

## ABORDAREA BAZATĂ PE PROCES – ESENȚA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII DOCUMENTAT<sup>1</sup>

*Tatiana COȘERI,  
director adjunct BM*

*Rezumat:* Articolul este focusat pe aplicarea sistemului de management al calității în bibliotecă. Sunt prezentate aspectele de implementare a calității în conformitate cu cerințele standardului SM EN ISO 9001:2015 „Sisteme de management al calității. Cerințe”. Accentul prioritar se pune pe gândirea bazată pe proces utilizând ciclul *Plan-Do-Check-Act*. Fiecare etapă este analizată prin prisma principiilor calității. De asemenea, în articol este specificată metodologia de elaborare a informației documentate prin aplicarea diagramei SIPOC și a hărții proceselor.

*Cuvinte-cheie:* abordarea bazată pe proces, ciclul *Plan-Do-Check-Act*, diagrama SIPOC, informația documentată, harta proceselor, orientarea către utilizator, părți interesate, principiile calității, procedură de sistem, procedură operațională, sistem de management al calității, structura procedurilor.

*Abstract:* The article focuses on the application of the quality management system in the library. The aspects of quality implementation are presented in accordance with the requirements of the standard SM EN ISO 9001: 2015 “Quality management systems. Requirements”. Priority is given to process-based thinking using the *Plan-Do-Check-Act* cycle. Each stage is analyzed in terms of quality principles. The article also specifies the methodology for preparing the documented information by applying the SIPOC diagram and the process map.

*Keywords:* process-based approach, *Plan-Do-Check-Act* cycle, SIPOC diagram, documented information, process map, user orientation, stakeholders, quality principles, system procedure, operational procedure, quality management system, structure of procedures.

<sup>1</sup> Acest articol a fost elaborat în baza cunoștințelor obținute la cursul de instruire „Sisteme de management al calității. ISO 9001:2015”, organizat de Institutul Național de Standardizare în perioada 19-21 februarie 2020.

Filozofia orientată spre calitate este o decizie strategică a instituției de a îmbunătăți performanțele și, inerent, o inițiativă de anvergură durabilă. Studiarea constructivă a acestui subiect reprezintă o etapă esențială, o nouă treaptă de dezvoltare a instituției.

În domeniul cultural predomină următorul stereotip: *calitatea este mai mult pentru organizații cu profit, pentru organizații care produc bunuri și mai puțin pentru cele care livrează servicii*. De circa 30 de ani, Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” a manifestat preocupări constante pentru calitate. Gândirea bazată pe calitate i-a permis bibliotecii să devină un lider în domeniu, iar valorile *Câștigăm în prezent – construim pentru viitor și Utilizatorii sunt judecătorii noștri* au direcționat instituția spre *promptitudinea, corectitudinea și competența* pentru servicii/produse; *încrederea, amabilitatea și respectul* pentru relațiile dintre bibliotecă și utilizatori.

Primii pași au fost orientați spre:

- declararea fermă a misiunii și viziunii Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”;
- elaborarea strategiei îndrăznețe pentru 10 ani și a unui plan de acțiuni;
- conceptualizarea cadrului normativ, reglementar (politici, proceduri, instrucțiuni, regulamente, reguli);
- înregistrarea brandului instituțional;
- analiza și îmbunătățirea continuă a contextului organizațional (lansarea campaniilor, extinderea serviciilor, livrarea de conținuturi, investiții în factorul uman);
- înțelegerea necesităților și așteptărilor comunității (comunicarea/ relaționarea cu utilizatorii, preocuparea pentru satisfacerea utilizatorilor, implementarea complexă a inovațiilor).

Angajamentele de a crea o bibliotecă performantă care să răspundă nevoilor prezente și viitoare ale utilizatorilor au remodelat filozofia instituțională:

- considerăm dorințele utilizatorilor – ocazii favorabile pentru bibliotecă noastră;
- furnizăm, oferim, livrăm exact ceea ce doresc utilizatorii noștri;
- ascultăm sugestiile utilizatorilor;
- câștigăm loialitatea utilizatorilor;
- măsurăm succesul în raport cu așteptările utilizatorilor;
- respectăm principiile confidențialității.

Pentru a explica modelul de funcționare a bibliotecii, au fost analizate procesele de muncă, gradul de satisfacere a utilizatorilor. Drept rezultat al cercetărilor, eforturile au fost orientate spre elaborarea unui set de documente strategice, de reglementare, normative și tehnologice. Aceste documente ghidează bibliotecarii și utilizatorii și au ca scop creșterea eficienței dorite, prevenirea unor abateri și livrarea serviciilor cu impact.

Implementarea sistemului de management al calității, în conformitate cu cerințele standardului SM EN ISO 9001:2015 „Sisteme de management al calității. Cerințe”, permite Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” să determine volumul adecvat de informații documentate potrivit cerințelor în domeniul calității. Biblioteca trece de la gândirea axată pe un sistem de documente la un management al calității documentat.

Structura și componența informației documentate se elaborează în funcție de obiectivele în domeniul calității, de mărimea instituției, de tipul de activități desfășurate, de diversitatea produselor și serviciilor, de complexitatea proceselor și de competența personalului.

Standardul reglementează 22 de cerințe cu statut obligatoriu prin care instituția trebuie să mențină informația documentată și să păstreze dovezile rezultatelor la fiecare etapă de implementare. Obligativitatea dată accentuează importanța acestor documente și rolul lor în asigurarea calității. Pentru a constitui manualul de informații documentate este necesar, întâi de toate, de a determina procesele; succesiunea și interacțiunea lor; elementele de intrare cerute și de ieșire așteptate; criteriile, măsurătorii, indicatorii pentru control și monitorizare; resursele necesare și disponibilitatea lor; responsabilitățile pentru aceste procese; tratarea riscurilor, implementarea schimbărilor și oportunităților de îmbunătățire.

Informația documentată devine un set de linii directoare care explică detaliat pașii de realizare a unui proces în corespundere cu rezultatele aspirate. Procesele, la rândul lor, sunt o succesiune de activități logic structurate, organizate în scopul atingerii unor obiective definite, care utilizează resurse, adăugându-le valoare. De fapt, această afirmație poate fi structurată sub formă de întrebări: *ce trebuie de făcut? ce resurse sunt necesare? cine va fi responsabil la fiecare etapă de realizare? cum trebuie să fie produsul/ serviciul? cum va fi monitorizat, măsurat, analizat și evaluat produsul/ serviciul? cum îmbunătățim produsul/ serviciul în cazul când nu corespunde obiectivelor scontate?*

Abordarea bazată pe proces este un reper și pentru:

- a comunica caracteristicile dorite ale procesului final – livrarea consecventă a produselor și serviciilor;
- a facilita oportunitățile de creștere a satisfacției utilizatorilor – loializarea utilizatorilor;
- a monitoriza și evalua randamentul – înlăturarea neconformităților și identificarea acțiunilor corective;
- a îmbunătăți activitatea în corelație cu angajamentele față de utilizator – creșterea performanțelor.

Concentrarea atenției pe gestionarea proceselor îmbunătățește performanța prin specificarea etapelor repetabile și concrete pentru atingerea obiectivelor instituționale și dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice. Astfel, procesele trebuie să fie bine organizate și înțelese pentru generarea rezultatelor și atingerea unui ritm de creștere sustenabilă, pentru a conferi valoare produselor și serviciilor. Acest lucru se realizează prin combinarea procesului cu determinarea riscurilor folosind ciclul *Plan-Do-Check-Act* la toate nivelurile organizației. Modelul este recunoscut în sistemul managementului de calitate ca *ciclul Deming* (W. Edwards Deming – personalitate care a contribuit esențial la dezvoltarea domeniului). Ca un instrument indispensabil al calității holistice, PDCA se axează pe îmbunătățirea continuă a proceselor, produselor și serviciilor și pe rezolvarea problemelor atunci când apar riscuri, impedimente sau curențe.

Abordarea începe cu faza de planificare (**P = Planifică**) în care sunt clar identificate obiectivele proceselor pentru livrarea produselor și serviciilor. Implementarea activităților descrise se realizează în faza **DO = Efectuează**. Rezultatele se compară cu planul la etapa **C = Verifică**, utilizând metode cantitative și calitative. Dacă rezultatul este diferit de ceea ce se așteaptă și problema nu este rezolvată, se caută cauza ei, revenind la faza incipientă. La pasul final **A = Acționează** se trece atunci când suntem satisfăcuți de rezultatul procesului.

Pentru o mai bună înțelegere a celor expuse, vom examina succesiunea concretă a gândirii bazate pe proces, utilizând modelul PDCA.

**Tabelul nr. 1**

Pașii	Acțiunile întreprinse	Recomandări
<b>P = Planifică</b>		
Determinarea contextului organizațional	Identificarea responsabilităților părților interesate (utilizatori, parteneri, personal), stabilirea cerințelor și așteptărilor acestora	Efectuarea analizei de ansamblu a organizației, utilizând: analiza SWOT: puncte tari, puncte slabe, amenințări și oportunități; analiza PEST: factori politici, economici, socio-culturali și tehnologici. Determinarea angajamentelor și responsabilităților pentru a răspunde la necesitățile și cerințele părților interesate. Comunicarea cu părțile interesate pentru a înțelege așteptările acestora.
Determinarea domeniilor de aplicare a managementului calității	Identificarea domeniilor de aplicare a sistemului de management al calității în baza analizei cerințelor și așteptărilor Identificarea politicilor	Efectuarea analizei ariilor de aplicare a sistemului de management al calității în corelație cu mediul endogen și exogen, cu cerințele părților interesate. Determinarea portretului părților interesate și necesitatea de produse/ servicii. Stabilirea obiectivelor de satisfacere a părților interesate și identificarea politicilor pentru realizarea necesităților. Analiza carențelor, reclamațiilor.
Determinarea proceselor	Identificarea proceselor pentru a realiza politicile	Efectuarea analizei proceselor. Elaborarea hărții proceselor.
Determinarea succesiunii realizării proceselor	Identificarea modului în care au loc procesele și cum acestea interacționează	Efectuarea descrierii ordinii de desfășurare și de interacțiune a proceselor: proceduri, regulamente, reguli, metodologii. Utilizarea modelelor clare de explicare a procesului: diagrame, scheme.
Determinarea rolurilor organizaționale asupra proceselor	Identificarea responsabilității pentru fiecare proces și/ sau fiecare etapă a procesului	Stabilirea rolurilor și responsabilităților pentru proiectare, implementare, monitorizare, măsurare și îmbunătățire. Oferirea responsabilității unui grup de experți în domeniu.

<b>Pași</b>	<b>Acțiunile întreprinse</b>	<b>Recomandări</b>
Determinarea conținutului informației documentate	Identificarea proceselor care vor fi explicate sub aspect formal (politici) Identificarea modului în care informația documentată va fi elaborată	Stabilirea listei de informații documentate în baza hărții sau schemei proceselor. Stabilirea cerințelor pentru prezentarea informației: conținutul și tehnoredactarea textului. Stabilirea cerințelor ce se referă la aprobarea documentelor, revizuirea și actualizarea lor, disponibilitatea pentru utilizatorul intern și extern, prevenirea utilizării documentelor neactuale.
Determinarea riscurilor în corelație cu cerințele finale pentru produse și servicii	Identificarea riscurilor	Stabilirea riscurilor și oportunităților. Evaluarea riscurilor identificate prin atribuirea unui grad de toleranță.
Determinarea cerințelor pentru monitorizare și măsurare	Identificarea modalităților de control (vizite ad-hoc, analiza de management, audit intern) Identificarea criteriilor și indicatorilor de măsurare Identificarea modalității de înregistrare a rezultatelor	Stabilirea criteriilor și indicatorilor pentru monitorizare și măsurare. Stabilirea perioadei de monitorizare. Stabilirea platformelor de colectare a datelor.
<b>DO = Efectuează</b>		
Implementarea conținutului informației documentate	Realizarea proceselor în conformitate cu cerințele	Informarea utilizatorului intern (a personalului) privind conținutul procedurilor. Respectarea procedurilor. Utilizarea resurselor pentru eficiența proceselor.
<b>C = Verifică</b>		
Verificarea procesului în corelație cu obiectivele planificate	Evaluarea caracteristicilor procesului dacă sunt în conformitate cu scopul organizației	Aplicarea criteriilor și indicatorilor pentru monitorizare și măsurare. Compararea calității produselor și serviciilor cu așteptările utilizatorului intern. Colectarea și analiza datelor privind satisfacerea utilizatorilor. Verificarea înlăturării problemelor.

Pașii	Acțiunile întreprinse	Recomandări
<b>A = Acționează</b>		
Îmbunătățirea continuă a proceselor	Schimbarea conținutului proceselor	Înregistrarea neconformităților. Stabilirea acțiunilor corective. Inițierea auditului intern. Efectuarea analizei de management. Identificarea problemelor a căror soluții nu au fost stipulate în informația documentată. Revizuirea procedurilor, propuneri de modificare a documentelor.

Prima etapă este considerată drept cea mai importantă, cu impact major asupra implementării sistemului de management al calității. De obicei, ea se desfășoară mai îndelungat, deoarece implică în sine înțelegerea misiunii, viziunii instituției. *Strategia de dezvoltare pe termen mediu* este documentul prioritar care se utilizează la inițierea certificării în domeniul calității, la realizarea auditului, la formarea unei încrederi din partea utilizatorilor, partenerilor și potențialilor donatori. De asemenea, documentul este și o dovadă a maturității instituționale.

Analizele SWOT și PEST oferă înțelegerea necesităților părților interesate din mediul endogen și exogen, vizând utilizatorul extern (comunitatea pentru care se livrează produse și servicii, parteneri, donatori) și utilizatorul intern (resursele umane). Această cerință este realizată pentru a anticipa așteptările, pentru a trasa direcția instituției și vine în susținerea principiului calității **Orientarea către client** (cerințele din standard: 0.1a; 4.2; 5.1.2; 8.2; 8.5.3; 9.1.2; 10.1).

În ultimele studii privind acest subiect apare o noțiune nouă – *managementul stakeholder*, în care „stakeholder” este orice individ, grup de indivizi sau orice altă entitate care poate influența sau este influențată de către acțiunile unei organizații sau de către atingerea obiectivelor acesteia. Termenul provine din engleză: „stake” și se traduce prin „miză”, „importanță” sau „însemnătate”, iar „holder” – prin „deținător”. Persoanele, grupurile sau alte organizații se împart în două categorii: active și pasive (potențiale). Cei activi beneficiază deja de ofertele instituției sau aduc aportul la dezvoltarea ei (utilizatori, furnizori, parteneri, voluntari, donatori). În schimb, utilizatorul potențial trebuie identificat și înțeles. Cunoașterea utilizatorilor permite reducerea riscurilor în livrarea

produselor și serviciilor, micșorarea activităților ne semnificative, creșterea acțiunilor de valoare și de impact major. La rândul lor, datele despre profilul utilizatorilor vor fi utile în elaborarea *Planului de comunicare* la capitolul *Tipologia mesajelor*. Identificarea și clasificarea părților interesate servește drept suport pentru principiul calității **Managementul relațiilor cu părțile interesate** (cerințele din standard: 4.2; 7.1.2; 7.1.6; 7.2; 7.3; 8.2; 8.4; 9.1.2).

Toate persoanele implicate posedă caracteristici particulare, interese și putere de a influența. Analiza părților interesate are mai multe dimensiuni:

- PI1: instituția are părți interesate cu solicitări clare, preferințele lor sunt identificate, iar utilizatorii reali beneficiază deja de oportunități. Ambele entități sunt în situația „câștig – câștig” – dezvoltarea reciprocă (cunoștințe, dezvoltare, impact pentru utilizator; valoare, credibilitate, imagine pentru instituție);
- PI2: nu toate părțile interesate au capacitatea de a influența. Aici se manifestă situația prin care instituția nu poate să răspundă la toate cererile. Se beneficiază de oportunitățile cognitive, de produse și servicii, iar utilizatorul nu se implică sau nu reacționează la proiectele, inovațiile instituției. Sau instituția nu poate să răspundă la necesitățile utilizatorilor, iar ei, la rândul lor, vin cu un aport (donații, voluntariat, servicii în bază de parteneriat);
- PI3: prosperitatea, vizibilitatea instituției depinde de capacitatea acesteia de a satisface cerințele părților interesate. Anticiparea necesităților și receptivitatea devin arbitri în situații de risc. Instituția vine cu produse și servicii la momentul potrivit, operativ și calitativ.

Prioritizând rolurile, atribuim valoare fiecărui grup. Astfel, trebuie să efectuăm următoarele activități:

- 1) Identificarea părților interesate: elaborarea unei liste de parteneri, de voluntari; analiza profilului socio-profesional și de vârstă, a intereselor utilizatorilor; evaluarea satisfacției utilizatorilor.
- 2) Realizarea unei matrice a părților interesate prin indicarea următoarelor componente: denumirea părții interesate, cerințele/ necesitățile, așteptările, documentele în care sunt expuse cerințele și așteptările, nivelul de relevanță (1 – minim, 2 – mediu, 3 – maxim), responsabil de relații cu părțile interesate.



3) Relaționarea cu actorii identificați. În instituțiile mari se practică utilizarea unui profil al părților interesate cu indicarea a două valori: putere și interes. Gradul de intersecție a valorilor semnalează modul de acțiune.

Înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate prezintă un mediu precoce pentru realizarea principiului sistemului de management al calității – *Abordarea bazată pe proces* (cerințele din standard: 01; 03; 4.4; 7.1.3; 7.1.6; 8.1; 8.4; 9.3).

Instituțiile trebuie să rămână agile și adaptabile pentru competitivitate. Analiza proceselor poate îmbunătăți activitatea pentru a ajuta instituția să depășească aceste provocări. Rezultate cu impact se obțin atunci, când activitățile sunt înțelese, conduse coerent și funcționează ca un sistem. Concentrarea pe analiza proceselor va genera informații pentru proceduri. În unele instituții, mai întâi de toate, se stabilesc procedurile conform cerințelor standardului.

Există o serie de motive pentru care organizațiile își analizează și descriu procesele:

- conformitatea cu standardul de calitate ISO 9001;
- reducerea timpului pentru instruirea noilor angajați;
- asigurarea calității produselor și serviciilor prin descrierea clară a etapelor;
- livrarea informațiilor pentru control, audit intern;
- identificarea activităților cu valoare adăugată și nonvaloare;
- focalizarea părților interesate asupra procesului în sine;
- identificarea lacunelor și soluțiilor de rezolvare.

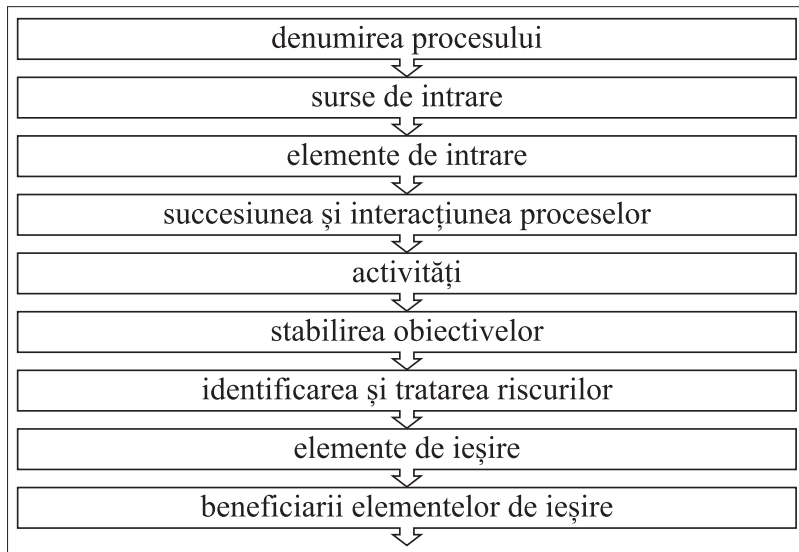
De asemenea, descrierea proceselor elucidează modalitatea de funcționare a acestora și contribuie la conștientizarea importanței satisfacerii utilizatorilor și la orientarea spre loializarea lor.

Mai întâi de toate, se identifică procesul documentat și se adună informații:

- elemente de intrare cerute și de ieșire așteptate de la aceste procese;
- succesiunea și interacțiunea proceselor, conexiunea cu alte subdiviziuni;
- împărțirea proceselor în sarcini;
- criterii și metode de monitorizare-măsurare pentru controlul proceselor;
- resursele necesare și disponibilitatea lor;
- atribuirea rolurilor;
- determinarea riscurilor și oportunităților;
- evaluarea proceselor și implementarea schimbărilor;

- îmbunătățirea proceselor.

Fluxul de lucru în ordinea prescrisă schematic arată în felul următor:



*Figura nr. 1*

Pentru analiza și descrierea proceselor în managementul calității se utilizează diverse instrumente. Rezultatele obținute reprezintă surse de date pentru elaborarea informației documentate. Vom analiza unele din ele.

Diagrama SIPOC (Supplier-Input-Process-Output-Customer) este folosită pentru inventarierea tuturor elementelor semnificative care ar putea avea impact asupra unui proces. Complexitatea datelor și a informațiilor generează interacțiunile în proces, ajută la punerea în prim-plan a nevoilor utilizatorilor, definește variabilele care nu permit procesului să funcționeze adecvat, corespunzător pentru a obține rezultatele dorite. Structura diagramei cuprinde cinci elemente:

- furnizori/ surse: subdiviziunile, oamenii care contribuie la proces; sursele de informații care reflectă cerințele; liniile directe pe care biblioteca trebuie să le respecte;
- intrări: resurse, informații necesare pentru realizarea procesului;
- proces: set de activități care transformă intrările de proces în rezultatele procesului;
- rezultate/ ieșiri: rezultatul procesului;
- clienți/ utilizatori: beneficiarii rezultatelor proceselor.

Metodologia de aplicare a instrumentului este explicat prin exemplul *Procesul de asigurare cu resurse umane*:

**Tabelul nr. 2**

Furnizori/ Surse	Intrări	Proces	Rezultate/ Ieșiri	Clienți/ Utilizatori
Potențialii angajați	Analiza posturilor	Anunțul despre locurile vacante	Persoană angajată	Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”
Cererile utilizatorilor privind competențele resursei umane	Proiectarea și reproiectarea posturilor	Depunerea actelor potențialului salariat conform cerințelor din anunț	Creșterea numărului de persoane cu studii superioare profesionale	
Euroreferențialul competențelor	Organigrama	Selectarea angajaților	Produse și servicii noi	
Analiza satisfacerii utilizatorilor		Scrierea cererii de către salariat	Credibilitate în oferte	
		Emiterea ordinului de angajare	Vizibilitate instituțională	
		Semnarea contractului individual de muncă		
		Completarea actelor pentru dosarul personal		
		Integrarea profesională		
		Activități de mentorat		
		Evaluarea profesională		
Activități de formare profesională				

Un alt instrument de analiză a proceselor este cartografierea proceselor, *harta proceselor* – o reprezentare grafică a tuturor proceselor legate între ele prin informații logice. Aceasta oferă o imagine de ansamblu asupra activității instituției și face posibilă înțelegerea obiectivă a organizării muncii. Cerința 4.4. „Sistemul de management al calității și procesele sale” din standard menționează tipologia proceselor:

- 1) *proces de management* (PM): planificarea activității, identificarea riscurilor, stabilirea rolurilor organizaționale și responsabilităților, analiza de management;
- 2) *proces de realizare* (PR): realizarea proceselor tehnologice;

- 3) *proces de suport (PS)*: resurse umane (recrutare, selectare, adaptare, formare profesională continuă, orientarea în carieră), infrastructură (echipament, utilități), comunicare, parteneriate, surse financiare;
- 4) *proces de măsurare și monitorizare (PMM)*: evaluarea satisfacției utilizatorilor, auditul intern, determinarea neconformităților și acțiunilor corective de îmbunătățire.

Figura nr. 2 prezintă vizualizarea interacțiunii proceselor conform cerințelor standardului.

Documentarea proceselor are mai multe roluri:

- să faciliteze comunicarea internă și externă;
- să permită planificarea calității în cadrul instituției;
- să descrie într-un format unitar procesele care se desfășoară în instituție;
- să furnizeze dovezi obiective privind desfășurarea proceselor;
- să contribuie la asigurarea transparenței și creșterea încrederii tuturor părților interesate;
- să demonstreze capacitatea instituției de a acționa în conformitate cu parametri de calitate;
- să constituie o bază pentru evaluarea activităților, analiza performanțelor și îmbunătățirea continuă a proceselor;
- să țină sub control toate procesele, facilitând monitorizarea și îmbunătățirea continuă.

Aspectul procesual stabilește o metodologie unitară care asigură continuitatea și obținerea rezultatelor previzibile și consecvente, ținând cont de responsabilități și standarde. Prezentarea formalizată a tuturor pașilor ce trebuie urmăriți poate fi realizată sub formă de diagramă-flux sau narativă.

Analiza activităților are ca scop identificarea documentelor cu caracter normativ în baza cărora se desfășoară toate procesele în instituție (regulamente, reguli, instrucțiuni), a înregistrărilor referitoare la activitățile din cadrul proceselor respective (rapoarte, procese verbale) și circuitul acestor documente între compartimente. Fluxul informațional poate fi structurat ierarhic pe mai multe niveluri:

I. Politica și obiectivele calității.

II. Proceduri de sistem (generale (PS) descriu activitățile sau procesele ce se desfășoară la nivelul tuturor structurilor dintr-o instituție – procese de management; proceduri operaționale (PO) descriu activitățile sau procesele care se desfășoară la nivelul unu-

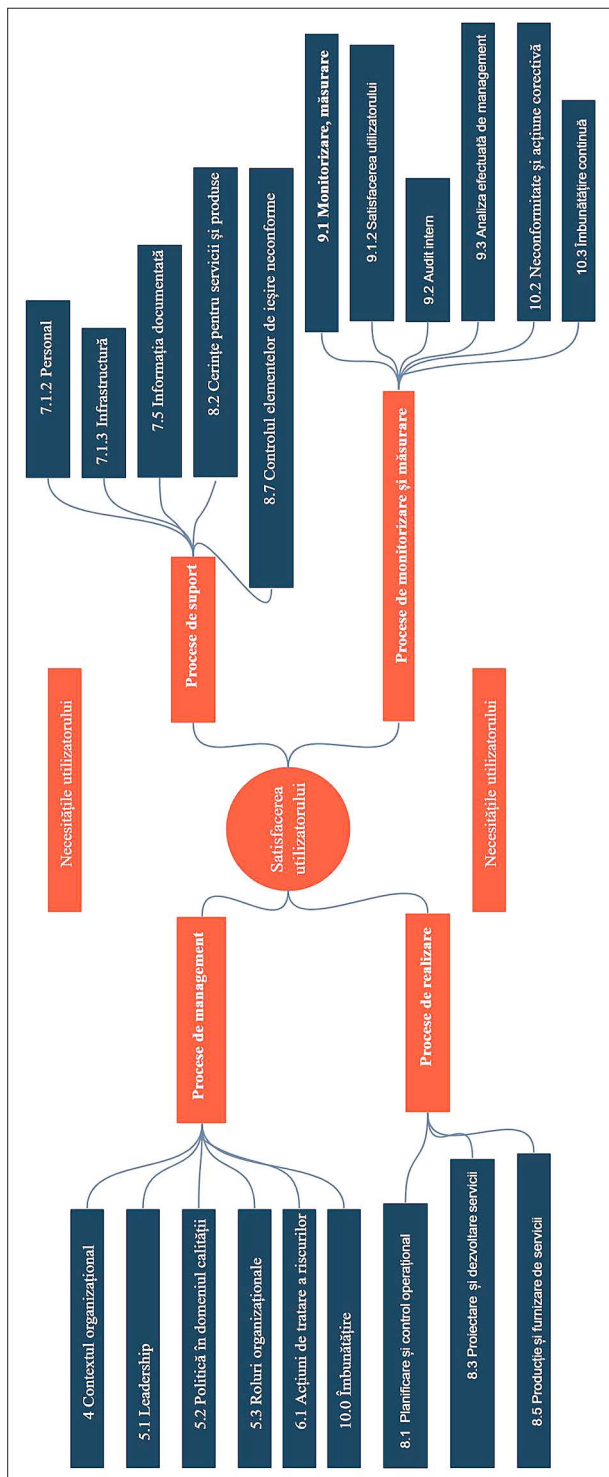


Figura nr. 2

ia sau mai multor compartimente din cadrul instituției – procese de suport.

Conform standardului obligatoriu, trebuie elaborate șase proceduri: controlul documentelor (aprobarea, actualizarea, revizuirea, codificarea, păstrarea, multiplicarea, distribuirea, retragerea), controlul înregistrărilor (formulare, tipizate, registre), auditul intern (program de audit intern, plan de audit intern, chestionar de audit, constatări și raport de audit, raport de neconformitate), controlul produsului neconform (proces-verbale, acte de constatare, registrul de evidență a neconformităților), acțiuni preventive (analiza de management), acțiuni corective (îmbunătățirea continuă).

III. Instrucțiuni de lucru care indică modul în care se execută o activitate specifică. Documentația-suport include cadrul general de organizare și funcționare al unei structuri organizatorice, regulile de organizare și desfășurare a unei activități și alte documente de proveniență externă (legislația națională și internațională de profil).

Informația de suport se clasifică în mai multe categorii: instrucțiuni, regulamente, reguli, metodologii. Instrucțiunile de lucru descriu detaliat ceea ce trebuie să facă fiecare persoană implicată într-o activitate pentru îndeplinirea responsabilităților specifice. Regulamentul definește cadrul general de organizare și funcționare a unei structuri organizatorice, respectiv stabilește regulile de organizare și desfășurare a unei activități. Metodologia precizează modalitățile și metodele de realizare a unei activități.

IV. Înregistrările care demonstrează calitatea sau neconformitatea serviciului sau produsului (rezultatele evaluării, rezultatele unui chestionar, rezultatele satisfacerii utilizatorilor).

La elaborarea acestor documente se respectă mai multe rigori. Să le analizăm pe fiecare în parte.

### **I. Pagina de titlu:**

# *sistemul de codificare* – atribuirea procedurii unui număr identic pentru regăsirea rapidă. Codificarea este elaborată de instituție sau se atribuie conform cerințelor din standardul SM EN ISO 9001:2015 „Sisteme de management al calității. Cerințe”. Codurile cuprind cifre și litere ce corespund denumirii procedurii la care se referă. Edițiile se numerotează cu cifre romane, iar reviziile din cadrul acestora – cu cifre arabe.

Pentru procedurile de sistem se indică denumirea entității, acronimul procedurii și codul numeric. Procedurile operaționale mai cuprind și abrevierea subdiviziunii care a elaborat respectivi-

vul document. Lista de codificare, de obicei, este coordonată de responsabilul de calitate sau de monitorizare. Această persoană, de asemenea, are în vizor înregistrarea, modificarea, difuzarea și păstrarea informației documentate. Nu sunt codificate, de regulă, documentele externe.

Elementele de identificare prezentate sub formă de tabel sunt numite *cartușul procedurii* și se plasează în partea de sus a documentului unde se menționează următoarele date: denumirea instituției/ entității; tipul procedurii, denumirea, codul, numărul de ordine, ediția, revizia, numărul de ordine al paginii. Aceste date sunt prezente în antetul paginilor procedurii.

Denumirea instituției Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”	Procedură de sistem	Cod: PS-BM-PC-01	
	POLITICA DE CO- MUNICARE	Ediția I	Revizia 01
		Pagina: 1/35	

În unele entități se mai indică și numărul exemplarului pentru evidența difuzării, specificând că exemplarul cu un anumit număr este în compartimentul X, Y, Z.

# *denumirea procedurii, regulamentului etc.* – în centrul foii de titlu se scrie cu litere majuscule denumirea procedurii;

# *responsabilitatea* – rolurile persoanelor în elaborarea, coordonarea, verificarea și aprobarea procedurilor. În partea de jos a foii de titlu se indică următoarele:

	Nume, prenume	Funcția	Data	Semnătura
Elaborat				
Coordonat				
Verificat				
Aprobat				

# *formularea modificărilor* – dacă au avut loc modificări în procedură, acest lucru se menționează. În unele instituții acest compartiment este indicat fie după foaia de titlu, fie înaintea listei de difuzare:

Nr./ crt.	Ediția	Revizia în cadrul ediției	Nr. paginii	Descrierea modificării	Data aplicării	Semnătura responsabilului

**II. Cuprinsul** – reflectă conținutul procedurii.

**III. Textul procedurii/ instrucțiunii:**

# *scop* – scopul pentru care a fost elaborată procedura, precizarea utilității acesteia;

# *domeniu de aplicare* – domeniul pentru care aceasta este valabilă, precizarea compartimentelor/ secțiilor/ subdiviziunilor care o vor implementa;

# *referințe* – documentele în baza cărora a fost elaborată procedura documentată, lista documentelor interne cu coduri, lista documentelor externe;

# *terminologia* – explicarea noțiunilor utilizate în text (definiția, explicarea definiției); noțiunile se recomandă să fie ordonate după alfabet;

# *abrevieri utilizate* – acronimele cuvintelor utilizate des (abrevierea, termenul abreviat);

# *descrierea activității* – modul în care se desfășoară și se controlează activitatea/ procesul descris în procedura documentată; succesiunea logică a activității;

# *sarcini și responsabilități* – gradul de responsabilitate, nivelul de implicare în planificarea, organizarea, coordonarea, efectuarea, controlarea și evaluarea activităților prezentate în procedură;

# *anexe* – formularele-tip, tabele, scheme logice, simbolurile utilizate care sunt necesare pentru înțelegerea descrierii proceselor.

**IV. Distribuie** – lista de difuzare, subdiviziunile responsabile de distribuirea copiilor procedurii elaborate. În unele instituții se mai indică și scopul difuzării – aplicare, informare, evidență, arhivare.

Nr./ rând	Subdiviziunea	Nume, prenume	Data primirii	Semnătura	Data retragerii	Semnătura

Pentru *regulamente* și *reguli* structura documentului este mai simplă:

Regulament	Reguli
1. Pagina de titlu: se respectă rigorile ca la proceduri. În partea stângă, colțul de sus, se indică: „Aprobat la ședința Consiliului..., nr. ..., data...”. În partea dreaptă, colțul de sus: „Vizat, Directorul general...”. 2. Pagina 2: responsabilitatea și formularea schimbărilor. 3. Textul regulamentului: <b># Capitolul I. Dispoziții generale</b> Articolul 1. ... <b># Capitolul II. Denumirea capitolului</b> Articolul ... <b># Capitolul III. Dispoziții finale</b> Articolul ... 4. Anexe. 5, Lista de difuzare.	1. Pagina de titlu: se respectă rigorile ca la regulamentul. În partea stângă, colțul de sus se indică: „Aprobat la ședința Consiliului..., nr. ..., data...”. În partea dreaptă, colțul de sus „Vizat, Directorul general...”. 2. Textul regulilor. 3. Lista de difuzare.



La elaborarea informației documentate se identifică mai multe cerințe față de text pentru asigurarea uniformizării:

- *tehoredactare*: formatul A4, marginile paginilor, orientare-portret, text pe o pagină, titlurile scrise cu bold, fonta și mărimea corpului de litere în conformitate cu „Manualul de identitate”, intervalul între rânduri, modalitatea de scriere a titlurilor, notarea paragrafelor;
- *conținutul antetului de sus pe fiecare pagină*: sigla instituției, tipul documentului formalizat, denumirea documentului, codul, ediția, revizia, pagina curentă a documentului;
- *prezentarea informației*: textul la timpul prezent, forma afirmativă. Formulările trebuie să fie scurte, concise, lipsite de ambiguități. Textul nu trebuie să conțină considerații generale sau teoretice și nici detalii nesemnificative, dar poate face referire la alte documente (standarde, instrucțiuni etc.).

Conform cerinței 7.5. „Informații documentate” din standard, procedurile, instrucțiunile de lucru, regulamentele, regulile, diagramele-flux etc. trebuie să fie:

- înregistrate (număr, revizie, data aprobării, responsabilii de procedură);
- disponibile și adecvate pentru utilizare atunci când sunt necesare (mesaj clar, grad de vizibilitate);
- difuzate controlat (difuzarea la timp subdiviziunilor, retragerea versiunilor neactuale; tipizat *Registrul de distribuire a documentelor*):

Titlul documentului...
Codul documentului...

Nr.	Denumirea subdiviziunii	Redacția	Data aprobării	Data primirii	Semnătura responsabilului ce a primit documentul	Data retragerii versiunii anterioare
-----	-------------------------	----------	----------------	---------------	--------------------------------------------------	--------------------------------------

Personalul trebuie să cunoască informația documentată pentru a susține operarea proceselor și să se conducă de informația oficială. Aceasta asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului. Se recomandă ca asemenea informații să existe pentru toate procesele și activitățile-proceduri.

- actualizate prin prisma schimbării (tipizat *Propuneri de modificare a documentelor*):

Titlul documentului...
Codul documentului...

Nr. red.	Data aprobării	Nr. paginii și paragrafului/punctului	Modificarea propusă în varianta nouă	Argumentare	Inițiatorul modificării
----------	----------------	---------------------------------------	--------------------------------------	-------------	-------------------------

Schimbările vor fi necesare în cazul modificării structurii organizatorice, cerințelor noi impuse de legislația în vigoare, lacunelor identificate în cadrul auditului intern și analizei de management. De obicei, acestea sunt realizate de persoanele care au elaborat documentul. Revizia unei informații documentate reprezintă acțiunea de modificare, respectiv, completare sau eliminare a unor informații/ date. Dacă volumul modificărilor depășește 50% din conținutul documentului sau au fost realizate deja trei revizii, ediția se modifică integral. Fiecare instituție identifică modalitățile de consemnare a modificărilor: paragraful, subparagraful schimbat va fi marcat prin sublinierea textului sau prin cuvintele „modificat cu textul”; numărul reviziei se schimbă în ordine crescătoare.

- păstrate (tipizat *Nomenclatorul documentelor interne, Nomenclatorul documentelor externe*):

Nr./ r.	Denumirea documentului	Cod	Redacție	Data aprobării	Responsabil			
					Elaborare	Coordonare	Verificare	Aprobare

Conducătorii subdiviziunilor sunt responsabili de păstrarea informației documentate care a fost distribuită. Personalul din subordine este informat despre locul de păstrare a documentelor, iar acestea sunt accesibile în caz de necesitate. Documentele sunt păstrate în bibliorafuri sau dulapuri care asigură integritatea documentelor și le protejează de acțiunea prafului, razelor solare, umidității sporite a aerului.

Observăm un traseu de realizare a procedurilor documentate:

- Etapa I: stabilirea activităților procedurale și a responsabilităților;
- Etapa II: elaborarea propriu-zisă a procedurii;
- Etapa III: verificarea, avizarea și aprobarea procedurii;
- Etapa IV: distribuirea (difuzarea) procedurii;
- Etapa V: actualizarea și arhivarea.

Se recomandă ca fiecare entitate să elaboreze „Procedura privind elaborarea informațiilor documentate” pentru a asigura o uniformitate. Aceste documente sunt alcătuite și distribuite atât în varianta tipărită, cât și în cea electronică.

Există diferite modalități pentru a constitui informația documentată utilizând diagramele. Pentru majoritatea oamenilor, ima-

ginile și ilustrațiile funcționează mai bine decât textul. Acesta este motivul pentru care diagramele de flux sunt frecvent utilizate pentru documentația ISO 9001. Totuși simplitatea prin care poate fi descrisă secvența și interrelația etapelor procesului face ca diagramele de flux să fie și instrumentul ideal atunci când se proiectează, se examinează, se analizează și se îmbunătățesc activitățile.

Entitatea trebuie să decidă semnificația elementelor – pătrat, dreptunghi, oval, trapez; a culorilor utilizate – roșu, albastru, portocaliu; formelor de săgeți.

Diagrama de flux este, de obicei, folosită pentru a cartografia un flux de proces care arată începutul, punctele de decizie și sfârșitul procesului. O astfel de diagramă reprezintă o imagine a etapelor separate ale unui proces în ordine secvențială. De asemenea, este un instrument generic pentru a studia carențele și îmbunătățirea activităților, pentru a comunica clar succesiunea operațională. Simbolurile standardizate și săgețile afișează modul în care un proces funcționează.

Cu siguranță, nu e o manieră vizuală unică, dar instituția ar trebui să aleagă metodologia și simbolurile standardizate, în funcție de nivelul detaliilor. Diagrama-flux este un mijloc de a comunica specificul instituției, iar pentru angajați – un instrument esențial de atingere a obiectivelor. De aceea imaginile, schemele trebuie să fie atât exhaustive, cât și inteligibile.

Printre tipologia informației documentare a bibliotecii putem menționa: *Strategia Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”*. 2020-2025, *Manualul de identitate*, *Manualul de utilizare a Sistemului Informațional al BM*, *Politici de cercetare în bibliotecă*, *Politica de editare*, *Politica de comunicare*, *Politici privind formarea profesională continuă a bibliotecarilor*, *Ghidul carierei la BM*, *Ghidul noului angajat*, *Regulamentul de organizare și funcționare*, *Regulamentul intern*, *Regulamentul de gestiune a colecțiilor bibliotecii*, *Regulamentul cu privire la serviciile prestate de BM*, *Reguli de utilizare a echipamentului*, *Reguli de acces la Internet*, *Rigori de prezentare a lucrărilor științifice, metodologice, de promovare etc.*

Gândirea bazată pe procese este robustă pentru îmbunătățirea continuă atât pentru produse și servicii, cât și pentru productivitatea salariaților. Prin complexitatea sa și prin gradul de importanță abordarea pe procese contribuie la realizarea principiilor sistemului de management al calității – *Leadershipul* (cerințele din standard 5; 6.2; 6.3; 9.3; 10); *Îmbunătățirea* (cerințele din stan-

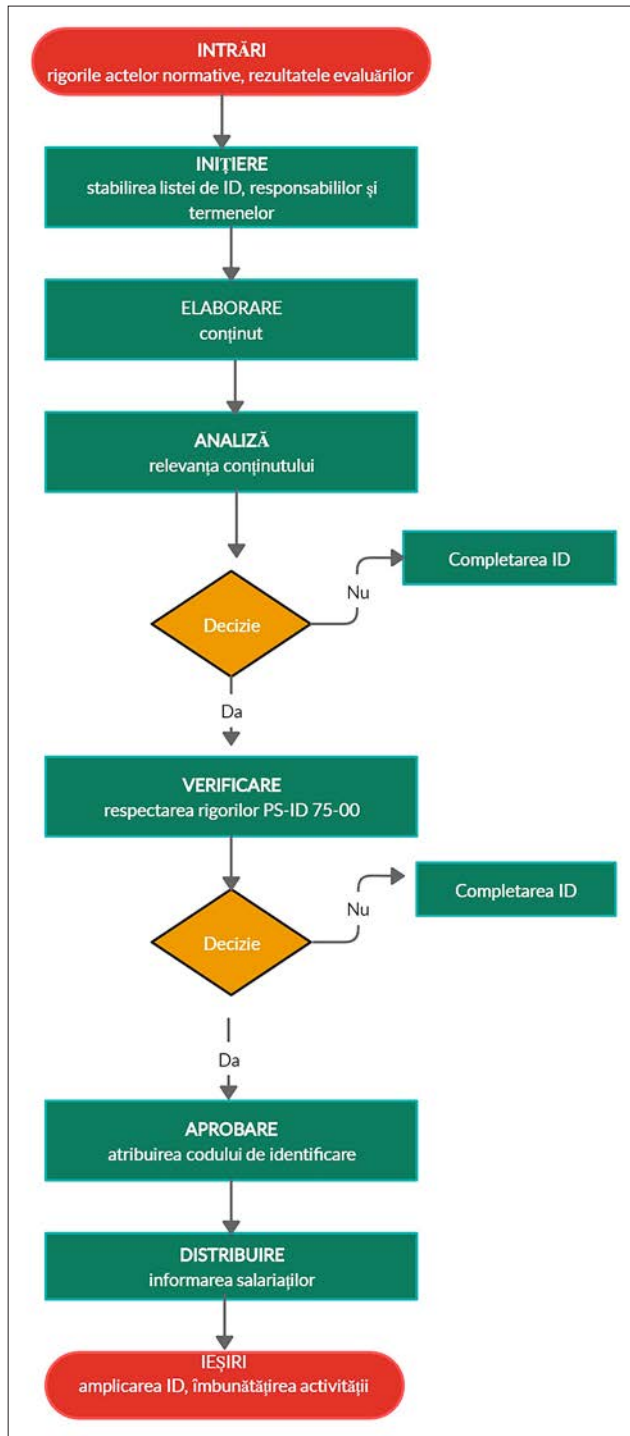


Figura nr. 3. Diagramă-flux

dard 5.1; 9.3; 10) și *Angajamentul personalului* (cerințele din standard 7.1.2; 7.1.6; 7.2; 7.3). Această abordare sporește efectele aspirate, reduce impactul nedorit și îmbunătățește activitatea. Pe de o parte, se demonstrează acțiunile clare ale bibliotecii orientate spre obținerea rezultatelor dorite și preocuparea pentru satisfacerea utilizatorilor. Iar, pe de altă parte, orice problemă, deviere poate fi transformată într-o oportunitate, care ajută instituția să aibă randament, să se dezvolte și să devină competitivă.

### **Concluzii**

Implementarea managementului calității în activitatea bibliotecii este un angajament major. Ponderea revine elaborării informației documentate. Aparent e complicat, dar prin respectarea etapelor de analiză a proceselor putem să ajungem la rezultate cu valoare adăugată. De fapt, cuvântul „proces” apare pe aproximativ fiecare pagină a standardului ISO 9001:2015. Procesele ar putea fi documentate prin mijloace simple ca text și, de asemenea, prin intermediul diagramelor-flux. În următorul articol vor fi explicate: tratarea riscurilor și oportunităților; verificarea și îmbunătățirea continuă; monitorizarea, măsurarea performanțelor; auditul intern; analiza efectuată de management; identificarea neconformităților și acțiunilor corective.

### **Referințe bibliografice:**

1. GUZUN, Mihail, ROȘCA, Alfreda, COJOCARU, Igor, BOTNARU, Viorica. Aspecte ale managementului calității, utile sistemului de cercetare-dezvoltare. In: *Akademos*. 2018, nr. 1, pp. 25-30.
2. SM SR EN ISO 9001:2015 Sisteme de management al calității. Cerințe. Adopt. 23.10.2015. Chișinău, 2015. 40 p.