarea problemelor organizației și în implementarea obiectivelor organizației
- Sprijinirea dorințelor și a obiectivelor personale cu efect asupra performanței procesului / activității desfășurate
- Dezvoltarea atașamentului față de muncă prestată

- ***Motivarea personalului.***

Motivarea personalului este orientată în special pe obținerea unor punctaje cât mai mari în ceea ce privește nivelul de competență măsurat

Performanța indicatorilor individuali influențează Indicatorii la nivel de organizație privind resursele umane.

Motivarea personalului este realizată prin:

- Acordare de premii în bani sau timp liber
- Recunoașterea eforturilor pozitive ale salariatului
- Lauda personală sau în grup (echipă, colectiv)
- Stimarea, aprecierea, când acest lucru se referă la **performanță**

- ***Implicarea personalului.***

Politica și obiectivele organizației au în vedere implicarea activă a tuturor salariaților în rezolvarea problemelor organizației și îmbunătățirea continuă.

Sistemul calității implementat în cadrul organizației trebuie să asigure realizarea acestui obiectiv cu caracter permanent, prin:

- Constituirea de echipe intercompartimentale / interdepartamentale la nivel de management, personal de execuție sau mixte cu obiective definite și care să vizeze rezolvarea problemelor și îmbunătățirea continuă
- Constituirea de colective cu obiective definite și care să vizeze rezolvarea problemelor și îmbunătățirea continuă

Echipele sunt constituite în baza:

- Deciziilor interne

- Documentelor SMC (manuale, procedurii, etc.)
- Inițiativei personalului

Lucrul în echipă sau colectiv este realizat în baza:

- Metodelor documentate prin procedurile sistemului de management al calității
 - Practica performantă, dovedită în cadrul organizației
 - Implicarea Individuală a personalului prin decizii interne sau verbale stabilite de management
-
- ***Inițiativa personalului.***

Inițiativa personalului face parte din declarația privind politica calității, fiind sprijinită și susținută la toate nivelele de management.

Condițiile prealabile privind promovarea inițiative personalului, sunt:

- Comunicarea, explicarea și conștientizarea politicii și a obiectivelor calității
- Comunicarea problemelor organizației (insatisfacție client, non-performața proceselor și a indicatorilor, rezultatele negative ale evaluărilor externe, etc.)
- Comunicarea acțiunilor managementului ce au ca scop îmbunătățirea continuă privind produsele, procesele, sistemele de management și a performanței organizației
- Sistem adecvat de administrare și gestionare a inițiativelor personalului

Inițiativa personalului se poate manifesta prin:

- Inițiativa individuală
- Inițiativa la nivel de echipă
- Inițiativa la nivel de colectiv - sector de activitate

Inițiativa individuală constă în:

- Inițiativa individuală la nivel de structură organizatorică
- Inițiativa în cadrul echipei sau colectivului

Inițiativa implementată și eficientă este motivată sistematic de management.

3 Infrastructura

Cerința 7.1.3.din ISO 9001 / 2015

În cadrul SMC conducerea **organizației** asigură infrastructura necesară în concordanță cu domeniul de activitate al societății, o menține și o dezvoltă corespunzător cu evoluția ulterioară a afacerii și a cerințelor specifice serviciilor desfășurate astfel încât să fie menținut și îmbunătățit sistemul de management de calitate. Această infrastructură cuprinde:

- clădiri, spații de lucru și utilități asociate;
- echipament pentru procese, hardware, software;
- servicii suport (transport, de comunicare).

Serviciile suport sunt asigurate atât cu mijloacele de transport existente în societate, cât și cu cele ale terților, precum și de un sistem de comunicare eficient: telefon, fax, pagina web, e-mail, etc..

Elementele de Infrastructură sunt determinate de management având în vedere realizarea necesităților și așteptărilor clienților și părților interesate în organizație.

Determinarea necesităților de infrastructură are în vedere:

- Furnizarea elementelor de infrastructură, având în vedere:
 - Funcțiile elementului de infrastructură
 - Performanța
 - Disponibilitatea
 - Costul
 - Siguranța și securitatea,
 - Rata de reînnoire
- Dezvoltarea și implementarea metodelor de mentenanță a infrastructurii, având în vedere:
 - Asigurarea că infrastructura continuă să satisfacă necesitățile și obiectivele organizației
 - Tipul și frecvența mentenanței
 - Modul de verificare a funcționării elementelor de infrastructură

- Utilizarea elementelor de infrastructură
- Cerințele legale și de reglementare privind asigurarea mentenanței
- Evaluarea capabilității elementelor de infrastructură în raport cu necesitățile și așteptările clienților și a părților interesate în organizație
- Evaluarea problemelor de mediu și de sănătatea și siguranța personalului asociate infrastructurii

Infrastructura pusă la dispoziție de organizație trebuie să cuprindă:

➤ ***Clădiri, spațiul de lucru și utilități asociate, utilizate pentru:***

- Conducerea operativă a organizației
- Desfășurarea analizelor management
- Managementul proceselor referitoare la relația cu, clientul
- Procesul Ofertarea - Contractarea
- Execuția produselor
- Procesul de marketing
- Managementul aprovizionării
- Procesele financiar - contabile
- Administrarea SMC
- Managementul resurselor umane
- Activitățile de secretariat

➤ ***Infrastructura tehnologică.***

Infrastructura tehnologica reprezintă elementul de bază care stă la baza realizării produselor din domeniul de activitate.

➤ ***Resursele informaționale - tehnologia I.T.***

Infrastructura IT este utilizată pentru:

- Procesul de Ofertare - Contractare
- Proiectarea si dezvoltarea asistată de calculator

- Urmărirea consumurilor de materiale, componente și consumabile
 - Urmărirea stocurilor
 - Evidența contabilă și financiară
 - Rețele informatice
- **Servicii suport**, formate din:
- Echipament comunicare (telefoane, fax, e-mail, etc.)
 - Automobile transport
- **Sistemul de management**, format din:
- Sistemul management calitate
 - Sistemul management financiar - contabil
 - Sistemul de management mediu
 - Sistemul de management privind sănătatea și securitatea persoanei
- **Parteneriatele client - furnizor.**
 - **Implicarea totală a organizației**, concretizată prin:
 - Atitudinea față de calitatea pentru client
 - Cultura calității la toate nivelele organizației
 - Conștientizarea, implicarea și motivarea personalului

4. Mediul de lucru

Cerința 7.1.4 din ISO 9001 / 2015

Managementul de la cel mai înalt nivel determina și aprobat condițiile corespunzătoare, în scopul obținerii conformității cu cerințele produsului din punct de vedere al calitatii .

Factorii care influențează mediul de lucru sunt factorii umani și factorii fizici.

Pentru factorii umani sunt stabilite reguli și condiții care trebuie respectate de catre toti cei care concura la realizarea produselor si serviciilor societatii.

Pentru toate zonele societății care concură la realizarea conformității produselor sunt asigurate toate condițiile necesare (căldură, lumină, igienă, temperatură, curățenie, nivelul de zgomot).

În acest sens managementul societății are în vedere măsuri de amenajare ergonomică a locurilor de muncă:

- asigurarea condițiilor de (iluminat, zgomot, vibrații, temperatură, umiditate etc.);
- amenajarea anexelor sociale ale locurilor de muncă (vestiare, băi, grupuri sanitare).
- echipament de lucru și protecție.

Întreținerea mediului de lucru este responsabilitatea fiecărui responsabil de compartiment. În cazul unor situații deosebite de realizare a unor produse se definesc condițiile specificate în documentația de fabricație și control.

Prin intermediul acestui proces, managementul:

- Determină cerințele privind mediul de lucru necesar realizării conformității proceselor și produselor
- Asigură și conduce realizarea cerințelor privind mediul de lucru

Mediul de Lucru este determinat de:

➤ Factorii Umani:

- Recunoașterea, recompensa
- Îmbunătățirea
- Cariera și dezvoltarea
- Lucrul și analiza în echipă
- Promovarea metodelor creative de lucru - **creativitatea personalului**
- Interacțiunile sociale

➤ Factorii fizici:

- Temperatură, zgomot, curățenie, siguranță, ergonomie
- Amplasarea locurilor de muncă

Determinarea necesităților de resurse privind infrastructura și punerea la dispoziție a acestor resurse este realizată în cadrul analizelor managementului.

5. Resursele documentare.

Pentru asigurarea acestor resurse, managementul:

- Determina necesitățile de documente din cadrul organizației
- Analizează aceste necesități
- Asigură resursele financiare adecvate pentru realizarea acestor necesități

Resursele de documentare, privesc:

- Sistemul management calitate și procesele acestuia
- Produsele și cerințele privind procesele și produsele
- Competența personalului privind realizarea cerințelor proceselor SMC și a Produselor

Documentarea se realizează, după caz:

- În cadrul organizației
- Cu ocazia acțiunilor realizate de organisme specializate în domeniul de necesitate determinat

Determinarea necesităților de resurse privind infrastructura și punerea la dispoziție a acestor resurse este realizată în cadrul analizelor managementului.

6. Resursele informaționale.

Pentru asigurarea acestor resurse, managementul:

- Determină necesitățile de resurse informatice din cadrul organizației
- Analizează aceste necesități
- Asigură resursele financiare adecvate pentru realizarea acestor necesități

Resursele informatice, privesc înregistrările și informațiile referitoare la:

- Eficacitatea și eficiența SMC și a proceselor acestuia
- Performanța produselor în raport cu cerințele clientului, legale și de reglementare
- Competența personalului privind realizarea cerințelor proceselor SMC și a produselor
- Gradul de satisfacție al clientului și procesul de îmbunătățire continuă

Determinarea necesităților de resurse privind infrastructura și punerea la dispoziție a acestor resurse este realizată în cadrul analizelor managementului.

➤ **Managementul informațiilor**

Asigură administrarea datelor și informațiilor generate de SMC, prin:

- Determinarea datelor relevante pentru eficacitatea și eficiența SMC
- Asigurarea infrastructurii necesare pentru:
 - Colectarea datelor
 - Stocarea și prelucrarea datelor
 - Furnizarea și controlul informațiilor
 - Controlul circuitelor informaționale

Infrastructura informțională este formată din:

- Echipamente (hardware) IT
- Software
- Resurse umane
- Rețele informaționale

7. Resursele financiare.

Acestea sunt asigurate prin:

- Bugetul anual, la nivel de organizație
- Centrele de cost din cadrul organizației
- Acțiuni corective sau preventive, în funcție de necesități

Resursele financiare sunt influențate pozitiv, prin reducerea:

- Defectelor la produse și procese
- Pierderilor materiale și de timp
- Costurilor de utilizare în perioada de garanție și post - garanție
- **Costurile datorate pierderii clienților și de imagine**

Intocmit,

COJOCARU Camelia Valentina

Expert curs Sistem integrat de asigurare a calitatii

