



Managementul calității

Curs de pregătire – **ziua 2**

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

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



Consiliul Județean Harghita



Politica de calitate

- Reprezintă intențiile și direcțiile generale ale organizației în ceea ce privește calitatea, exprimată de conducerea acesteia
- Asigură un cadru pentru stabilirea obiectivelor
- Cuantifică în direct obiectivele propuse (de regulă)
- Conținutul politicii de calitate
 - Scop
 - Valori
 - Principii
 - Responsabilități
 - Obiective
 - Monitorizare
 - Aprobare

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



Consiliul Județean Harghita



Politica de calitate

- Reprezintă intențiile și direcțiile generale ale organizației în ceea ce privește calitatea, exprimată de conducerea acesteia
- Asigură un cadru pentru stabilirea obiectivelor
- Cuantifică în direct obiectivele propuse (de regulă)
- Conținutul politicii de calitate
 - Scop
 - Valori
 - Principii
 - Responsabilități
 - Obiective
 - Monitorizare
 - Aprobare

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



Consiliul Județean Harghita



Principii ale managementului calității ISO9001

1. Orientarea către client;
2. Leadership;
3. Angajamentul personalului;
4. Abordarea pe bază de proces;
5. Îmbunătățirea;
6. Luarea deciziilor pe bază de dovezi;
7. Managementul relațiilor cu părțile interesate.
 - Versiuni anterioare: abordarea managementului ca sistem

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



Consiliul Județean Harghita



Leadership și angajament (conf. ISO9001)

- Managementul de cel mai înalt nivel trebuie să demonstreze
- Asumarea răspunderii pentru eficacitatea sistemului
- Asigurarea ca politica și obiectivele referitoare la calitate sunt în concordanță cu contextul și direcția strategică a organizației
- Asigurarea că cerințele sistemului de management al calității sunt integrate în procesele organizației
- Promovarea abordării pe bază de proces și a gândirii pe bază de risc
- Asigurarea că resursele necesare pentru sistemul de management al calității sunt disponibile

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



Consiliul Județean Harghita



Leadership și angajament (conf. ISO9001)

- Comunicarea importanței unui management eficace al calității și a conformării cu cerințele sistemului de management al calității
- Asigurarea că sistemul de management al calității obține rezultatele intenționate
- Angrenarea, direcționarea și susținerea persoanelor pentru a contribui la eficacitatea sistemului de management al calității
- Promovarea îmbunătățirii
- Susținerea altor roluri relevante de management, pentru a demonstra leadership-ul acestora, așa cum se aplică zonelor lor de responsabilitate

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



Consiliul Județean Harghita

Etapele implementării unui SMC

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



Potențialele beneficii introducerii unui sistem de management al calității (conf. ISO 9001)

- Capabilitatea de a furniza în mod consecvent servicii care satisfac cerințele clientului
- Facilitarea oportunității de creștere a satisfacției clientului
- Luarea în considerare a riscurilor și oportunităților asociate contextului și obiectivelor sale
- Capacitatea de a demonstra conformitatea cu cerințele specificate ale sistemului de management al calității

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



Consiliul Județean Harghita

Familia de standarde privind asigurarea calității

- ISO9000 Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular
- ISO 9001- cerințe
- ISO9004 Conducerea organizației către un succes durabil. O abordare bazată pe managementul calității
- ISO10001-Managementul calității –Satisfacția clientului-Linii directoare pentru conduită în organizații
- ISO10002-Managementul calității –Satisfacția clientului-Linii directoare pentru soluționarea reclamațiilor
- ISO

Tendințe de dezvoltare ISO 9001

Tabelul A.1 — Diferențe majore în terminologie între ISO 9001:2008 și ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Produse	Produse și servicii
Excluderi	Nu se utilizează (a se vedea articolul A.5 pentru clarificarea aplicabilității)
Reprezentantul managementului	Nu se utilizează (responsabilitățile și autoritățile similare sunt atribuite dar nu există cerința pentru un singur reprezentant al managementului)
Documentație, manualul calității, proceduri documentate, înregistrări	Informații documentate
Mediu de lucru	Mediu pentru operarea proceselor
Echipamente de monitorizare și măsurare	Resurse de monitorizare și măsurare
Produs aprovizionat	Produse și servicii furnizate din exterior
Furnizor	Furnizor extern



Metode si tehnici pentru îmbunătățirea calității

Tehnicile si instrumentele clasice ale managementului calității au fost preluate, în cea mai mare parte, din statistică, fiind utilizate pentru:

ordonarea și sintetizarea
datele referitoare la
calitate

luarea deciziilor
referitoare la calitatea
loturilor de mărfuri, pe
baza analizei
eșantionului prelevat

controlul bunei
funcționări a unui
proces, în scopul
asigurării capacității
acestuia de a obține în
mod constant nivelul de
calitate solicitat

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



Consiliul Județean Harghita

Metode si tehnici pentru îmbunătățirea calității

Tehnici si instrumente pentru date numerice

- permit ordonarea și prezentarea unui ansamblu de date referitoare la calitate, într-o manieră sintetică, ușor de perceput

- aparținând statisticii descriptive: diferite tipuri de fișe, tabele, reprezentări grafice
- tehnicile de control statistic al calității prin eșantionare
- diagrama de control

Tehnici si instrumente pentru date nenumerice

- brainstorming
- benchmarking
- diagrama Ishikawa
- diagrama procesului
- matricea compatibilității, etc



Diagrama cauză-efect

- Oferă posibilitatea de a evidenția cauza și efectul unor evenimente, procese, probleme, etc.
- Se mai numește
 - diagrama os de pește
 - Diagrama Ishikawa
- Permite o prezentare grafică, o imagine generală
- Instrument puternic de diagnosticare în managementul calității
- Se recomandă utilizarea acesteia doar atunci când se dorește analiza unei singure probleme, iar cauzele posibile pot fi ierarhizate

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



Consiliul Județean Harghita

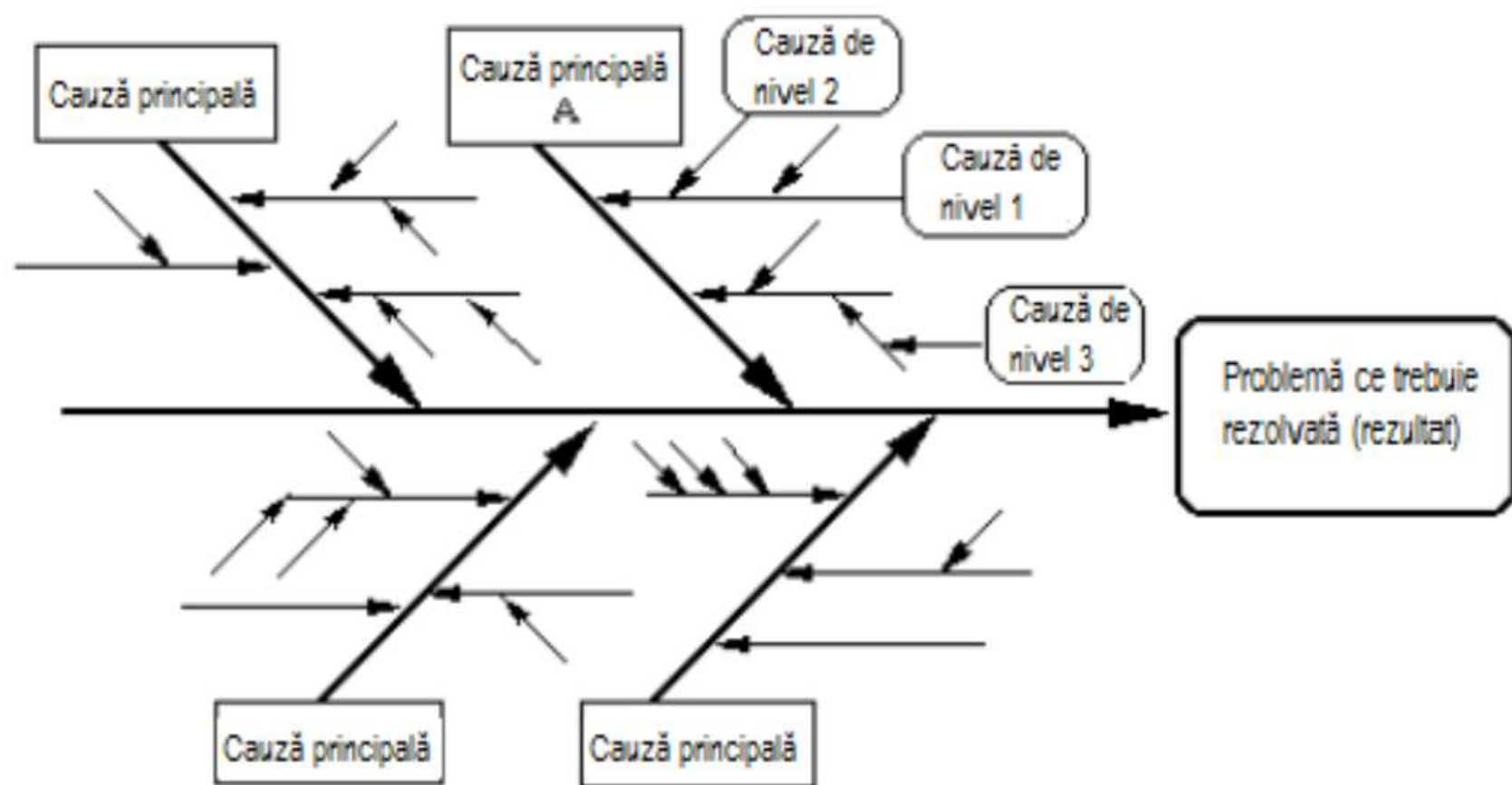




Diagrama cauză-efect

- Cauzele pot fi, de regulă, grupate în “cele 5 M-uri”, sau „4P-uri”
- Cele 5 M-uri sunt (pt. domenii productive):
 - Materiale (Materials)
 - Mijloace (Measurements)
 - Metode (Methods)
 - Mașini (Machines)
 - Mână de lucru (Manpower)
- Cele 4P-uri sunt (domenii extraproductive):
 - Politici (Policies)
 - Proceduri (Procedures)
 - Personal (People)
 - Poziție (Plant/technology)

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



Consiliul Județean Harghita

Diagrama cauză-efect

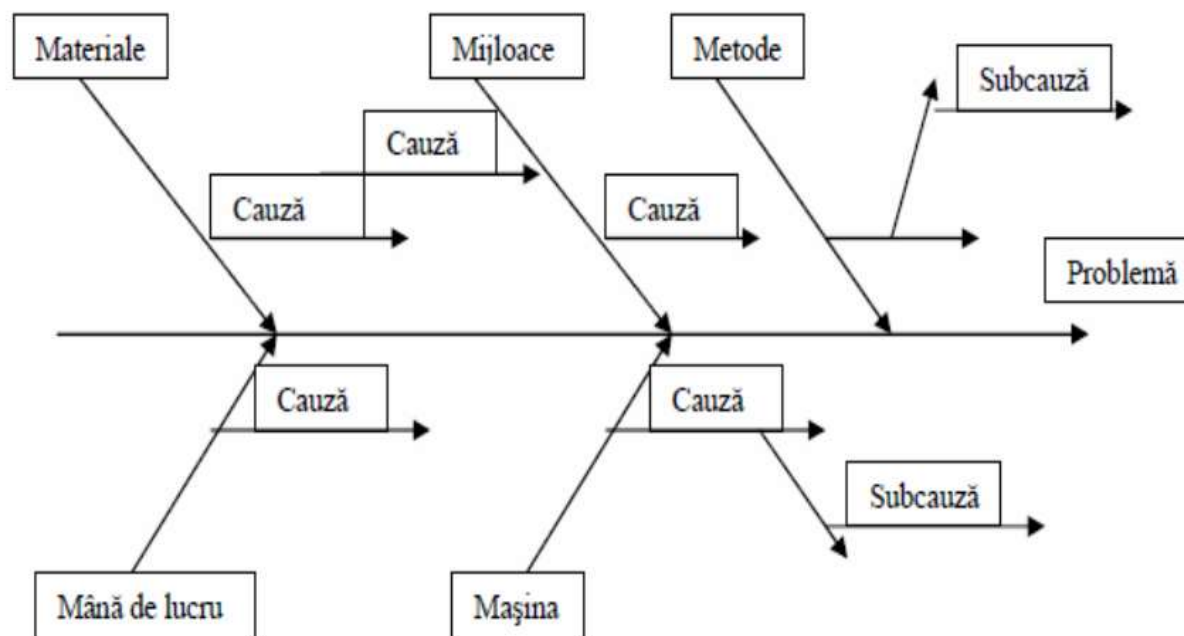
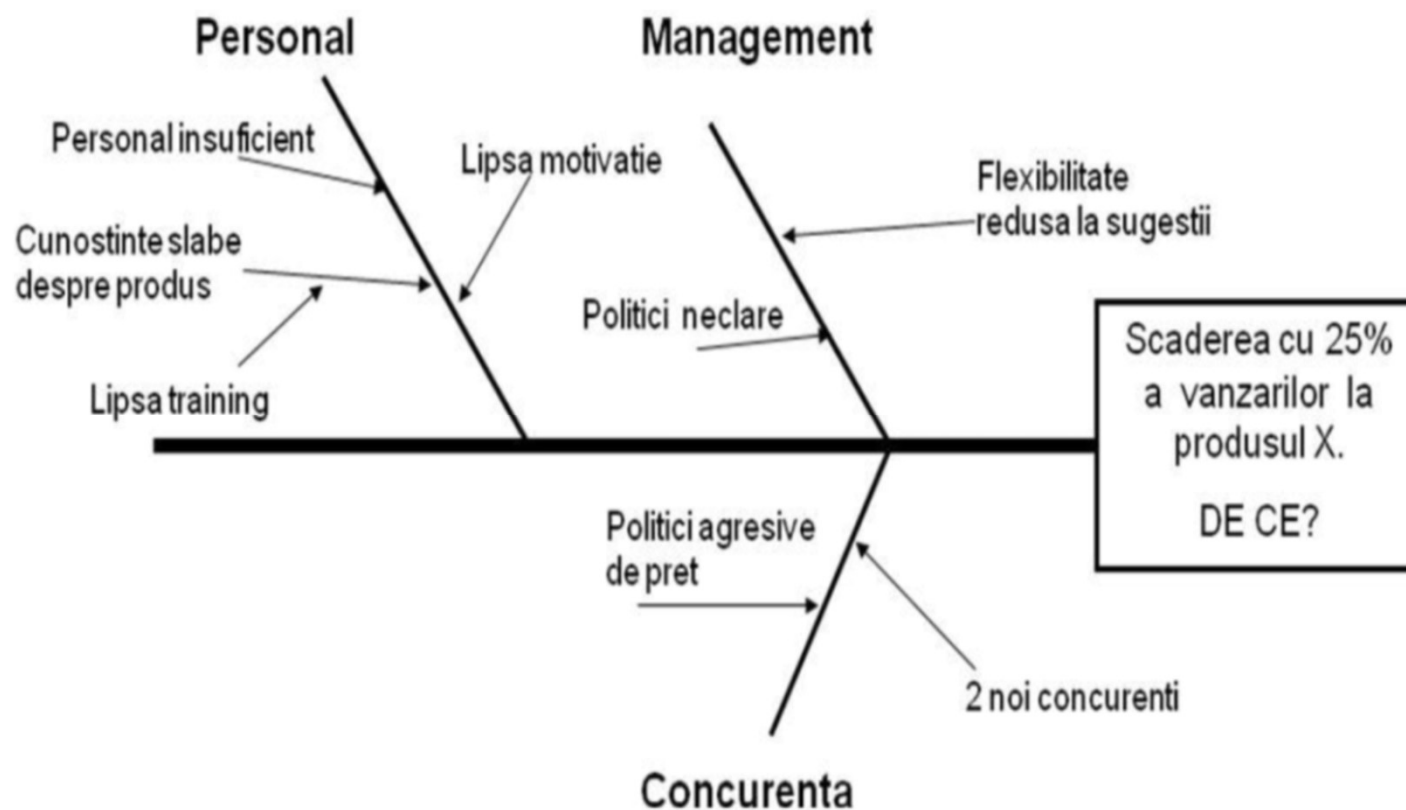


Diagrama cauză-efect

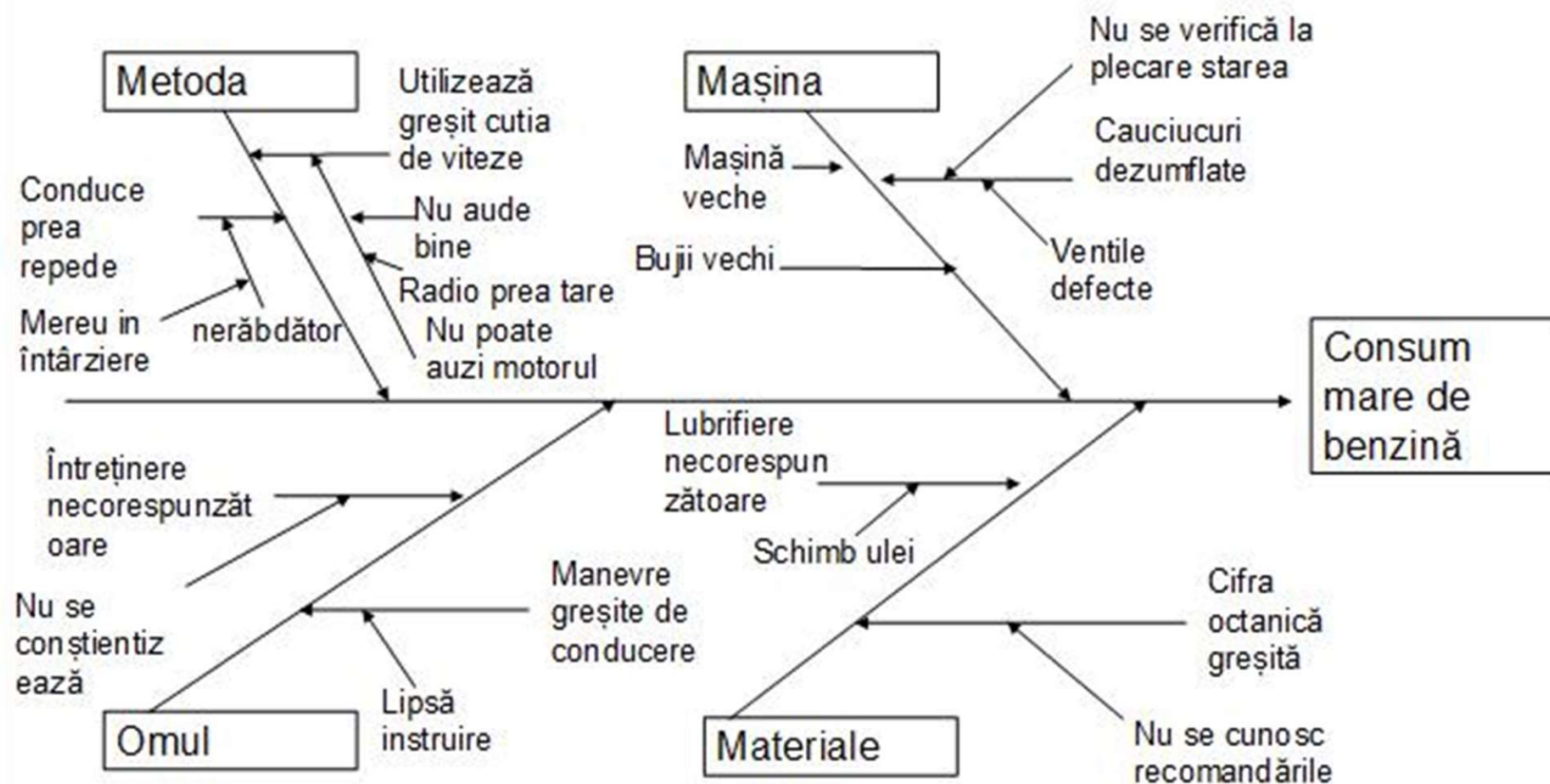
„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”

Exemple diagramă cauză-efect

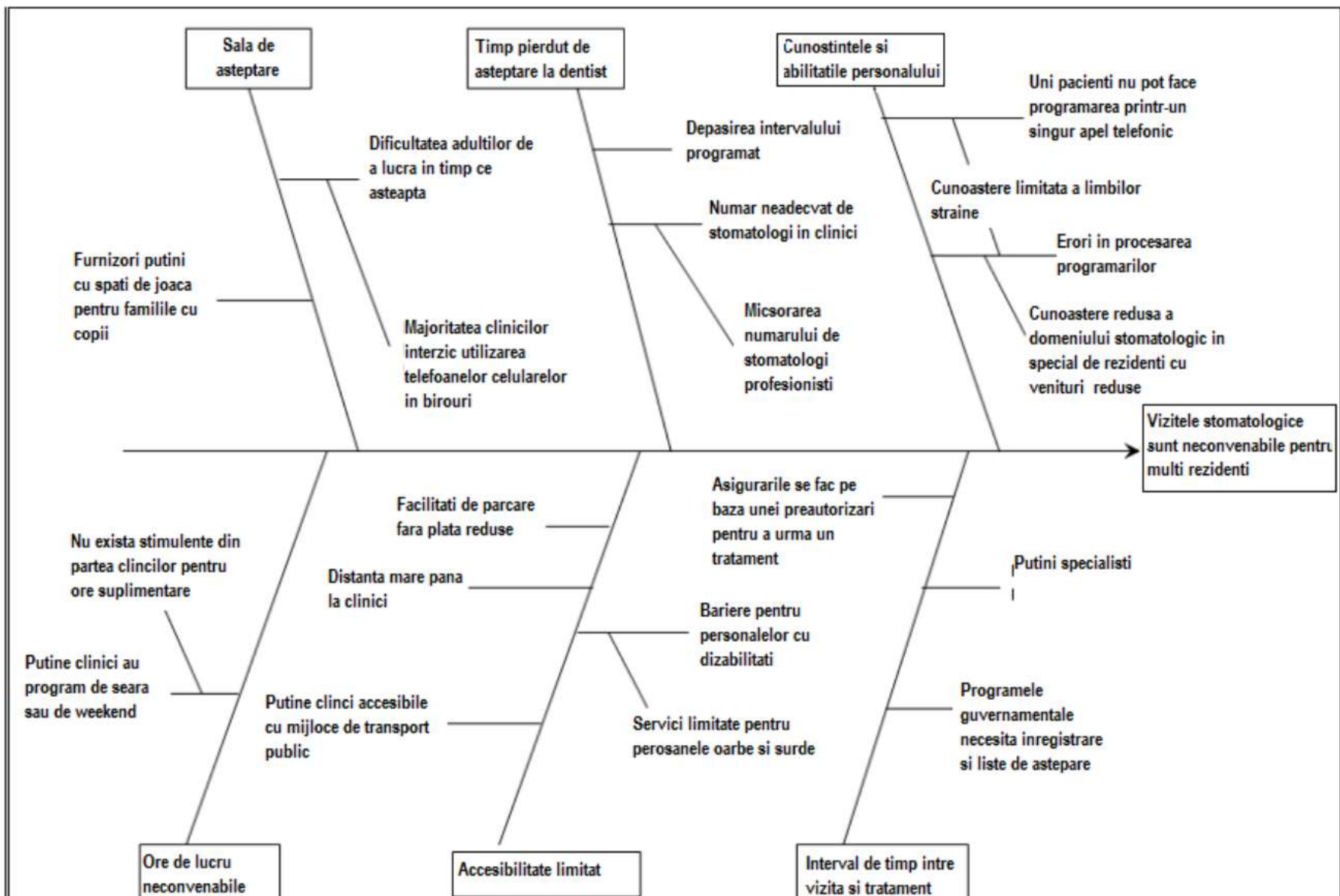


„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”

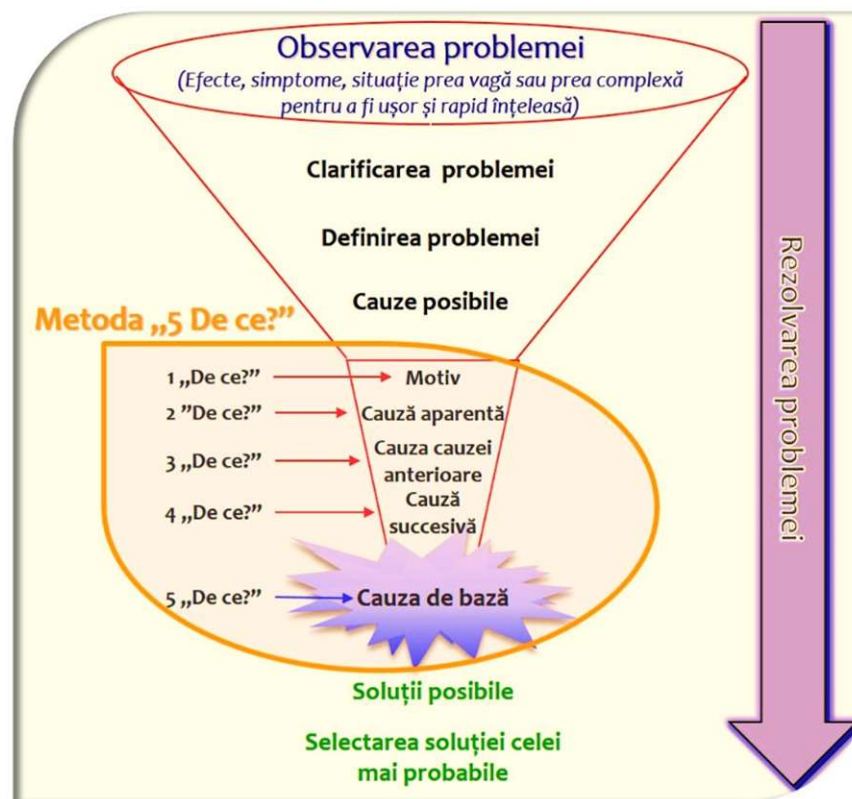
Exemple diagramă cauză-efect



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



Metoda celor 5 De ce?



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



Regulile celor 5 De ce?

1. Este necesar ca managementul să fie implicat în standardul „5 de ce” al companiei.
2. Să folosim hârtie (flipchart) sau whiteboard, în loc de calculatoare.
3. Să scriem pe foaie problema și să ne asigurăm că toată lumea o înțelege.
4. Să facem distincție între cauze și simptome.
5. Să avem grijă de logica relației cauză - efect.
6. Să ne asigurăm că inversarea propoziției începând cu „și prin urmare”, ne conduce la cauză.
7. Să încercăm să facem răspunsurile noastre mai precise.

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



Consiliul Județean Harghita



Regulile celor 5 De ce?

8.Să privim cauza pas cu pas. Nu sărim la concluzii.

9.Să ne bazăm pe fapte și cunoaștere.

10.Să evaluăm procesele, nu oamenii.

11.Nu lăsăm niciodată „eroare umană”, „neatenția lucrătorului” etc. să rămână cauza rădăcină.

12.Să susținem o atmosferă de încredere și sinceritate.

13.Să ne asigurăm că prin întrebările ajungem la cauza rădăcină, și că acea cauză nu se va mai repeta.

14.Formularea întrebărilor De ce? Trebuie să avem o perspectivă al clientului.

Formularea problemei*	
1 De ce?	
2 De ce?	
3 De ce?	
4 De ce?	
5 De ce?**	
Cauză / Cauze de bază***	1. 2. 3.
<p>* Maxim o propoziție care să descrie evenimentul sau problema de analizat</p> <p>** Dacă răspunsul la ultima întrebare se referă la o situație imposibil de controlat de către organizație, atunci mergi la răspunsul anterior și reformulează ultima întrebare.</p> <p>*** Pentru a valida cauzele identificate, trebuie să se găsească, pentru fiecare, răspunsul la întrebarea: „Dacă se elimină această cauză, se elimină riscul de reapariție a problemei analizate?”</p>	



Exemplu 5 De ce?

... analiza scufundării Titanicului

1. De ce?

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

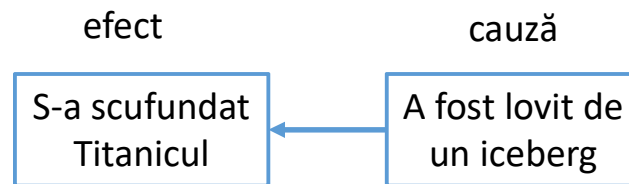


Consiliul Județean Harghita

Exemplu 5 De ce?

- Analiza scufundării Titanicului

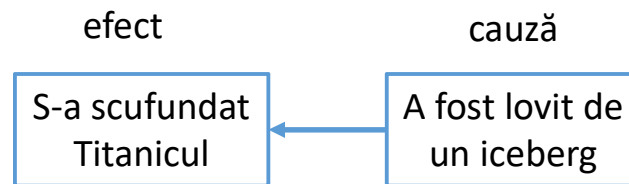
- 1. De ce?



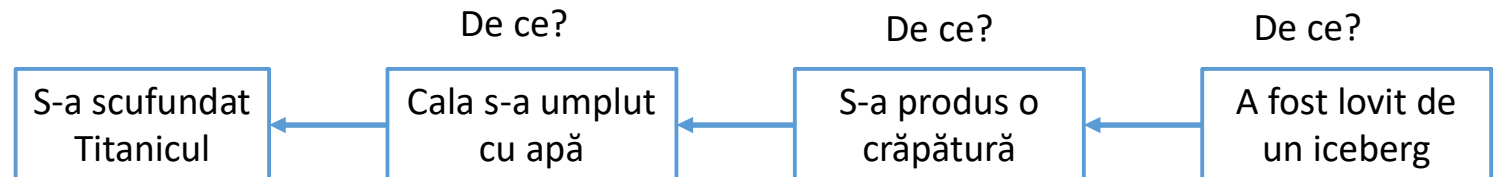
Exemplu 5 De ce?

- Analiza scufundării Titanicului

- 1. De ce?



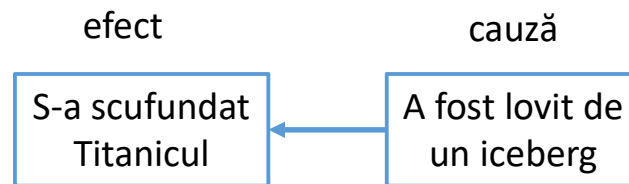
- 3 De ce?



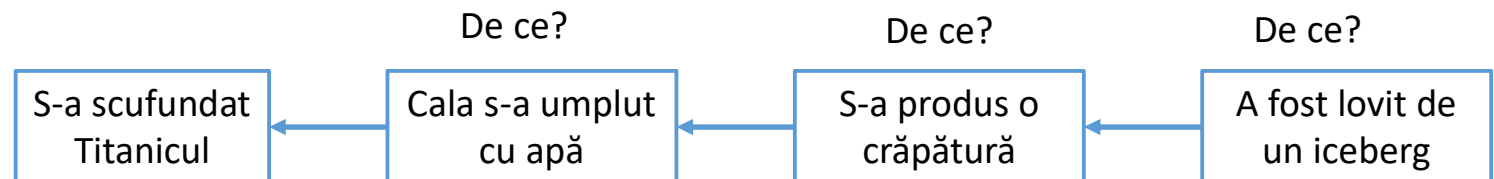
Exemplu 5 De ce?

- Analiza scufundării Titanicului

- 1. De ce?



- 3 De ce?



- 5 De ce?

Exemplu 5 De ce ?

- Analiza scufundării Titanicului

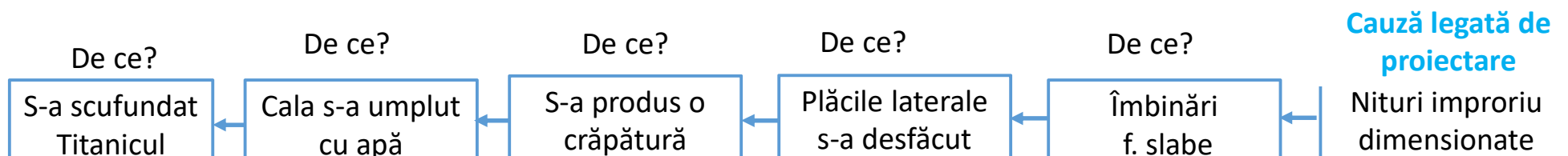
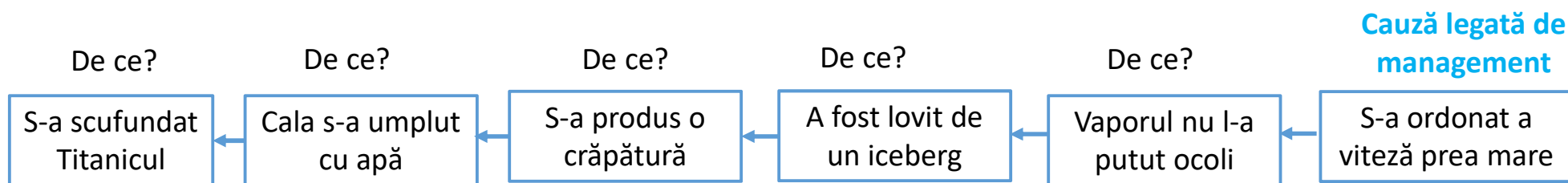
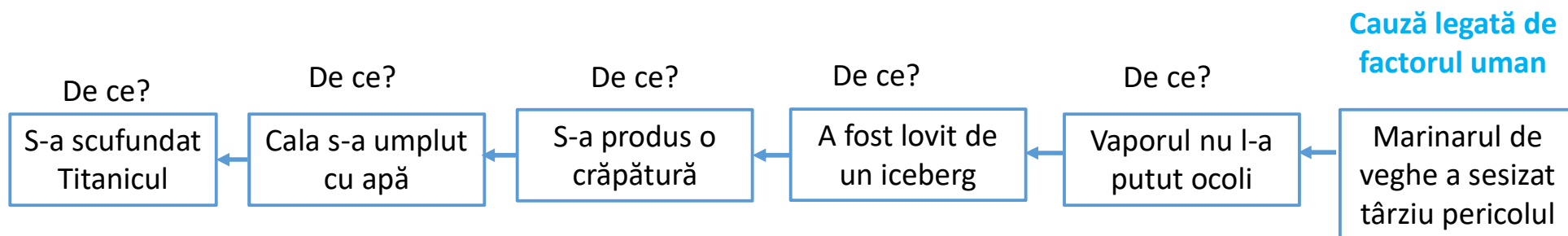




Diagrama os de pește aplicație CJHarghita

Să concepem o diagrama Ishikawa prin metoda 5 de ce? Pentru o problemă uzuală din CJ Harghita!

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



Consiliul Județean Harghita



Metoda benchmarking

- Este un demers care constă în confruntarea propriilor practici ale organizației cu cele ale altor organizații.
 - **benchmark** (bornă, referință)
- conceptul se bazează pe faptul că lumea exterioară este într-o continuă evoluție și constă în compararea propriei organizații cu una sau mai multe organizații identificate de referință
- o idee simplă: ne comparăm cu campionii dintr-un anume domeniu
- Rolul esențial: de a schimba procesele și metodele de muncă la nivelul unei organizații, pe baza datelor obținute

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



Consiliul Județean Harghita



Metoda benchmarking

- proces de schimbare organizațională
- o continuă îmbunătățire pentru corectarea lipsurilor.
- un proces continuu de căutare a celor mai bune practici care să conducă organizația către un nivel superior de performanță.
- nu este o simplă comparație între indicatori, ci reprezintă studiul proceselor, practicilor și metodelor folosite
- nu este limitat la informațiile de la instituții similare, ci mai mult, prin benchmarking se caută inovația, dincolo de limitele domeniului în care acționează organizația respectivă

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



Consiliul Județean Harghita



Tipuri de benchmarking

- Benchmarking-ul „orizontal”, generic
 - vizează identificarea celor mai bune practici în funcționarea proceselor unor organizații referențiale. (organizațiile nu sunt concurente).
- Benchmarking-ul „extern”, de performanțe
 - Vizează organizații direct concurente
- Benchmarking-ul „funcțional”, de proces
 - vizează compararea metodelor și practicilor de efectuare a proceselor sau a unei anumite funcții.
- Benchmarking-ul „intern”
 - vizează analiza comparativă a proceselor dintre două compartimente ale aceleiași organizații
 - constituie o etapă intermediară, în tentativa de raportare la liderul identificat
- Benchmarking strategic
 - compararea opțiunilor și dispozițiilor strategice, adoptate

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



Consiliul Județean Harghita



Etapele benchmarkingului

- Etapa 1: Definirea misiunii și obiectului benchmarking-ului
- Etapa 2: Identificarea organizației referential
- Etapa 3: Colectarea datelor.
- Etapa 4: Prelucrarea datelor colectate.
- Etapa 5: Identificarea cauzelor fiecărui ecart și stabilirea acțiunilor corective necesare pentru reducerea lui.
- Etapa 6: Implementarea acțiunilor corective.
- Etapa 7: Evaluarea progreselor obținute.
- Etapa 8: Consolidarea progreselor dobândite.

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



Consiliul Județean Harghita



Metoda brainstormingului

- Are la bază efectul de sinergie
- Este o metodă eficientă când o problemă nu se poate rezolva prin deducție sau inducție
- Nu orice problemă se poate rezolva prin brainstorming
 - Problema trebuie să fie bine definită, nu prea complexă și nici prea vastă
- Are foarte multe variante, unele încercă să înlăture punctele slabe ale metodei de bază, precum:
 - Pot fi cooptați un număr relativ mic de participanți
 - Participanții trebuie să fie prezenți într-o sală special amenajată
 - Există de limitări impuse de limbă, cultură, de timp disponibil

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



Consiliul Județean Harghita



Reguli de bază a brainstormingului

- Cantitatea este mai importantă decât calitatea.
- Ideile trebuie să vină spontan.
- Nici o idee nu trebuie judecată sau apreciată.
- Ideile exprimate aparțin tuturor.
- Toți participanții sunt egali
- Participanții sunt izolați de mediul exterior, ședința este condusă de un moderator, poate participa și o persoană care reține în scris ideile
- Etapele trebuie bine separate

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



Consiliul Județean Harghita



Faza de pregătire a brainstormingului

- Locație:
 - Dotare tablă, flipchart, masă,
 - Culori și ambient plăcut
 - lumină, temperatură, nivel zgomot
 - Pereți netransparenți, geamuri către exterior,
- Participanți
 - Număr: 5-12
 - Grup cât mai eterogen sau omogen
 - Se evită relațiile de șef-subalterni, de soț-soție, de relații de rivalitate, etc.
- Perioada zilei
 - A se evita începutul și sfârșitul programului
 - A se evita începutul și sfârșitul pauzei de masă

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



Consiliul Județean Harghita



Faza de desfășurare efectivă

- Prezentarea unor aspecte organizatorice
 - Utilizare telefon, reguli privind fumatul, sursa de apă și cafea, etc.
 - Timp de acomodare, discuții preliminare de socializare ("small talk")
- Prezentarea problemei și a tematicii
- Prezentarea regulilor
- Colectarea ideilor
- Selecția/gruparea în mare a ideilor cu potențial
- Repetarea celor două faze anterioare
- Concluzii. Închiderea sau suspendarea ședinței după 60-90minute

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



Consiliul Județean Harghita



Activități ulterioare desfășurării ședințe

- Aspecte organizatorice cu privire la participanți și locație
 - Se reamintesc regulile,
 - se distrug documentele nerelevante, se lasă sala de ședință cu tabla/flipchartul șters, coșul de gunoi golit, etc.
- Formularea în scris și în detaliu a rezultatului ședinței către conducătorii organizației
- Luarea de măsuri pentru aplicarea ideilor
- Plan de implementare
 - Termene de execuție
 - Buget
 - Responsabili

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



Consiliul Județean Harghita



Concluzii. Idei esențiale SMC

- Orientare către client
- Îmbunătățire continuă. Cultură organizațională orientată către calitate
- Orientare către procese și documentarea proceselor
- Învățare continuă, dezvoltarea resurselor umane,
- Leadership: asumare de responsabilități de către conducători
- Responsabilitate socială,
- Utilizarea tehnicilor specifice SMC

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



Consiliul Județean Harghita



Vă mulțumesc!



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



Consiliul Județean Harghita