

CUPRINS

0. INTRODUCERE

0.1. Informație despre “IMI-NOVA”

0.2. Declarația rectorului privind politica “IMI-NOVA” în domeniul calității

0.3. Repere conceptuale ale sistemului de management al calității (SMC) din “IMI-NOVA”

0.4. Abordarea procesuală

0.5. Nomenclatorul redacțiilor manualului SMC

1. SCOP ȘI DOMENIU DE APLICARE

2. REFERINȚE NORMATIVE

3. TERMENI ȘI DEFINIȚII

3.1. Prevederi generale

3.2. Abreviatori utilizate pentru subdiviziunile funcționale

3.3. Abreviatori și denumiri ale documentelor sistemului de management al calității (SMC)

4. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

4.1. Prevederi generale

4.2. Cerințe referitoare la documentare

4.2.1. Generalități

4.2.2. Manualul sistemului de management al calității (SMC)

4.2.3. Controlul documentelor

4.2.4. Controlul înregistrărilor

5. RESPONSABILITATEA MANAGEMENTULUI

5.1. Angajamentul managementului

5.2. Orientarea către client

5.3. Politica în domeniul calității

5.4. Obiectivele calității și planificarea SMC

5.5. Autorități și responsabilități

5.6. Analiza efectuată de management

5.7. Comunicarea internă

6. MANAGEMENTUL RESURSELOR

6.1. Asigurarea resurselor

6.2. Resurse umane

6.3. Infrastructura, menținerea ei

6.4. Controlul mediului de lucru

7. REALIZAREA SERVICIULUI

7.1. Planificarea serviciului

7.2. Procese referitoare la relația cu clientul

7.3. Proiectare și dezvoltare

7.4. Aprovizionarea

7.5. Producție și furnizare de servicii

7.5.1. Controlul furnizării serviciului

7.5.2. Validarea proceselor

7.5.3. Identificare și trasabilitate

7.5.4. Proprietatea clientului

7.5.5. Păstrarea conformității produsului

7.6. Controlul echipamentelor de măsurare și monitorizare

8. MANAGEMENTUL PROCESELOR DE MĂSURARE, ANALIZĂ SI ÎMBUNĂȚĂIRE

8.1. Generalități

8.2. Monitorizare si măsurare

8.2.1. Satisfacția clientului

8.2.2. Audituri interne

8.2.3. Monitorizarea și măsurarea proceselor

8.2.4. Monitorizarea și măsurarea serviciului/produsului

8.3. Controlul serviciului/produsului neconform

8.4. Analiza datelor

8.5. Îmbunătățire

8.5.1. Îmbunătățire continuă

8.5.2. Acțiuni corective

8.5.3. Acțiuni preventive

Anexe

0. INTRODUCERE

0.1. Informație despre Institutul Internațional de Management “IMI-NOVA”

Institutul Internațional de Management fondat la 26 aprilie 1995 în baza unui proiect finanțat de către Ministerul Afacerilor Externe al Franței și înregistrat de către Ministerul Justiției al Republicii Moldova cu statut juridic – *Asociație obștească*. Din 2005 Institutul Internațional de Management “IMI-NOVA” (data înregistrării 17.06.2005, Certificat de înregistrare MD 0043260 eliberat la 02.12.2005) a preluat integral drepturile și obligațiile Asociației Obștești Institutul Internațional de Management (Ordinul nr. 1 din 02 decembrie 2005 al Rectorului “IMI-NOVA”). Licența pentru activitatea IMI-NOVA a fost eliberată de către Camera de Licențiere la data de 1 iulie 2005 (Seria A MMII, nr. 020070), fiind ulterior reperfectată (29.11.2005 și 23.12.2005).

Licențele pentru activitate au fost eliberate de către Ministerul Învățământului, apoi Educației al Republicii Moldova (seria 95 nr.0026 din 6 septembrie 1995 și seria AA nr.0005102 din 30 noiembrie 2000) și Camera de Licențiere (Seria A MMII Nr. 005752, seria AMMII nr.034966 din 01.07.2010-01.07.2015).

Scopul: a contribui la formarea unei culturi antreprenoriale înalte în Republica Moldova, orientată spre integrarea în economia europeană și internațională în baza îmbinării organice a cunoștințelor avansate din domeniu și realitatea din țară.

În cadrul IMI își fac studiile anual cca. 1200 studenți și activează 85 cadre didactice: 51 – cadre didactice titulare și 34 – cadre didactice angajate pe ore.

Specialități: 363.1 – Business și Administrare, 362.1 – Marketing și Logistică, 365.1 – Economie mondială și Relații Economice Internaționale, 364.1 – Finanțe și Bănci, 361.1 – Contabilitate, 812.1 – Turism, 381.1 – Drept. Începând cu anul universitar 2005-2006 se propun și următoarele specialități: Economie generală, Statistică și previziune economică, Management informațional, Cibernetică și informatică economică, Merceologie și comerț, Servicii, Relații internaționale, Politologie, Științe ale comunicării.

Posibilități suplimentare: obținerea paralelă a două specialități, studierea aprofundată a limbilor străine, obținerea certificatului de translator, studii peste hotare.

Ajustarea procesului de instruire la standardele europene și internaționale a fost proiectată la momentul conceperii planurilor de învățământ, la etapa respectivă participând experți în domeniu din Franța, SUA, Marea Britanie și Italia. Planurile de studii au trecut o expertiză din partea Universității din Keele (Anglia), Universității Pierre Mendes France din Grenoble (Franța), Universității din Amsterdam (Olanda) și a experților programului TACIS pentru instruire economică în Moldova, fiind înalt apreciate la reuniunea rectorilor Instituțiilor de Management din țările CSI (Kiev, mai 1998). Proiect cu Franța....

Un loc deosebit îl ocupă implementarea prevederilor Procesului de la Bologna, centrat pe calitatea studiilor și a managementului universitar, în conformitate cu care se elaborează un Sistem de Management al Calității prevăzut de standardul internațional ISO 9001:2008

Adresa: str. Hristo Botev 9/1, MD 2043, or. Chișinău, Republica Moldova; tel: (373-2) 56-85-36, 56-83-03, fax: (373-2) 56-82-09; e-mail: valentin_iminova@yahoo.com; www.imi-nova.md

0.2. Declarația rectorului privind politica “IMI-NOVA” în domeniul calității

Institutul Internațional de Management “IMI-NOVA” din Moldova își asumă ajustarea procesului de instruire la standardele europene și internaționale, misiunea de a pregăti specialiști de înaltă calificare în domeniul specialităților economice și adiacente ei, în corespundere cu necesitățile și în folosul beneficiarilor, în conformitate cu cerințele și așteptările acestora și în concordanță cu dezvoltarea personalității competente și intelectuale.

În acest scop Institutul Internațional de Management “IMI-NOVA” aderă la implementarea unui sistem de management al calității prevăzut de standardul internațional ISO 9001:2008, unul din cele 10000 de standarde ale calității, destinat aplicării și prestării de servicii educaționale în instituțiile superioare de învățământ.

Ca obiective strategice în “IMI-NOVA” se prevăd:

1. Aproximarea activităților educaționale de nivelul academic al țărilor europene dezvoltate și compatibile în conținut cu politicile sistemului de management al calității;
2. Continua formare a specialiștilor de înaltă calificare, ce ar contribui la dezvoltarea economiei de piață și ajustarea ei la dezvoltarea proceselor de integrare europeană;
3. Formarea personalului didactic și științific ca specialiști de performanță în domeniul pregătirii cadrelor calificate pentru economia națională, activităților de antreprenoriat;
4. Responsabilitatea de a presta servicii educaționale ce ar satisface cerințele actuale ale clienților, angajatorilor și tuturor celor cointeresați în formarea pieței de muncă.

Obiectivele strategice în “IMI-NOVA” vor fi atinse prin asumarea responsabilității la cel mai înalt nivel al managementului instituțional, în condițiile implementării și funcționării Sistemului de Management al Calității, politicilor și proceselor de sistem al calității.

Obiectivele calității, angajamentul managementului sunt cuprinse în Politica în domeniul calității, măsurile de îmbunătățire continue se actualizează la apariția necesității pentru asigurarea permanentă a calității serviciilor.

Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor educaționale vor fi asigurate de Sistemul de Management al Calității și Sistemul Intern de Audit în scopul respectării cerințelor și principiilor aprobate în acest domeniu de Senatul “IMI-NOVA”.

Prof. univ., dr. hab., Valentin Răilean,
rector al Institutul Internațional
de Management “IMI-NOVA”

Data: 2010

0.3. Repere conceptuale ale sistemului de management al calității (SMC) din “IMI-NOVA”

Argumente

Reformarea învățământului superior, a sistemului de învățământ economic reprezintă o necesitate a formării și păstrării identității naționale. Ea imperios necesită crearea condițiilor de perfecționare a managementului organizațional.

Economia de piață impune o nouă modalitate de cunoaștere, nouă atitudine culturală, noi mecanisme de monitorizare a procesului educațional conforme schimbărilor radicale politice și economice, cerințelor cărora trebuie să se sensibilizeze o instituție de învățământ. Transformările în învățământul economic superior ar asigura constituirea unei economii durabile, ar contribui la dezvoltarea factorului uman și spiritului intelectual al națiunii noastre.

“IMI-NOVA” tinde să realizeze obiectivele europene prin dezvoltarea învățământului superior, a educației calitative ce ar asigura compatibilitatea cu standardele, valorile democrației și științei din Europa. În acest context “IMI-NOVA” ține cont de următoarele documente ale dimensiunilor învățământului superior european:

- **Recomandarea 98/561 (25 mai 1998, Sorbona)** al Consiliului Europei privitor la crearea spațiului european al învățământului superior și credibilitatea lui în plan intern și internațional.
- **Declarația de la Bologna (19 iunie 1999)**, a miniștrilor educației a țărilor europene ce prevede obiectivele majore ale învățământului, acțiuni de sporire a mobilităților universitare, de restructurare a studiilor, de aplicare a ECTS, de asigurare a calității studiilor universitare și a criteriilor comparabile în învățământ.
- **Reuniunea de la Praga (19 mai 2001)** stabilește un cadru de referință comun în abordarea studiilor superioare și implementarea unui sistem național de asigurare a calității în învățământul superior. S-a încurajat cooperarea europeană în asigurarea calității, a evaluării și mecanismului de acreditare a ei.
- **Comunicatul de la Berlin (19 septembrie 2003)** a stabilit de comun acord, că instituțiile incluse în procesul Bologna poartă responsabilitatea primară pentru asigurarea calității învățământului superior. Reieșind din aceasta urma ca până în anul 2005 să se includă în sistemul național de asigurare a calității următoarele:
 - a. definirea responsabilității instituțiilor implicate,
 - b. evaluarea internă, externă a programelor sau instituțiilor,
 - c. formarea unui sistem de acreditare sau certificare,
 - d. cooperare internațională.
- **Conferința a IV a Miniștrilor Educației din Europa din Bergen (Norvegia, 19-25 mai 2005)** la care se recomandă standarde, ghiduri și proceduri de asigurare a calității în învățământul superior, se aprobă principiul înființării unui Registru European al agenților de asigurare a calității în baza evaluării naționale. În 2005 Republica Moldova aderă la procesul Bologna și își asumă responsabilitatea implementării sistemului de studii universitare calitative, comparabile cu cele europene.
- **Summitul de la Londra (mai 2007)** stabilește obiectivele universităților precum:
 - a. pregătirea studenților pentru viață în calitate de cetățeni ai unei societăți democratice;
 - b. pregătirea studenților pentru carierele lor viitoare și dezvoltarea personală;

c. universitățile trebuie să își dezvolte propriile sisteme de asigurare a calității.

„IMI-NOVA” ajustează activitatea didactică, științifică și metodică la cerințele și standardele procesului de la Bologna în scopul prestării de servicii educaționale de calitate beneficiarilor, în concordanță cu nevoile și așteptările lor.

Acțiunile întreprinse în „IMI-NOVA” se ghidează de angajarea tuturor membrilor comunității academice în dezvoltarea unui climat organizațional favorabil, a culturii și moralei personale fondate pe respectul identității și diversității personalităților integrate în procesul educațional.

0.3.2. Valorile sistemului de management al calității din „IMI-NOVA”

Responsabilitatea tuturor membrilor comunității academice, participanți la promovarea sistemului de management al calității, prin orientarea activităților către nevoile instituționale și sociale, prin respectarea standardelor de calitate în orice împrejurări, inclusiv în cele când angajații reprezintă public instituția.

Profesionalismul. Sistemul de management al calității în „IMI-NOVA” susține, recunoaște și recompensează profesionalismul cadrelor didactice și cercetătorilor care cu dăruire și competență își îndeplinesc sarcinile profesionale, manifestă solidaritate și loialitate colegială, cariera academică o apreciază ca pe o vocație profesională, își desfășoară activitatea reieșind din obligațiile morale față de tânăra generație și pregătirea lor profesională.

Respectul și toleranța sunt valori recunoscute de participanții la implementarea sistemului de management al calității și se manifestă în crearea și menținerea unui climat favorabil relațiilor armonioase, echilibrate și raționale între colegi, catedre și diferiții membri ai comunității academice.

Bunăvoința. Sistemul de management al calității în „IMI-NOVA” susține cadrele didactice, studenții și masteranzii în atingerea performanțelor bune, competitivitatea lor corectă, cât și sprijinul celor ce se confruntă cu dificultăți.

Confidențialitatea. Discreția în furnizarea, completarea, utilizarea și asigurarea accesului la informație este procedeu acceptat și prevăzut de Codul de Etică al instituției. Se protejează proprietatea intelectuală, în activitățile de autoevaluare și evaluare externă se respectă regulile și procedeele prevăzute.

Dreptatea și echitatea sunt promovate în „IMI-NOVA” atât față de corpul didactic, cât și față de studenți, masteranzi, agenți economici. Se exclude discriminarea pe criterii de apartenență religioasă, naționalitate, sex, vârstă a membrilor comunității. Atitudini de exploatare directă sau indirectă se exclud din arsenalul relațiilor în „IMI-NOVA”.

Concurența. Sistemul de management al calității va contribui la edificarea în „IMI-NOVA” a unui mediu educațional fondat pe concurența loială, corectă ca un remediu de asigurare a permanentei dezvoltări a personalităților și relațiilor colegiale.

Transparența. Se asigură transparență regulilor, procedurilor, cerințelor profesionale, a principiilor de evaluare și autoevaluare etc. Informațiile cu caracter critic vor fi oferite motivat și în baza argumentelor bine argumentate, corecte pentru opiniile exprimate și activitățile realizate.

0.3.3. Principiile sistemului de management al calității

Principiile managementului calității sunt prevăzute de standardul internațional ISO 9000, care include reguli fundamentale de conducere și funcționare a unei organizații, și urmăresc scopul îmbunătățirii continue a performanței activităților instituționale. Ele orientează la satisfacerea nevoilor clienților și țin cont de necesitățile angajaților organizației. Aceste principii se adaptează la condițiile specifice învățământului superior în fiecare comunitate academică.

Principiul 1. Excelenței. orientează întreaga activitate instituțională către clienți în scopul satisfacerii și depășirii așteptărilor clienților.

Principiul dat implică:

- înțelegerea tuturor cerințelor clienților „IMI-NOVA”.
- asigurarea unui echilibru între modul de abordare a cerințelor clienților și a celorlalte părți interesate (personalul, comunitatea locală, societatea),
- evaluarea satisfacției clienților, pentru îmbunătățirea continuă a rezultatelor,
- managementul relațiilor cu clienții.

Principiul 2. Leadership. Liderii stabilesc continuitatea obiectivelor și strategia dezvoltării „IMI-NOVA”, ce presupune următoarele:

- stabilirea unei viziuni strategice clare privind dezvoltarea instituției și mecanismul luării deciziilor,
- atitudine proactivă și exemplu personal,
- constituirea unui climat de bună înțelegere în instituție,
- răspuns neîntârziat la schimbările mediului extern,
- stabilirea sistemului de valori și a normelor etice respectate de participanții la procesul educațional,
- stabilirea climatului de încredere în relațiile de muncă;
- susținerea responsabilității personale în libertatea de acțiune a cadrelor instituției,
- instruirea, educarea și antrenarea întregului personal în activitatea instituției.

Principiul 3. Implicarea eficientă a personalului. Personalul este forța primordială a organizației, iar implicarea lui activă presupune atitudine creatoare în următoarele:

- atitudine activă și conștientă a personalului didactic și asumarea răspunderii pentru rezolvarea problemelor educaționale,
- implicare în punerea în valoare a competențelor, cunoștințelor și experienței profesionale,
- motivarea spre autoevaluare a personalului,
- monitorizarea gradului de satisfacție al personalului,
- retribuirea muncii în conformitate cu nivelul de profesionalism al personalului.

Principiul 4. Continuității. „IMI-NOVA” va administra resursele și activitățile ca proces continuu. Aplicarea acestui principiu presupune:

- planificarea activităților pentru obținerea rezultatului dorit,
- asigurarea continuității între aspectele teoretice și practice în ,
- succesiunea etapelor procesului educațional, măsuri de control, nevoile de instruire a personalului, renovarea echipamentelor, metodelor de instruire,
- identificarea și evaluarea datelor de intrare și de ieșire ale proceselor,

- evaluarea riscurilor posibile, a consecințelor și impactului lor asupra clienților tuturor părților cointeresate în procesele respective,
- trasarea responsabilităților în managementul proceselor,
- prevederea materialelor și resurselor necesare pentru obținerea rezultatelor dorite.

Principiul 5. Abordarea managementului calității ca sistem. Identificarea, înțelegerea și administrarea unui sistem de procese interdependente pentru un obiectiv, va îmbunătăți eficacitatea și eficiența în „IMI-NOVA”. El presupune:

- abordarea instituției ca sistem deschis,
- structurarea sistemului de procese pentru a realiza obiectivele în modul cel mai eficient;
- îmbunătățirea continuă a sistemului de *proces*, luând în considerare rezultatele evaluărilor cu privire la acest sistem;
- stabilirea resurselor critice pentru desfășurarea activităților.

Principiul 6. Îmbunătățirea continuă. Îmbunătățirea continuă trebuie să fie un obiectiv permanent al organizației, o cerință a menținerii pe piață în condiții concurențiale. Aplicarea acestui principiu presupune:

- îmbunătățirea continuă a proceselor, aceasta reprezentând o preocupare constantă pentru fiecare persoană din cadrul „IMI-NOVA”;
- aplicarea conceptelor de bază ale îmbunătățirii continue pentru asigurarea îmbunătățiri substanțiale;
- îmbunătățirea continuă a eficacității și eficienței tuturor proceselor instituției;
- promovarea activităților bazate pe prevenire;
- educarea și instruirea fiecărui angajat astfel încât să poată utiliza tehnicile și instrumentele specifice îmbunătățirii continue a ciclului planifică – execută – verifică - acționează;
- stabilirea obiectivelor referitoare la îmbunătățire și a măsurilor necesare pentru realizarea acestora;
- recunoașterea rezultatelor obținute de personalul „IMI-NOVA” și motivarea lui în ceea ce privește îmbunătățirea continuă a proceselor.

Principiul 7. Competenței în luarea deciziilor. Acest principiu presupune abordarea eficace a problemelor în luarea deciziilor pe baza analizei datelor și informațiilor. Principiul presupune:

- colectarea datelor și informațiilor relevante cu privire la obiectivele stabilite;
- luarea măsurilor necesare pentru ca datele și informațiile să fie suficient de clare, disponibile și accesibile;
- stabilirea criteriilor și a limitelor deciziilor;
- determinarea alternativelor decizionale și compararea lor;
- analiza datelor și informațiilor utilizând metode corespunzătoare;
- înțelegerea rolului metodelor statistice în analiza datelor și informațiilor;
- luarea deciziilor și întreprinderea măsurilor necesare, atât pe baza rezultatelor unor analize logic argumentate, cât și pe baza experienței și intuiției.

Principiul 8. Relații reciproc avantajoase cu furnizorul. Acest principiu se poate aplica prin implementarea următoarelor acțiuni:

- identificarea și selectarea furnizorilor principali;
- stabilirea unor relații echilibrate cu partenerii, privind beneficiile pe termen scurt și cele pe

termen lung;

- crearea unui sistem deschis de comunicare și informare;
- realizarea unor activități comune de dezvoltare și îmbunătățire a activității;
- stabilirea amiabilă a înțelegeri clare a necesităților clientului.

0.4. Abordarea procesuală

„IMI-NOVA” aplică elaborarea, implementarea și îmbunătățirea gradului de eficiență a Sistemului de Management al Calității în abordarea procesuală în scopul satisfacerii depline a necesităților beneficiarilor prin identificarea și realizarea cerințelor și așteptărilor lor.

Abordarea procesuală presupune un control permanent asupra fiecărui proces și a interacțiunii dintre procese.

Pentru îmbunătățirea continuă instituția aplică în cadrul fiecărui proces modelul Plan – Do - Check - Act (**Planificare - Desfășurare - Verificare - Îmbunătățire**).

Tabelul 1.

Procese de management	Planificare
Procese principale Procese auxiliare	Desfășurare/Efectuare
Procese de măsurare	Verificare
Analiză și îmbunătățire	Îmbunătățire

Planificarea prevede determinarea obiectivelor și a indicatorilor pentru procesele Sistemului de Management al calității.

Desfășurarea/Efectuarea țin de etapele de realizare a proceselor.

Verificarea presupune monitorizarea și măsurarea în corespunderea obiectivelor, cerințelor.

Îmbunătățirea conturează acțiuni de ameliorare a proceselor.

Aceste procese sunt în interacțiune și se detaiază în proceduri de control preventive sau corective în conformitate cu nomenclatorul documentar și a procedurilor documentate.

0.5. Nomenclatorul redacțiilor Manualului SMC

Red. 1 – Data: Modificări introduse	----- -----
Red. 2 – Data: Modificări introduse	----- -----
Red. 3 – Data: Modificări introduse	----- -----
Red. 4 – Data: Modificări introduse	----- -----

1. Scop și domeniu de aplicare

În scopul respectării cerințelor standardului internațional ISO 9001:2008 prezentul MANUAL SMC descrie metodologia utilizată de instituția „IMI-NOVA”.

MANUALUL SMC face referințe la procedurile Sistemului de Management al Calității pentru a argumenta posibilitățile sale de a presta la timp servicii în stare să satisfacă cerințele legislative și cerințele beneficiarilor.

„IMI-NOVA” prin implementarea standardului ISO 9001:2008 menționează că:

- SMC este implementat în conformitate cu cerințele acestui standard;
- Este în conformitate cu politica privind calitatea;
- prestează consecvent servicii care să satisfacă cerințele beneficiarilor, precum și cerințele reglementărilor în vigoare.

SMC este aprobat de către Senatul instituției și se aplică obligatoriu tuturor proceselor din cadrul „IMI-NOVA”.

Manualul SMC este aplicat în:

- scopuri interne pentru informarea, instruirea și conștientizarea personalului;
- scopuri externe pentru a fi difuzat organismelor de certificare, beneficiarilor, autorităților și celorlalte părți interesate și la solicitarea acestora;
- Cerințele ISO 9001:2008 au fost implementate integral fără vreo excepție la compartimentul **Realizarea serviciului/produsului** (7) al standardului.

Actualizarea Manualul de Management al Calității se realizează în următoarele situații:

- când se modifica organigrama instituției;
- când se actualizează/ modifică documentele de referință utilizate la elaborarea documentelor sistemului de management al calității adoptat;
- când se constată că sistemul adoptat nu funcționează ori nu este eficient.

2. Referințe normative

Sistemul de Management al calității în „IMI-NOVA” a fost elaborat în baza următoarelor standarde și ulterioara lor modificare:

- a. ISO 9001:2008. Sistemul de Management al Calității. Cerințe
- b. ISO 9000:2005. Sistemul de Management al Calității. Noțiuni generale și vocabular.
- c. ISO 9001: 2001 - Sisteme de management al calității. Cerințe.
- d. ISO 9004:2000. Sistemul de Management al Calității. Recomandări pentru îmbunătățirea activității.
- e. ISO 9000:2000. Sistemul de Management al Calității. Noțiuni generale și vocabular.
- f. ISO 19011: 2003 - Ghid pentru auditarea sistemelor de management al calității si/sau de mediu.
- g. ISO 9000: 2006 - Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și Vocabular.

Prestarea serviciilor educaționale în „IMI-NOVA” se conduce de Legi, Regulamente, Normative ale Ministerului de resort.

3. Termeni și definiții

3.1. Prevederi generale

La elaborarea Manualului de Management al Calității se utilizează noțiunile, definițiile, vocabularul prevăzut de ISO 9000:2000. Sistemul de Management al Calității. Noțiuni generale și vocabular.

Unele prevederi neprevăzute în acest standard se prevăd în procedurile Sistemului de Management, Regulament de ordine intern al „IMI-NOVA” și instrucțiuni operaționale.

3.2. Abrevieri utilizate în Manual de Management al Calității

În Manualul de Management al Calității și în documentele Sistemului de Management se întrebuințează următoarele abrevieri:

RMC – Reprezentantul Managementului pentru Sistemul de Management al Calității

CMS - Consiliul Metodico-științific

ScMC – Secția Managementul Calității

SSES –Serviciul Studii și Evidența Studenților

SMC – Sistemul de Management al Calității

„IMI-NOVA” – Institutul Internațional de Management „IMI-NOVA”

PS – Proceduri de Sistem

PP – Proceduri de Proces

3.3. Abrevieri și denumiri ale documentelor Sistemului de Management al Calității

Coduri și denumiri atribuite componentelor Sistemului de Management al Calității

MC 01 - Manualul Sistemului de Management al Calității

SMC - Sistemului de Management al Calității

Coduri pentru proceduri documentate ale Sistemului de Management al Calității

- 1. PS 4.2.3.** Controlul documentelor
- 2. PP 4.2.3.** Elaborarea documentelor
- 3. PS 4.2.4.** Controlul înregistrărilor
- 4. PP 5.0.** Responsabilitatea managementului

- 5. PP 6.2. Resurse umane
- 6. PP 6.3. Infrastructura
- 7. PP 7.2. Procese referitoare la clienți
- 8. PP 7.3. Proiectare și dezvoltare
- 9. PP 7.4. Aprovizionarea
- 10. PP 7.5. Controlul procesului de prestare servicii
- 11. PP 7.5.5. Păstrarea materialelor achiziționate
- 12. PP 8.2.1/1. Evaluarea satisfacției beneficiarului
- 13. PP 8.2.1/2. Evaluarea satisfacției personalului
- 14. PS 8.2.2. Auditul intern
- 15. PS 8.3. Controlul serviciului/produsului neconform
- 16. PP 8.5. Îmbunătățirea continuă
- 17. PS 8.5.2. Acțiuni corective
- 18. PS 8.5.3. Acțiuni preventive

4. Sistemul de management al calității

4.1. Prevederi generale

Sistemul de Management al Calității a fost elaborat, documentat și implementat în „IMI-NOVA” în conformitate cu prevederile standardului internațional ISO 9001:2008 și se îmbunătățește în permanență.

S-au identificat procesele Sistemului de Management al Calității și s-a stabilit consecutivitatea și interacțiunea dintre aceste procese (vezi tabela 1 - Schema interacțiunii între procesele Sistemului de Management al Calității al „IMI-NOVA”).

S-au determinat criteriile și metodele necesare pentru asigurarea unui control eficient al proceselor (vezi procedurile și regulamentele interne).

Managementul „IMI-NOVA” asigură resursele necesare pentru executarea și monitorizarea procedurilor de sistem și de proces.

Se asigură accesul la informația necesară pentru realizarea și monitorizarea proceselor (vezi procedura PP 5.0. - Responsabilitatea managementului)

Se întreprind acțiuni necesare pentru îmbunătățirea continuă a proceselor (vezi procedura PP 8.5. - Îmbunătățirea continuă)

Dirijarea proceselor din cadrul Sistemului de Management al Calității în „IMI-NOVA” se realizează în conformitate cu prevederile standardului ISO 9001:2008.

„IMI-NOVA” își asumă controlul asupra proceselor ce pot fi transmise terțelor părți pentru executare și care au impact asupra serviciilor educaționale prestate de instituție.

4.2. Cerințe referitoare la documentație

4.2.1. Generalități

Sistemul de Management al Calității din „IMI-NOVA” este prezentat prin următoarele documente:

- Declarația de politică în domeniul calității (formularul SMC 5.3.1.).
- Obiectivele în domeniul calității (formularul OBC 5.0 – obiective ale calității).
- Manualul (SMC) Sistemului de Management al Calității.
- Procedurile documentate, prevăzute de standardul internațional ISO 9001:2008 ș.a.
- Regulamente interne și alte reguli, proceduri pentru planificarea, desfășurarea și controlul proceselor.
- Evidența calității, prevăzute de standardul internațional ISO 9001:2008 și înregistrări referitoare la calitate utilizate în „IMI-NOVA”.

Compartimentul 4.2.3. – Nomenclatorul documentelor interne ale Sistemului de Management al Calității prevede lista documentelor necesare.

Înregistrările referitoare la calitatea procesului educațional este prezentat de compartimentul 4.2.4. – Lista înregistrărilor calității.

Controlul documentelor este efectuat de **CMS**, **ScMC** și **SSES** din „IMI-NOVA”.

4.2.2. Manualul SMC

Manualul Sistemului Managementului Calității (**MC 01**) este elaborat în conformitate cu cerințele standardelor ISO 9001:2001, completat de ISO 9001:2008 și este destinat implementării Sistemului și aplicării politicii de calitate.

Manualul se gestionează de către **CMS**, **ScMC**, aplicând modificări, îl coordonează cu Vice-prorectorul Activitate Didactică și-l prezintă Senatului pentru aprobare.

4.2.3. Controlul documentelor

Conformitatea cu această prevedere a Standardul ISO 9001:2008, controlul este asigurat de aplicarea procedurilor PS 4.2.3. Controlul documentelor și PP 4.2.3. Elaborarea documentelor.

4.2.3.1. Controlul documentelor interne

Elaborarea și evidența documentelor. Necesitatea elaborării unei noi proceduri sau regulament poate fi stabilită la orice nivel al structurii organizatorice al „IMI-NOVA” și este comunicată responsabilului pentru procesul relevant, care definește necesitățile reale de elaborare și personalul din subordine care va elabora documentul.

Pentru asigurarea evidenței documentelor, fiecare subdiviziune al „IMI-NOVA” elaborează și actualizează periodic formularul 4.2.3. Nomenclatorul documentelor interne (NDI) ce conține informații despre titlul, codul și redacția documentelor interne ce pot influența calitatea serviciilor prestate, responsabilii de elaborare, verificare și aprobare a acestor documente.

Verificarea și aprobarea documentelor. Orice document poate fi utilizat numai după ce a fost verificat și aprobat conform cerințelor specificate în procedura de proces PP 4.2.3. Elaborarea documentelor.

Verificarea documentelor SMC se execută de Consiliul Metodico-științific și Secția de Management al Calității, care verifică corespunderea documentului prevederilor standardului ISO 9001.

Nivelul de aprobare al documentelor interne ale „IMI-NOVA” este stabilit în procedura de sistem PS 4.2.3. Controlul documentelor.

Revizuirea și modificarea documentelor. Procesul de revizuire și modificare / actualizare a documentelor interne ale „IMI-NOVA” este efectuat de aceleași funcții și urmează aceleași etape ca și elaborarea inițială.

Atunci când este necesar a se efectua o modificare minoră la un document, se utilizează Fișa de modificare a documentelor (cod FMD 4.2.3.) care este supusă aceluiași avize și aprobări ca și documentul inițial.

Documentul revizuit sau modificat este imediat distribuit la catedre, concomitent cu retragerea documentului abrogat.

Distribuirea documentelor. Distribuirea Manualului calității, procedurilor SMC, regulamentelor și formularelor menționate în aceste documente se face în mod controlat, în interiorul și exteriorul instituției, prin intermediul formularului LDD 4.2.3. Lista de distribuire a documentelor.

Păstrarea documentelor. Originalele aprobate ale procedurilor SMC, regulamentelor și Manualului Calității sunt păstrate de către CMS.

Conducătorii subdiviziunilor (șefi catedre, secția Masterat) sunt responsabili de păstrarea copiilor documentelor SMC care le-au fost distribuite. Personalul subdiviziunilor este informat despre păstrarea documentelor necesare, iar acestea sunt disponibile în caz de necesitate.

Retragerea din uz a documentelor. Retragerea se realizează de către distribuitorul documentului, care consemnează în Lista de distribuire a documentelor IDD 4.2.3. data retragerii.

Arhivarea documentelor. Se păstrează în Arhiva „IMI-NOVA” în condițiile prevăzute de arhivă.

4.2.3.2. Controlul documentelor de origine externă

Documente legislative și normative. Documentele cu privire la cadrul legal de desfășurare a activității în învățământul superior (inclusiv legi, regulamente, hotărâri de guvern, licențe etc.) sunt recepționate de către Secția Studii, care le înregistrează și le distribuie responsabililor implicați.

Consultantul juridic este responsabil de selectarea documentelor legislative aplicabile, includerea lor în Nomenclatorul documentelor externe (NDE) 4.2.3. și de plasarea lor în rețeaua internă al „IMI-NOVA”.

Pentru identificarea documentelor legislative aplicabile în activitățile „IMI-NOVA” se utilizează programele soft specializate cât și colaborarea cu organele administrative locale și ministerul de resort.

Literatura de specialitate. Literatura de specialitate este recepționată, clasificată, catalogată și gestionată conform Statutului bibliotecii științifice al „IMI-NOVA”.

Pentru documentele externe utilizate în cadrul „IMI-NOVA” nu se aplică sistemul de codificare. Acestea vor păstra identificarea inițială, dar pe prima pagină a documentului se va aplica ștampila „IMI-NOVA”.

Documentele de proveniență externă sunt modificate numai cu avizul elaboratorului. Documentele primite de la clienți nu pot fi modificate decât cu acordul acestora.

Procedurile **PS 4.2.3.** și **PP 4.2.3.** descriu activitatea de control a documentelor.

4.2.4. Controlul înregistrărilor

Procedura **PS 4.2.4** Controlul înregistrărilor include toate elementele necesare pentru realizarea cerințelor stabilite de standardul ISO 9001:2008 și le asigură prin aplicarea lor.

În „IMI-NOVA” înregistrările SMC (formulare, registre, procese verbale, rapoarte, analize) se mențin pe suport de hârtie sau electronic. Ele sunt identificate prin titlu și prin cod unic, redacția formularului fiind indicată în spațiile prevăzute în documentele de înregistrare.

În procedurile documentate și regulamentele „IMI-NOVA” sunt descrise și stabilite procesele în urma cărora se emit, se completează înregistrările calității.

Responsabilii pentru fiecare tip de înregistrări sunt indicați în formularul LIN **4.2.4.** Lista înregistrărilor SMC.

Înregistrările pe suport de hârtie sunt păstrate în dosare, păstrate și arhivate de către utilizatori, asigurându-se integritatea, securitatea, accesul la control. Înregistrările pe suport electronic sunt păstrate și arhivate de către utilizatori astfel, încât să prevină deteriorarea, distrugerea sau pierderea lor.

Procedura **PS 4.2.4** descrie în detalii această activitate.

5. Responsabilitatea managementului

5.1. Angajamentul managementului

Rectorul „IMI-NOVA” ca manager se angajează să asigure funcționarea eficientă a Sistemului de Management al Calității, implementat în instituție. Rectorul demonstrează angajamentul său privind implementarea, dezvoltarea și îmbunătățirea continuă a Sistemului de Management al Calității prin intermediul:

- stabilirii și implementării politicii în domeniul calității,
- stabilirii obiectivelor în domeniul calității,
- stabilirii responsabilităților și autorităților,
- orientării către client,
- analizei efectuate de management,
- stabilirii modului de comunicare internă,
- asigurării disponibilității resurselor pentru garantarea legalității și calității

- serviciilor, îmbunătățirea proceselor Sistemului de Management al Calității.

5.2. Orientarea către client

Rectorul asigură orientarea către beneficiari prin:

- modalitățile de comunicare a personalului în cadrul ședințelor de toate nivelele pentru identificarea și satisfacerea cerințelor și așteptărilor beneficiarilor, cerințelor legale și normative față de serviciile prestate de instituție,
- stabilirea unor căi eficiente de comunicare cu beneficiarii,
- monitorizarea gradului de satisfacție a beneficiarilor, conform metodologiei descrise în procedura de proces **PP 8.2.1/1**. Evaluarea satisfacției beneficiarilor.

5.3. Politica în domeniul calității

Politica de asigurare a calității în „IMI-NOVA” (**PCA 5.3.1**) este elaborată de către Rector cu participarea **CMȘ (ScMC)** și prevede angajamentul managementului pentru satisfacerea cerințelor beneficiarilor, îmbunătățirea continuă a eficacității SMC, conține o descriere a obiectivelor strategice în domeniul calității (**5.0**).

O descriere succintă a obiectivelor strategice ale „IMI-NOVA” și a angajamentului managementului sunt aduse în Declarația Rectorului privind politica instituției în domeniul calității, care se publică pe site-ul „IMI-NOVA”, afișează și se instruesc angajații.

5.4. Obiectivele calității și planificarea SMS

Obiectivele generale (strategice) ale calității sunt stabilite de managementul instituției în cadrul Declarația Rectorului privind politica „IMI-NOVA” în domeniul calității. Obiectivele generale sunt divizate în obiective specifice, care se stabilesc de către fiecare subdiviziune și se generalizează de către **CMȘ (ScMC)** în formularul **OBC 5.0 Obiective ale calității**. Obiectivele vor avea termen de executare, responsabilul și resursele necesare.

Conducătorii subdiviziunilor monitorizează realizarea obiectivelor în conformitate cu prevederile procedurii **PP 8.5**. Îmbunătățirea continuă.

Planificarea SMC este efectuată în scopul îndeplinirii cerințelor legate de îmbunătățirea calității proceselor/serviciilor, integrării SMC în sistemul de management strategic al instituției și se bazează pe Conceptul Sistemului de asigurare a calității studiilor în „IMI-NOVA”.

În cazul survenirii unor modificări în Sistemul de Management al Calității, Reprezentantul Managementului pentru Calitate și **CMȘ (ScMC)** sunt responsabili pentru introducerea modificărilor în documentația sistemului, în vederea menținerii integrității acestuia.

5.5. Autorități și responsabilități

Rectorul aprobă Structura organizatorică a Sistemului de Management al calității al „IMI-NOVA” (formularul **ORG 5.5.1.**) pentru dirijarea eficientă a SMC.

Responsabilitățile structurii specializate privind calitatea - **CMȘ (ScMC)**, sunt precizate în

Regulamentul de funcționare al Consiliului „IMI-NOVA” și în Fișele postului, de asemenea în **OBC 5.0**.

Responsabilitățile și autoritățile pentru activitățile curente și cele ce au efect asupra calității serviciilor/ proceselor/ SMC sunt stabilite în fișele postului pentru fiecare angajat.

5.6. Analiza efectuată de management

Rectorul instituției, în comun cu conducătorii de subdiviziuni și a **CMȘ (ScMC)** analizează periodic (cel puțin o dată în an) Sistemul de Management al Calității, pentru a se asigura că acesta este eficace, adecvat și pentru evaluarea continuă a posibilităților de îmbunătățire.

Analiza permite elaborarea politicii și a obiectivelor în domeniul calității pentru perioada următoare. O bază pentru ea servesc informațiile prezentate de către **CMȘ (ScMC)** în formularul **RAP 5.6**. Raportul privind funcționarea SMC.

Cel puțin o dată pe an, (de regula în august) este convocată o ședință a managementului „IMI-NOVA” pentru analiza Sistemului de Management al Calității, în cadrul căreia Responsabilul MC și **CMȘ (ScMC)** prezintă Raportul **RAP 5.6**, cu privire la funcționarea și eficiența SMC. În rezultatul analizei Raportului privind funcționarea SMC este completat formularul **5.6** - Analiza sistemului de management al calității.

Documentația întocmită în cadrul analizelor periodice ale Sistemului de Management al Calității este clasificată și arhivată de către **CMȘ (ScMC)** și se află la dispoziția Rectorului și a conducătorilor de subdiviziuni din instituție.

5.7. Comunicarea internă

Comunicarea verticală - Rector - prorectori - conducătorii subdiviziunilor - angajați este asigurată prin:

- ședințe săptămânale cu responsabilii subdiviziunilor pentru abordarea și soluționarea operativă a problemelor apărute etc.,
- ordine ale Rectorului, care se transmit tuturor subdiviziunilor implicate și/sau se afișează pe panourile pentru informații (în cazul în care vizează toți angajații).

Comunicarea orizontală - între diferite subdiviziuni ale „IMI-NOVA” este asigurată prin:

- distribuirea informației care prezintă interes pentru angajații instituției (cu excepția informației confidențiale) în cadrul ședințelor operative ale șefilor de catedre, prin E-mail sau în alt mod acceptat în cadrul „IMI-NOVA”,
- anunțuri în cadrul ședințelor săptămânale, ședințelor operative ale catedrelor,
- transmiterea directă a documentelor /informației pe suport de hârtie sau electronic.

Procedura **PP 5.0** descrie în detalii această activitate.

6. Managementul resurselor

6.1. Asigurarea resurselor

Administrația „IMI-NOVA” cu responsabilii subdiviziunilor convin asupra resurselor necesare pentru funcționarea **SMC** și satisfacției beneficiarilor. Resursele sunt prevăzute în formularul **OBC 5.0. Obiective ale calității.**

5.3. Resurse umane

Standardele ISO 9001:2008 sunt asigurate prin aplicarea procedurii **PP 6.2. Recurse umane.**

Definirea și evaluarea competențelor

„IMI-NOVA” identifică Competențele personalului care desfășoară activități educaționale și de dirijare a lui, ce influențează calitatea serviciilor se identifică în Fișele postului, regulamentele și procedurile interne.

Competențele cadrelor didactice se evaluează o dată în 5 ani în cadrul concursului de ocupare a posturilor în conformitate cu Regulamentul Senatului, compartimentul cu privire la ocuparea posturilor didactice și de conducere și alegerea organelor de conducere în instituțiile de învățământ superior universitar din Republica Moldova.

Serviciul Resurse Umane organizează evaluarea periodică a competențelor personalului angajat.

Analizând datele privind evaluarea personalului și solicitările membrilor comisiei de evaluare, Serviciului Resurse Umane în comun cu **CMS** (**SeMC**), conducătorii subdiviziunilor identifică punctele slabe ale personalului și, în dependență de aceasta, planifică instruirea lor.

Elaborarea programelor de instruire și evaluarea lor

Instruirea cadrelor didactice prevede:

- Masteratul
- Doctorantura
- Instruirea după angajarea tinerilor specialiști
- Stagierea la instituții de învățământ de peste hotare
- Participarea la cercetări științifice

Serviciul Resurse Umane elaborează **PROGRAMUL DE INSTRUIRE PRO 6.2.1.** conform necesităților de instruire identificate.

Evaluarea instruirii este efectuată de conducătorii de subdiviziuni sau de responsabilul managementului calității și se rezultatele obținute se fixează în fișa postului de către șeful Resurse Umane.

Instruirea conștientizării personalului

CMS (**SeMC**) este responsabil de atingerea obiectivelor în domeniul calității, de elaborarea și asigurarea funcționării unui sistem de comunicare eficientă în vederea conștientizării rolului angajaților în atingerea obiectivelor în acest domeniu.

Conștientizarea în domeniul managementul calității se realizează prin cursuri de instruire și informări periodice la seminarele metodico-științifice și științifice.

Rectorul, prorectorii au în grijă permanentă efectuarea corectă a activităților de către tot personalul pentru a atinge obiectivele în domeniul calității. Conducătorii subdiviziunilor organizează întâlniri periodice cu angajații, în care confirmă importanța personalului în atingerea obiectivelor în domeniul calității.

Procedura **PP 6.2.** descrie această activitate.

5.4. Infrastructura, menținerea ei

Infrastructura se prevede de standardul ISO 9001:2008 este asigurată prin aplicarea procedurii **PP 6.3.**, ce include toate elementele necesare și conforme cu standardul pentru satisfacerea cerințelor stabilite.

„IMI-NOVA” controlează următoarea infrastructură:

- Încăperi și utilități asociate (săli de studii, laboratoare, arhiva),
- Echipament (lingofone, calculatoare, ecrane, aparate de multiplicare, scanere, imprimante, condiționare, ventilație),
- Servicii de comunicare (telefonie, Internet, panouri informaționale),

Menținerea infrastructurii se înfăptuiește de personal specializat (inginer echipament, inginer protecția muncii, inginer constructor) distribuit în Comisii, care elaborează planuri de efectuare a reparațiilor, renovării echipamentului și sunt semnate de Rectorul „IMI-NOVA”.

5.5. Controlul mediului de lucru

Conducerea „IMI-NOVA”, pentru asigurarea și menținerea continuă a proceselor incluse în SMC, se preocupă permanent de menținerea unui mediu de lucru conforme prevederilor legale și reglementărilor instituționale în vigoare.

„IMI-NOVA” ca instituție permanent creează condiții favorabile pentru adecvarea cerințelor la necesitățile serviciilor prestate. Cerințele includ:

- factori umani (recunoașterea meritelor angajaților, premiere, posibilități de dezvoltare profesională),
- factori sociali (asigurarea socială, concedii, sindicat profesional);
- factori fizici (locul de muncă ergonomic);
- factori psihologici (climat psihologic agreabil în colectiv);
- factori de mediu (temperatură, aer condiționat, condiții igienice, iluminare ș.a.).

7. Realizarea serviciului/produsului

7.1. Planificarea serviciului

Planificarea proceselor

Planul strategic de dezvoltare al „IMI-NOVA” include procesele didactice și educaționale. Etapele planificării proceselor didactice și educaționale constau în:

- stabilirea cerințelor vis-a-vis de competențele profesionale (în cadrul calificărilor),
- stabilirea resurselor umane și materiale necesare,

- proiectarea și dezvoltarea specializărilor în instituție,
- validarea specialităților universitare de către Ministerul Educației,
- desfășurarea procesului didactic,
- promovarea pe ani de studii și absolvirea.

Cadrele didactice la începutul anului de studiu, titularii cursurilor elaborează pentru fiecare disciplină Programa analitică (curriculumul cursului) - formular **PA 7.5.1**. Programa analitică se discută și se aprobă la ședința catedrei de profil și conține cerințele minime de realizare a cursului. După care se aprobă de Consiliul Metodic - științific al „IMI-NOVA”.

Planurile catedrelor și planurile individuale ale cadrelor didactice

Planurile catedrelor se elaborează la început de an de studiu de către șefii de catedră cu participarea cadrelor didactice și se aprobă la prima ședință de catedră din anul de învățământ.

Planurile catedrelor sunt coordonate cu Vice-rectorul pentru Activitate Didactică.

Planul individual al cadrelor didactice se elaborează la începutul anului de studiu de fiecare titular, având la bază norma didactică pe anul respectiv și se aprobă la prima ședință de catedră din anul curent de studiu.

7.2. Procese referitoare la relația cu clientul

Standardul ISO 9001:2008 este asigurat prin aplicarea procedurii **PP 7.2**. Procese referitoare la clienți (beneficiari), ce include toate elementele necesare pentru satisfacerea cerințelor stabilite.

Beneficiarii clienții „IMI-NOVA” pot fi următorii:

- Studenți / masteranzi /,
- Angajatorii la muncă, punerea la dispoziție a locurilor de practică de companii, organizații,
- Beneficiarii altor servicii prestate de „IMI-NOVA”.

Relațiile dintre „IMI-NOVA” și beneficiari sunt reglementate prin intermediul contractelor încheiate cu aceștia.

Determinarea cerințelor față de servicii

Cerințele serviciilor educaționale le determină:

- Legea învățământului și regulamentele Ministerului Educației, enumerate în Nomenclatorul documentelor externe (NDE 4.2.3.),
- Contractele încheiate cu beneficiarii de servicii.

Analiza contractului

„IMI-NOVA” efectuează analiza contractelor-tip anual, pentru semnarea contractului tip și luarea angajamentului de prestare a serviciilor educaționale a subdiviziunilor implicate.

Analiza contractului se înregistrează în fișa **ANC 7.2**. Analiza contractului, confirmând capacitatea „IMI-NOVA” de a îndeplini cerințele definite în contract.

Comunicarea cu clientul

Asigurarea comunicării efective cu Beneficiarul la diferite etape, în „IMI-NOVA” există o matrice de comunicare cu Beneficiarul, care este prezentată în forma **MCB 7.2**. Matricea comunicării cu beneficiarul.

*Procedura **PP 7.2**. Procese referitoare la clienți (beneficiari) descrie detaliat această activitate.*

7.3. Proiectare și dezvoltare

Prin aplicarea procedurii **PP 7.3**. Proiectare și dezvoltare se asigură standardul prevăzut de ISO 9001:2008.

Proiectarea și dezvoltarea se utilizează pentru următoarele activități:

- proiectarea și dezvoltarea planurilor de studii,
- elaborarea cursurilor noi și perfecționarea cursurilor existente,
- elaborarea și perfecționarea materialelor didactice /științifice.

Conducerea „IMI-NOVA” planifică și ghidează procesul de proiectare și dezvoltare a planurilor de învățământ, determinând:

- metodologia elaborării și dezvoltării planurilor de învățământ, cursurilor, materialelor didactice /științifice,
- etapele elaborării,
- modalitatea de verificare și aprobare pentru fiecare etapă,
- deciziile și responsabilitățile cu privire la aceste activități.

„IMI-NOVA” obține informații referitor la îmbunătățirea serviciilor prestate, cât și propuneri de dezvoltare a serviciilor noi, lărgirea nomenclatorului de specialități ș.a. prin cercetări sociologice. Studiile de piață contribuie la evaluarea competențelor personalului didactic, planificarea serviciilor noi sau ameliorarea celor existente. Cercetările conduc spre formularea propunerilor pentru renovarea planurilor de studii, a cursurilor noi, a materialelor didactice.

Se efectuează analize sistematice ale proiectării și dezvoltării în conformitate cu programul de proiectare-dezvoltare în etape adecvate pentru:

- a evalua rezultatele proiectării și dezvoltării în scopul satisfacerii cerințelor clienților,
- a identifica problemele și a propune acțiuni de rezolvare.

La analize se includ participanți și reprezentanți ai funcțiilor implicate în etapele proiectării și dezvoltării.

Aprobarea se efectuează înainte de începerea procesului de realizare a serviciului și constă în prelucrarea documentației necesare.

Validarea internă este efectuată de Senatul „IMI-NOVA”. Cea externă este efectuată de

Ministerul Educației.

Numai după aprobarea documentației corespunzătoare de către Ministerul Educației se poate iniția procesul de realizare a planului de studiu.

Procedura **PP 7.3.** Proiectare și dezvoltare descrie această activitate.

7.4. Aprovizionarea

Procedura **PP 7.4.** asigură aplicarea cerinței standardului ISO 9001:2008 cu includerea tuturor elementelor necesare în aprovizionare așa, ca:

1. aprovizionarea bunurilor și serviciilor ce au un impact strategic asupra calității prestării serviciilor educaționale,
2. mobilierul este procurat în funcție de solicitările primite de la personalul în funcțiile date. Necesarul de aprovizionare cu birotică și consumabile este stabilit în funcție de necesitățile anuale,
3. necesarul de aprovizionare pentru utilaj și tehnică informațională, servicii de deservire tehnică a utilajului și a tehnicii informaționale, se asigură de către specialistul în tehnologii informaționale în funcție de solicitări,
4. necesarul de aprovizionare cu manuale și literatură de specialitate este estimat de personalul Bibliotecii „IMI-NOVA” în dependență de Planul de studii, planurile de cercetare științifică și cererea utilizatorilor,
5. administrația serviciului gospodărie identifică toate categoriile de servicii (procese externalizare), care pot influența serviciile educaționale și le introduce în Lista proceselor externalizare **LPE 7.4.** Sunt stabiliți responsabilii pentru evaluarea și selectarea furnizorilor acestor servicii.

În „IMI-NOVA” aprovizionarea se efectuează prin cereri de ofertă către furnizori și selectarea lor pentru bunuri și servicii achiziționate. În cazul în care „IMI-NOVA” nu dispune de informații privind furnizorul, acestuia i se transmite un Chestionar de autoevaluare a furnizorului, **CEF 7.4.** Utilizând informațiile din contracte, referințe, prospecte, Chestionarul de autoevaluare a furnizorului și informația despre colaborările anterioare cu furnizorii, se efectuează evaluarea lor, conform Fișelor de evaluare a furnizorilor, în care se stabilește punctajul furnizorului. În rezultatul evaluării și selecției furnizorilor se întocmește Lista furnizorilor acceptați, **LFA 7.4.** Toate bunurile aprovizionate sunt verificate de către responsabili, pentru a se asigura că ele corespund cerințelor specificate în contract.

Procedura **PP 7.4.** Aprovizionarea descrie în detalii aceste activități.

7.5. Producție și furnizare de servicii

7.5.1. Controlul furnizării serviciului

Prestarea serviciilor educaționale se desfășoară sub controlul organelor și persoanelor abilitate, numai după ce sunt asigurate următoarele:

1. documentația necesară pentru asigurarea procesului de prestare servicii,
 2. stabilirea și planificarea proceselor,
- asigurarea resurselor necesare,

3. personal calificat și instruit,
4. tehnică informațională și consumabile verificate, acceptate și întreținute adecvat;
5. activități de întreținere a tehnicii informaționale,
6. mediu de lucru adecvat,
7. instrumente de măsurare a performanțelor verificate și aprobate,
8. asigurarea integrității proprietății beneficiarului,
9. validarea procesului de studii,
10. monitorizarea și controlul calității serviciilor.

Conformitatea cu această cerință a standardului ISO 9001:2008 se asigură prin aplicarea procedurii **PP 7.5.1**. Controlul furnizării serviciului.

7.5.2. Validarea proceselor

Validarea procesului didactic se efectuează prin modalitatea descrisă în procedura de proces **PP 7.3**. Proiectare și dezvoltare.

Metode indirecte de validare a procesului educațional sunt următoarele:

- instruirea personalului în conformitate cu Planul de instruire stabilit,
- evaluarea periodică a competențelor personalului conform prevederilor procedurii de proces **PP 6.2**. Resurse umane, evaluarea regulată a nivelului de satisfacție a clientului conform prevederilor procedurii de proces **PP 8.2.1**. Evaluarea satisfacției beneficiarului - monitorizarea feedback-ului de la client.

7.5.3. Identificare și trasabilitate*

Prevederile date ale standardului ISO 9001:2008 este asigurată de aplicarea procedurii **PS 4.2.3**. Controlul documentelor, care include toate elementele necesare pentru satisfacerea cerințelor stabilite.

Documentele SMC elaborate în instituție sunt identificate prin cod, denumire, număr redacție și data aprobării. Lucrările științifice, manualele etc. sunt identificate prin denumire și data editării. Loturile de materiale păstrate în depozit se identifică prin Cartele de identificare - formular CIM

7.5.4. Proprietatea clientului

Proprietatea clientului include documentele din Dosarul personal întocmit la înmatricularea studentului și completat pe parcursul anilor de studii. Ea se păstrează în siguranță, este protejată și verificată.

Dosarul personal conține documentele indicate în Regulamentul de admitere elaborat de „IMI-NOVA” în baza regulamentului ME. Dosarul personal al studentului se păstrează la arhiva Secției studii și evidența studenților, până la expirarea Contractului de școlarizare.

7.5.5. Păstrarea conformității produsului

* Caracteristica unui sistem de asigurare a calității de a permite regăsirea istoricului, a utilizării sau a localizării unei entități (produs, proces sau serviciu) prin identificări înregistrate. – Din engl. *traceability*.

Aceste prevederi ale standardului ISO 9001:2008 se asigură prin aplicarea procedurii **PP 7.5.5**. Păstrarea conformității materialelor achiziționate, ce include elementele necesare pentru satisfacerea cerințelor stabilite.

„IMI-NOVA” dispune de încăperi corespunzătoare pentru păstrarea materialelor achiziționate în conformitate cu condițiile necesare. Materiale, intrate sau păstrate la depozit, sunt protejate de la deteriorare, separate una de alta și marcate, pentru excluderea utilizării lor neintenționate.

7.6. Controlul dispozitivelor de măsurare și monitorizare

Conformitatea cu această prevedere a standardului ISO 9001:2008 este asigurată prin aplicarea procedurii **PP 7.5.1**. Controlul furnizării serviciului, ce include toate elementele necesare pentru satisfacerea cerințelor stabilite față de dispozitivele de măsurare și monitorizare.

În calitate de instrumente de măsurare ale performanțelor servesc testele de examinare a cunoștințelor studenților/masteranzilor. Testele de examinare sunt elaborate anual de către membrii catedrelor „IMI-NOVA” în baza Planului de învățământ și a programelor analitice.

Pentru examenul de licență testele (subiectele) de examinare se elaborează de către o comisie, formată de șeful catedrei. Modelul tip al testelor de examinare se păstrează la șefii de catedră sau în mapa corespunzătoare la catedră.

Verificarea, revizuirea și aprobarea testelor (biletelor) de examinare pentru examenele și testările curente se face semestrial de către șefii de catedră. Dovadă a verificării testelor de examinare este semnătura șefului de catedră pe exemplarul modelului tip al testului sau pe biletele de examinare.

8. Măsurare, analiză și îmbunătățire

8.1. Generalități

„IMI-NOVA” planifică și implementează procese de monitoring, măsurare, analiză și îmbunătățire cu scopul:

- de a demonstra conformitatea serviciilor cu cerințele stabilite,
- de a asigura conformitatea Sistemului de Management al Calității,
- de a îmbunătăți continuu eficacitatea sistemului.

8.2. Monitorizare și măsurare

8.2.1. Satisfacția clientului

Conformitatea cu această prevedere a standardului ISO 9001:2008 este asigurată prin aplicarea procedurilor **PP 8.2.1/1**. Evaluarea satisfacției beneficiarului și **PP 8.2.1/2**. Evaluarea satisfacției personalului, ce includ elementele necesare pentru satisfacerea cerințelor stabilite.

Procesul de evaluare a satisfacției beneficiarilor și personalului se realizează prin intermediul chestionarelor de evaluare a satisfacției acestora vis-a-vis de serviciile livrate/condițiile create de

„IMI-NOVA”.

Evaluarea satisfacției abiturienților/ studenților/ masteranzilor (beneficiari)

CMȘ și SeMC elaborează chestionare de tipul **CSS 8.2.1**. Chestionar pentru evaluarea satisfacției beneficiarilor.

Chestionarele, elaborate în conformitate cu metodologia sociologică a anchetelor, conțin afirmații din care se deduce gradul de satisfacție al studenților/masteranzilor.

Chestionarele se pun la dispoziție de către **CMȘ și SeMC** catedrelor „IMI-NOVA”, care solicită abiturienților/ studenților/ masteranzilor completarea lor. Chestionarele completate sunt analizate la **CMȘ și SeMC** (În instituție se formează baza de date a rezultatelor chestionării).

Chestionare de tipul **CSAn 8.2.1**. Chestionar pentru evaluarea satisfacției angajatorilor la muncă a studenților.

Chestionarele conțin întrebări referitoare la nivelul de cunoștințe și abilități a absolvenților, în comparație cu absolvenții altor instituții superioare de învățământ din Moldova.

Evaluarea satisfacției personalului „IMI-NOVA”

Serviciul Resurse Umane elaborează chestionare de tipul **CSP 8.2.1/2**. Chestionar pentru evaluarea satisfacției personalului, pe care le distribuie personalului didactic.

Chestionarul conține afirmații, pe care angajatul trebuie să le aprecieze în conformitate cu scara propusă. Chestionarul prevede înaintarea propunerilor de îmbunătățire a activității instituției.

Chestionarul este anonim, angajatul indică doar subdiviziunea în care lucrează și data îndeplinirii lui.

8.2.2. Auditul intern

Conformitatea cu această prevedere a standardului ISO 9001:2008 este asigurată prin aplicarea procedurii **PS 8.2.2**. Auditul intern, care se efectuează în scopul:

- de a determina măsura în care sunt îndeplinite cerințele sistemului de management al calității stabilite prin documentele proprii, cerințele legislative și normative aplicabile,
- de a evalua eficacitatea și funcționalitatea sistemului de management al calității și pentru a identifica oportunități de îmbunătățire a calității,
- de a identifica neconformitățile existente, potențiale și de a verifica, dacă neconformitățile identificate au fost corectate.

Auditul intern este efectuat de personal al instituției, instruit și atestat în acest scop sub coordonarea **CMȘ**. Grupul de audit poate fi format din una sau mai multe persoane din orice domeniu de activitate al instituției, cu excepția personalului responsabil direct de efectuarea activităților verificate. Rectorul „IMI-NOVA” selectează persoanele ce vor face parte din Grupul de audit, organizează instruirea lor prin cursuri interne sau externe.

Programarea auditurilor interne

CMS programează auditurile interne la începutul fiecărui an de studiu, ținând cont de importanța proceselor și subdiviziunilor auditate, rezultatele auditurilor anterioare, astfel încât fiecare activitate implicată în SMC să fie auditată cel puțin o dată pe an.

Programarea auditului intern este înregistrată în formularul **PRO 8.2.2**. Programul auditului intern, care este transmis responsabililor de procesele care urmează a fi auditați.

Se inițiază audituri interne neplanificate în funcție de rezultatele auditurilor anterioare și atunci când intervin modificări importante în structura organizatorică, în procesul de prestare a serviciilor educaționale și în cazul creșterii numărului de reclamații de la beneficiari ș.a.

Planificarea auditurilor interne

Auditorul principal întocmește planul de audit intern **PAI 8.2.2** în baza Programului anual de audituri interne, care se transmite responsabilului pentru procesul care urmează a fi auditat înainte de efectuarea auditului.

La propunerea **CMD**, Rectorul stabilește prin decizii organizatorice componența echipelor de audit, astfel, încât atât auditorul șef, cât și auditorii interni să fie independenți de activitatea auditată.

Desfășurarea auditului

Auditul se desfășoară sub formă de interviu, pe parcursul căruia se constată următoarele:

- conformitatea SMC cu cerințele standardului ISO 9001 și identificarea zonelor de îmbunătățire potențială a Sistemului,
- examinarea fiecărui element al procesului care se auditează pentru a se determina eficacitatea implementării,
- analiza documentelor și înregistrărilor sistemului de management al calității, controlul utilizării ultimelor redacții ale documentelor,
- analiza conformității cu cerințele legale și alte reglementări aplicabile,
- rezultatele auditurilor anterioare.

Pentru efectuarea auditului intern se pot utiliza Fișe de evaluare **FDE 8.2.2** în care grupul de audit înregistrează informația, neconformitățile referitoare la activitatea auditată.

Elaborarea Raportului de audit și inițierea acțiunilor corective

Echipa de audit întocmește Raportul de audit **RAI 8.2.2** după efectuarea auditului. Pentru înlăturarea cauzelor apariției neconformităților, echipa de audit inițiază acțiuni corective în conformitate cu procedura **PS 8.5.2**. Acțiuni corective.

Raportul de audit însoțit de solicitările de acțiuni corective inițiate, se transmit de către responsabilul echipei de audit conducătorului subdiviziunii auditate.

8.2.3. MONITORIZAREA ȘI MĂSURAREA PROCESELOR

Conformitatea cu această prevedere a standardului ISO 9001:2008 este asigurată prin aplicarea instrucțiunilor tehnologice și procedurilor documentate.

Asigurarea monitorizării și măsurării proceselor în „IMI-NOVA” se realizează sistematic prin

activități de evaluare periodică.

Procesele sunt monitorizate și măsurate în scopul:

- stabilirii nivelului de performanță realizat în procesul didactic al unui program de studiu,
- aprobarea mecanismelor de control intern, ce conduc la realizarea unei strategii în domeniul asigurării și îmbunătățirii comunicării interne în relația profesor-student,
- obținerii de informații obiective pentru stabilirea direcțiilor de ameliorare și schimbare a ofertelor de specializare.

Procedura de monitorizare se aplică la evaluarea anuală a fiecărei discipline universitare din Planurile de învățământ pentru specialitățile/specializările acreditate din instituție și stabilește responsabilitățile privind conducerea tuturor etapelor procesului de evaluare a unei discipline de studiu.

Autoevaluarea se efectuează de către fiecare cadru didactic în vederea îmbunătățirii continue a procesului didactic și se documentează în **FEC 7.5/1**. Fișa pentru evaluarea cursului.

Monitorizarea și evaluarea din partea colegilor se aplică pentru fiecare disciplină universitară din Planurile de învățământ prin asistența reciprocă a orelor de curs.

Monitorizarea și evaluarea din partea șefilor (rector, prorectori, șefi de catedre, coordonatori de specializare) ale activităților didactice specifice disciplinei se efectuează selectiv, iar înregistrările acestor verificări sunt documentate în Chestionarul de evaluare Proces didactic **CEP 7.5.1**.

Un control amplu al activității angajatului se efectuează și în cadrul auditurilor interne (vezi procedura **PS 8.2.2**.) și evaluării periodice a personalului în conformitate cu prevederile procedurii **PP 6.2**.

8.2.4. Monitorizarea și măsurarea produsului

Monitorizarea calității competențelor studenților/masteranzilor în „IMI-NOVA” se efectuează prin examinare și promovare în conformitate cu cerințele Regulamentului de organizare și desfășurare a examenului de licență în „IMI-NOVA” și Regulamentului ME de organizare și desfășurare a procesului didactic în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova.

Șeful de studii și evidență a studenților, șefii de catedră analizează rezultatele monitorizării și le raportează la ședințele Senatului.

8.3. Controlul serviciului /produsului neconform

Aplicarea procedurii **PS 8.3**. Controlul produsului/serviciului neconform este în conformitate cu prevederea standardului ISO 9001:2008 și ce include toate elementele necesare pentru satisfacerea cerințelor stabilite.

Pe parcursul desfășurării proceselor de învățământ și cercetare științifică și după finalizarea

acestora pot fi detectate neconformități, ce nu pot fi înlăturate imediat, cum ar fi:

- Neconformități în procesul educațional și de cercetare științifică,
- Neconformități indicate de beneficiar / angajator (cunoștințe și pregătire joasă a absolvenților la angajarea acestora în câmpul muncii, lipsa capacităților de comunicare).

Identificarea produsului/serviciului neconform care poate apărea în procesul educațional și de cercetare științifică se realizează pe parcursul etapelor de monitorizare a proceselor, iar după angajare instituția utilizează metode concrete de identificare și soluționare a neconformităților la absolvenții angajați

Produsul/serviciul neconform se identifică prin documente specifice. În baza lor conducătorii de subdiviziuni duc evidența și soluționează problemele în domeniul calității, poartă responsabilitatea pentru analiza neconformităților din subdiviziunile subordonate, în scopul detectării lor.

Responsabilii de procese utilizează rezultatele analizei pentru a stabili modalitățile de ameliorare a produsului neconform.

Responsabilii de procese sunt inițiatorii acțiunilor corective în vederea îndepărtării cauzelor care au generat neconformitățile ce se repetă sau noi apărute. O copie a acțiunilor corective întocmite se transmite **CMS** și **SeMC**, care le înregistrează în modul stabilit.

Rezultatele procesului de control al produsului/serviciului neconform se analizează și pe parcursul auditurilor interne în conformitate cu prevederile procedurii **PS 8.2.2**. Auditul intern.

Controlul reclamațiilor primite de la beneficiari

Livrarea serviciilor educaționale în procesului de învățământ presupune reclamații de la beneficiari vis-a-vis de comportamentul angajaților.

CMS și **SeMC** înregistrează în Registrul reclamațiilor **RR 8.3**, reclamațiile beneficiarilor, recepționate de conducere, de conducătorii subdiviziunilor sau de orice angajat al „IMI-NOVA”. De asemenea se înregistrează și reclamațiile transmise telefonic/verbal de către beneficiari, în acest caz se menționează cine a primit și cine a transmis reclamația.

Reclamațiile sunt analizate de tot personalul în funcție implicat și sunt prezentate în cadrul **CMS** și **SeMC**, unde se decide dacă reclamația este întemeiată sau nu. În cazul existenței unor neclarități asupra reclamației, se decide în comun cu beneficiarul obiectivitatea acesteia.

Dacă reclamația este întemeiată și este din vina instituției, se inițiază o acțiune corectivă conform procedurii **PS 8.5.2**. Acțiuni corective.

8.4. Analiza datelor

Aplicarea procedurii **PP 8.5**. Îmbunătățirea continuă este în conformitate cu standardul ISO 9001:2008 și este asigurată prin elementele necesare pentru satisfacerea cerințelor stabilite.

CMS din instituție, în baza indicatorilor de performanță, prin responsabilii de procese

monitorizează serviciile și procesele educaționale. Fiecare responsabil analizează datele și indicatorii referitori la subdiviziunea sau procesul pe care îl conduce.

Monitorizarea se efectuează în baza comparării indicatorilor reali ai instituției cu indicatorii planificați.

Responsabilii pentru procese analizează și generalizează datele la nivel de subdiviziune, iar **CMS** analizează și generalizează datele pentru „IMI-NOVA” la general. **CMS** este responsabil pentru prezentarea rezultatelor analizei Rectorului și Senatului „IMI-NOVA”.

Rezultatele analizei datelor sunt transmise pentru Analiza efectuată de managementul instituției în conformitate cu procedura **PP 5.0**. Responsabilitatea managementului în scopul planificării îmbunătățirii continue.

8.5. Îmbunătățire

8.5.1. Îmbunătățire continuă

Această prevedere a standardului ISO 9001:2008 este asigurată prin aplicarea procedurii **PP 8.5**. Îmbunătățirea continuă, și include elementele necesare pentru satisfacerea cerințelor stabilite.

Instituția „IMI-NOVA” a adoptat și utilizează următoarele modalități de modificare și îmbunătățire continuă a Sistemului de Management al Calității:

- Implementarea propunerilor de îmbunătățire înaintate de angajații instituției, în compartimentul Analiza datelor,
- Instruirea personalului conform procedurii **PP 6.2**. Resurse umane,
- Menținerea și perfecționarea documentației Sistemului de Management al Calității conform procedurii **PS 4.2.3**. Controlul documentelor,
- Auditurile interne ale SMC conform procedurii **PS 8.2.2**. Auditul intern,
- *Acțiuni preventive și corective conform procedurilor* **PS 8.5.2**. Acțiuni corective și **PS 8.5.3**. Acțiuni preventive,
- Analiza managementului din instituție conform procedurii **PP 5.0**. Responsabilitatea managementului,
- Stabilirea politicii și ajustarea obiectivelor în domeniul calității pentru perioadele următoare.

8.5.2. Acțiuni corective

Această prevedere a standardului ISO 9001:2008 este asigurată prin aplicarea procedurii **PS 8.5.2**. Acțiuni corective, ce include elementele necesare pentru satisfacerea cerințelor stabilite.

Acțiunile corective sunt menite să elimine cauzele neconformităților, deficiențelor sau a altor situații nedorite, dar existente în:

- registre și rapoarte de neconformitate,
- rapoarte de audit intern,
- reclamații și sesizări ale beneficiarilor, inclusiv referitoare la calitatea serviciilor.

Acțiunile corective pot fi inițiate de către auditori, responsabilii de procese, **CMS** și **SeMC**.

Amploarea acțiunilor corective depinde de importanța problemelor și riscurile existente.

În cazul depistării unei neconformități, solicitantul completează formularul **SAC 8.5.2**. Solicitare de acțiune corectivă, descriind pe scurt neconformitatea apărută și cauzele ce au provocat-o. Formularul cu acțiunea corectivă inițiată se transmite **CMSȘ și SeMC**.

CMSȘ și SeMC. în comun cu **RMC** și responsabilii subdiviziunilor implicate, examinează cauzele apariției neconformității și evaluează probabilitatea apariției ei repetate. Dacă este necesar, modifică/completează cauzele indicate inițial, pentru a le defini mai complet.

În cadrul examinării se scot în evidență și se analizează neconformitățile care au o origine comună, sunt repetabile sau conduc la nerespectarea cerințelor beneficiarului.

La determinarea cauzelor apariției neconformităților se analizează, după caz, particularitățile serviciului prestat, documentația tehnică, procesele de execuție, înregistrările SMC, procedurile de lucru specifice, eficiența instruirii personalului, starea echipamentului etc. în rezultat se determină cauza fundamentală care a generat neconformitatea.

Datele referitoare la acțiunile corective inițiate, eficiența realizării lor și cauzele care au condus la apariția neconformităților/incidentelor/reclamațiilor sunt analizate statistic și prezentate de către Reprezentantul managementului pentru calitate și **CMSȘ** în cadrul Analizei din partea managementului conform procedurii **PP 5.0**. Responsabilitatea managementului.

Procedura **PS 8.5.2**. Acțiuni corective descrie în detaliu această activitate.

8.5.3. ACȚIUNI PREVENTIVE

Această prevedere a standardului ISO 9001:2008 este asigurată prin aplicarea procedurii **PS 8.5.3**. Acțiuni preventive, ce include toate elementele necesare pentru satisfacerea cerințelor stabilite.

Determinarea și implementarea acțiunilor preventive se realizează în scopul eliminării neconformităților potențiale și prevenirii apariției acestora.

Determinarea cauzelor ce pot genera potențiale neconformități este efectuată de către **RMC**, **CMSȘ și SeMC** în comun cu responsabilii de activități ca rezultat a analizei efectuate.

Acțiunile preventive vizează următoarele:

- modificarea proceselor,
- îmbunătățirea serviciilor,
- instruirea personalului,
- modificarea procedurilor și regulamentului Sistemului de Management al Calității.

În caz de necesitate a unei acțiuni preventive, persoana implicată completează formularul **SAP 8.5.3**. Solicitare de acțiune preventivă, descriind pe scurt neconformitatea potențială și cauzele ce o pot provoca. Solicitantul transmite fișa către **CMSȘ**.

În rezultatul analizelor întreprinse se identifică cauzele care pot produce neconformități, se aduc exemple de cauze potențiale care pot determina apariția neconformităților:

- personalul nu este instruit pentru prevederile procedurilor,

regulamentelor sau modul de aplicare al acestora,

- personalul implicat nu deține calificare adecvată pentru realizarea activității în cauză,
- procedurile și regulamentele sunt neclare sau nu sunt revizuite la timp,
- materialele, instrumentele, echipamentele sau dispozitivele utilizate nu sunt adecvate condițiilor de utilizare,
- frecvența monitorizărilor este scăzută, fapt ce ar putea duce la apariția neconformităților.

Pentru evidențierea tendinței apariției neconformităților se pot întocmi grafice sau se pot utiliza diferite metode statistice. Urmărirea implementării acțiunilor preventive se face de către **CMȘ (SeMC)**.

Procedura **PS 8.5.3**. Acțiuni preventive descrie în detaliu această activitate.