



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OPOSDRU

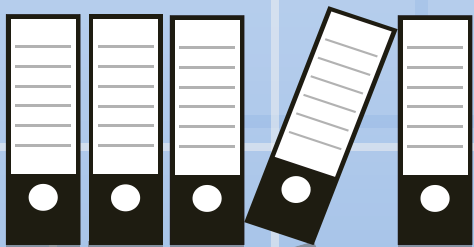


Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

Implementarea sistemului de management al calității



Îndrumar practic





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

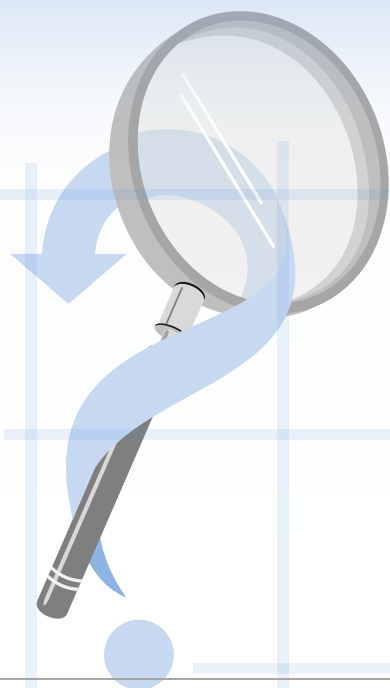
Introducere

Implementarea seriei ISO 9000 afectează întreaga organizație încă de la început. Dacă este aplicată cu hotărâre, ea duce la schimbarea culturii organizaționale, prin dezvoltarea unui mediu propice îmbunătățirii continue.

Procesul de implementare a lui ISO 9000 depinde de: nivelul de detaliere a programului existent al calității; dimensiunea organizației, complexitatea proceselor sale.

Etapele implementării

Pentru a implementa cu succes sistemul de management al calității în conformitate cu ISO 9001, organizația trebuie să parcurgă 14 etape fundamentale.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALEAsociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

1. Angajamentul managementului la vârf

Managementul de vârf (directorul general sau conducătorul executiv) trebuie să-și demonstreze angajamentul și hotărârea de a implementa un sistem de management al calității în conformitate cu ISO 9001. Fără angajamentul managementului, nici o inițiativă în domeniul calității nu va reuși. Managementul de vârf trebuie să fie convins că prin certificarea sistemului de management al calității, organizația va putea să demonstreze clienților săi că este angajată în obținerea calității.

De asemenea, managementul de vârf trebuie să fie convins că sistemul de management al calității poate îmbunătăți eficiența afacerii prin eliminarea pierderilor din sistemele de management.

Managementul de vârf trebuie să țină cont și de următorii factori:

- conducerea prin exemplu personal;
- participarea în proiecte de îmbunătățire;
 - crearea unui mediu care să
- încurajeze implicarea personalului

Angajamentul managementului poate fi influențat de:

- **Presiunea directă a pieței:** cerințele unor clienți cruciali sau condițiile impuse de firma mamă;
- **Presiunea indirectă a pieței:** niveluri tot mai mari ale calității și vizibilității între competitori;
- **Ambiții de dezvoltare:** dorința de a exploata unele oportunități de pe piață;
- **Încrederea personală în valoarea calității** ca obiectiv permanent și a sistemului de management al calității ca mijloc de a obține această calitate.

Managementul de vârf trebuie să identifice obiectivele care vor fi îndeplinite cu ajutorul sistemului de management al calității. Printre aceste obiective se pot număra:

- creșterea eficienței și a profitabilității;
- realizarea de produse și servicii care îndeplinesc în mod constant necesitățile și așteptările clienților;
 - obținerea satisfacției clienților;
 - creșterea segmentului de piață;
- îmbunătățirea comunicării și a moralului în organizație;
 - reducerea costurilor și a pierderilor;
- creșterea încrederii în propriul sistem de management



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

2. Stabilirea echipei de implementare

ISO 9000 este implementat de oameni. Prima fază a implementării este angajamentul managementului de vârf – directorul general și funcțiile cheie de conducere. Următoarea etapă este stabilirea echipei de implementare și desemnarea reprezentantului managementului (RM), cu rol de coordonator în planificarea și gestionarea implementării.

Echipea trebuie să includă reprezentanți ai tuturor funcțiilor din organizație – Marketing, Proiectare și dezvoltare, Planificare, Producție, etc.

În contextul lui ISO 9001, RM este persoana din organizație care reprezintă interfața dintre management și organismul de certificare. Rolul său este de fapt mult mai vast decât atât.

RM trebuie să fie un „campion” al sistemului de management al calității și de aceea trebuie să fie o persoană care:

- are susținere totală din partea directorului general;
- este angajată cu convingere în obținerea calității și implementarea sistemului de management al calității;
- are calitatea – rezultată din funcție, vechime sau ambele – de a influența managerii și persoanele de la toate nivelurile;
- are cunoștințe detaliate referitoare la metodele calității în general și ISO 9000 în special.



Membrii echipei de implementare trebuie să fie instruiți în domeniul managementului calității, de către o organizație profesională de instruire.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

3. Inițierea programului de conștientizare privind sistemul de management al calității

Programul de conștientizare are drept scop:

- transmiterea către angajați a obiectivelor sistemului de management al calității construit în conformitate cu standardul ISO 9001,
 - prezentarea avantajelor pe care sistemul de management al calității le oferă angajaților, clienților și companiei însăși,
- clarificarea rolurilor și responsabilităților angajaților în cadrul sistemului,
- prezentarea modului în care sistemul funcționează.



Programul de conștientizare trebuie să identifice beneficiile pe care le așteaptă organizația prin implementarea sistemului de management al calității.

De asemenea, trebuie subliniat faptul că este necesar un înalt nivel de implicare a tuturor angajaților, asigurând faptul că va exista suport din partea acestora în implementarea sistemului.



Programul de conștientizare poate fi derulat fie de echipa de implementare, fie de experți externi.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

CIPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

4. Instruirea personalului

Pentru că sistemul de management al calității afectează toate zonele și întregul personal al organizației, programele de instruire trebuie structurate pe categorii de personal: manageri de vârf, manageri executivi, personal de execuție.

Instruirea trebuie să acopere conceptele de bază ale standardului ISO 9001 și ale sistemului de management al calității și impactul pe care acest sistem îl va avea asupra obiectivelor strategice ale organizației și a proceselor sale, precum și implicațiile pe care le va avea asupra culturii organizaționale.

Instruirea inițială poate acoperi de asemenea aspecte cum ar fi:

- dezvoltarea documentației sistemului de management al calității (Manual, proceduri, instrucțiuni);
- principii de auditare;
- instrumente și tehnici de management, etc.



Dacă nu există capacitate internă pentru organizarea instruirii, poate fi necesară trimiterea personalului la cursuri de instruire externe, sau angajarea unei organizații externe care să efectueze instruirea in-house.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

5. Efectuarea auditului diagnostic

ISO 9001 nu cere existența unor sisteme redundante sau dublarea eforturilor. Obiectivul standardului este de a crea un sistem de management al calității care să fie conform cu cerințele sale.

Aceasta nu exclude încorporarea, adaptarea și adăugarea programelor de calitate care deja există în organizație.

Pentru aceasta, ar trebui dezvoltată o diagramă flux care arată parcursul REAL al informațiilor (nu cum ar trebui să fie) de la primirea comenzii clientului până la livrarea produsului comandat.



De aceea, etapa 5 constă în compararea sistemului existent de management al calității pe care îl deține organizația cu cerințele standardului.

Pornind de la această diagramă flux generică, se pot dezvolta fluxuri ale activităților pentru fiecare departament.

Atenție! Organizația poate deja să dețină un număr semnificativ de proceduri.

Aceste documente nu trebuie să fie eliminate, ele trebuie incluse în noul sistem de management al calității.

În cadrul procesului de analiză este necesară consultarea managerilor executivi și a specialiștilor organizației. Documentele trebuie colectate, studiate și înregistrate pentru o utilizare viitoare, eventual după revizuire.

Abordarea constă în determinarea și înregistrarea modului în care un proces este executat. Putem face asta prin identificarea personalului implicat și obținerea de la acesta a informațiilor necesare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

Din păcate, se întâmplă ca persoane diferite să descrie versiuni diferite, uneori contradictorii ale procesului. Fiecare se poate referi la instrucțiuni nedocumentate, care nu sunt clare sau precise.

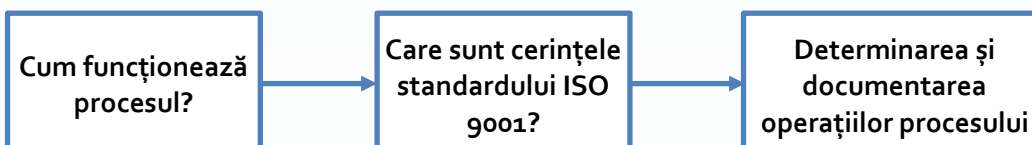
De aceea se întâmplă ca activitățile să nu fie corect definite de prima dată și trebuie revizuite de mai multe ori.

După ce s-a agreat descrierea procesului actual, el trebuie adaptat, completat și implementat conform cerințelor standardului ISO 9001. Aceasta poate implica dezvoltarea de documente suplimentare și eventual eliminarea unor documente existente (proceduri, instrucțiuni, planuri de inspecție / testare), precum și a unor înregistrări existente.

În introducerea noului sistem de management al calității, trebuie să se pună accent pe îmbunătățirea sau reorganizarea proceselor deja existente în organizație.

Pentru aceasta, organizația trebuie să facă următoarele:

- să stabilească modul în care funcționează în prezent procesul analizat;
- să analizeze secțiunile relevante ale standardului ISO 9001;
- dacă e necesar, să completeze și să modifice aspectele operaționale în conformitate cu cerințele standardului
- să dezvolte documente și înregistrări și să descrie procesul conform acestora



Analiza inițială a sistemului poate fi făcută intern, dacă organizația deține cunoștințele necesare, sau se poate contracta la una din firmele de consultanță din domeniu.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

6. Dezvoltarea Planului de implementare

După ce a obținut o imagine clară a modului în care propriul sistem de management al calității respectă cerințele standardului ISO 9001, toate neconformitățile trebuie eliminate cu ajutorul unui plan documentat de implementare, care identifică și descrie procesele organizației, astfel încât sistemul de management al calității să devină conform cu cerințele standardului de referință.

Planul de implementare trebuie să fie specific și precis, detaliind:

- documentația care urmează a fi dezvoltată;
- obiectivele sistemului;
- secțiunile aferente ale standardului ISO 9001;
- persoana sau echipa responsabilă;
- aprobările necesare;
- instruirea necesară;
- resursele necesare;
- termenul estimat pentru finalizare.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



ROMANIA



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

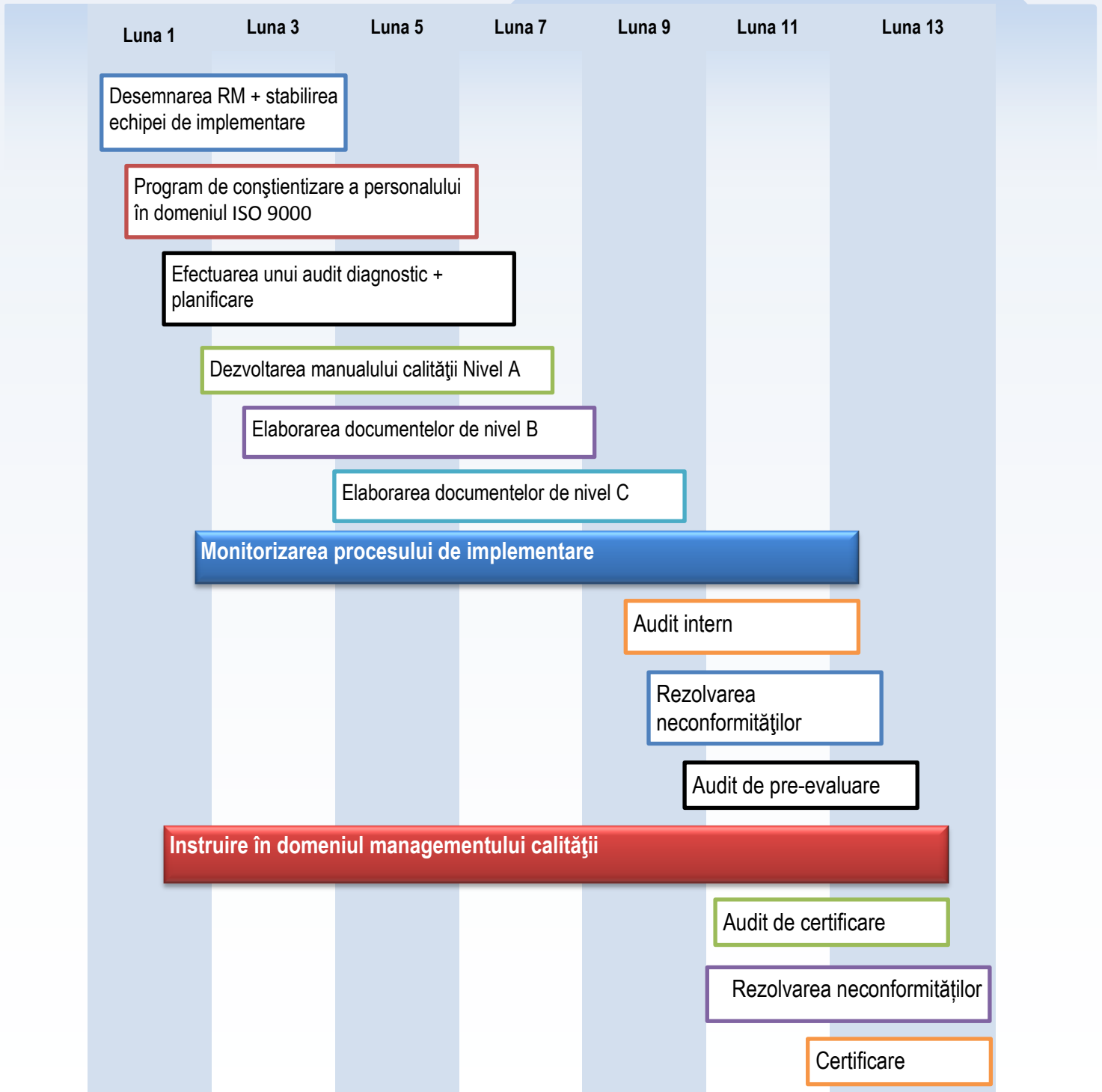


Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

Un model de **Plan de implementare** este prezentat mai jos:

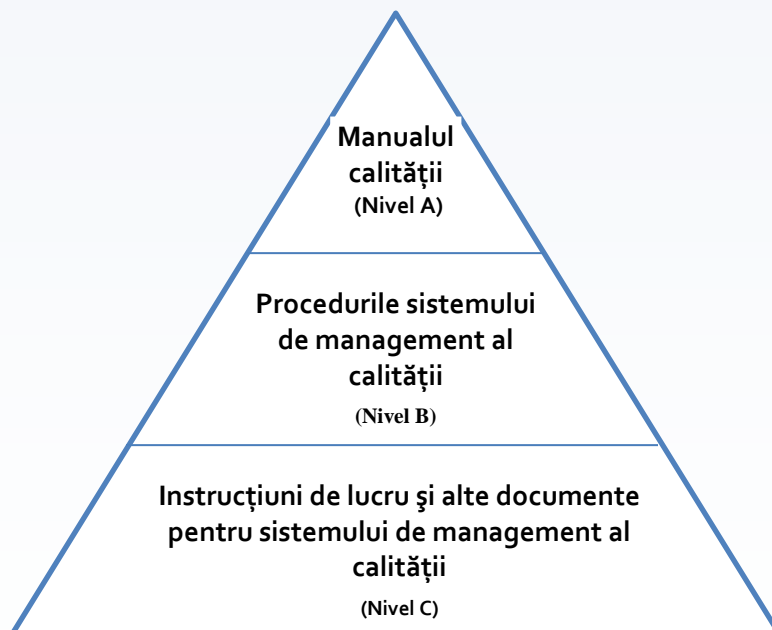


7. Dezvoltarea documentației SMC

Documentația sistemului de management al calității trebuie să includă:

- declarații documentate ale politicii în domeniul calității și ale obiectivelor calității;
- un manual al calității;
- proceduri documentate și înregistrări cerute explicit de standardul ISO 9001;
- documente necesare organizației pentru a asigura planificarea, execuția și controlul proceselor sale.

Documentația sistemului de management al calității este dezvoltată în general pe trei niveluri, conform figurii de mai jos.



Conținutul documentelor:

- A.** Descrie sistemul de management al calității în conformitate cu politica în domeniul calității și obiectivele declarate ale calității;
- B.** Descriu procesele interconectate și activitățile necesare pentru a implementa sistemului de management al calității;
- C.** Constată în documente de lucru detaliate

Fig. Niveluri ale Documentației Sistemului de management al Calității

Trebuie întocmită o listă cu documentele ce trebuie elaborate și alocate responsabilități în acest sens persoanelor din departamentele funcționale. Responsabilii vor avea un termen limită pentru elaborarea unui prim draft al documentelor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



ROMANIA



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

8. Controlul documentelor

După ce documentația necesară a sistemului de management al calității a fost elaborată, va trebui creat un sistem pentru ținerea acesteia sub control.

Prin intermediul acestui sistem se vor gestiona crearea, aprobarea, distribuția, revizuirea, păstrarea și eliminarea diferitelor tipuri de documente.



Sistemul de control al documentelor trebuie să fie simplu și ușor de utilizat și trebuie să includă elementele necesare pentru a respecta cerințele standardului ISO 9001.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OFPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

9. Implementarea

Este o bună practică implementarea graduală a sistemului de management al calității, pe măsură ce documentația aferentă este definitivată, dar, în companiile mici, el poate fi implementat simultan în întreaga organizație.

Poate fi o idee bună ca implementarea să înceapă în zonele cu șanse mari de obținere a unor rezultate pozitive, pentru a menține încrederea managementului și a personalului în avantajele implementării sistemului.

Progresul implementării trebuie monitorizat, pentru a asigura că sistemul de management al calității este eficace și conform cu standardul. Activitățile de monitorizare includ audituri interne, programe de acțiuni corective și analize ale managementului.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OSPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

10. Auditul intern

Pe măsură ce sistemul este implementat eficacitatea sa trebuie verificată cu ajutorul auditurilor interne, pentru a determina dacă sistemul de management al calității:

- este conform cu aranjamentele planificate, cu cerințele standardului și cu propriile cerințe stabilite de organizație;
- este implementat și menținut eficace.

Auditurile interne trebuie planificate și efectuate ca parte a strategiei curente a organizației, chiar și după ce sistemul a început să funcționeze și s-a stabilizat.

Pentru efectuarea auditurilor este bine ca organizația să-și instruiască câțiva membri ai personalului. Utilizați ISO 19011 pentru îndrumări privind auditarea, calificarea auditorilor și programul de audituri.

sistem
eficacitate
proces
calitate
constatari
actiune
concluzii
evaluare
management
oportunitate
recomandare
AUDIT
analiza



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

11. Analiza managementului

După ce sistemul implementat a funcționat timp de 3-6 luni, trebuie organizată o ședință de analiză a managementului, pentru a determina continuă adecvare și eficacitate a sistemului de management al calității.

Analiza trebuie să includă evaluarea oportunităților de îmbunătățire și a nevoilor de schimbare a sistemului de management al calității, a politicii și obiectivelor calității.

De asemenea, analiza managementului trebuie să identifice și să elimine problemele apărute în implementarea eficace a sistemului, inclusiv lipsa angajamentului din partea Directorului General, lipsa implicării tuturor angajaților în implementare și lipsa monitorizării progresului și a termenelor limită stabilite.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

12. Audit pre-certificare

După ce deficiențele sistemului au fost remediate, este momentul determinării oportunității de certificare.

Totuși, înainte de a începe acest demers, este bine să se efectueze un audit de pre-evaluare, de preferat de către un auditor independent. Acest audit de pre-evaluare ar trebui să furnizeze un anumit grad de încredere în succesul demersului certificării.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

13. Certificarea

După ce sistemul de management al calității a funcționat timp de câteva luni și este stabilizat, organizația poate aplica pentru certificare, la un organism de certificare selectat. Acest organism va efectua mai întâi un audit al documentației sistemului și, dacă documentația este conformă cerințelor standardului, atunci se va programa auditul la fața locului.

Dacă organismul de certificare găsește că sistemul funcționează satisfăcător, decide acordarea certificării acestui sistem, valabilă de regulă pentru 3 ani.



Pe parcursul celor 3 ani se vor organiza audituri de supraveghere periodice pentru a asigura că sistemul continuă să funcționeze.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

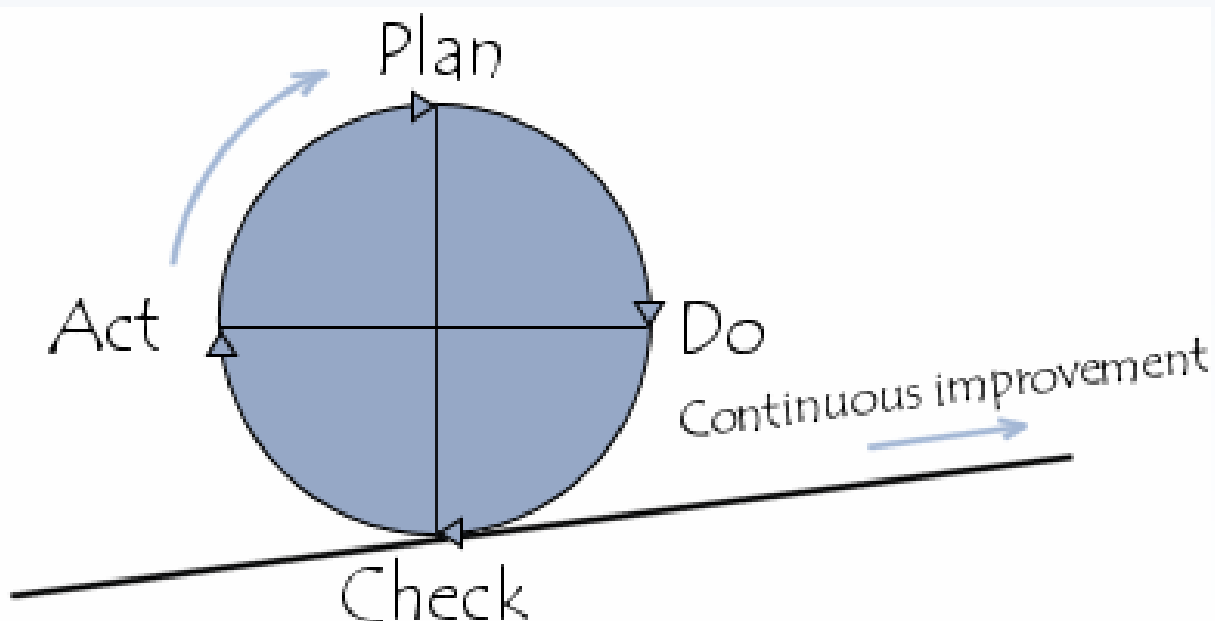
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

14. Îmbunătățirea continuă

Certificarea sistemului de management al calității nu este finalul călătoriei. Organizația trebuie să îmbunătățească în mod continuu eficacitatea și caracterul adecvat al sistemului de management al calității, folosind în acest scop: politica în domeniul calității;

- obiectivele calității;
- rezultatele auditurilor;
- analiza datelor relevante;
- acțiuni corective și acțiuni preventive;
- analizele de management





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

Erori frecvente în faza de demarare a inițiativelor privin calitatea

În afară de eforturile șovăitoare de implementare și de așteptările nerealiste, s-a constatat că multe organizații fac aceleași erori când iau inițiativa abordării calității. Astfel, s-au identificat următoarele 5 erori frecvente:

1. Delegarea responsabilității și conducere slabă din partea managementului superior: Unele organizații încearcă să demareze inițiativa în calitate delegând responsabilitatea unui expert angajat și nu aplică principiile de conducere necesare pentru a obține implicarea întregului personal.

2. Mania echipelor: Lucrul în echipă este o abordare care trebuie învățată. Coordonatorii echipelor trebuie să învețe să fie instructori eficace, iar angajații trebuie să învețe spiritul de echipă. Înainte ca lucrul în echipă să aibă succes, organizația trebuie să treacă printr-o schimbare de cultură. Impunerea lucrului în echipă, înainte de a învăța și de a schimba cultura organizației, mai degrabă creează probleme decât să le rezolve.

LATE
 NEVER

3. Procesele de desfășurare: Unele organizații dezvoltă inițiative în calitate fără a dezvolta simultan planuri de integrare a acestora în toate componentele organizației. Trebuie acordat mai mult timp pentru elaborarea planurilor și pentru a aduce la conducere oameni cheie, inclusiv manageri, furnizori și personal de producție.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

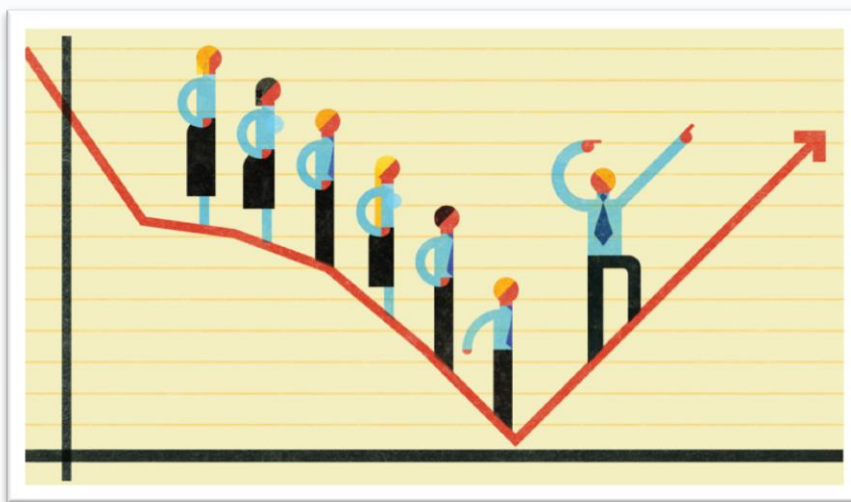
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

Aceasta înseamnă că trebuie să se țină cont de structură, recunoaștere, dezvoltarea aptitudinilor, educație și conștientizare.

4. Impunerea unei abordări înguste și dogmatice: Unele organizații sunt hotărâte să aplice abordarea Deming, abordarea Juran sau abordarea Crosby și să utilizeze numai principiile conținute în această abordare. Nici una din aceste abordări nu este cu adevărat o teorie universală. Chiar și experții încurajează organizațiile să ajusteze programele calității după necesitățile specific.

5. Confuzii privind diferențele dintre educație, conștientizare, inspirație și dezvoltarea aptitudinilor: Conform unor autori: "se pot trimite oamenii la cursuri de 5 zile, ei pot fi învățați despre stilurile de management și despre toate tipurile de diagrame și analize dar aceasta nu înseamnă că ei au căpătat noi aptitudini. Trebuie să treacă un timp pentru a educa, inspira și conștientiza personalul și pentru a le asigura instrumentele practice necesare, pentru a face ceva diferit față de săptămâna trecută."





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Asociația Patronală a Furnizorilor
de Formare Profesională
din România

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!

*Prezenta lucrare a fost elaborată în
cadrul proiectului*

“CALITATE ÎNTR-O ECONOMIE

BAZATĂ PE CUNOAȘTERE!”,

OIPOSDRU/CPP158/DMI1.4/S/ID137

421, Cod SMIS: 50587

Conținutul acestui material nu
reprezintă în mod necesar poziția
oficială a Uniunii Europene.