

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

PROCESELE SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITATII

1. Abordarea procesuală în cadrul organizației.

O activitate care utilizează resurse condusă astfel încât să permită transformarea elementelor de intrare în elemente de ieșire poate fi considerată un proces.

O activitate care utilizează resurse condusă astfel încât să permită transformarea elementelor de intrare în elemente de ieșire poate fi considerată un proces.

Pentru ca o organizație să funcționeze eficientă aceasta trebuie să identifice și să conducă numeroase activități corelate. O activitate care utilizează resurse, condusă astfel încât să permită transformarea elementelor de intrare în elemente de ieșire poate fi considerată un proces. Adesea elementele de ieșire dintr-un proces constituie, în mod direct, elementele de intrare în procesul următor.

Abordarea bazată pe proces sau abordarea procesuală reprezintă identificarea și managementul sistematic al proceselor utilizate în cadrul unei organizații și, în special, interacțiunile dintre astfel de procese.

Abordarea ca procese cu legăturile și interacțiunile dintre acestea, a tuturor activităților din cadrul organizației permite abordarea întregului sistem de management al calității ca un proces prin care sunt ținute sub control “în mod continuu” procesele desfășurate și interacțiunile dintre acestea în scopul evaluării eficacității și eficienței sistemului, a satisfacției clienților și altor părți interesate și în scopul îmbunătățirii continue.

Tipurile proceselor Sistemului de management al calității sunt:

- **PM** *Procese management*
- **PA** *Procese de afaceri*
- **PS** *Procese suport*

○ **PF *Procese feedback***

Un avantaj al abordării bazate pe proces este controlul permanent pe care aceasta îl asigură, atât asupra legăturii dintre procesele individuale în cadrul sistemului de procese, cât și asupra combinării și interacțiunii acestora.

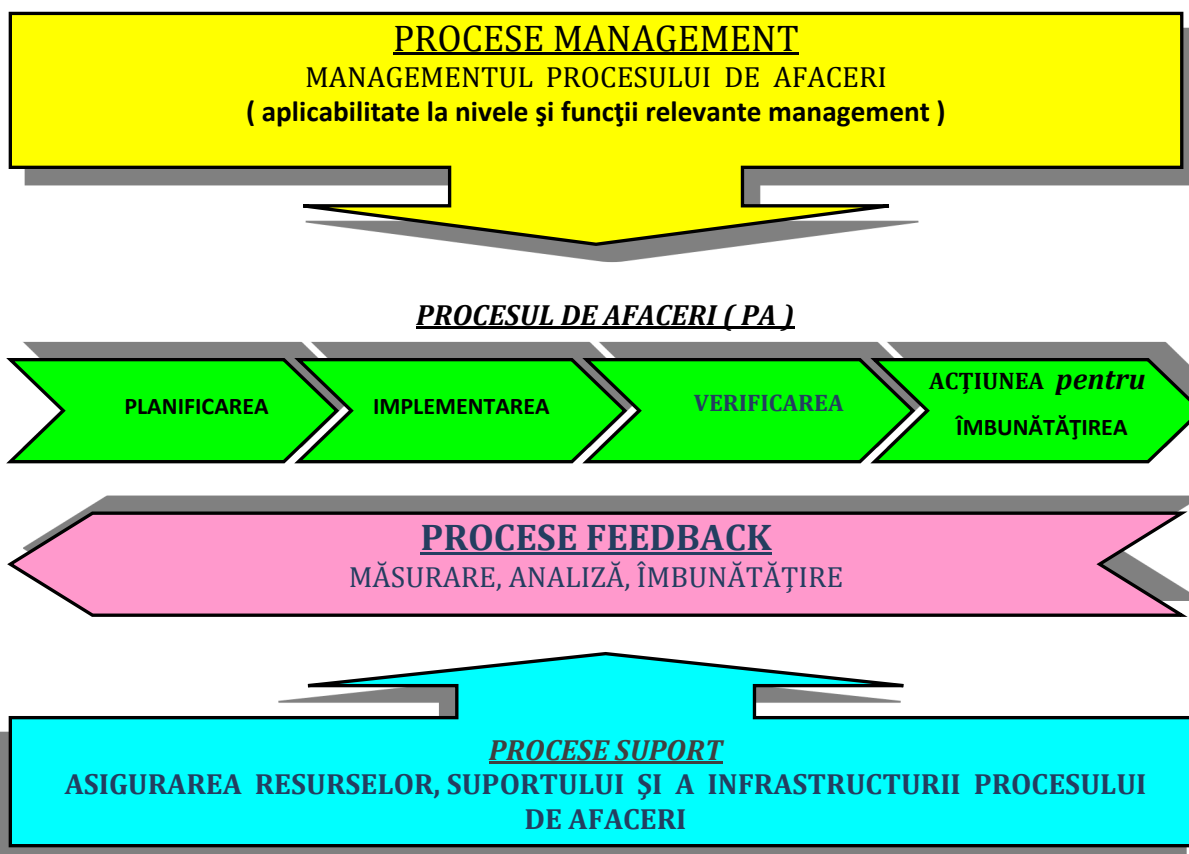
La utilizarea în cadrul SMC abordarea bazată pe proces evidențiază:

- înțelegerea și satisfacerea cerințelor
- necesitatea de a considera procesele în funcție de valoarea adăugată
- obținerea de rezultate în ceea ce privește performanța și eficacitatea procesului și
- îmbunătățirea continuă a proceselor în baza analizei datelor și informațiilor.

Abordarea procesuală este realizată prin:

- Succesiunea și interacțiunea dintre procese, ca element vital pentru:
 - stabilirea și planificarea rezultatelor consistente
 - obținerea eficacității și eficienței rezultatelor planificate
- Asigurarea că elementele de intrare ale proceselor, activitățile și elementele de ieșire sunt definite clar și sunt controlate
- Monitorizarea, și după caz, măsurarea elementelor de intrare și ieșire pentru a verifica dacă procesele sunt corelate și operează eficace și eficient
- Identificarea și gestionarea riscurilor și valorificarea oportunităților de îmbunătățire a performanțelor
- Efectuarea analizei datelor pentru a facilita îmbunătățirea proceselor
- Identificarea responsabililor de procese și acordarea întregii responsabilități și autorități pentru administrarea acestora
- Asigurarea că fiecare proces este condus pentru a realiza obiectivele planificate

Procesele organizației (în conformitate cu ISO 9001 / 2015) sunt prezentate în următoarea figură:



Rezultate consecvente și predictibile sunt obținute mai eficace și mai eficient atunci, când activitățile sunt înțelese și conduse ca procese corelate care funcționează ca un sistem coerent [6, p. 9].

Sistemul de management al calității abordează activitățile ca procese ce permit ținerea sub control a organizației în domeniul calității. Abordarea managementului calității ca proces implică elemente de intrare, analize, emiterea de decizii referitoare la calitate.

Procesele sunt compuse din una sau din mai multe activități corelate, care trebuie conduse pentru a obține elemente de ieșire (output-uri) predeterminate. Sistemul de management al calității este alcătuit din procese interconectate.

O bună înțelegere a modului în care sistemul de management generează valoare (datorită desfășurării proceselor, subproceselor, activităților, resurselor alocate pentru realizarea proceselor și interacțiunea lor), asigură organizației îmbunătățirea continuă a performanțelor sale. Identificarea, organizarea, iar în anumite cazuri și documentarea proceselor (proceduri manageriale, planuri ale calității pentru realizarea proiectelor CD, elaborate conform cerințelor p. 8.1 ISO 9001:2015 etc.) permit organizației să asigure desfășurarea activităților de cercetare în condiții controlate. Condițiile controlate ale proceselor, specificate de p. 8.5.1 ISO 9001:2015, asigură obținerea rezultatelor previzibile și consecvente. Pentru realizarea cu succes a principiului 4 organizațiile de cercetare trebuie să definească clar obiectivele proceselor CD.

O practică bună este stabilirea responsabililor de procese și împuternicirea acestora cu drepturi decizionale în cadrul proceselor subordonate. Responsabilului de procese i se atribuie autoritatea și responsabilitatea de a planifica și implementa procesul în contextul resurselor alocate, inclusiv de a emite informații documentate necesare pentru operarea procesului, managementul riscurilor și a oportunităților care pot avea impact asupra realizării obiectivelor procesului, de a stabili o interacțiune eficientă cu alte procese conexe din organizație. În final, responsabilul de proces trebuie să asigure realizarea obiectivelor scontate.

2. Identificarea proceselor - realizarea produsului.

Identificarea proceselor pornește de la întrebarea firească „*Care procese ?* „,

Dacă facem o trecere în revistă a cerințelor din ISO 9001, putem răspunde că trebuie să abordăm toate procesele din organizație. Centralista, portarul, secretara realizează procesele de:

- Comunicare Internă pct. 7.4
- Comunicarea cu, clientul, pct. 8.2.1

iar femeia de serviciu este implicată în procesul „Mediului pentru operarea proceselor”, pct. 7.1.4.

Conform ISO 9000 / 2015 procesul este definit ca fiind **grup de activități corelate sau în interacțiune care transformă intrări în ieșiri**, deci toate activitățile care au intrări și ieșiri pot fi considerate procese.

De ce noua versiune a standardelor pune un accent deosebit pe **proces**, și pe implementarea principiului **abordarea bazată pe proces** ?

Abordarea bazată pe proces este importantă deoarece:

- Produsul este rezultatul procesului
- Procesul determină conformitatea produsului cu cerințele clientului dar și cu obiectivele organizației
- Procesele sunt utilizate pentru implementarea politicii, obiectivelor și strategiilor organizației (***îmbunătățirea radicală***)
- Procesul este sursa generatoare de valoare adugată pentru organizație, conformitatea procesului cu cerințele și obiectivele determină performanța organizației
- Prin proces sunt conduse și coordonate interfețele acestuia, interfețe care sunt de regulă generatoare de non - valoare pentru organizație

Pentru a conduce interfețele se recomandă implementarea principiului modelelor de excelență privind ***relația dintre furnizorul și clientul intern.***

Abordarea prin proces:



Față de clientul intern responsabilul de proces trebuie să:

- Identifice clientul intern
- Determine cerințele și obiectivele clientului intern, inclusiv necesitățile și așteptările acestuia
- Supravegheze modificarea cerințelor și a obiectivelor clientului intern
- Analizeze capacitatea de a satisface continuu cerințele și obiectivele determinate
- Măsoare și să monitorizeze această capacitate utilizând metode adecvate
- Satisfacă în mod sistematic cerințele determinate și să identifice oportunitățile de îmbunătățire continuă a satisfacției clientului intern
- Utilizeze metode adecvate de masurare a satisfacției clientului intern

Față de furnizorul intern responsabilul de proces trebuie să:

- Identifice furnizorul sau furnizorii interni
- Documenteze și să comunice cerințele și obiectivele sale
- Analizeze capacitatea furnizorului intern de a satisface cerințele și obiectivele comunicate
- Informeze furnizorul intern despre schimbarea cerințelor sale

Metodele utilizate pentru identificarea proceselor sunt, fără a se limita la ele:

- Metoda chestionarului și a chestionării
- CAUZĂ - EFECT
- Analiza în ECHIPĂ

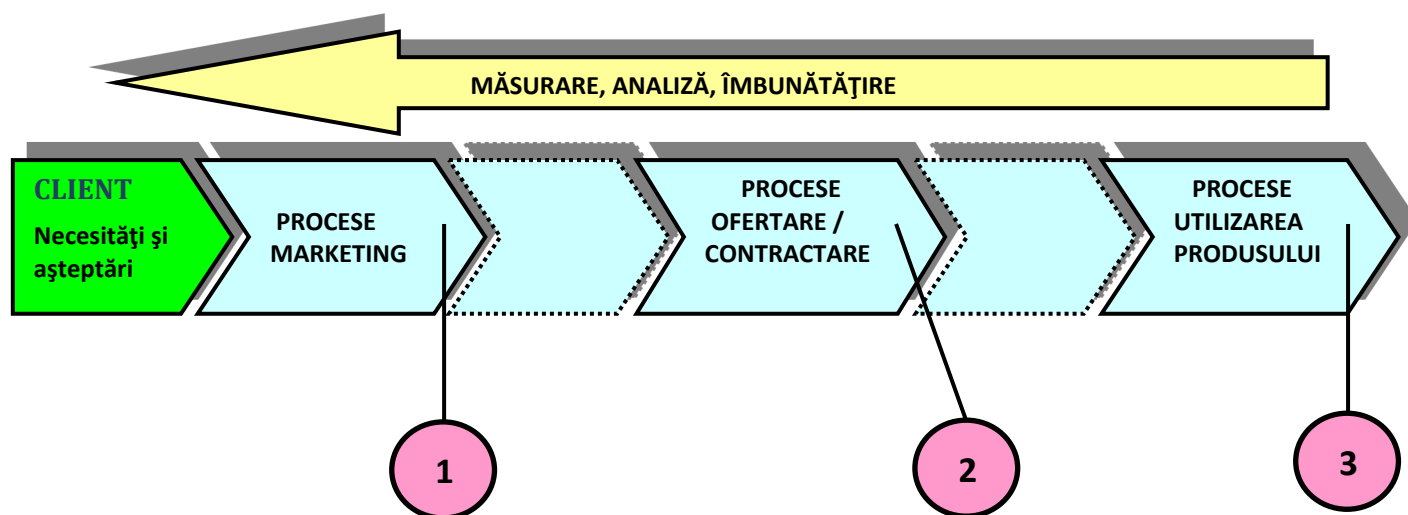
Punctul de plecare în identificarea proceselor constă în răspunsul la două întrebări pe care organizația trebuie să și le pună:

- 1. Ce dorește clientul ?***
- 2. Ce dorește organizație ?***

***Prin identificarea proceselor, se urmărește să se aducă:
normalitatea în cadrul organizației***

1. Ce dorește clientul ?

Răspunsul la prima întrebare este formulat prin prelucrarea datelor și informațiilor generate de următoarele surse amplasate în succesiunea de procese următoare :



Sursele poziționate în figura de mai sus sunt determinate de cerințele standardului ISO 9001-2015.

Datele și informațiile generate de sursele 1, 2, 3 conduc la documentarea răspunsului la întrebarea „Ce dorește clientul ? „

2. Ce dorește organizația ?

Răspunsul la întrebare este dată de necesitățile și așteptările celorlalte părți interesate în organizație:

- Proprietari, acționari
- Salariați
- Furnizorii
- Comunitatea

În urma analizei acestor date și informații, organizația determină:

- Necesitățile și așteptările clientului
- Necesitățile și așteptările celorlalte părților interesate în organizație

Prin procesarea necesităților și așteptărilor identificate, organizația stabilește:

- Cerințele clientului (transpunerea în termeni tehnicii a necesităților și așteptărilor clienților)
- Strategiile organizației
- Obiectivele organizației prin care sunt implementate strategiile

Identificarea proceselor

ETAPA 1. *Identificarea și stabilirea proceselor de afaceri este realizată având în vedere criteriile:*

- Eficacitatea și eficiența implementării cerințelor clientului
- Abordarea îmbunătățirii radicale
- Valoarea adăugată de către proces pentru client și pentru organizație
- Structura organizatorică (organigrama)
- Interfețele procesului
- Dominanța procesului din perspectiva metodologiei PDCA
- Stabilirea și planificarea obiectivelor pe centru de profit și centru de cost
- Utilizarea cerinței 7.3 (Proiectarea și dezvoltarea)
- Cerințele legale și de reglementare privind procesul
- Încadrarea procesului în proces de afaceri sau suport, (procesul suport adaugă valoare indirect, adică prin intermediul proceselor de afaceri)

ETAPA 2. *Analiza cerințelor din ISO 9001 / 2015 și repartizarea cerințelor proceselor identificate.:*

Valoarea adăugată pentru client și organizație poate conduce la identificarea unor procese cum ar fi:

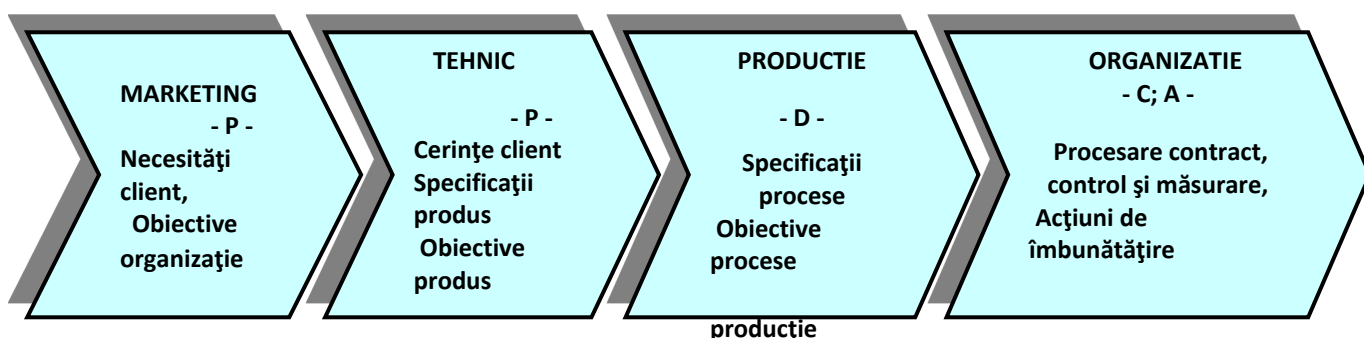
- Livrarea produsului
- Instalarea și punerea în funcțiune a produsului
- Utilizarea produsului

- Scoaterea din uz a produsului (costurile înregistrate de posesorul unui automobil pe care dorește să-l radieze din circulație, costuri de reciclare, etc.)
- Tratarea reclamației clientului

ETAPA 3. Determinarea dominantei procesului din perspectiva:

- Stabilirii, planificării, implementării și măsurării îmbunătățirii radicale
- Încadrării în etapele ciclului PDCA- Plan (P), Do (D), Check (C), Act (A), adică planificare- efectuare -verificare - acțiune.
- Repartizarea proceselor pe macroprocese PDCA

Utilizând funcțiile relevante management (directori executivi), încadrarea proceselor în grupele P D C A și evidențierea intrărilor și ieșirilor pentru stabilirea și planificarea obiectivelor pe centre de profit este prezentată în figura de mai jos:



Acțiunile la nivelul fiecărui proces în parte includ:

- determinarea criteriilor și metodelor necesare pentru operarea și controlul fiecărui proces (exemplu:descrierea fiecărui proces prin metoda diagramei de flux sau schema logică);
- determinarea și asigurarea resurselor și informațiilor necesare pentru operarea și monitorizareafiecărui proces;
- stabilirea parametrilor și caracteristicilor de monitorizat și măsurat în cadrul fiecărui proces;
- alegerea sistemului de înregistrări, raportări și analiză pentru fiecare proces în parte;

-determinarea modalităților de identificare a oportunităților de îmbunătățire pentru fiecare proces în parte

Managementul organizației trebuie să se asigure că procesele și operațiunile vor atinge un anumit nivel de calitate, respectiv vor fi eficace în raport cu cerințele definite. Pentru aceasta ei trebuie să urmărească următoarele aspecte:

- stabilirea scopurilor și obiectivelor referitoare la calitatea proceselor;
- stabilirea documentației și a resurselor necesare pentru desfășurarea calitativă a activităților și proceselor;
- sistemul de monitorizare, verificare și validare a proceselor și activităților, precum și definirea criteriilor de acceptare calitativă ale acestora;
- înregistrările necesare pentru a dovedi conformitatea proceselor și rezultatelor acestora cu cerințele calitative specificate.

Activitățile oricărei organizații se desfășoară printr-o „rețea” de raport cu cerințele clienților externi și interni, managementul organizației trebuie să identifice, să organizeze și să administreze rețeaua de procese și interfețele lor.

3. Stabilirea succesiunii și a interacțiunii proceselor.

Succesiunea și interacțiunea proceselor este stabilită utilizând analiza matricială.

Prezentăm 2 modele care pot fi utilizate la proiectarea sistemului de management al calității.

MODEL 1 - Promovarea îmbunătățirii radicale

Modelul este valabil în situația în care:

- Organizația identifică toate procesele conform ISO 9001/2015
- Organizația nu identifică procesul de proiectare, dar dezvoltă produsul sau serviciul utilizând cerința 8.3 - Proiectare și dezvoltarea pentru:
 - Dezvoltarea infrastructurii (în special infrastructura tehnologică)
 - Implementarea performanței furnizorilor (materiale, echipamente, tehnologii noi)
 - Analiza concurenței - Benchmarking

- Dezvoltarea metodelor de operare, control, monitorizare și măsurare a proceselor
- Contribuții interne care pot conduce la standardizarea modului de lucru - operare

MODEL 2 - Promovarea îmbunătățirii cu pași mici

Modelul este valabil pentru organizațiile care realizează produsul sau serviciul în baza:

- Cererii de Ofertă a clientului
- Caietului de sarcini al clientului

În această etapă sunt definite:

- Interfețele macroproceselor (PDCA) și ale proceselor
- Intrările și ieșirile din macroprocese și procese
- Necesitățile și așteptările clienților de macroproces / proces
- Colaboratorii și echipele intercompatimentale pentru macroprocese și procese

4. Administrarea macroproceselor și proceselor.

Sunt stabilite:

- Responsabilitățile și autoritățile pentru:
 - Macroprocese la nivelul directorilor executivi
 - Procese la nivelul șefilor de compartiment, servicii, secție producție, etc

În această etapă mai sunt stabilite:

- Resursele necesare macroproceselor / proceselor și a obiectivelor referitoare la acestea
- Indicatorii de macroproces / proces
- Etapele proceselor - subprocese
- Factorii de risc pentru macroproces / proces
- Oportunitățile de îmbunătățire pentru macroproces / proces

5. Documentarea proceselor

În general, Sistemul de Management al Calității presupune existența unui set de documente utilizate ca dovezi obiective în procesul de control al output-urilor proceselor și al eficacității implementării și mentenanței acestora.

În această etapă sunt realizate:

- Nominalizarea echipelor de proces în vederea documentării și a analizei documentelor procesului
- Identificarea metodelor de operare, control, măsurare, monitorizare și analiză
- Stabilirea nivelului de competență al personalului
- Identificarea cerințelor legale și de reglementare referitoare la proces
- Identificarea altor cerințe referitoare la proces
- Stabilirea metodelor de documentare și a documentelor utilizate pentru documentare:
 - Procedură
 - Instrucțiune
 - Manual operare
 - Diagramă flux
 - Matrice documentară
 - Tabele documentare
 - Alte documente
- Stabilirea tipurilor de documente necesare pentru documentarea proceselor
- Documentarea proceselor
- Analiza și aprobarea documentelor procesului

Caracteristicile procesului pot fi dar fără a se limita la ele:

- ☐ Scopul procesului
- ☐ Categoria de proces
- ☐ Domeniul procesului
- ☐ Documente de referință pentru proces

- ☐ Documente conexe pentru proces
- ☐ Furnizorii procesului
- ☐ Intrările în proces
- ☐ Clienții procesului
- ☐ Obiectivele clienților
- ☐ Ieșirile din proces
- ☐ Subproces
- ☐ Criteriile procesului
- ☐ Obiectivele procesului
- ☐ Indicatorii procesului
- ☐ Riscurile procesului
- ☐ Colaboratori,
- ☐ Resurse
- ☐ Metode de monitorizare și măsurare
- ☐ Îmbunătățiri
- ☐ Responsabil proces

7. Monitorizarea realizării proceselor.

Se aplica metode adecvate pentru monitorizarea si/sau masurarea proceselor SMC pentru a demonstra capacitatea acestor procese in vederea obtinerii rezultatelor planificate

Pentru a monitoriza realizarea proceselor de producție trebuie obținute informații care se referă la procesele tehnologice, proceduri, instrucțiuni de lucru, înregistrări, rezultate.

Înregistrarea deficiențelor și performanțelor slabe, precum și acțiunile de corectare a acestora trebuie să fie bine documentate și să se bazeze pe o bună înțelegere a scopurilor și obiectivelor pentru îmbunătățirea calității, a specificațiilor produselor. De asemenea, trebuie evidențiate și cerințele clienților externi, condiție esențială în obținerea succesului pe piață.

Pentru ca acțiunea de monitorizare a proceselor de producție să aibă succes, trebuie ca aceasta să se bazeze pe munca în echipă. Rolurile fiecăruia în cadrul echipei, responsabilitatea și nivelele de autoritate trebuie să fie bine clarificate.

Aplicarea metodelor pentru monitorizarea si masurarea proceselor sistemului de management al calitatii (aceste metode trebuie sa demonstreze capacitatea sistemului de management al calitatii de a obtine rezultatele planificate)

Atunci când o organizație decide să utilizeze procese din afara ei, procese care influențează conformitatea produsului cu cerințele, organizația trebuie să se asigure de controlul asupra unor astfel de procese. Controlul asupra unor asemenea procese externe trebuie să fie identificat în cadrul sistemului de management al calității.

Stabilirea standardelor de performanță ale procesului este îndreptată către:

- a) îndeplinirea cerințelor clienților;
- b) realizarea produselor care îndeplinesc cerințele clienților;
- c) durabilitatea;
- d) "menținerea sub control" a proceselor;
- e) siguranța în exploatare.

Procesele care au ca rezultat produsele sunt caracterizate prin două categorii de obiective:

1. realizarea unor produse care îndeplinesc cerințele clienților;
2. operarea într-o manieră stabilă și previzibilă (orice proces trebuie să fie "ținut sub control").

Atât obiectivele produselor cât și cele ale proceselor sunt direct legate de costurile de producție și pot influența în mod serios profitabilitatea companiei atât prin costurile directe cât și prin cele indirecte

ISO 9001:2015 poziționează în mod clar sistemul de procese gestionate ca și mijloc de generare a produselor conforme, cu intenția ca acestea să satisfacă clienții.

Prin aplicarea standardului organizația va trebui să demonstreze că are un sistem eficient de procese interfuncționale ce permite organizației să îndeplinească aceste obiective, în cel mai eficient mod.

Intocmit,

COJOCARU Camelia Valentina

Expert curs Sistem integrat de asigurare a calitatii

