

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

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ÎN CADRUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

Managementul organizației

Conducerea și funcționarea cu succes a organizației, are la bază orientarea acesteia în ***abordarea conceptelor de consistență și transparență***.

Sistemul de management al calității este conceput pentru a planifica și implementa rezultate consistente care privesc eficacitatea și eficiența performanțelor organizației prin luarea în considerare a necesităților tuturor părților interesate (clienți, proprietari, salariați, furnizori, comunitatea).

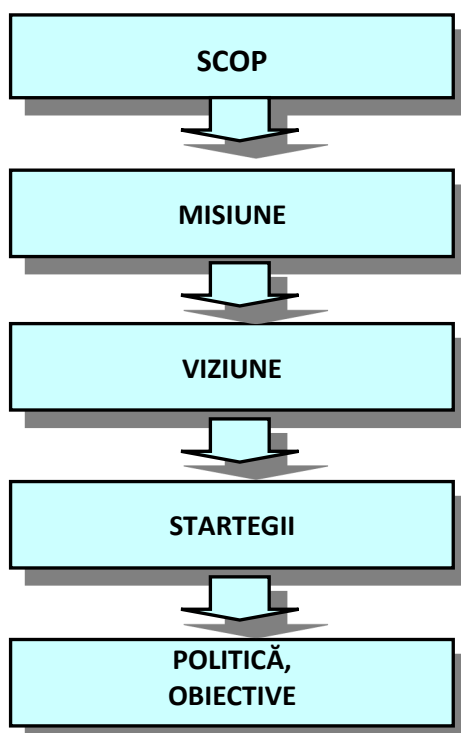
Promovarea îmbunătățirii radicale și a îmbunătățirii cu pași mici, precum și a principiilor de management al calității asigură orientarea organizației în direcția promovării noilor concepte de consistență și transparență.

În cadrul managementului organizației, ***orientarea către client*** este realizată prin:

- Misiunea, viziunea și strategia definite de managementul la cel mai înalt nivel - ***Top management***
- Promovarea și utilizarea unei politici adecvate necesităților clientului și a celorlalte părți interesate în organizație
- Stabilirea și implementarea de strategii și obiective orientate în direcția creșterii continue a satisfacției clientului și a indicatorilor de performanță ai organizației, pe care ghidul îi recomandă, astfel:
 - Nivelul de încredere al clientului în organizație
 - Încrederea personalului în SMC (coeficientul de menținere și îmbunătățire al SMC)
 - Cifra de afaceri
 - Productivitatea
 - Profitabilitatea

- Eficiența aprovizionării, producției și a resursei umane
- Aportul în dezvoltare, inclusiv reducerea capitalului investit

Succesiunea elementelor managementului organizației este prezentată în figura următoare:



Activitățile prioritare care conduc la îmbunătățirea radicală a indicatorilor menționați sunt:

- Definirea și promovarea proceselor care conduc la o funcționare îmbunătățită a organizației
- Obținerea și utilizarea datelor și informațiilor de proces pe o bază continuă
- Utilizarea **proceselor de realizare a produsului** pentru stabilirea, planificarea și implementarea obiectivelor
- Direcționarea progreselor spre îmbunătățirea continuă

- Utilizarea de metode adecvate pentru a evalua îmbunătățirea performanței, prin:
 - Analiza efectuată de management
 - Autoevaluarea

1.Scopul organizatiei

Scopul organizației trebuie să conștie în:

- Identificarea necesităților și așteptărilor cerințelor clientului și a celorlalte părți interesate în organizație
- Transpunerea necesităților și așteptărilor în cerințe
- Stabilirea și planificarea cerințelor prin intermediul strategiilor și a obiectivelor
- Implementarea strategiilor și a obiectivelor prin intermediul specificațiilor de produs și procese, respectiv procesele de realizare a produsului
- Obținerea satisfacției clientului și a părților interesate în creșterea continuă a acestei satisfacții
- Obținerea de avantaje concurențiale pe piață
- Stabilirea, menținerea și îmbunătățirea continuă a capacității organizației de a obține rezultate consistente

Orice manager de rang superior, orice organizație **trebuie să planifice, să realizeze, să asigure, să controleze, să determine, să îmbunătățească și să certifice calitatea produselor/serviciilor** cel puțin din următoarele motive:

- răspunde față de cerințele consumatorilor;
- răspunde de asigurarea și protejarea prestigiului organizației;
- din rațiuni tehnice;
- din rațiuni comerciale;
- din rațiuni financiare;
- datorită constrângerilor exterioare.

Pasul esențial așteptat de la organizațiile românești din toate domeniile (învățământ, economie, administrație etc.) este asigurarea calității printr-un sistem de management planificat, condus, ținut sub control și mereu îmbunătățit în funcție de evoluția mediului extern.

<i>Parte interesată</i>	<i>Necesități și așteptări</i>
Clienții	* Procurarea de produse și servicii care să furnizeze încredere și satisfacție
Proprietarii	* Rentabilitatea investiției și profitul * Reducerea cât mai rapidă a capitalului investit (amortizarea investiției)
Salariații	* Satisfacția în muncă și carieră * Protejarea locurilor de muncă * Condiții de muncă adecvate
Furnizorii	* Parteneriate reciproc avantajoase
Comunitatea	* Respectarea legislației (inclusiv cea privind protecția mediului și a sănătății / securității persoanei * Plata la timp a taxelor și impozitelor * Asigurarea de locuri de muncă * Creșterea puterii de cumpărare a cetățenilor * Acțiuni de caritate, etc

2. Misiunea organizatiei

Misiunea organizației constă în:

- Furnizarea continuă a **încrederii și satisfacției** pentru clienți și a celorlalte părți interesate în organizație
 - Se considera ca increderea trebuie sa fie produsul vandut concecut in organizatie
- **Utilizarea eficace și eficientă a resurselor** și în special a competenței și abilităților personalului
- **Transparență** în decizii și acțiuni
- **Consistența** planificării și a rezultatelor

3. Viziunea organizatiei

Viziunea, reprezintă totalitatea abilităților organizației, prin intermediul căroră se stabilește și planifică viitorul organizației.

Viziunea organizației trebuie să se concentreze pe următoarele direcții de realizat:

- Utilizarea **proiectării / dezvoltării** și a **pregătirii producției** ca **proces cheie** pentru **îmbunătățirea radicală**
- Promovarea filozofiei **prevenirii**
- Orientarea organizației spre **îmbunătățirea continuă**
- Oferirea angajaților oportunitatea de a-și dezvolta potențialul propriu
- Funcționarea organizației cu **costuri optime**, pe segmentele de piață unde realizează afaceri
- Îmbunătățirea permanentă a tehnologiei de execuție (procese de producție)
- Stabilirea, planificarea și implementarea de obiective la nivele și funcții relevante utilizând procesele SMC
- Dezvoltarea permanentă a infrastructurii
- Conștientizarea personalului în vederea satisfacerii cerințelor **clienților** și a celorlalte părți interesate în societate
- Protejarea mediului înconjurător

4. Strategia organizatiei

Strategia organizației, vizează obținerea de rezultate consistente prin promovarea îmbunătățirii radicale. Strategia aparține viziunii având ca scop:

- Prezența organizației pe piață
- Dezvoltarea continuă a resursei umane
- Creșterea continuă a satisfacției părților interesate în organizație

Strategia organizației poate fi orientată pe următoarele direcții:

- ***Strategia vânzărilor, care are la bază procesele:***
 - ***Marketing***, prin intermediul căruia sunt stabilite obiectivele ***planului de afaceri***
 - ***Promovarea Produsului***, prin intermediul căruia clientul este determinat să cumpere produsele sau serviciile organizației
 - ***Ofertarea și Contractarea***, prin intermediul căruia este confirmată comanda clientului sau este perfectat contractul
 - ***Utilizarea Produsului***, prin intermediul căruia sunt identificate noi oportunități pentru noile strategii și obiectivele ale organizației - îmbunătățirea continuă
- ***Strategia dezvoltării și a producției, având în vedere:***
 - Calitatea pentru client
 - Costul de realizare al produsului
 - Promovarea managementului riscului afacerii
 - Termenul de livrare și susținerea după livrare a produsului
 - Productivitatea
 - Aportul (investiția) în dezvoltare

Strategia dezvoltării și a producției este determinată de următoarele procese cheie ale SMC:

- ***Proiectarea și dezvoltarea*** (procesul este aplicabil tuturor organizațiilor conform ISO 9001 - 2015),
 - ***Pregătirea și validarea producției***,
-
- ***Strategia costurilor, având în vedere:***
 - Reducerea costurilor non-calității
 - Funcționarea organizației la costuri optime

Reducerea costurilor reprezintă unul din scopurile îmbunătățirii radicale cât și a îmbunătățirii cu pași mici.

Strategiile organizației sunt implementate prin intermediul:

- Proceselor privind **Realizarea produsului** din cadrul SMC
- Obiectivelor la nivel de SMC
- Acțiunilor corective și preventive

5. Politica organizației

Politica referitoare la **calitate** face parte din politica generală a organizației, asigurând cadrul adecvat pentru implementarea strategiilor și a obiectivelor.

Politica este definită și comunicată de **top management**, având în vedere:

- Misiunea, viziunea și strategiile organizației
- Nivelul de satisfacție al clienților și al celorlalte părți interesate
- Nivelul de competență și dezvoltare a personalului organizației
- Resursele disponibile pentru implementarea politicii, angajamentului și a obiectivelor organizației
- Contribuțiile furnizorilor și a partenerilor de afaceri
- Compatibilitatea politicii referitoare la calitate, cu:
 - Sistemul de management al calității
 - Structura organizatorică
 - Principiile de management al calității
 - Procesele SMC

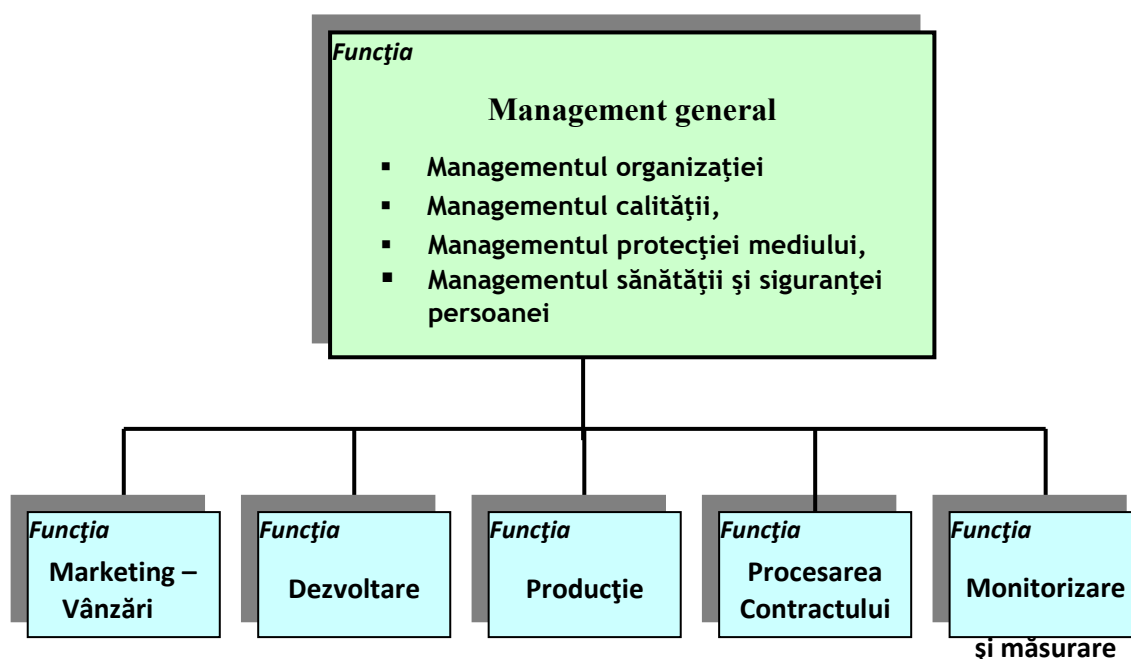
Prin politica adoptată la nivel de organizație se asigură:

- Realizarea coerenței cu misiunea, viziunea și strategiile top management în ceea ce privește viitorul organizației
- Implementarea strategiilor organizației prin utilizarea politicii și obiectivelor calității
- Demonstrarea angajamentului managementului privind satisfacerea
- cerințelor clientului și a obiectivelor organizației

- Promovarea angajamentului managementului în întreaga organizație
- Îmbunătățirea continuă a satisfacerii necesităților și așteptărilor clientului și
- a părților interesate în organizație
- Comunicarea și implementarea în mod eficace și eficient în cadrul organizației

6. Funcțiile organizației.

Funcțiile necesare organizației sunt prezentate în figura următoare:



Funcțiile organizației sunt determinate de:

- Misiunea, viziunea și strategiile organizației
- Rezultatele consistente stabilite și planificate prin strategiile organizației. Modelele de implementare ale strategiilor
- Politica referitoare la calitate
- Promovarea îmbunătățirii continue (valabil atât pentru îmbunătățirea radicală cât și pentru îmbunătățirea cu pași mici)

***Baza stabilirii funcțiilor organizației o constituie
modelul de îmbunătățire radicală***

6.1 Funcția de management general.

Funcția de management general asigură:

- Determinarea necesităților și așteptărilor părților interesate în organizație
- Definirea misiunii, viziunii, strategiilor și a politicii organizației
- Implementarea managementului calității, protecției mediului și a sănătății și siguranței persoanei
- Orientarea către client a organizației
- Integrarea sistemului de management financiar - contabil cu sistemul de management al calității
- Controlul incompatibilităților dintre politică, SMC, structura organizatorică și principiile de managementul calității
- Organizarea pe **centre de profit și de cost** a organizației
- Elaborarea, analiza și aprobarea:
 - Planului de afaceri
 - Bugetului anual de venituri și cheltuieli
- Asigurarea unui cadru optim privind abordarea conceptelor de consistență și transparență
- Asigurarea resurselor și a infrastructurii necesare realizării cerințelor clientului, a strategiilor și obiectivelor organizației
- Stabilirea și implementarea îmbunătățirii radicale
- Menținerea rezultatelor și îmbunătățirea continuă
- Promovarea managementului riscului în ceea ce privește afacerile și sistemul de management
- Promovarea responsabilității și a autorității în ceea ce privește personalul
- Dezvoltarea personalului
- Comunicarea internă

- Realizarea analizelor managementului
- Realizarea auto - evaluărilor

Prin funcția de management general sunt:

- Stabilite, monitorizate și măsurate strategiile și obiectivele la nivele de centre de profit,
- Stabilite, planificate, implementate și măsurate obiectivele la nivelul bugetului organizației
- Stabilite obiectivele la nivele de centre de cost

Funcția de management general este susținută de următoarele procese:

- Managementul procesului
- Utilizarea principiilor de managementul calității
- Angajamentul managementului
- Orientarea către client
- Utilizarea politicii referitoare la calitate
- Planificarea SMC
- Planificarea strategiilor și a obiectivelor
- Managementul resurselor umane
- Instruirea personalului
- Analiza efectuată de management
- Managementul resurselor
- Procesele de feedback (măsurare, analiză și îmbunătățire)

6.2 Funcția marketing - vanzari

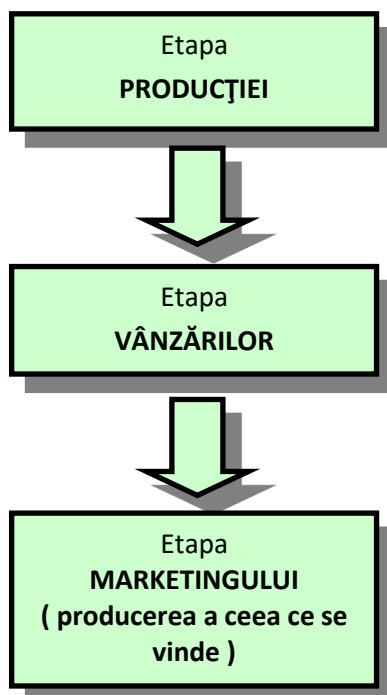
Funcția de marketing asigură:

- Stabilirea obiectivelor necesare implementării strategiilor organizației
- Determinarea necesităților și a așteptărilor clientului
- Analiza cerințelor clientului

- Stabilirea obiectivelor organizației referitoare la produs, care vor face parte din planul de afaceri
- Comunicarea cu clientul
- Promovarea produsului
- Ridicarea nivelului de cunoștințe ale clientului despre produsele organizației
- Determinarea clientului de a cumpăra produsele organizației
- Realizarea de oferte și perfectarea de contracte performante pentru organizație și client
- Utilizarea feedback - ului de la client pentru cereșterea satisfacției acestuia și a performanțelor organizației

Funcția marketing - vânzări orientează organizația în vederea furnizării calității pentru client.

În dezvoltarea sa ca concept, marketingul a parcurs următoarele etape:



Funcția marketing - vânzări promovează:

- Dezvoltarea atitudinii organizației față de *calitatea pentru client*
- Realizarea produsului așa cum îl vede clientul
- Furnizarea continuă a *încrederii* pentru client

Funcția de marketing - vânzări este susținută de următoarele procese:

- Marketing
- Promovarea produsului
- Ofertarea și Contractarea
- Livrarea produsului
- Utilizarea produsului
- Procesele feedback și management aplicabile

6.3 Funcția dezvoltare.

Funcția de dezvoltare asigură:

- Planificarea obiectivelor necesare implementării strategiilor organizației
- Planificarea obiectivelor referitoare la produs (obiective la nivel de centru de profit)
- Extinderea domeniului de activitate al organizației prin proiectarea de produse noi
- Dezvoltarea produselor existente prin:
 - Reproiectare (îmbunătățire - reengineering)
 - Dezvoltarea tehnologică
 - Dezvoltarea managerială și informațională
 - Competența personalului
 - Îmbunătățirea metodelor de procesare, analiză, monitorizare și măsurare
 - Aportul furnizorilor, și al celorlalte părți interesate în organizație

Prin funcția de dezvoltare se asigură planificarea îmbunătățirii radicale a performanțelor organizației

Elementele de intrare ale funcției de dezvoltare sunt reprezentate de obiectivele stabilite prin **planul de afaceri** (obiective referitoare la produs) și care pot consta în:

- Prețul sau costurile de realizare a produsului
- Timpul de realizare ale produsului
- Performanța tehnică a produsului
- Indicatorii de fiabilitate privind produsul
- Tipizarea și gradul de integrare cu repere tipizate a produsului
- Susținerea după predare și instalare a produsului
- Nivelul de încredere al clientului în produs

Prin planificarea acestor obiective se asigură realizarea obiectivelor de performanță la nivel de organizație.

Funcția de dezvoltare este susținută de următoarele procese:

- Marketing
- Proiectarea și dezvoltarea
- Pregătirea producției
- Validarea producției
- Promovarea produsului
- Procesele feedback și management aplicabile

6.4 Funcția producție

Funcția de producție asigură:

- Implementarea obiectivelor care vizează strategiile organizației,
- Implementarea obiectivelor referitoare la produs
- Controlul și validarea proceselor de producție (realizare)
- Implementarea investițiilor și a tehnologiilor de producție
- Aprovizionarea cu respectarea cerințelor stabilite
- Verificarea produsului

- Susținerea după livrare a produsului (SERVICE)

Prin funcția de producție se asigură implementarea îmbunătățirii radicale a performanțelor organizației,

Elementele de intrare ale funcției de producție sunt reprezentate de obiectivele planificate prin funcția de dezvoltare (obiective referitoare la procesele de producție) și care pot consta în:

- Costurile de producție necesare realizării produsului
- Timpul de realizare
- Costurile de aprovizionare
- Competența personalului și necesitățile de instruire, calificare, autorizare
- Cantitățile de produse realizate în unitatea de timp (productivitatea)
- Eficientizarea organizării și planificării realizării produsului (optimizarea fluxurilor de producție)
- Optimizarea stocurilor la intrare și de produse finite (reducerea vitezei de rotație a stocurilor)
- Eficientizarea urmăririi și a raportării execuției produsului
- Optimizarea verificărilor pentru produsele aprovizionate și pentru produsele contractate de organizație
- Îmbunătățirea procesării și a utilizării resursei umane
- Promovarea de metode optime de procesare, monitorizare, control și măsurare a proceselor de producție

Prin implementarea acestor obiective se asigură realizarea indicatorilor de performanță la nivel de organizație.

Funcția de producție este susținută de următoarele procese:

- Proiectarea și dezvoltarea
- Pregătirea producției
- Validarea producției
- Aprovizionarea
- Verificarea (certificarea) produsului
- Procesele feedback, management și suport aplicabile

6.5. Funcția de procesare a contractului (manufacturarea - execuția) produsului,

Funcția de procesare a contractului asigură:

- Realizarea cantităților de produse planificate (planificare vânzări - cifra de afaceri)
- Planificarea revalidărilor proceselor de producție
- Planificarea mentenanței echipamentelor de lucru și infrastructură
- Planificarea aprovizionării de piese de schimb și servicii pentru implementarea mentenanței echipamentelor de lucru și a infrastructurii
- Planificarea execuției și a resurselor de producție
- Planificarea aprovizionarii
- Planificarea verificărilor și livrărilor
- Implementarea monitorizărilor, măsurărilor și a raportărilor
- Planificarea susținerii după livrare și instalare

Prin funcția de procesare a contractului se asigură măsurarea îmbunătățirii radicale a performanțelor organizației.

Elementele de intrare ale funcției de procesare a contractului sunt reprezentate de obiectivele implementate prin funcția de producție și care pot consta în:

- Cifra de afaceri planificată
- Productivitatea și profitabilitatea
- Comenzile și contractele
- Termenele de livrare - predare
- Resursele și necesitățile de resurse
- Cerințele de manipulare, conservare, ambalare și depozitare
- Logistica de transport și service

Funcția de procesare a contractului este susținută de următoarele procese:

- Proiectarea și dezvoltarea
- Pregătirea producției
- Validarea producției
- Ofertarea / contractarea
- Pregătirea și planificarea execuției
- Aprovizionarea
- Execuția produsului
- Verificarea produsului
- Livrarea produsului
- Tratarea reclamației clientului
- Procesele feedback, management și suport aplicabile

6.6 Funcția de monitorizare și măsurare

Funcția de monitorizare și măsurare asigură:

- Măsurarea obiectivelor prin care s-au implementat strategiile organizației
- Determinarea:
 - Punctelor forte ale performanței produsului
 - Punctelor slabe ale performanței produsului
- Realizarea bazei de date privind performanța produsului și a proceselor SMC

Prin funcția de monitorizare și măsurare se asigură determinarea oportunităților de îmbunătățire și îmbunătățire continuă a performanțelor organizației

Elementele de intrare ale funcției de monitorizare și măsurare pot consta în:

- Datele și informațiile privind performanța produsului
- Datele și informațiile privind performanța proceselor
- Nivelul de încredere al clientului în organizație
- Nivelul de încredere al personalului în SMC
- Valorile măsurate ale indicatorilor de performanță ai organizației,

Funcția de monitorizare și măsurare reprezintă un element de infrastructură intangibilă indispensabilă unui sistem de management al calității.

Acest element de infrastructură este susținut de echipamentele hardware și software cât și de rețelele informatice din cadrul organizației.

Metodele de colectare și prelucrare a datelor sunt foarte importante în ceea ce privește furnizarea informației relevante pentru management.

Controlul datelor pe suport informatic cât și mentenanța infrastructurii IT trebuie implementate.

Funcția de procesare a contractului este susținută de următoarele procese:

- Ofertarea / contractarea
- Pregătirea și planificarea execuției
- Aprovizionarea
- Execuția produsului
- Verificarea produsului
- Livrarea produsului
- Utilizarea produsului
- Tratarea reclamației clientului
- Procesele feedback, management și suport aplicabile

7. Aplicarea principiilor de managementul calității.

Modul de aplicare a principiilor managementului calității conform standardului ISO 9001 - 2015, este prezentat în următorul tabel:

PRINCIPIU	Mod Promovare	
Orientarea către client	Responsabilități	La nivel de organizație
	Necesitate abordar	* Organizația există atâta timp cât are clienți
	Acțiuni implementare	* Determinarea necesităților și așteptărilor (problemele) clientului care pot fi rezolvate cu produsele sau serviciile furnizate de organizație * Transformarea necesităților și așteptărilor clientului în cerințe * Exprimarea prin specificații și obiective a cerințelor * Realizarea produsului sau a serviciului cu respectarea cerințelor * Masurarea satisfacției clientului și depășirea acesteia, * Consecvență de la o livrare la alta
	Responsabilități	Managementul la toate nivelele
	Necesitate abordar	* Asigurarea unității de scop a organizației

Lederschip	Acțiuni implementare	* Stabilirea și planificarea obiectivelor la nivel și funcții relevante management * Stabilirea responsabilităților privind administrarea proceselor SMC * Promovarea lucrului în echipa multifuncțională constituită pe orizontala organigramei * Conștientizarea, responsabilizarea, motivarea și implicarea personalului în dezvoltarea atitudinii față de calitatea pentru client
Implicarea personalului		
	Responsabilități	Managementul la toate nivelele și personalul organizației
	Necesitate abordar	* Personalul reprezintă resursa cea mai importantă pentru organizație * Personalul poate consuma mai mult sau mai puțin din resursele organizației
	Acțiuni implementare	* Stabilirea și implementarea sistemului prin care personalul să se implice voluntar în implementarea cerințelor clientului și în stabilirea și planificarea obiectivelor - modelul KAIZEN * Implicarea personalului de către management * Conștientizarea personalului cu privire la importanța implicării în rezolvarea problemelor organizației și în îmbunătățirea continuă

PRINCIPIU	Mod Promovare	
Abordarea bazată pe proces	Responsabilități	Organizația
	Necesitate abordare	* Produsul este rezultatul proceselor * Performanța produsului și a organizației este determinată de performanța proceselor, de valoarea adăugată de acestea
	Acțiuni implementare	* Identificarea și stabilirea proceselor în funcție de valoarea adăugată pentru organizație și pentru client * Stabilirea succesiunii și a interacțiunii dintre procese * Aplicarea metodologiei PDCA la nivelul proceselor cap.7 din ISO 9001 / 2000 * Managementul (conducerea și coordonarea) proceselor
Abordarea managementului ca sistem	Responsabilități	Organizația
	Necesitate abordare	Sistemul unic de conducere și coordonare în vederea: * Implementarii / utilizării Politicii referitoare la calitate * Stabilirii, planificării și implementării obiectivelor * Asigurarea eficienței organizației

	Acțiuni implementare	* Stabilirea și implementarea sistemului de management ca un sistem de procese conectate și în interacțiune * Definirea furnizorilor și a clienților procesului și a relației dintre aceștia * Stabilirea și implementarea metodelor de operare, control, monitorizare și măsurare a proceselor și a valorii adugate de acestea * Stabilirea și implementarea acțiunilor pentru realizarea indicatorilor planificați și îmbunătățirea continuă a acestora
Îmbunătățirea continuă	Responsabilități	Organizația
	Necesitate abordare	* Cerințele de piață se schimbă continuu * Eliminarea cauzelor și a cauzelor potențiale nu se poate planifica de cele mai multe ori printr-o singură acțiune sau obiectiv
	Acțiuni implementare	* Stabilirea îmbunătățirii continue ca obiectiv permanent * Utilizarea adecvată a surselor de îmbunătățire continuă * Utilizarea metodologiei PDCA ca un proces structurat de îmbunătățire continuă la nivelul proceselor cap. 7 din ISO 9001 / 2000
Abordarea bazată pe fapte în	Responsabilități	Organizația
	Necesitate abordare	* Stabilirea deciziilor și a acțiunilor în baza datelor și informațiilor relevante * Eliminarea datului cu părerea

luarea deciziilor		* Stabilirea si mentinerea unui sistem adecvat de raportare prin: * Stabilirea datelor relevante pentru performanța organizației și a SMC * Stabilirea și implementarea metodelor de colectare și prelucrare * Colectarea, prelucarea și furnizarea datelor relevante * Analiza, documentarea și furnizarea prin rapoarte management a informațiilor relevante pentru decizia și acțiunea managerială * Implementarea îmbunătățirii continue utilizând informațiile relevante
	Acțiuni implementare	
Relații reciproc avantajoase cu furnizorul		
	Responsabilități	Organizația și furnizorul
	Necesitate abordare	* Realizarea de parteneriate ca resursă intagibilă pentru organizație * Îmbunătățirea performanței organizației și a furnizorului
	Acțiuni implementare	* Identificare, evaluare și selecție furnizori * Stabilirea criteriilor de parteneriat * Realizarea parteneriatului * Monitorizarea și măsurarea performanței parteneriatului

7.1.Principiile de management al calității în viziunea îmbunătățirii radicale.

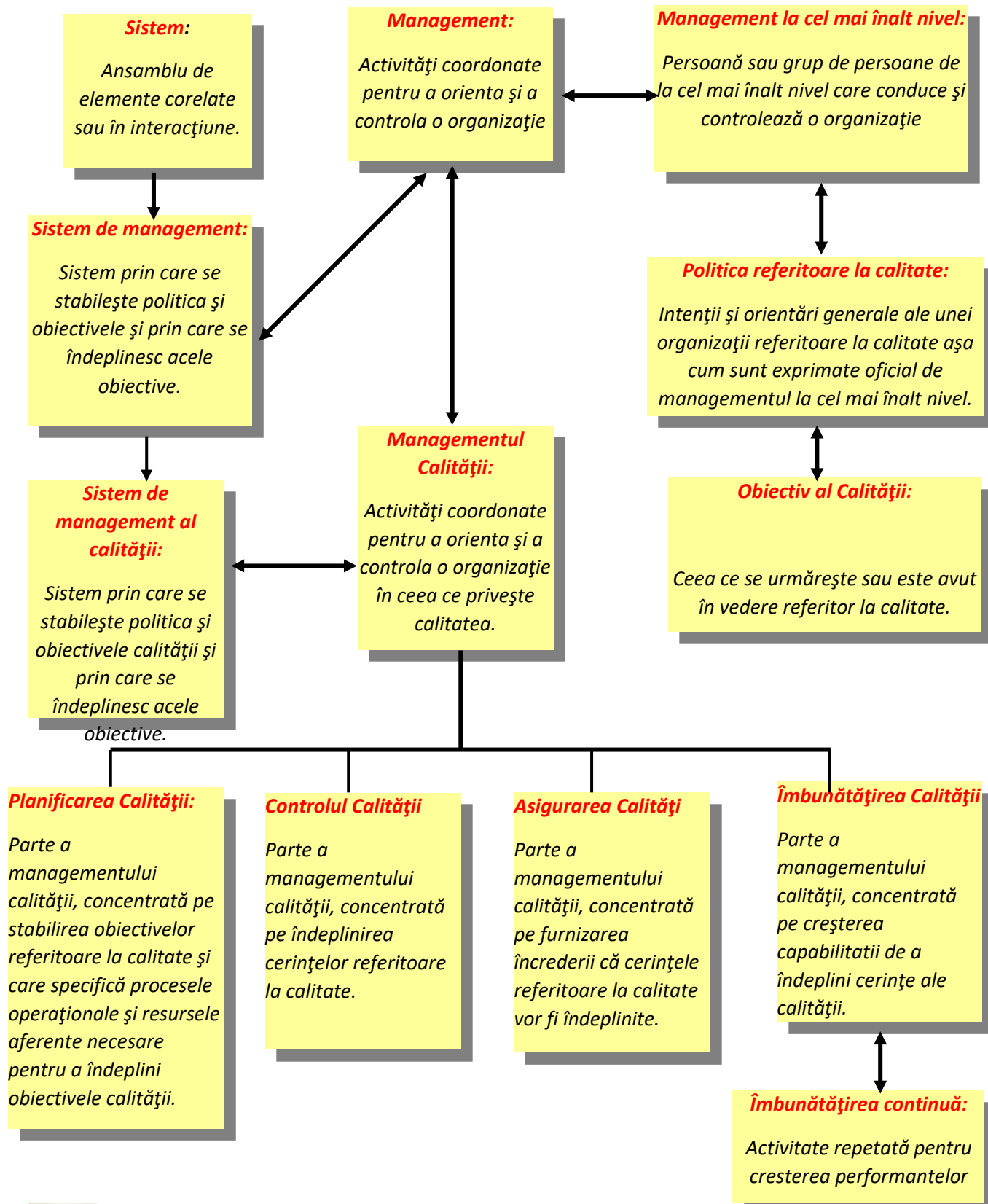
ABOARDARE	Comentarii
Orientarea către client	* Orientarea totală către client presupune orientarea organizației către clientul intern și extern Intr-o organizație, peste 80% din personal nu are contactul direct cu clientul și din acest punct de vedere coștientizarea importanței satisfacerii cerințelor clientului este foarte importantă. * Comunicarea internă a nivelului de încredere a clientului în organizație și creșterea continuă a acesteia reprezintă un obiectiv cu caracter permanent pentru management * Promovarea principiului furnizor - client intern este strâns legată de abordarea bazată pe proces a întregului proces de afaceri din organizație
Leadership	* Ghidul promovează stabilirea strategiilor și a obiectivelor care vizează îmbunătățirea radicală și cu pași mici la nivele de: - Centre de profit (produs din domeniu de activitate) - Centre de cost (obiective) * Îmbunătățirea radicală prin strategii și obiective constituie esența modelului și coerența Leadership cu celelalte principii ale managementului calități. În acest fel, principiul Leadership guvernează promovarea celorlalte principii ale managementului calității asigurând unitatea de scop a organizației și transparența în ceea ce privește stabilirea, planificarea, implementarea și îmbunătățirea continuă a rezultatelor și a consistenței acestora * Utilizând metodologia PDCA într-o abordare adecvată bazată pe proces și pe management ca sistem, se asigură condiții optime în ceea ce privește promovarea obiectivelor ca instrument de îmbunătățire și îmbunătățire continuă a performanțelor organizației * Planificarea în cascadă și metoda QFD asigură comunicarea și promovarea obiectivelor pe orizontala cât și pe verticala organigramei

Implicarea personalului	* Implicarea personalului se realizează atât pentru implementarea cerințelor clientului cât și pentru implementarea obiectivelor organizației Ghidul propune implementarea unui sistem de implicare (management participativ) care are la bază două componente: * Implicarea personalului de către management și a managementului pe nivelele relevante de către top management * Sistemul care să permită implicarea voluntară personalului și a managementului pe nivele relevante date de structura organizatorică prin: * Acțiunea corectivă * Acțiunea preventivă * KAIZEN * Reușita implementării modelului este determinată într-o proporție foarte mare de implicarea personalului și a lucrului în echipă având în vedere că procesele cheie pentru implementarea îmbunătățirii radicale (proiectarea și dezvoltarea, pregătirea producției) sunt procese de echipă * Nivelul de încredere al personalului în SMC (coeficientul de implementare și menținere) este determinat și de modul în care este implicat personalul și de ce nu, și managementul de nivele inferioare în rezolvarea problemelor și îmbunătățirea continuă
Abordarea bazată pe proces	* Considerarea proceselor este realizată în funcție de valoarea adăugată și de consistența rezultatelor planificate * Rolul proceselor în îmbunătățirea radicală și cu pași mici este pus în valoare prin modul de abordare a strategiilor și a obiectivelor. Rezultatele consistente obținute prin utilizarea proceselor conduce la consistența încrederii clientului și a celorlalte părți interesate în organizație. Modelul de abordare a proceselor asigură și un control adecvat al interfețelor proceselor, care în general sunt generatoare de non - valoare.

Abordarea managementului ca sistem	* Ghidul propune abordarea metodologiei P.D.C.A. în gruparea și evidențierea proceselor de realizare a produsului sau furnizare a serviciului (procese de baza sau afaceri) Acest mod de abordare ușurează stabilirea și planificarea obiectivelor urmărind implementarea abordării pe bază de proces a obiectivelor. * Plecând de la abordarea procesuală a obiectivelor, sistemul management calitate este integrat sistemului de management la nivel de organizație
Îmbunătățirea continuă	* Îmbunătățirea continuă vizează îmbunătățirea radicală cât și îmbunătățirea cu pași mici * Epuizarea surselor de îmbunătățire cu pași mici corelată cu canitatea de vânzări determină un nou proces de îmbunătățire radicală * Promovarea PDCA, a acțiunii corective și preventive conduce la implementarea eficace și eficientă a îmbunătățirii continue * Modelul nu recomandă utilizarea altor documente pentru SMC care să vizeze îmbunătățirea continuă, respectiv planuri, decizii, etc. * Dezvoltarea produsului pentru organizațiile care nu dispun de procesul de proiectare este realizată prin intermediul cerinței 7.3 din ISO 9001 / 2000 * Pentru organizațiile cu abilități în acest sens, cerința 7.3 poate fi utilizată și pentru dezvoltarea celorlalte procese de realizare a produsului

<i>nAboradrea pe bază de fapte în luarea deciziilor</i>	* Promovarea principiului este susținută de metodele de colectare și prelucrare a datelor cât și a metodelor de măsurare și monitorizare care sunt surse de date pentru sistemul de management - În acest sens, tehnologia IT conduce la creșterea productivității în ceea ce privește implementarea sistemului de monitorizare, măsurare și analiză. Prelucrarea statistică a datelor utilizând metode adecvate conduce la operativitate în determinarea oportunităților de îmbunătățire. * Rapoartele către management trebuie să conțină informații relevante obținute din prelucrarea datelor, informații care să conducă la <i>decizii luate la minut</i> * Un lucru foarte important pentru rapoartele management sunt indicatorii raportații și tendințele acestora Sunt raportați numai indicatorii relevanți pentru decizia managerială.
<i>Parteneriatul cu furnizorul</i>	* Parteneriatele organizației sunt considerate în momentul de față un element esențial de infrastructură * Contribuția părților interesate în valoarea adăugată pentru client și organizație contribuie la dezvoltarea parteneriatelor Având în vedere că majoritatea organizațiilor și-au stabilit parteneriate cu furnizorii înainte ca pe piață să apară noua serie de standarde, ghidul nu va insista în mod deosebit pe acest principiu

8. Concepte referitoare la management (ISO 9000 / 2015)



9. Calitatea și cultura organizational

Calitatea nu este un concept tehnico-managerial rupt de mediul socio-uman. Calitatea produselor și serviciilor presupune atât respectarea unor norme prevăzute în legi, regulamente și standarde, cât și implicarea tuturor membrilor unei organizații în obținerea și îmbunătățirea acesteia.

Orice societate presupune structuri și sisteme de valori culturale și materiale, care generează în timp un anumit tip de mentalitate. Toate acestea formează un teren mai mult sau mai puțin fertil pentru generarea calității. Oamenii înțeleg să participe la obținerea și îmbunătățirea calității numai dacă munca lor este conformă cu propriul lor sistem de valori, cu propriile mentalități și dacă factorul motivațional este suficient de puternic.

Fiecare angajat trebuie să pornească de la ideea că și calitatea este o marfă care se vinde împreună cu produsele/serviciile solicitate.

Calitatea cumpărată are la bază cultura pro-calitate atât a celor care cumpără cât și a celor care vând, produc, distribuie, controlează etc.

Stadiul atins pe scara abordărilor calității în ultimii 100 de ani reflectă cerința tot mai accentuată "*clientul nostru, stăpânul nostru*".

Managementul calității este drumul către excelență și către premiul pentru calitate. Principiile managementului calității definesc portretul unui client nou, dar și portretul unui angajat de tip nou.

În firmele în care se dorește implementarea unui sistem al calității (respectând cerințele standardelor ISO 9001), este necesar să existe un grad înalt de implicare și angajament din partea angajaților. În plus, implementarea (și ulterior menținerea) sistemului calității solicită în mare măsură munca în echipă și cooperarea între echipe, departamente, nivele de decizie.

Cu alte cuvinte, aplicarea cerințelor standardelor din seria ISO 9000 în firme are impact atât asupra sistemului general de management al organizației, cât și asupra culturii organizaționale a acesteia.

Succesul configurării sistemului calității depinde de oameni, de modul cum personalul firmei înțelege și răspunde de acest proces sub aspect cultural prin;

- » *cunoaștere;*
- » *atitudini pozitive;*
- » *acțiune (comportament individual)*

Noile cerințe care prefigurează viitorul calității presupun și schimbări organizaționale prin dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate către calitate. Aceste schimbări trebuie să fie *planificate, participative și negociate*.

În acest fel schimbarea obținută este de durată, nivelul de performanță, cerut de un sistem al calității eficient și eficace, este menținut și îmbunătățit prin mecanisme proprii; implicarea activă a tuturor angajaților firmei asigură stabilitate a în timp a "bunelor practici" prezentate în documentația de sistem.

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

Acesta este și sensul noii ediții a standardelor ISO 9000:2000 - asigurarea calității și a încrederii în capacitatea producătorului/prestatorului de a se adapta (a îmbunătăți) continuu cerințelor mereu schimbătoare ale clientului sau ale legislației.

9. 1. Climatul organizației

Succesul firmei în creșterea calității tuturor activităților desfășurate depinde de abilitatea managerilor de a dezvolta relații umane, de a recunoaște și a evalua fiecare dintre caracteristicile și talentele individuale, de a acorda fiecărui angajat prilejul de a atinge propriul potențial maxim, de a stimula dezvoltarea și educarea continuă a personalului.

Cerințele standardelor de management din seria ISO 9000, prin respectarea cărora se configurează în firmă un sistem al calității, nu conțin explicit mențiuni de ordin cultural. Cu toate acestea, implementarea unui sistem de management al calității și implicit auditarea acestuia sunt condiționate direct de specificul culturii organizaționale, de elementele culturale preexistente la începerea procesului, de flexibilitatea de a integra noi valori și norme specific calității.

A avea în firmă un sistem al calității este o dovadă a unui management performant, a unui management orientat spre valori culturale care consideră calitatea un factor fundamental al progresului. Aceasta presupune existența unei **adevărate culturi a calității**.

Cultura calității reprezintă un sistem de valori ce există într-un mediu organizațional care este orientat către menținerea și îmbunătățirea continuă a calității.

Organizațiile cu un climat favorabil pentru cultura calității, indiferent de produsele sau serviciile furnizate, indiferent de mărimea lor, prezintă o serie de *caracteristici* comune:

- *Angajații sunt în egală măsură implicați și autorizați;*
- *Munca este făcută în echipă;*
- *Managerii sunt în egală măsură angajați și implicați; responsabilitatea nu se*
- *deleagă;*
- *Sunt alocate resurse suficiente, unde și când este nevoie, pentru a asigura*
- *îmbunătățirea continuă a calității;*
- *Recompensele și sistemul de promovare încurajează contribuția la îmbunătățirea*
- *continuă a calității;*
- *Mesajele de la clienți sunt preluate activ în vederea îmbunătățirii continue a*
- *calității;*
- *Furnizorii și clienții sunt tratați ca parteneri;*
- *Existența sistemului de valori se bazează pe standarde înalte de performanță*
- *pentru*
- *management și resursele umane, pentru produsele/serviciile realizate;*
- *Există comunicare continuă, deschisă;*
- *Există obișnuința evaluării și îmbunătățirii continue*

Organizațiile cu **un climat nefavorabil pentru cultura calității** prezintă următoarele caracteristici:

- *Mediul ostil determinat de managerii obișnuiți să dea ordine dintr-o poziție izolată*
- *face imposibilă trecerea spre calitate totală;*
- *Există fluctuații ale membrilor managementului;*
- *Trecerea la calitate totală durează;*
- *Majoritatea acțiunilor începute sau a ideilor declarate sunt abandonate;*
- *Angajații nu sunt deschiși la ideea de parteneriat intern bazat pe sprijin reciproc și*
- *lucru în echipă;*
- *Nu există comunicare, transparență, receptivitate;*
- *Nu există pe primul plan preocuparea pentru calitate și satisfacerea cerințelor clienților.*

9.2. Rolul managerilor

Cultul calității devine un element complementar activității economice; el trebuie insuflat participanților la procesele economice și sociale angajate în mecanismul de obținere a valorii. Un rol imens în această cultivare a înclinației spre calitate revine educației, dar și managementului.

Cultura calității începe de la cultura managerială.

Managerul trebuie să știe să răspundă la întrebarea: "Este oare calitatea impusă din afara organizației, de lege sau de client?"

Între principiile de bază ale managementului se regăsește și îmbunătățirea calității, ori această acțiune înseamnă tocmai scăderea noncalității, ținta către "zero defecte".

Se poate afirma că pentru a aplica acest principiu este necesar să se schimbe managementul. De aici, concluzia: managementul poate fi schimbat fără costuri - produsul defect nu! Aici intervine managementul strategic al calității.

Managementul strategic al calității reprezintă *noua cultură la nivelurile cele mai înalte ale organizației*. Pentru introducerea acestuia este nevoie de *inițiativă și schimbare* din partea managerilor superiori și de implicarea personală.

Motivarea unei astfel de *inițiative* poate proveni din diverse surse, în principal:

1. Perceperea unei *ocazii* de creștere a vânzărilor și de a reduce costurile, printr-o calitate superioară;
2. Semnalarea din timp a unei *amenințări* exterioare care poate fi preîntâmpinată;
3. O *criză* curentă care necesită revenirea la principiile fundamentale

Orice *schimbare* la nivel managerial sau tehnologic, constă în realitate din două schimbări: *schimbarea în sine și consecințele sociale* determinate de această schimbare. Consecința socială este elementul perturbator. Problema apare din ciocnirea a două culturi: cea a adepților schimbării și cea a societății afectate.

Cinci elemente majore trebuie să caracterizeze managerul de astăzi:

- *Capacitatea de a se informa;*
- *Capacitatea de a comunica;*
- *Capacitatea de a fi exemplu;*
- *Capacitatea de a analiza;*
- *Capacitatea de a lua decizii.*

Toate acestea țin de cultura individului, de cultura organizației în ansamblul ei. Pentru managementul la vârf componenta "**cultura calității în organizație**" trebuie să reprezinte o preocupare constantă.

După apariția seriei de standarde ISO 9001 principala dificultate cu care s-au confruntat și se confruntă managerii a fost și este comunicarea (lipsa de comunicare). *Comunicarea reprezintă "ansamblul instrumentelor prin care un spirit influențează alt spirit"*, Ca să faci un om să înțeleagă nu ajunge să-i pui standardele în mână și suporturi de curs cu imagini și săgeți, mai trebuie să-i comunici aceste lucruri, adică să-i vinzi convingerea ta.

Calitatea se adresează tuturor oamenilor firmei și fiecăruia în parte.

Calitatea implică asumarea răspunderii.

Calitatea implică managementul calității totale - TQM.

TQM implică managementul schimbărilor.

Orice sistem managerial trebuie să evalueze la anumite intervale de timp cultura existentă în organizație. Constatările vor fi comparate cu ce cunoaștem despre cultura calității, cu scopul identificării schimbărilor culturale necesare pentru a îmbunătăți continuu calitatea, productivitatea și competitivitatea.

Managerii pot folosi, pentru a conduce acest proces de evaluare, liste de verificare aplicate tuturor (selectiv) angajaților.

Crearea sau/și îmbunătățirea calității se poate realiza prin:

Demonstrarea angajamentului că preocuparea prioritară a managementului și organizației este calitatea; angajamentul este demonstrat prin comportament, prin exemplul personal;

- *Orientarea spre client este forța conducătoare din spatele TQM;*
- *Implicarea angajaților, desemnarea unor echipe de îmbunătățire a calității,*
- *promovarea ideilor proprii;*
- *Promovarea lucrului în echipă;*
- *Conștientizarea termenilor utilizați în limbajul specific managementului*
- *calității;*
- *Conștientizarea că TQM necesită o viziune mai largă asupra strategiei și poziției competitive a organizației;*

Componentele **sistemului de valori ale calității totale** se bazează pe concepte precum: încredere, responsabilitate, integritate.

Acest sistem de valori conduce de fapt la un comportament etic bazat pe:

- Onestitate
- Obiectivitate
- Integritate
- Încredere.

Sistemul de valori care conduce la performanță de vârf și excelență include:

- Realizare
- Contribuție
- Autodepășire
- Creativitate
- Calitate
- Oportunitate.

Aceste seturi diferite de valori nu se exclud reciproc, ci se completează într-un mediu de lucru favorabil, care implică, autorizează și acordă importanță personalului.

Terminologie, interpretari ISO 9001

► Terminologie

☞ **Parte interesata:** persoana sau organizatie care poate afecta, poate sa fie afectata sau care are perceptia ca este afectata de o decizie sau activitate a organizatei,

Partile interesate pot include:

- Clientii,
- Comunitatea,
- Furnizorii,
- Organisme de reglementare,
- Organizatii nonguvernamentale,
- Investitorii,
- Angajatii,

☞ **Cerinta:** necesitate sau asteptare care este declarata, in general implicita sau obligatorie,

Nota 1: In general „implicita” insemna ca este o practica comuna sau o obisnuinta pentru organizatie si partile interesate, pentru care necesitatea sau asteptarea este implicita,

Nota 2: Cerintele, altele decat cele legale, devin obligatorii atunci cand sunt adoptate de catre organizatie,

O cerinta specificata este una care este declarata, de exemplu, informatiile documentate,

☞ **Risc:** efectul incertitudinii,

Riscul este adesea exprimat ca o combinatie intre consecintele unui eveniment (inclusiv schimari de circumstante) si probabilitatea asociata (ISO Ghid 73),

☞ **Externalizare:** a face un aranjament in care o organizatie externa efectueaza o parte a functiei sau un proces al organizatiei,

Raspunderea pentru functia sau procesul externalizat ii revin organizatiei,

☞ **Proces,** ansamblu de activitati corelate sau in interactiune care utilizeaza elemente de intrare pentru a livra un rezultat intentionat;

☞ **Context al organizatiei,** combinatie de aspecte interne si externe care pot avea un effect asupra modului in care o organizatie abordeaza dezvoltarea si realizarea obiectivelor sale;

☞ **Consultant pentru SM,** personana care sprijina organizatia in realizarea SMC furnizand sfaturi sau informatii (ISO 10019: 2005);

☞ **Cerinta legala,** cerinta obligatorie specificata de un organism legislativ (parlament national, UE, etc);

☞ **Cerinta reglementata,** cerinta specificata de o autoritatea mandatata de un organism legislativ (guvern, autoritate, etc);

☞ **Eficacitate,** gradul in care activitatile planificate sunt realizate si rezultatele planificate sunt obtinute;

☞ **Eficienta,** relatia dintre rezultatul obtinut si resursele utilizate;

☞ **Corectia,** actiune de eliminare a unei neconformitati;

☞ **Actiune corectiva,** actiune de eliminare a cauzei unei neconformitati si de prevenire a reaparitiei acesteia;

☞ **Neconformitate:** neindeplinirea unei cerinte,

Neconformitatea se refera la cerintele specificate de standardul de referinta pentru SMC si la cerintele adoptate de organizatie,

☞ **Management,** actiuni coordonate pentru a orienta si controla o organizatie;

► Interpretari ISO 9001

☞ Standardele au ca fundamente:

- Abordarea bazata pe proces,
- PDCA,
- Abordarea bazata pe risc,

Versiunea 2015 a lui ISO 9001 consolideaza abordarea bazata pe proces si PDCA si transforma abordarea bazata pe risc din cerinta implicita (ISO 9001: 2000, respectiv 2008; ISO 14001; 2004) in cerinta (cerinte) explicita (explicite) .

☞ Cerințele sistemului de management CALITATE specificate în acest standard internațional sunt complementare cerințelor pentru produse și servicii.

☞ Informații marcat "NOTĂ", sunt de orientare în înțelegerea sau clarificarea cerinței asociate.

☞ In această standard sunt utilizate următoarele forme verbale:

- "trebuie (shall)" indică o cerință;
- "ar trebui (should)" indică o recomandare;
- "ar putea (may)" indică o permisiune;
- "poate (can)" indică o posibilitate sau o capacitate.

☞ Cerințele legale (emise prin legi de parlamante) si cerintele reglementate (emise de guverne, ministere, alte organisme) se vor numi "cerinte legale",

☞ "informatii documentate" = informatiile necesar a fi controlate si mentiune de o organizatie si mediul suport care le contine,

- Acolo unde ISO 9001: 2008 a folosit termenii de manual, procedura, instructiune, prezentul standard defineste cerinta de a "mentine informatii documentate".

- Acolo unde ISO 9001: 2008 a folosit termenul de inregistrari, prezentul standard defineste cerinta de a "pastra informatii documentate".

- Cerinta de a mentine informatii documentate nu exclude posibilitatea ca organizatia sa pastreze aceste informatii,
 - Acolo unde se face referire la “informatii” nu exista nicio cerinta ca aceste informatii sa fie documentate. In acesta situatie organizatia poate decide daca este necesar sau adecvat sa mentina informatii documentate.
- ☞ Termenul “determina” implica un proces de descoperire care are ca rezultat cunoasterea,
- Nu este sinonim cu identificarea pe care o include,
- ☞ Schimbrile innstructura si terminologia ISO 9001: 2015 nu trebuie sa fie reflectate in documentatia SMC a unei organizatii (se poate pastra codificarea procedurilor cu numerele de aparitie a clauzelor),
- ☞ Structura clauzelor are la baza prezentarea corecta a cerintelor . Acesta structura nu este sustinuta de o cerinta care sa reprezinte un model pentru documentarea SMC sau a proceselor acestora,
- ☞ Termenii utilizati in cadrul standardului nu sunt sustinuti de o cerinta privind preluarea acestora in cadrul SMC al organizatii. Organizatia trebuie sa utilizeze termenii relevanti pentru operatiunile / activitatile sale,
- ☞ Organizatiile pot alege sa utilizeze termeni care se potivesc operatiunilor / activitatilor lor (de exemplu: utilizand “inregistrari” , “documentatie” , “protocoale” , etc mai degraba “informatii documentate” sau “furnizor” , “partener” “vanzator” , etc mai degraba decat “furnizor extern”).

Intocmit,

Cojocarui Camelia Valentina

Expert curs Sistem integrat de asigurare a calitatii

