



# Managementul calității

Curs de pregătire  
CJ Harghita, ianuarie 2021

*„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului  
Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”*



Consiliul Județean Harghita



# Obiectivele cursului

- Înțelegerea necesității implementării sistemului de management al calității în organizațiile publice.
  - Politica referitoare la calitate
  - Planificarea, controlul, asigurarea calității
  - Metode și tehnici pentru îmbunătățirea calității
  - Principiile managementului calității
  - Aspecte teoretice cât și practice
- Să NU fie doar o „bifă” în agenda participanților, o sarcină primită și executată. Cursul își propune să contribuie la schimbarea viziunii asupra propriului rol în organizație al fiecărui participant

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



Consiliul Județean Harghita



# Prima întrebare esențială...

- Cine sunt eu, cu ce ce mă ocup eu în Consiliul Județean?

*„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului  
Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”*



Consiliul Județean Harghita



## Răspuns la prima întrebare esențială

- Munca mea nu este legată de persoana mea, ci de obiectivele definite de organizație
- Nu ceea ce faci este important, ci ce scopuri urmărești
  - Activitatea depusă este doar un mijloc de a atinge obiectivele
  - Calitatea este măsura în care se ating obiectivele
- Autodefinire bazat pe post vs. autodefinire bazat pe rol

*„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”*



Consiliul Județean Harghita



## Termeni cheie

- POCA - Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020
- CAF -Cadrul de Autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor administrației publice (Common Assessment Framework)
- SCAP-Strategie pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020
- TQM – managementul calității totale
- Standard ISO – un standard internațional elaborat de Organizația internațională pentru standardizare (International Organization for Standardization)

*„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”*



Consiliul Județean Harghita



## Cadrul legal și organizatoric

- Acordul de Parteneriat al României cu Comisia Europeană pentru perioada 2014 – 2020.
  - Obiectivului tematic 11 - Consolidarea capacității instituționale a autorităților publice și a părților interesate și o administrație publică eficientă
    - Existența unui cadru strategic de politică pentru consolidarea eficienței administrative a statelor membre, inclusiv reforma administrației publice
      - Dezvoltarea unor sisteme de management al calității.
- HG909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 (...)
  - Strategia pentru consolidarea eficienței administrației publice 2014-2020
  - Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020
    - Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

*„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului  
Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”*



Consiliul Județean Harghita



# POCA

- POCA - Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020
  - Anexa la **HG909/2014** privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020
- Axe prioritare
  - *Axa prioritară 1 – Administrație publică și sistem judiciar eficiente*
  - *Axa prioritară 2 – Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente*
  - *Axa prioritară 3 – Asistență tehnică*

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



Consiliul Județean Harghita



# POCA și Managementul calității

## Axa prioritară 1 – Administrație publică și sistem judiciar eficiente

- Obiectivul specific 1.1 – Dezvoltarea și introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică (...)
- Obiectivul Specific 1.2 – Dezvoltarea și implementarea de politici și instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane

## Axa prioritară 2 – Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente

- Obiectivul specific 2.1 – Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală (...)
- Obiectivul specific 2.2 – Creșterea transparenței, eticii și integrității în cadrul autorităților și instituțiilor publice

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”



Consiliul Județean Harghita



# Abordări defectuoase încetățenite

- Administrația publică a fost tratată total diferit față de sectorul privat
- Lipsă preocupare pentru aplicarea unor metode de creștere a eficacității și eficienței
  - Eficacitate: a face ceea ce trebuie (oportunitate) ("to the right things")
  - Eficiență: a face bine ceea ce trebuie (randament) ("to the things right")
- Lipsă de implementarea standardelor de calitate a serviciului care se aplică în sectorul privat
- Caracterul de monopol: lipsă motivație pentru îmbunătățirea calității

# Abordări mai moderne

- Calitatea administrației publice = nivelul asigurarea bunăstării societății.
- Gândire sistemică:
  - toate tipurile de relații din interiorul sistemului și cu mediul extern
  - Scop a înțelege ce se întâmplă
  - utilizarea informațiilor în vederea îmbunătățirii sistemului.
- o translatăre de la o administrație tip autoritate publică către o administrație concentrată pe furnizarea unor servicii
- Schimbare esențială de paradigmă: în centrul atenției apare cetățeanul

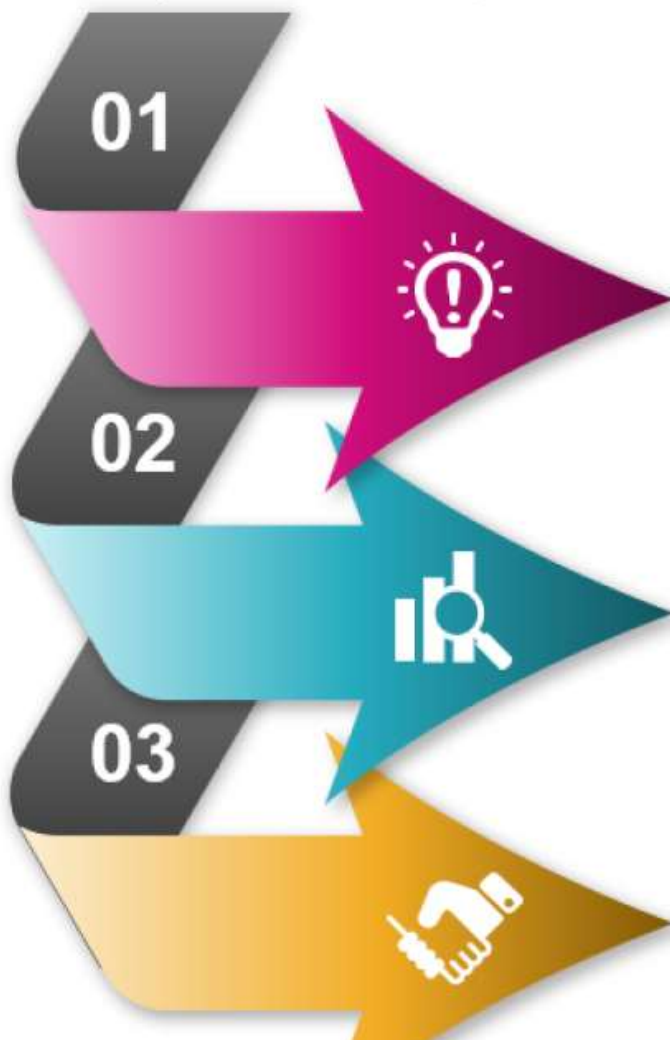
# Îmbunătățirea sistemului prin managementul calității

- Măsuri de creștere a transparenței în administrația publică
- Mecanisme administrative (audit, control, control managerial intern)
- Capacitatea administrativă de a preveni și a reduce corupția
- Dezvoltarea și diversificarea paletelor de servicii și asistență;
- Dezvoltarea sistemelor informatice necesare asigurării unui grad sporit de transparență și accesibilitate a serviciilor furnizate.

# Conceptul de calitate

- *Calitatea serviciului poate fi definită ca fiind gradul în care acesta satisface cerințele și nevoile clientului (cetățeanului), iar evaluarea calității este făcută de client/ cetățean.*
- Calitatea este măsura în care ne conformăm la așteptări
  - ISO 9000:2015, Calitatea este "măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci ale unui obiect îndeplinește cerințele".
- Calitatea este percepută
- Calitatea este proiectată

# Evoluția conceptului în domeniul public



**Calitatea** în sensul respectării normelor și procedurilor

**Calitatea** în sensul eficacității

**Calitatea** în sensul satisfacției clienților

# Calitatea în sectorul public

- Valoarea primită pentru banii plătiți
  - Responsabilitate, cele mai bune standarde de calitate comparativ cu taxele plătite de contribuabili
- A-l pune pe client pe primul loc
  - utilizatorii serviciului public considerați ca și clienți; calitatea este definită ca fiind satisfacția clientului
- Orientarea serviciului public
  - combină dreptul clientului de a primi servicii de calitate cu dreptul de a fi responsabilizat și implicați în managementul și planificarea serviciului public

# Percepția calității de către cetățean/client

- Să fie tratat cu curtoazie și respect;
- Să aibă acces facil la serviciul public;
- Să primească repede ce a cerut;
- Servicii prompte, eficiente și precise;
- Comunicare promptă, mesaje ușor de înțeles;
- Servicii plătite cu taxe mai mici;
- Să fie implicat în îmbunătățirea serviciului;
- O mai mare transparență;

# Percepția calității...

- Curtea de Conturi
  - respectarea normelor contabile și cele legale privind utilizarea banului public
  - modului de formare, de administrare și de întrebuințare a resurselor financiare ale statului
- Direcția Națională Anticorupție
  - Grad de infracționalitate cât mai redusă , numărul de cazuri de corupție medie și mare să tindă către zero.
- Guvern/Autorități
  - Modul de punere în aplicare a programului guvernamental, a legilor și a măsurilor dispuse
- Organizații civile, Partide politice, culte, etc.



# Sisteme de calitate și instrumente recunoscute

- Standarde ISO -un standard internațional elaborat de Organizația internațională pentru standardizare (International Organization for Standardization) – Sediul la Geneva, [www.iso.org](http://www.iso.org)
- CAF- Common Assessment Framework (CAF)
  - Bazat pe conceptul EFQM dezvoltat de Fundația Europeană pentru asigurarea calității (European Foundation for Quality Management)
- TQM – Total Quality Management
  - Bazat pe filozofia japoneză (și americană) privind asigurarea calității

| Metoda     | Concept  | Avantaje   | Dezavantaje  |
|------------|--|--|--|
| <b>ISO</b> | <p>Standarde elaborate de Organizația Internațională de Standardizare. Standardele ISO din clasa ISO 9000 sunt cele mai cunoscute, ele fiind standarde generice, cu aplicabilitate în orice domeniu de activitate. Putem enumera în acest sens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 9001:2008 stabilește cerințele pentru sisteme de management al calității;</li> <li>- ISO 9000:2005 descrie principii fundamentale și terminologia specifică;</li> <li>- ISO 9004:2009 furnizează linii directoare pentru îmbunătățirea performanței, luând în considerare atât eficacitatea, cât și eficiența sistemului de management al calității;</li> <li>- ISO 19011:2011 furnizează linii directoare pentru auditul sistemelor de management al calității.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- îmbunătățește managementul proceselor/activităților organizației</li> <li>- crește transparența în organizarea și derularea activităților</li> <li>- standard internațional</li> <li>- posibilitatea de certificare și de validare externă</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sistem rigid și strict</li> <li>- risc de nivel ridicat al birocrăției</li> <li>- implică costuri ale implementării și menținerii sistemului</li> </ul> |
| <b>CAF</b> | <p>Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice reprezintă un instrument creat, la nivel european, special pentru utilizare în sectorul public. Este un instrument de autoevaluare a activității instituției publice, prin care angajații acesteia identifică punctele forte și slabe ale funcționării instituției publice și propun soluții de îmbunătățire a activității.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- instrument de management al calității creat pentru utilizarea în administrația publică</li> <li>- analiză a modului de funcționare a organizației publice, pornind de la procese/activități și de la rezultatele obținute</li> <li>- se urmărește îmbunătățirea continuă a activităților</li> <li>- implicare puternică a angajaților</li> <li>- instrument ușor de utilizat (autoevaluare),</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- risc de subiectivism în autoevaluare</li> <li>- risc de a nu fi aplicate măsuri de îmbunătățite, după încheierea autoevaluării.</li> </ul>              |

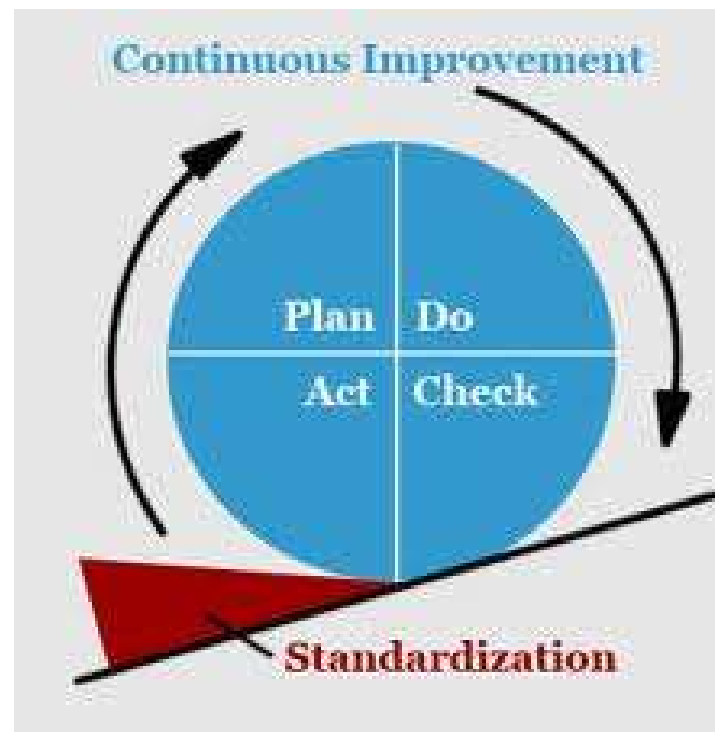
| Metoda     | Potențial de inovare  | Abordare  |
|------------|---|---|
| <b>ISO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- orientare puternică pe conformitate și pe control, mai puțin pe creativitate și pe inovare</li> <li>- posibilitate de îmbunătățire, dacă erorile și defectele sunt notificate</li> <li>- în reflectarea și descrierea proceselor există potențial pentru creativitate și inovare, în special dacă este integrat și conceptul LEAN</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- identificarea proceselor de bază (proces-cheie)</li> <li>- descrierea și documentarea proceselor de bază</li> <li>- audit extern pentru verificarea complianței cu cerințele, în vederea certificării</li> <li>- consecințe/modificări rezultate în urma auditului intern și extern</li> </ul> |
| <b>CAF</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- începe cu o fază de evaluare, în scopul definirii măsurilor concrete de îmbunătățire</li> <li>- acțiunile inovative trebuie să pornească din interior (aspect pozitiv, dar în același timp o provocare)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- începe cu o fază de evaluare, în scopul definirii măsurilor concrete de îmbunătățire aplicate post-evaluare</li> <li>- posibilitate de a obține feedback extern (ca o validare a corectitudinii utilizării instrumentului CAF)</li> </ul>  |

# Principii ale managementului calității ISO9001

- Orientarea către client;
- Leadership;
- Angajamentul personalului;
- Abordarea pe bază de proces;
- Îmbunătățire;
- Luarea deciziilor pe bază de dovezi;
- Managementul relațiilor cu părțile interesate.

# ISO 9001 abordare bazată pe procese

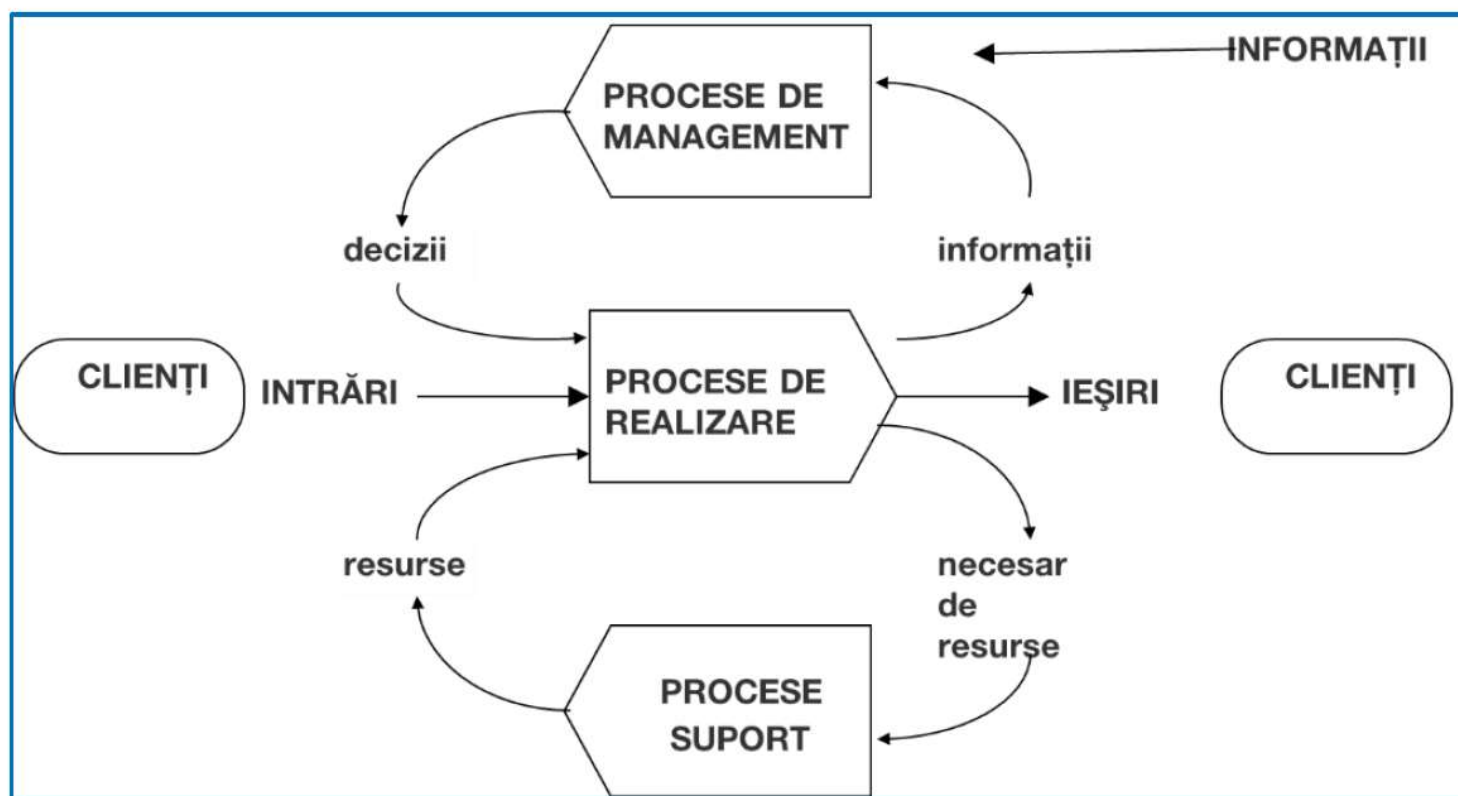




# Organizația bazată pe procese

- Recunoaște că **procesele** și nu funcțiile livrează valoare clientului final;
- Se concentrează pe procesele cheie ale organizației,
- Organizează personalul și resursele în jurul proceselor
- Se concentrează pe satisfacția clientului, elimină ceea ce nu adaugă valoare și încearcă reducerea calității slabe;
- Dezvoltă noi atitudini de management și sprijină echipele în efortul lor de a livra valoare superioară clienților organizației.

# Tipuri de procese și relația dintre acestea





ISO 9001

Implementarea sistemului de  
management al calității



1



Angajamentul  
managementului  
de vârf

2



Identificarea  
proceselor  
cheie

3



Planificarea  
SMC

4



Documentare  
a SMC

5



Implementarea  
SMC

6



Gestionarea  
SMC

7



Îmbunătățirea  
SMC

8

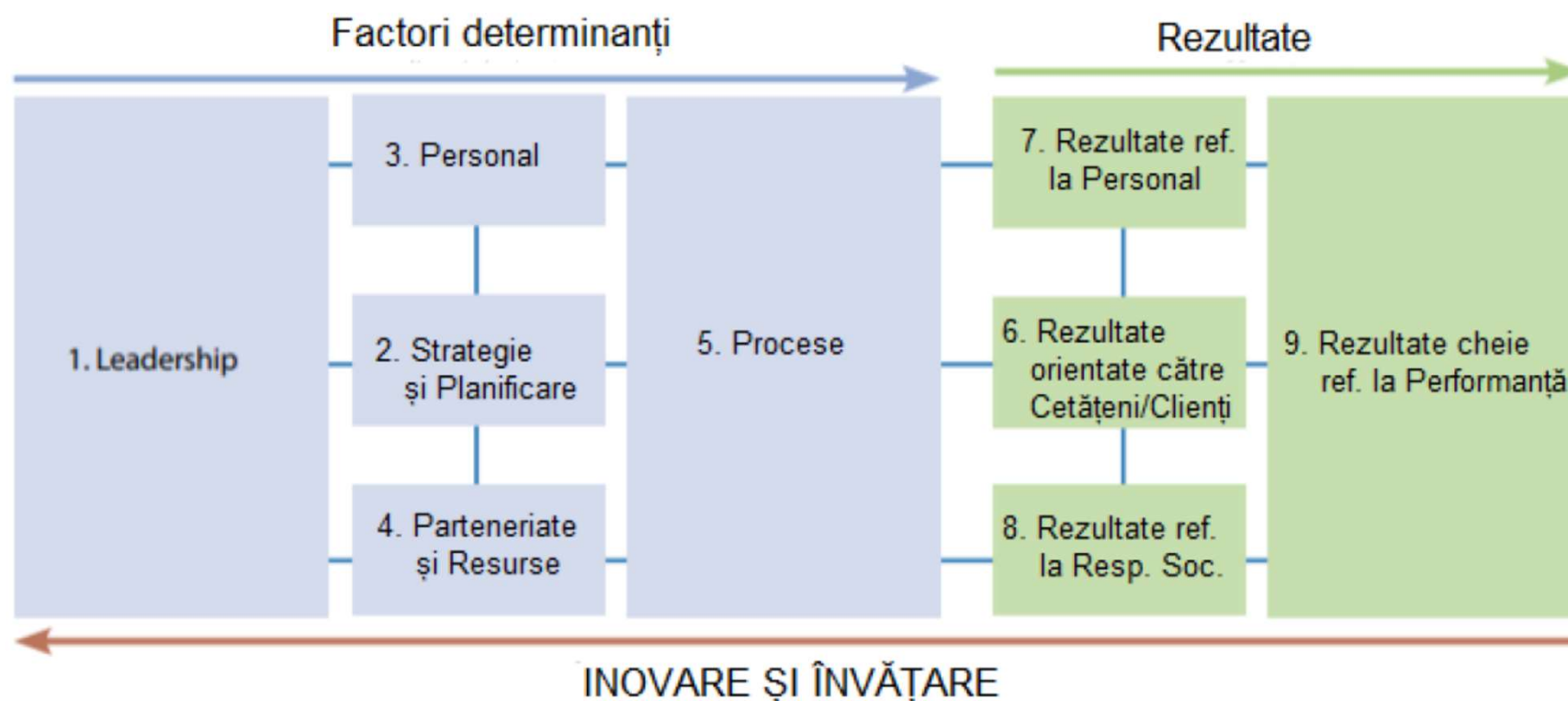


Certificarea  
SMC

# Ciclul PDCA, cercul lui Deming



## MODELUL CAF



# Relația dintre standardul ISO 9001 și CAF

| MODEL CAF                           | ISO 9001:2015  |
|-------------------------------------|--|
| Factor determinant /Rezultat        | Cerința Standard   |
| Criteriu 1 Leadership               | 5.1 Leadership și angajament;<br>5.3 Roluri organizaționale, responsabilități și autorități;<br>9.3 Analiza efectuată de management    |
| Criteriu 2 Strategie și Planificare | 4.1 Înțelegerea organizației și a contextului în care activează;<br>4.2 Înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate; |
| Criteriu 3 Personal                 | 7.1.2 Personal<br>7.1.4 Mediu pentru operarea proceselor<br>7.2 Competență   |
| Criteriu 4 Parteneriate și Resurse  | 7.1 Resurse<br>8.4 Controlul proceselor, produselor și serviciilor furnizate din exterior  |
| Criteriu 5 Procese                  | 8 Operare<br>9.2 Audit intern<br>9.1 Monitorizare, măsurare, analiză și  |

# Relația dintre cerințele standardului ISO 9001 și criteriile CAF

| MODEL CAF  | ISO 9001:2015   |
|--|---|
| Factor determinant /Rezultat                                   | Cerința Standard  |
| Criteriu 6 Rezultate orientate către client/cetățean           | 9.1.2 Satisfacția clientului  |
| Criteriu 7 Rezultate referitoare la personal                   | n.a   |
| Criteriul 8 Rezultate referitoare la Responsabilitatea Socială | n.a   |
| Criteriul 9 Rezultate cheie referitoare la performanță         | 9.1.3 Analiză și evaluare: <ul style="list-style-type: none"><li>– Produse și servicii;</li><li>– Satisfacția clientului;</li><li>– Furnizori externi;</li><li>– Procese.</li></ul> |

# Principiile fundamentale ale Excelenței, conform Model CAF



# Principii fundamentale TQM

1. Orientarea organizației către clienți.  
clienții externi și clienții interni.
2. Principiul "zero defecte";
3. Asigurarea leadership-ului (implicarea conducerii).
4. Implicarea întregului personal în luarea deciziilor.
4. Abordarea bazată pe proces, abordarea managementului ca sistem.
6. Îmbunătățirea continuă a performanțelor.
7. Managementul prin fapte. ("management by facts")
8. Relații cu furnizorii reciproc avantajoase; internalizarea relației client-furnizor.

Principiile de bază ale TQM trebuie incluse în cultura organizației

# Filozofia Total Quality Management

- învățare continuă,
- inovare și îmbunătățire,
- claritatea obiectivelor,
- orientarea către client,
- leadership,
- orientarea către rezultate,
- dezvoltarea resurselor umane,
- responsabilitate socială,
- management prin procese și fapte,
- dezvoltarea de parteneriate



# Filozofia Total Quality Management (TQM)

- drept o strategie de management care are ca scop înglobarea calității în toate procesele organizației.
- un mod de conducere a unei organizații, centrat pe calitate
- Se bazează pe participarea tuturor membrilor acesteia
- vizează un succes pe termen lung prin satisfacerea clientului, precum și avantaje pentru toți membrii organizației și pentru societate
- dezvoltare continuă,
- Dezvoltare valori, metodologii și instrumente,