



# PP 5.0

# LEADERSHIP



## CUPRINS

1. SCOP .....	3
2. DOMENIU DE APLICARE.....	3
3. TERMINOLOGIE ȘI ABREVIERI UTILIZATE.....	3
4. DESCRIEREA ACTIVITĂȚII.....	4
5. SARCINI ȘI RESPONSABILITĂȚI.....	8
6. REFERINȚE .....	10
7. DISTRIBUIRE .....	10

## 1. SCOP

Scopul prezentei proceduri este:

- Asigurarea că managementul de la cel mai înalt nivel din ASEM poartă responsabilitate pentru dezvoltarea, implementarea și menținerea Sistemului de Management al Calității, îmbunătățirea continuă a eficacității lui.
- Stabilirea modului de menținere, gestionare și îmbunătățire a Sistemului de Management al Calității de către managementul ASEM.
- Descrierea modalităților de efectuare a Analizei SMC din partea managementului, de orientare către client, planificare a obiectivelor, stabilire a responsabilităților și autorităților, elaborare și actualizare a politicii în domeniul calității.

## 2. DOMENIU DE APLICARE

Prezenta procedură se aplică de către toate subdiviziunile ASEM, în limitele competențelor acestora.

## 3. TERMINOLOGIE ȘI ABREVIERI UTILIZATE

### 3.1 Terminologie

**Politica referitoare la calitate** – intenții și orientări generale ale unei organizații referitoare la calitate așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel.

**Obiectiv al calității** - ceea ce se urmărește sau este avut în vedere referitor la calitate.

**Management la cel mai înalt nivel** – persoană sau grup de persoane de la cel mai înalt nivel care orientează și controlează o organizație.

### 3.2 Abrevieri utilizate

ASEM – Academia de Studii Economice din Moldova

SMC – Sistemul de Management al Calității

MC – Manualul Calității

PMC – Procedură a Sistemului de Management al Calității

RMC – Reprezentantul managementului pentru calitate

SSDCMC – Secția Studii, Dezvoltare Curriculară și Management al Calității

## 4 DESCRIEREA ACTIVITĂȚII

### 4.1 Angajamentul managementului

Managementul ASEM, reprezentat prin Rector, se angajează să asigure funcționarea eficientă a Sistemului de Management al Calității, implementat în Universitate. Rectorul demonstrează angajamentul său privind dezvoltarea, implementarea și îmbunătățirea continuă a Sistemului de Management al Calității prin intermediul:

- orientării către client (vezi p.4.2)
- stabilirii și implementării politicii în domeniul calității (p.4.3)
- stabilirii obiectivelor în domeniul calității (p.4.4)
- stabilirii responsabilităților și autorităților (p.4.5)
- stabilirii analizei efectuate de management (p.4.6)
- stabilirii modului de comunicare internă (p.4.7)
- asigurării disponibilității resurselor pentru garantarea siguranței, legalității și calității serviciilor, îmbunătățirea proceselor Sistemului de Management al Calității și asigurarea unui nivel înalt de satisfacție a beneficiarilor.

### 4.2 Orientarea către client

Rectorul asigură orientarea ASEM către beneficiari prin:

- comunicarea către personalul ASEM în cadrul întâlnirilor, ședințelor de toate nivelele a importanței identificării și satisfacerii cerințelor și așteptărilor beneficiarilor, cerințelor legale și normative față de serviciile prestate de ASEM;
- monitorizarea gradului de satisfacție a beneficiarilor, conform metodologiei descrise în procedura de proces *PP 9.1.2/1 EVALUAREA SATISFACȚIEI BENEFICIARILOR*;
- stabilirea unor canale eficiente de comunicare cu beneficiarii.

### 4.3 Politica în domeniul calității

Politica de asigurare a calității a ASEM (PO. 0. PSMC) este elaborată de către Rector cu participarea SSDCMC și prevede angajamentul managementului pentru satisfacerea cerințelor beneficiarilor, îmbunătățirea continuă a eficacității SMC, conține o descriere a obiectivelor strategice în domeniul calității.

O descriere sintetică a obiectivelor strategice ale ASEM și a angajamentului managementului sunt aduse în Declarația Rectorului privind politica ASEM în domeniul calității DPCA 5.3.1, care este adusă la cunoștință tuturor părților interesate prin publicarea pe site-ul Universității, afișarea pe panourile informaționale și instruirea angajaților.

Politica și Declarația Rectorului privind politica ASEM în domeniul calității se analizează și la necesitate se actualizează cel puțin odată în an în cadrul Analizei Sistemului de Management al Calității (vezi p.4.4).

#### 4.4 Obiectivele în domeniul calității, planificarea SMC

Obiectivele generale (strategice) ale calității sunt stabilite de managementul Universității în cadrul Politicii și Declarației Rectorului privind politica ASEM în domeniul calității. Obiectivele generale sunt divizate în obiective specifice, care se stabilesc de către fiecare subdiviziune și se generalizează de către DMCDC în formularul *OBC 6.2 OBIECTIVE ALE CALITĂȚII*.

Pentru fiecare obiectiv se stabilește termenul de executare, responsabilul și resursele necesare.

În procesul de stabilire a obiectivelor se ia în considerație:

- cerințele și așteptările părților interesate față de calitatea serviciilor educaționale;
- cifre anuale de școlarizare și criteriile de admitere în concordanță cu resursele Universității și cerințele societății/ministerului, cerințele legale în vigoare;
- elaborarea planurilor de învățământ și planificarea activităților didactice (vezi Plan cadru pentru învățământul superior universitar);
- gradul de satisfacție al beneficiarilor (vezi Procedura *PP 9.1.2/1 EVALUAREA SATISFACȚIEI BENEFICIARILOR*);
- rezultatele evaluării competenței personalului (vezi Procedura *PP 7.1.2. Resurse Umane*);
- rezultatele Analizei Sistemului de Management al Calității;
- resursele necesare pentru atingerea obiectivelor stabilite.

Obiectivele privesc atât mediul extern (îmbunătățirea poziției competitive, a satisfacției beneficiarilor, etc.), cât și mediul intern (comunicarea internă, îmbunătățirea proceselor, etc.).

Conducătorii subdiviziunilor monitorizează realizarea obiectivelor în conformitate cu prevederile procedurii *PP 10 ÎMBUNĂȚIREA CONTINUĂ*.

Responsabilii pentru subdiviziuni asigură distribuirea obiectivelor astfel, încât fiecare angajat să fie informat asupra politicii în domeniul calității în general și asupra obiectivelor generale și specifice, ce țin de competența și responsabilitatea subdiviziunii în cauză.

**Planificarea SMC** este efectuată în scopul îndeplinirii cerințelor legate de îmbunătățirea calității proceselor/serviciilor, precum și pentru integrarea SMC în sistemul de management strategic al Universității și se bazează pe Planul strategic de dezvoltare al ASEM și Conceptului Sistemului de asigurare a calității studiilor în ASEM.

Planificarea SMC se refera la următoarele aspecte:

- planificarea organizatorică în conformitate cu documentele organizatorice – Organigrama, Fișele postului, procedurile și regulamentele SMC;
- planificarea obiectivelor SMC prin intermediul Programului de îmbunătățire a SMC;
- planificarea procesului de învățământ;
- planificarea auditurilor interne ale SMC și Analizei SMC din partea conducerii.

Toate planurile sunt analizate în Comisia de evaluare și asigurare a Calității și prezentate spre aprobare Senatului.



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

#### 4.5 Responsabilități și autorități

Pentru dirijarea eficientă a SMC Rectorul aprobă *STRUCTURA ORGANIZATORICĂ* a Sistemului de Management al Calității al ASE M .

Responsabilitățile structurii specializate privind calitatea, SSDCMC, sunt precizate în Regulamentul de funcționare al SSDCMC al ASE M și în Fișele postului.

Rectorul și-a asumat responsabilitățile reprezentantului managementului pentru SMC și a stabilit Structura SMC la ASE M.

RMC, în afara altor responsabilități, poartă responsabilitate și autoritate pentru:

- asigurarea stabilirii, implementării și menținerii tuturor proceselor necesare sistemului de management al calității;
- asigurarea disponibilității tuturor resurselor necesare pentru implementarea și menținerea SMC;
- asigurarea relațiilor cu organizații externe referitor la SMC;
- asigurarea promovării în cadrul întreprinderii a conștientizării de către fiecare angajat a cerințelor clienților și asigurarea satisfacerii continue a acestora;

Secția Studii, Dezvoltare Curriculară și Management al Calității (SSDCMC) are rolul de coordonator al SMC și, în afara altor responsabilități, poartă responsabilitate și autoritate pentru:

- monitorizarea implementării și funcționării Sistemului de Management al Calității în ASE M;
- asigurarea conformității SMC cu prevederile standardului internațional ISO 9001:2015;
- raportarea periodică (cel puțin o dată în an) asupra stării Sistemului de Management al Calității, inclusiv eventualele neconformități identificate și propuneri de îmbunătățire, prin intermediul Raportului privind funcționarea SMC.

Pentru fiecare subdiviziune implicată, în procedurile documentate ale Sistemului de Management al Calității sunt definite:

- sarcinile;
- responsabilitățile și autoritățile;
- înregistrările ce trebuie efectuate și menținute.

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

Pentru atingerea obiectivelor stabilite sunt evaluate resursele necesare (tehnice, umane, financiare) și puse prompt la dispoziție.

#### 4.6 Analiza efectuată de management

Rectorul ASEM, în comun cu subdiviziunile implicate și SSDCMC, analizează periodic (cel puțin o dată în an) Sistemul de Management al Calității, pentru a se asigura că acesta este în continuare corespunzător, adecvat, eficace și pentru a evalua posibilitățile de îmbunătățire.

În rezultatul acestei analize, sunt elaborate politica și obiectivele în domeniul calității pentru perioada următoare.

Drept elemente de intrare pentru analiza Sistemului de Management al Calității servesc următoarele informații prezentate de către SSDCMC în formularul *RAPORTUL PRIVIND FUNCȚIONAREA SMC*:

- rezultatele auditurilor interne;
- rezultatele auditurilor externe;
- reclamațiile clienților și feed-back de la părțile interesate;
- informație privind respectarea principiilor și prevederilor codului de etică;
- acțiunile corective și preventive și eficacitatea acestora;
- situația privind satisfacția beneficiarilor și angajaților;
- situația privind neconformitățile proceselor/ serviciilor;
- rezultatul acțiunilor planificate în cadrul Analizei precedente din partea managementului a SMC;
- propunerile de îmbunătățire primite și implementate – tehnici sau procedee care pot fi utilizate pentru a îmbunătăți performanța și eficiența SMC;
- schimbările care ar putea să influențeze SMC;
- analiza atingerii obiectivelor stabilite.

Cel puțin o dată pe an (de regula în august), este convocată o ședință a managementului ASEM pentru analiza Sistemului de Management al Calității. În cadrul acestei ședințe, RMC și SSDCMC prezintă Raportul RAP 5.6 privind funcționarea și eficiența SMC. În rezultatul analizei Raportului privind funcționarea SMC, este completat documentul *Analiza sistemului de management al calității* cu:

- Decizii referitoare la politica, obiectivele și eficiența SMC;
- Activități de îmbunătățire.

#### Datele de ieșire ale analizei de management includ:

- politica actualizată în domeniul calității;
- obiectivele în domeniul calității pentru anul următor;
- decizii privind îmbunătățirea eficienței SMC;
- modificări necesare în documentele SMC;
- necesitatea de resurse.



Toată documentația generată în cadrul analizelor periodice ale Sistemului de Management al Calității este clasificată și arhivată de către SSDCMC și se află la dispoziția Rectorului și a conducătorilor de subdiviziuni.

#### 4.7 Comunicarea internă

Comunicarea verticală între diferite niveluri ierarhice ale organizației – (Rector – prorectori – conducătorii subdiviziunilor – angajații) este asigurată prin:

- ședințe săptămânale cu specialiștii cheie ai ASEM pentru discutarea și soluționarea operativă a problemelor, anunțuri, 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 este comunicarea între diferite subdiviziuni ale ASEM. Acest tip de comunicare este asigurat prin:

- distribuirea informației care prezintă interes pentru angajații ASEM (cu excepția informației confidențiale) în cadrul ședințelor operative ale catedrelor, decanatelor, prin E-mail sau în alt mod acceptat în cadrul Universității;
- anunțuri în cadrul ședințelor săptămânale, ședințelor operative ale catedrelor, decanatelor;
- transmiterea directă a documentelor/ informației pe suport de hârtie sau electronic.

Pentru eficientizarea comunicării interne cu tot personalul ASEM, Secretariatul utilizează distribuirea directă a documentelor și E-mail-ul pentru organizarea circuitului informației.

În cazul nerespectării de către angajați a ordinii, frecvenței transmiterii informației, subdiviziunile afectate aplică procedura *PS 10.2.2 ACȚIUNI CORECTIVE*.

## 5 SARCINI ȘI RESPONSABILITĂȚI

Pentru efectuarea activităților prevăzute de procedura *PMC 5.0 LEADERSHIP* sunt atribuite următoarele sarcini și responsabilități:

#### RECTORUL

- Definierea Politicii și obiectivelor ASEM în domeniul calității; promovarea lor în cadrul Universității pentru a crește conștientizarea, motivarea și implicarea personalului;
- Aprobarea structurii ASEM și definirea responsabilităților și autorităților în cadrul Universității;
- Asigurarea resurselor (tehnice, umane, financiare) necesare pentru aplicarea politicii în domeniul calității și realizarea obiectivelor stabilite, precum și pentru realizarea și monitorizarea proceselor SMC;
- Coordonarea dezvoltării și implementării Sistemului de Management al Calității și îmbunătățirea continuă a eficacității sale;
- Numirea /Confirmarea /Schimbarea Reprezentantului managementului în domeniul calității și unității de coordonare a SMC;





- Promovarea în cadrul ASEM a importanței orientării către client; stabilirea măsurilor necesare și conducerea activităților pentru determinarea și îndeplinirea completă a cerințelor clienților în scopul creșterii gradului de satisfacere a acestora;
- Efectuarea cel puțin o dată în an, în comun cu SSDCMC și conducătorii subdiviziunilor a Analizei Sistemului de Management al Calității;
- Stabilirea unui sistem eficient de comunicare internă;
- Aprobarea prezentei proceduri și a modificărilor ulterioare.

#### RMC

- Elaborarea politicii în domeniul calității;
- Asigurarea elaborării, implementării și menținerii proceselor SMC;
- Asigurarea disponibilității tuturor resurselor necesare pentru implementarea și menținerea Sistemului de Management al Calității;
- Redactarea prezentei proceduri și a modificărilor ulterioare.

#### SSDCMC

- Colaborarea cu Rectorul/RMC la elaborarea politicii și obiectivelor în domeniul calității;
- Participarea la pregătirea și prezentarea raportului despre funcționarea și corespunderea SMC cu prevederile standardului ISO 9001;
- Participarea la diseminarea internă a informației și datelor;
- Clasificarea și arhivarea documentației rezultate în urma Analizei din partea managementului;
- Verificarea și distribuirea prezentei proceduri și a modificărilor ulterioare.

#### SUBDIVIZIUNILE ASEM / RESPONSABILII DE PROCESE

- Participarea la definirea obiectivelor în domeniul calității;
- Participarea la definirea Politicii în domeniul calității și efectuarea Analizei periodice a SMC;
- Definirea necesității de resurse (tehnice, umane, financiare) pentru atingerea obiectivelor stabilite în domeniul calității;
- Asigurarea orientării către Client și conștientizării de către toți angajații a importanței identificării și îndeplinirii cerințelor clientului;
- Implementarea acțiunilor de îmbunătățire prevăzute în urma Analizei SMC din partea managementului.

## 6 REFERINȚE

Procedura *PP. 5.0 LEADERSHIP* are legătură cu:

- MC 01 MANUALUL CALITĂȚII, CAP.5;
- PS 7.5.3 CONTROLUL DOCUMENTELOR;
- PS 7.5.4 CONTROLUL ÎNREGISTRĂRILOR;
- PS 9.2.2 AUDITUL INTERN;
- PS 10.2.2 ACȚIUNI CORECTIVE;
- PP 7.1.2 RESURSE UMANE;
- PP 8.2.1 PROCESE REFIRITOARE LA CLIENTI (BENEFICIARI);
- PP 10 ÎMBUNĂȚIREA CONTINUĂ;
- Planul strategic de dezvoltare al ASEM;
- Conceptul Sistemului de asigurare a calității studiilor în ASEM;
- Regulamentul de funcționare al SSDCMC al ASEM;
- Standardul ISO 9001: 2015.

## 7 DISTRIBUIRE

Procedura de proces *PP 5.0 LEADERSHIP* este distribuită de către Secretariatul ASEM în conformitate cu Lista de distribuire elaborată de SSDCMC.