

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

PROIECTAREA SI IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

O preocupare constantă a firmelor din orice domeniu este aceea de a fi competitive, de a rămâne pe piață, de a castiga o poziție favorabilă pe piață. Condiția de a atinge aceste ținte este aceea de a oferi produse/servicii de calitate la un preț accesibil.

Modalitatea de a obține și de a garanta calitatea produselor / serviciilor este aceea de a implementa în cadrul firmei un sistem de management al calitatii (SMC). Prin acest sistem se controlează toate procesele din cadrul unei firme începând de la procesul de conducere până la cel de livrare a produselor / serviciilor.

Sistemul de management al calității trebuie organizat astfel încât să permită exercitarea unui control corespunzător și continuu asupra tuturor activităților și proceselor care influențează calitatea.

Proiectarea și implementarea inițiativelor de îmbunătățire a calității și folosirea Sistemului de Management al Calității ca o modalitate de dezvoltare organizațională, reprezintă un deziderat complex care necesită un cadru de lucru. Toate standardele existente pun accentul pe responsabilitate în sistemele de calitate cât și pe psihologia îmbunătățirilor continue și pe autoevaluare organizațională.

Realizarea unui sistem de management al calitatii pentru o organizație trebuie să se bazeze pe definirea principalelor caracteristici ale calității și ale condițiilor pentru atingerea acestora.

Implementarea Sistemului de Management al Calității se realizează prin :

- definirea proceselor pe care le realizează organizația;
- alegerea și analiza metodelor, instrumentelor și procedurilor;
- documentarea pentru ceea ce se intenționează să se facă; „fă ceea ce ai promis că faci”;
- obținerea de informații referitoare la realizările obținute comparativ cu ceea ce organizația și-a propus.

Beneficiile proiectării și implementării unui sistem de management al calității

- Crește gradul de responsabilizare și încredere a personalului, existând un cadru clar de desfășurare a atribuțiilor.
- Existența procedurilor accelerează integrarea noilor angajați.
- Procedurile facilitează implementarea unor aplicații informatice de Managementul Documentelor și Fluxurilor de Lucru sau Management Integrat al Resurselor (ERP). Certificarea ISO 9001 este de multe ori o cerință expresă a partenerilor externi, demonstrând înscrierea organizației în tendința mondială din domeniul calității și mediului.
- Certificatul ISO 9001 reprezintă cartea de vizită a organizației, mărind încrederea partenerilor în calitatea produselor sau serviciilor oferite.
- Certificatul ISO 9001 este un argument puternic în cazul participării la licitații sau concursuri de oferte, în cele mai multe cazuri fiind cerință obligatorie exprimată în caietele de sarcini.
- Certificarea ISO 9001 reprezintă o cerință obligatorie pentru licențierea operatorilor de utilități.

Certificatul ISO 9001 reprezintă un argument în efortul organizației de a accesa programe de finanțare.

Condiții de bază pentru implementarea unui sistem de management al calității

- Înțelegerea propriei afaceri
- Înțelegerea cerințelor clienților
- Coordonarea de către conducere
- Implicarea tuturor salariaților
- Focalizare pe principiul de prevenire în loc de detectare
- Maleabilitate pentru a ține pasul cu dezvoltarea / modificarea afacerii

Cauze potențiale ale eșecului în implementarea unui sistem de management al calității

- Lipsa de angajare din partea conducerii
- Necunoașterea și/sau neînțelegerrea conceptelor și a standardelor calității
- Lipsa de instruire în domeniul calității

- Așteptări mai mari decât beneficiile posibile
- Așteptarea unor beneficii pe termen scurt
- Elaborarea unui sistem de management al calitatii inadecvat organizației
- Lipsa unui plan / program de elaborare și implementare
- Rezistență puternică la schimbare din partea salariaților
- Documentație prea stufoasă din dorință de a descrie totul
- Elaborarea documentelor din birou fără participarea celor direct implicați

Proiectarea și implementarea sistemului de management al calitatii

Adoptarea unui sistem de management al calității trebuie să fie o decizie strategică a managementului de la cel mai înalt nivel al unei organizații.

Pentru realizarea unui plan eficient de elaborare și implementare a unui sistem sunt câteva elemente obligatorii:

- **Numirea unui responsabil coordonator al proiectului** care trebuie să aibă:
 - responsabilitate și autoritate suficiente (putere de decizie);
 - acces direct la conducerea de vârf;
 - control asupra bugetului alocat.
- **Stabilirea echipei de lucru.** Trebuie astfel aleasă încât să asigure participarea tuturor funcțiilor și compartimentelor implicate.
 - Instruirea nivelelor de conducere în domeniul calitatii.
 - Instruirea personalului de execuție în domeniul calitatii.
 - Stabilirea unui colectiv cu atribuții în domeniul asigurării calitatii. Instruirea membrilor acestui colectiv.
 - Pregătirea viitorilor auditori.

Etape :

1. Analiza de diagnoză inițială a organizației

Obiectivele urmărite în timpul analizei de diagnoză sunt:

- Identificarea sistemului real de lucru si compararea acestuia cu cerintele standardului de referinta Identificarea elementelor tehnico-organizatorice si a practicilor curente care pot constitui germeii viitorului sistem al calitatii.
- Identificarea situatiilor neconforme fata de cerintele standardului de referinta.
- Identificarea punctelor critice ale fluxului de activitati, care pot provoca intirzieri, deficiente, etc. si deci implicit costuri suplimentare.
- Resursele umane si materiale existente.
- Sistemele de inregistrari si evidenta existente

2. Proiectarea sistemului

Proiectarea sistemului de management se efectueaza in baza Raportului de Evaluare elaborat in urma auditului diagnoza. In aceasta etapa sunt identificate metodele si mijloacele necesare pentru satisfacerea cerintelor de managementul definite in standardul de referinta, este stabilita structura documentatiei sistemului ce urmeaza a fi implementat si este stabilit un plan de actiune pentru desfasurarea etapelor viitoare .

3. Instruirea echipei manageriale

Pentru a asigura succesul actiunilor viitoare o foarte mare importanta o are constientizarea intregului personal, dar mai ales a personalului de management (low&middle management) al clientului. In acest scop se vor organiza participari la cursuri - seminarii de constientizare pentru echipa manageriala, cu urmatoarea tematica:

- Calitate: concept si evolutie
- Standarde in domeniul calitatii ISO seria 9000, seria 10000
- Acreditare si certificare
- Organizarea sistemului calitatii
- Documentatia sistemului de management al calitatii
- Costurile calitatii

Această instruire este necesara pentru instruirea personalul din organizatie, astfel incat persoanele instruite vor avea competenta in mentinerea si imbunatatirea continua a acestui sistem.

Este de dorit nominalizarea echipei de proiect care ar trebui sa aiba urmatoarea structura:

- Responsabil al Sistemului de Mangemenet al calitatii in calitate de Coordonator de proiect - Comitet de coordonare format din sefi principalelor compartimente

- Propuneri pentru echipele de lucru pentru fiecare procedura de sistem si pentru fiecare proces.

4. Elaborarea proiectelor de documente, instructiuni de lucru / proceduri operationale (editia 1)

Prin procedura sunt stabilite clar si precis:

- o obiectul;
- o domeniul de aplicare;
- o documentele de referinta;
- o responsabilitatile functiilor implicate in procesul respectiv;
- o descrierea procesului (dupa caz insotita de o schema flux);
- o inregistrarile generate in cursul procesului;

In anexele procedurii este prezenta formularistica specifica activitatii descriese

5. Realizare Manualul Calitatii conform standardului SR EN ISO 9001-2015;

Unitatea trebuie sa detina :

- documentatie tehnologica; standarde tehnologice;
- standarde (conditii de protectia muncii, protectia mediului);

Manualul Calitatii cuprinde:

- o declaratia de politica a Managementului organizatiei in domeniul calitatii / mediului si obiectivele strtegice;
- o profilul organizatiei;
- o prezentarea structurii functionale a organizatiei;
- o sinteza proceselor desfasurate in SMC si interdependenta acestora
- o prezentarea succinta a modului in care sunt indeplinite cerintele SR EN ISO 9001-2015, cu trimiteri la proceduri; excluderi fata de standard.

6. Implementarea sistemului proiectat, conform standardului SR EN ISO 9001-2015;

- Adaptarea regulamentului de organizare si functionare a unitatii si a fisei postului pentru fiecare functie in parte la standardul de asigurare a calitatii SR EN ISO 9001-2015;
- Implementarea conditiilor de standard privind sistemul de management al calitatii;

7. Efectuarea de audituri interne si efectuarea corectiilor care se impun

Aceasta etapa presupune efectuarea a unui audit al sistemului calitatii implementat, audit limitat strict la cerintele standardului de referinta. Acest audit se va finaliza cu un numar de Rapoarte de neconformitate si cu un raport de recomandari finale. In acelasi timp se pot contacta mai multe organisme de certificare cu care intretine relatii de colaborare si poate asigura asistenta necesara pe toata durata certificarii.

8. Analizarea rezultatelor auditului final si efectuarea ultimelor corectii

9. Solicitarea certificarii sistemului de catre un organism acreditat

Contactarea organismului de certificare, negocierea contractului de certificare

10. Certificarea organizatiei

Certificarea ISO 9001 implica niste costuri suplimentare pentru o firma de aceea multe firme mici cu putere financiara redusa evita sa se angajeze in astfel de cheltuieli. Pentru a ramane insa pe o piata concurentiala o firma trebuie sa faca acest efort pentru ca exista riscul de a fi exclusa de pe piata. Clientii se vor orienta intotdeauna spre acele firme care le garanteaza un produs / serviciu obtinut in conditiile unui sistem de management al calitatii.

Costurile certificarii ISO 9001 sunt:

- taxe de inscriere si evaluare catre organismul de certificare pentru a acoperi procesul de certificare a firmei si auditarea sistemului pentru a evalua conformitatea lui cu standardul
- taxe anuale de certificare si supraveghere platite catre organismul de certificare pentru efectuarea de audituri si evaluari si pentru continuarea certificarii
- taxele pentru consultanta si alte cheltuieli
- echipamente si materiale: sistemul calitatii cere sa se elaboreze manuale, sa se stabileasca proceduri, sa se defineasca instructiuni de lucru, sa se intocmeasca formulare.

Orice activitate economică, trebuie sa ofere servicii de calitate care sa fie concepute intr-un sistem de management al calitatii bazat pe standardele ISO 9000 care au la baza principii, valori, obiective, strategii.

Implementarea propriu-zisă a sistemului de management al calității în companie înseamnă:

- realizarea instrumentelor de lucru
- stabilirea referențialelor (reglementări și acte normative, standarde, modele),

- elaborarea documentației (manualul calității, proceduri și instrucțiuni, chestionare, formulare, fișe, registre sau aplicații informatice),
- informarea întregului personal și instruirea personalului implicat în lucrul cu aceste instrumente
- examinarea finală, printr-un audit intern, a funcționării sistemului și luarea eventualelor măsuri corective și a celor preventive care se impun.
- certificarea conformității sistemului cu referențialul adoptat de companie ca model de bună practică, de regulă cu un standard; această acțiune se derulează printr-un audit extern, terță parte, efectuat de către un organism de certificare acreditat și este finalizată prin emiterea unui **certificat de conformitate**, însoțit de o **marcă de certificare a conformității**.

Organismele de certificare ISO acreditate sunt societati comerciale ce desfasoara activitatea de evaluare si verificare a conformitatii cu standardele ISO, fiind evaluate la randul lor de Organisme Nationale de Acreditare conform standardului ISO 17021 „Evaluarea conformitatii. Cerințe pentru organisme care efectueaza audit si certificare de sisteme de management.”

Activitatea Organismelor de Certificare poate fi evaluata doar de catre Organismele Nationale de Acreditare, singurele autoritati abilitate sa acrediteze Organismele de Certificare. Fiecare tara detine propriul sau Organism *National* de Acreditare, acesta fiind unica organizatie abilitata sa evalueze si sa acrediteze activitatea Organismelor de certificare din propria tara sau din alte tari.

Managerii, responsabilii cu calitatea pot opta pentru abordarea simpla a avantajelor sistemelor integrate de management respectiv managementul integrat **calitate-mediu-sanatate si securitate ocupationala** reprezinta domeniile managementului care sunt intercorelate pe principii si structuri asemanatoare.

Integrarea a doua sau mai multe sisteme de management intr-un sistem de management integrat poate avea urmatoarele avantaje:

- simplificarea sistemelor de management deja existente;
- cresterea beneficiilor aduse de fiecare sistem in parte;
- optimizarea consumului de resurselor utilizate;
- micșorarea costurilor de mentinere a mai multor sisteme de management;

Prin urmare, un Sistem de Management Integrat (SMI) ar trebui sa contina in mod curent, toate sistemele necesare, concentrandu-se cu precadere pe Sistemele de Management al

Calitatii, Mediului si Sanatatii si Securitatii Ocupationale. Aceasta inseamna ca toate procesele si documentele care le descriu ar trebui sa fie integrate.

Documentarea SMC

Declarația - angajament și Politica, Obiective

Nivel A

Manualul de Management de Calitate

Nivel B

Proceduri de sistem

Nivel C

Proceduri conexe/
Operaționale/IL etc.

Nivel D

Înregistrări și documente
externe

Nivel E

Toate documentele, de la nivelul A la nivelul D, înainte de aplicare, sunt analizate și aprobate. Dacă este cazul, acestea sunt actualizate.

Nivelul A

Acest nivel este reprezentat de "**Declarația-Angajament a Conducătorului Organizației privind Politica în domeniul Sistemului de Management de Calitate**".

Nivelul B

Acest nivel cuprinde ca document "**Manualul de Management de Calitate**", în care se prezintă :

- scopul și domeniul de aplicare al Sistemului de Management de Calitate;
- politica privind calitatea ;
- responsabilitățile și autoritățile personalului care conduce, efectuează, verifică sau analizează procesele care influențează calitatea serviciilor ;

- SMC din cadrul organizatiei

Nivelul C

Acest nivel cuprinde ca documente "**Procedurile de sistem**". Pentru capitolele "Sistemul de Management de Calitate" și "Măsurare, analiză și îmbunătățire" sunt elaborate proceduri de sistem.

Procedurile de sistem sunt documente si descriu (cu gradul de detaliere necesar pentru controlul adecvat al activităților implicate), responsabilitățile, autoritățile și interdependențele personalului care conduce, efectuează, verifică sau analizează lucrări care influențează calitatea, modul în care diferitele activități vor fi efectuate, documentația care este folosită și modalitățile de control care sunt aplicate.

Nivelul D

Acest nivel cuprinde ca documente: proceduri conexe/operaționale, instrucțiuni de lucru, planuri, etc.

Documentele de la acest nivel descriu modul cum se desfășoară activitățile care influențează calitatea serviciilor .

Se prezintă pas cu pas acțiunile sau operațiile necesare a fi executate, metodele, echipamentele și materialele care trebuie utilizate pentru obținerea de servicii conforme si sigure, care sa satisfacă cerințele explicite și implicite ale clienților.

Nivelul E

Acest nivel cuprinde înregistrările necesare furnizării de dovezi obiective cu privire la gradul de satisfacere a cerințelor referitoare la calitatea unui serviciu/produs, sau la eficacitatea și eficiența de funcționare a SMC.

RECOMANDĂRI:

- elaborarea pe capitolele standardului de referință ales (ISO 9001)
- folosirea altor standarde ajutătoare (ISO 9004).

MANUALUL CALITĂȚII

0	Cuprins
1	Scop și domeniu de aplicare
2	Documente de referință
3	Definiții și abrevieri
4	Cerințe
5	Anexe și înregistrări

PROCEDURILE

Proceduri **generale**(de sistem) și **specifice** (operaționale).

Procedurile generale - abordează cerințele din standardul de referință și pot face referire la **proceduri specifice** sau **instrucțiuni de lucru**.

INSTRUCȚIUNI DE LUCRU

Se referă la o activitate concretă, efectuată de un operator.

Se întocmesc atunci când activitatea specifică trebuie executată obligatoriu controlată.

Structura unei proceduri documentate

O procedura documentata este un document care specifica (prezinta) modul de efectuare (operare) si de control a unei activitati/proces.

O procedura documentata poate fi alcatuita din trei parti: text, scheme si formulare.

- Partea "**text**" a procedurilor este reprezentata de textul documentului in cauza. Aceasta parte prezinta criteriile (si uneori metodele) de operare si control a procesului/ activitatii care face subiectul procedurii documentate;
- Partea "**scheme**" a procedurilor documentate este reprezentata de scheme. Acestea au ca principal scop lamurirea concentrata si simplificata a unei probleme, avand doar rol informativ, de intelegere a unui subiect legat de sistemul de management;
- Partea "**formulare**" a procedurilor documentate este reprezentata prin diverse tipizate (tabele). Prin completarea acestora apar asa numitele "inregistrari" prin care se confirma operarea si/sau controlul procesului descris in procedura documentata.

Partea text a unei proceduri documentate poate avea urmatoarele sectiuni:

1. Scop si domeniu de aplicare;
2. Definitii, prescurtari, simboluri;
3. Documente de referinta;

4. Procedura (sau "Operarea si controlul procesului");
5. Responsabilitati;
6. Inregistrari;
7. Anexe.

1. In *Scop si domeniu de aplicare*:

- se prezinta scopul pentru care a fost alcatuita procedura (de ce s-a intocmit acea procedura documentata) si domeniul pentru care aceasta este valabila.

2. In *Definitii, prescurtari, simboluri*

- sunt prezentate concret acele elemente care concura la intelegerea procedurii.

3. In *Documente de referinta*

- sunt enumerate documentele in raport cu care s-a alcatuit procedura documentata sau acele documente la care se face referire in textul acesteia.

4. In *Procedura* (sau "*Operarea si controlul procesului*")

- se prezinta concret modul in care se desfasoara si se controleaza activitatea/ procesul descris in procedura documentata.

5. In *Responsabilitati*

- se prezinta cine este responsabil pentru planificarea, organizarea, coordonarea, efectuarea, controlarea si evaluarea activitatilor prezentate in procedura.

6. In *Inregistrari*

- se prezinta tipizatele (tabelele) care stau la baza inregistrarilor, modul cum se realizeaza inregistrarile care confirma desfasurarea activitatii/ procesului conform cu cerintele stabilite, precum si modul cum sunt tinute inregistrarile sub control.

7. In *Anexe*

- sunt enumerate schemele si formularele procedurii documentate.

Descriere a procedurilor documentate conform ISO 9001-2015

Procedurile documentate cerute expres de ISO 9001-2015 pot purta, generic, diverse denumiri ca: proceduri generale, proceduri de sistem, proceduri de management etc..

Titlul procedurilor documentate de cele mai multe ori sunt similare cu denumirea procesului pe care îl prezintă. Astfel, frecvent, vom găsi în organizație procedurile documentate: Controlul documentelor; Controlul înregistrărilor; Auditul intern al calității; Control produsului neconform; Acțiuni corective; Acțiuni preventive.

Procedura documentată "*Controlul documentelor*" prezintă modul cum se ține sub control documentația care "conține cerințe" (a se vedea articolul "Care sunt tipurile de documente necesare diverselor sisteme de management?").

Procedura documentată "*Controlul înregistrărilor*" prezintă modul cum se ține sub control documentația (documente doveditoare) prin intermediul căreia se confirmă că procesele se desfășoară și se controlează în mod eficace.

Procedura documentată "*Auditul intern al calității*" prezintă modul cum se desfășoară și controlează procesul prin care se examinează măsura în care normele stabilite în organizație sunt conforme cu cerințele ISO 9001-2015 și, de asemenea, se examinează măsura în care aceste norme sunt respectate.

Procedura documentată "*Controlul produsului neconform*" prezintă modul cum se desfășoară și controlează procesul prin care se transformă un produs neconform în produs conform (se prezintă modul cum se identifică/ izolează un produs neconform, modul cum se identifică și planifică corecțiile necesare, modul cum se apreciază eficacitatea acțiunilor întreprinse).

Procedura documentată "*Acțiuni corective*" prezintă modul cum se desfășoară și controlează procesul prin care identifică cauzele care au determinat produse neconforme, precum și totalitatea acțiunilor prin care cauzele identificate sunt eliminate.

Proiectarea și implementarea unui sistem de management al calității pentru o organizație sunt influențate de obiective, de produsele/serviciile pe care le furnizează, de procesele existente, precum și de mărimea și de structura organizației.

Intocmit,

COJOCARU Camelia Valentina

Expert curs Sistem integrat de asigurare a calității

