




Manualul Calității

	Nume și prenume	Data	Semnătura
ELABORAT	Conf. Dr Oana Fircă	02.02.2018	
AVIZAT	Decan, Lect. Dr. Ovidiu Dîmbean-Creța		
APROBAT	Rector, Prof. Dr. Marcel Duhăneanu		

Cuprins

1. Prezentarea Institutului de Administrarea a Afacerilor	4
1.1. Istoricul	4
1.2. Misiunea	4
1.3. Valorile	5
2. Declarația Rectorului privind politica și obiectivele generale ale Institutului de Administrare a Afacerilor în domeniul calității	6
3. Introducere.....	6
3.1. Obiectul manualului.....	6
3.2. Domeniul de aplicare	6
3.3. Baza legală	6
3.4. Reglementări pentru utilizatori	7
4. Calitatea la Institutul de Administrare a Afacerilor	8
4.1. Definiția calității la Institutul de Administrare a Afacerilor	8
4.2. Clienții Institutului de Administrare a Afacerilor	8
4.3. Principiile generale ale calității la Institutul de Administrare a Afacerilor	9
4.3.1. Principiul Satisfacerii Nevoilor Clienților	9
4.3.2. Principiul Perfecționării Continue	9
4.3.3. Principiul Ambianței Stimulative	9
4.3.4. Principiul Implicării	10
4.3.5. Principiul Competenței	10
4.3.6. Principiul Abordării Cauză-Efect	10
4.3.7. Principiul Abordării Procesuale.....	10
4.4. Obiectivele majore ale calității.....	10
5. Sistemul de Management al Calității la Institutul de Administrare a Afacerilor	13
5.1. Descrierea Sistemului de Management al Calității	13
5.2. Documentele Sistemului de Management al Calității	14
5.2.1. Generalități.....	14
5.2.2. Manualul Calității	15
5.2.3. Planul Calității	15
5.2.4. Procedurile Sistemului de Management al Calității.....	15
5.2.5. Instrucțiunile de Lucru	15
5.2.6. Specificații și Recomandări Referitoare la Modul Cum Se Ating Obiectivele	16
5.2.7. Înregistrările Privind Calitatea.....	16
5.3. Controlul Documentelor	16
6. Responsabilitatea conducerii	17
6.1. Implicarea conducerii în promovarea calității	17
6.2. Orientarea către clienți.....	17
6.3. Politica referitoare la calitate	17

6.4. Planificarea calității	17
6.5. Responsabilitate, autoritate și comunicare	18
6.6. Analiza efectuată de conducere.....	18
6.7. Structura organizatorică	18
7. Managementul resurselor	20
7.1. Asigurarea resurselor	20
7.2. Resursele umane.....	20
7.3. Infrastructura	20
7.4. Mediul de lucru.....	20
8. Realizarea produselor.....	21
8.1. Planificarea realizării produselor	21
8.2. Relația cu clienții	21
8.3. Relația cu partenerii	21
8.4. Conducerea proceselor de formare a absolvenților	21
8.5. Controlul metodelor și instrumentelor de măsurare și monitorizare	21
9. Măsurare, analiză și îmbunătățire	22
9.1. Generalități	22
9.2. Monitorizare și măsurare	22
9.2.1. Evaluarea Satisfacției Cursanților.....	22
9.2.2. Auditul Intern.....	22
9.3. Controlul produselor și proceselor neconforme standardelor.....	23
9.4. Analiza efectuată de conducerea Institutului	23
9.4.1. Generalități	23
9.4.2. Documentația necesară analizei	23
9.4.3. Recomandări în urma realizării analizei	23
9.5. Îmbunătățirea continuă	24
9.5.1. Acțiuni Corective	24
9.5.2. Acțiuni Preventive	25
9.5.3. Calificarea	25
10. Anexe.....	26
Anexa A: Lista procedurilor.....	27
Anexa B: Lista documentelor ce conțin instrucțiuni de lucru.....	28
Anexa C: Lista documentelor ce conțin specificații și recomandări privind modul cum se ating obiectivele	29
Anexa D: Lista înregistrărilor calității	30
Anexa E: Structura organizatorică.....	31

1. Prezentarea Institutului de Administrare a Afacerilor din București

1.1. Istoricul

1.2. Viziunea

Declarația privind viziunea și misiunea ASEBUSS – Institutului de Administrare a Afacerilor din București (I.A.A.B) intervine în mod determinant în adoptarea deciziilor, însă o și mai mare importanță o are influența acesteia în stabilirea priorităților și parametrilor operaționali de bază pentru poziționarea Institutului de Administrare a Afacerilor în cadrul comunității de afaceri.

1.3. Misiunea

Misiunea Institutului de Administrare a Afacerilor din municipiul București este de a forma o elită de lideri competitivi pe plan mondial având potențialul de a dezvolta afaceri cu partenerii lor din întreaga lume și de a-și însuși modul de gândire, abilitățile și cunoștințele necesare pentru a concura într-un mediu de afaceri global din ce în ce mai dinamic. Dedicat dezvoltării continue, Institutul de Administrare a Afacerilor din municipiul București își propune să ofere o experiență educațională care să îmbine cercetarea științifică cu aplicarea în practică a cunoștințelor teoretice. Institutul de Administrare a Afacerilor din municipiul București oferă programe de masterat la standarde internaționale, având la bază metode de predare inovative.

Misiunea Institutului se realizează prin:

a) planul de învățământ și modul de predare din cadrul Institutului de Administrare a Afacerilor din municipiul București sunt concepute astfel încât să asigure programe educaționale de afaceri care să îndeplinească standardele stabilite de cele mai bune școli de afaceri din lume. În acest sens, o componentă strategică a Institutului de Administrare a Afacerilor din municipiul București o reprezintă activitatea de cercetare în vederea adaptării conținutului cursurilor predate la dinamica mediului de afaceri național, regional și global. Anual, conducerea Institutului încurajează și susține îndeplinirea în bune condiții a planurilor de cercetare ale fiecărui profesor în parte, participarea la conferințe interne și internaționale și publicarea rezultatelor cercetării în reviste de prestigiu;

b) Institutul selectează, menține și dezvoltă un nucleu de profesori talentați, capabili să elaboreze discipline orientate spre activitatea practică, la un înalt nivel calitativ, care sunt predate integrat în programele sale din domeniul administrării afacerilor;

c) există o permanentă preocupare a fiecărui membru al comunității educaționale formate din profesori, studenți și personal administrativ pentru a dezvolta activități în domeniul cercetării aplicative;

d) programele Institutului, având la bază metode de predare permanent îmbunătățite, promovează lucrul în echipă și colaborarea între manageri de succes dintr-o gamă largă de organizații care își desfășoară activitatea, în principal, în România;

e) programele Institutului se adresează unui segment de piață format din manageri cu un potențial înalt, dinamic, foarte motivați, flexibili, deschiși către noi cunoștințe și noi experiențe, dornici de a-și îmbunătăți calitățile de lideri;

f) Institutul de Administrare a Afacerilor din municipiul București, dedicat îmbunătățirii continue a activității, promovează gândirea analitică, fundamentarea etică a deciziilor și orientarea pro-activă. Lucrând în cadrul echipelor naționale și internaționale de manageri pentru a realiza diverse teme și proiecte, participanții învață cum să desfășoare activități manageriale dincolo de barierele culturale, lingvistice, tehnologice și geografice.

1.4. Valorile

O îmbunătățire substanțială a versiunii declarației de misiune din anul 2004 a fost realizată prin includerea în aceasta a valorilor fundamentale. Timp de doi ani Institutul de Administrare a Afacerilor a depus eforturi susținute în vederea afirmării acestor valori. Ele determină strategia, asigură baza declarației de misiune și conduc toate acțiunile.

Valorile fundamentale sau ideologia de bază definesc o „identitate” consistentă, care transcende produsul sau ciclul de viață al pieței, curente din management, schimbările tehnologice și individualitatea liderilor. Organizația poate dezvolta noi scopuri și strategii, reprojecă procese și parcurge restructurări semnificative; totuși, identitatea și ideologia îi rămân intacte.

Valorile fundamentale și competențele distinctive ale Institutului de Administrare a Afacerilor, din București

1. Competitivitate bazată pe îmbunătățirea continuă a calității educaționale și profesionale

- Fiecare membru al organizației urmărește permanent îmbunătățirea calității profesionale, în scopul de a contribui la actualizarea cunoștințelor liderilor cu privire la mediul de afaceri internațional, aflat în continuă dezvoltare și creștere a competitivității.

2. Aplicabilitatea teoriei în practică

- Orientare spre aplicarea cercetării, cunoștințelor și teoriei din cadrul fiecărei discipline în practica managerială și de afaceri.

3. Utilitate și adaptabilitate

- Răspundem solicitărilor cursanților noștri Executive MBA și ale comunității de afaceri din România.

4. Colaborare internațională

- Avem o perspectivă academică globală și căutăm în permanență noi metode de a ne extinde colaborările internaționale, asigurându-le astfel oportunități deosebite atât cursanților, cât și profesorilor noștri.

5. Viziune umanistă

- Punem accent pe conotația etică și umanistă a fiecărei decizii de afaceri.

2. Declarația Rectorului privind politica și obiectivele generale ale Institutului de Administrare a Afacerilor în domeniul calității

Scopul nostru este de a pregăti o clasă de manageri de excepție, capabili să comunice cu partenerii lor din lumea întreagă și care să dispună de modul de gândire, abilitățile și cunoștințele cerute de un mediu de afaceri cu o dinamică în creștere.

Pentru formarea acestor manageri I.A.A.B a elaborat în parteneriat cu profesorii americani un curriculum la standarde de calitate internaționale, adaptat la nevoile concrete ale oamenilor de afaceri din România. Menținând structura de bază ale celor două programe Executive MBA și MBA din întreaga lume, absolvenții se integrează în universul internațional MBA, având experiențe, concepte și mai ales un vocabular comun, element foarte important în procesul de comunicare și negociere.

În concluzie, standardele de calitate impuse programelor *Executive MBA și MBA* au în vedere să ofere instrumentele și abilitățile cerute în vederea reușitei profesionale a cursanților noștri ca manageri într-o societate globală și care să adauge totodată valoare organizației proprii și societății în ansamblu.

3. Introducere

3.1. Obiectul manualului

Acest manual este dedicat garantării calității la Institutul de Administrare a Afacerilor din București.

3.2. Domeniul de aplicare

Acest manual al calității este aplicabil după avizarea de către conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București și este valabil pentru toate activitățile didactice.

3.3. Baza legală

Baza legală luată în considerare pentru acest manual și pentru sistemul de asigurare a calității este dată de următoarele legi și reglementări:

- Legea învățământului nr. 1/2011;
- Ordonanța guvernamentală nr.75/12.07.2005 privind managementul calității în învățământul superior;
- Statutul personalului didactic;
- Carta Institutului de Administrare a Afacerilor din București;
- Regulamentul de ordine interioară al Institutului de Administrare a Afacerilor din București;
- Regulamentul academic pentru cursanții programului Executive MBA și MBA;
- SR EN ISO 9000/2001 – Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular;
- SR EN ISO 9001/2001 – Sistemul de management al calității – Cerințe;
- SR EN ISO 9004/2001- Sisteme ale managementul calității – Linii directoare pentru îmbunătățirea performanțelor;

- SR-ISO 10013/2002 – Ghid pentru elaborarea manualului calității.
- SR ISO 10005 : 1999 : Managementul Calității. Ghid pentru planurile calității.
- Alte reglementări

3.4. Reglementări pentru utilizatori

Condiții de Difuzare

Manualul poate fi difuzat în întregime sau pe secțiuni. Întotdeauna partea difuzată va conține codul versiunii căreia îi aparține.

Utilizatorul intern

Utilizatorul intern al acestui manual:

- asigură în permanență, în domeniul de utilizare, concordanța manualului cu standardele în vigoare;
- informează comisia pentru calitate asupra abaterilor de calitate sesizate în practică din punctul de vedere al obiectului manualului, respectiv asupra neconformităților.

Utilizatorul extern

Colaboratorii Institutului de Administrare a Afacerilor au voie să transmită manualul sau extrase din acesta persoanelor din afară doar cu acordul responsabilului cu asigurarea calității, care autorizează în numele conducerii și care răspunde de implementarea acestui manual.

Destinatarul extern se obligă să trateze acest manual în mod confidențial, să nu îl copieze, parțial sau integral, și să nu-l transmită altcuiva.

4. Calitatea la Institutul de Administrare a Afacerilor, din București

4.1. Definiția calității la Institutul de Administrare a Afacerilor, din București

Calitatea reprezintă pentru noi procesul de perfecționare continuă cu scopul satisfacerii nevoilor clienților.

Detaliind, calitatea activităților didactice reprezintă totalitatea caracteristicilor procesului didactic care îi conferă capacitatea de a satisface nevoile clienților cu privire la formarea cunoștințelor teoretice și a competențelor practice.

Plecând de la nevoile clienților, vorbim despre *calitatea proiectului* și despre *calitatea punerii în practică* a proiectului. Sistemul de Management al Calității al Institutului de Administrare a Afacerilor vine în întâmpinarea nevoilor clienților și este proiectat cu un scop și având o misiune.

Calitatea proiectului Institutul de Administrare a Afacerilor este în strânsă dependență de

- obiectivitatea și exactitatea cu care au fost determinate nevoile la care răspunde și
- eficacitatea sistemului construit cu menirea de a atinge obiectivele propuse.

Al doilea element important este *calitatea punerii în practică*. Un proiect de calitate eficace nu valorează nimic dacă nu este respectat.

Atât proiectul, cât și modalitățile de punere în practică sunt perfectibile. O perfecționare eficientă și continuă implică, mai întâi, aplicarea, punerea în practică, respectarea proiectului. Rezultatele sunt apoi analizate constructiv prin prisma obiectivelor, fiind propuse îmbunătățiri. Schema perfecționării continue pe care o folosim la Institutul de Administrare a Afacerilor din București este prezentată în figura 1.

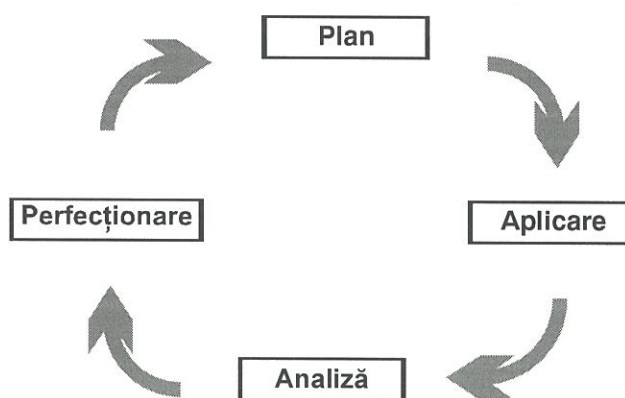


Figura 1: Schema perfecționării continue

4.2. Clienții Institutului de Administrare a Afacerilor

Un învățământ de calitate în Institutul de Administrare a Afacerilor din București înseamnă satisfacerea nevoilor clienților. Aceștia sunt următorii:

- a. studenții care sunt reprezentați de top și middle management, o elită în domeniul afacerilor;

- b. familiile cursanților;
- c. angajatorii de pe piața forței de muncă;
- d. societatea românească care are nevoie de specialiști competenți și cu înaltă ținută morală pentru ridicarea standardului de viață;
- e. profesorii și angajații Institutului de Administrare a Afacerilor din București. Includerea întregului personal în rândul clienților Institutului de Administrare a Afacerilor creează condiții favorabile implicării și asumării responsabilității fiecărui membru al Institutului.

4.3. Principiile generale ale calității la Institutul de Administrare a Afacerilor

Principiile generale ale calității la Institutul de Administrare a Afacerilor din București sunt următoarele:

4.3.1. PRINCIPIUL SATISFACERII NEVOILOR CLIENȚILOR

Activitățile sunt concepute în spiritul satisfacerii nevoilor clienților ca cea mai bună modalitate a realizării misiunii Institutului de Administrare a Afacerilor din București.

Planul de învățământ și programele analitice sunt concepute ținând cont de nevoile actuale ale societății românești în perspectiva integrării europene și de cele ale angajaților. Procesul de învățământ este centrat pe mediul de afaceri. Profesorul este un moderator care trebuie să stimuleze discuțiile dintre cursanți pentru ca aceștia să ia deciziile.

4.3.2. PRINCIPIUL PERFECTIONĂRII CONTINUE

Învățământul performant nu este o destinație, un punct final, ci un drum, un proces continuu. În orice moment și în orice sector al Institutului de Administrare a Afacerilor din București este loc pentru o mai bună funcționare, pentru perfecționare.

Perfecționarea continuă este văzută atât din punctul de vedere al eficacității obiectivelor alese, cât și din punctul de vedere al eficienței acțiunilor care duc la îndeplinirea obiectivelor. Eficacitatea reprezintă determinarea obiectivă a cerințelor momentului și stabilirea realistă a obiectivelor specifice, măsurabile, tangibile și relevante. Eficiența reprezintă găsirea căilor optime de atingere rapidă a obiectivelor.

4.3.3. PRINCIPIUL AMBIANȚEI STIMULATIVE

Performanțele cursanților, profesorilor, conducerii Institutului și personalului administrativ sunt direct dependente de crearea unei ambianțe stimulative care include:

- relațiile de calitate bazate pe respect reciproc și colaborare;
- angajarea entuziasmului;
- folosirea unui stil de management individualizat, adaptat persoanei și specificului activității, păstrând cadrul general al regulilor Institutului.

Relațiile umane de calitate sunt o prioritate în Institutul de Administrare a Afacerilor din București. Spre deosebire de conflictele personale care sunt contra-productive și trebuie eliminate, conflictele constructive bazate pe o confruntare de idei sunt oportunități de perfecționare.

4.3.4. PRINCIPIUL IMPLICĂRII

Institutul de Administrare a Afacerilor din București este constituit din oameni și pentru oameni. Implicarea totală a oamenilor duce la un beneficiu comun atât pentru ei, cât și pentru institut.

În mod fundamental, oamenilor le place să se implice. Dacă nu o fac, înseamnă că există cauze legate de propria lor motivație. Descoperirea motivelor, motivarea și implicarea oamenilor sunt preocupări continue în Institutul de Administrare a Afacerilor din București, ducând la creșterea performanțelor, la favorizarea creativității și inițiativei, la asumarea responsabilității, la alinierea obiectivelor personale cu cele ale Institutului și la dorința de perfecționare continuă.

În final, implicarea dezvoltă dorința oamenilor de a-și aduce contribuția.

4.3.5. PRINCIPIUL COMPETENȚEI

Conform principiului competenței, persoana care are un rol bine precizat ocupând un post în sistemul Institutului de Administrare a Afacerilor din București este cea care cunoaște cel mai bine problemele. Responsabilitatea îndeplinirii sarcinilor îi aparține și are libertatea de a alege modalitățile optime de a acționa, respectând legile, principiile și regulile în vigoare.

Totodată, principiul competenței pleacă de la premisa că oamenilor le place să-și facă bine treaba.

4.3.6. PRINCIPIUL ABORDĂRII CAUZĂ-EFECT

Fiecare acțiune are un rezultat care poate fi, sau nu, cel scontat. Analiza obiectivelor duce la descoperirea problemelor și a cauzelor acestora. În funcție de atingerea sau ne-atingerea obiectivelor propuse, precum și de problemele descoperite și de cauzele acestora, se pot stabili cele mai eficiente măsuri de îmbunătățire.

Descoperirea cauzei este esențială, deoarece eliminarea acesteia duce la perfecționare. În cazurile în care acțiunile nu duc la îndeplinirea obiectivelor, la Institutul de Administrare a Afacerilor vorbim despre rezultate ce pot fi îmbunătățite, nu despre eșecuri sau greșeli. Această abordare permite o continuă perfecționare.

4.3.7. PRINCIPIUL ABORDĂRII PROCESUALE

Procesele din Institutul de Administrare a Afacerilor sunt următoarele:

- procesul didactic;
- procesul cercetării științifice;
- procesul pregătirii post-universitare;
- procesul legat de resursele umane;
- procesul administrativ.

4.4. Obiectivele majore ale calității

În perioada de tranziție premergătoare acreditării, principalele obiective ale Institutul de Administrare a Afacerilor sunt următoarele:

1. realizarea unei culturi pro-calitate în Institut;
2. identificarea cerințelor în domeniul pregătirii postuniversitare;

3. structurarea procesuală a activităților în vederea atingerii obiectivelor de pregătire și formare a cursanților;
4. evaluarea, monitorizarea, analiza și sprijinul acordat cursanților pe toată perioada de pregătire, de la admitere la absolvire, în raport cu obiectivele propuse;
5. îmbunătățirea continuă a pregătirii personalului și a condițiilor în vederea satisfacerii cerințelor stabilite pentru pregătirea și formarea cursanților.

De asemenea, avem în vedere îndeplinirea următoarelor obiective generale:

- a. obținerea acreditării AACSB în cel mai scurt timp posibil conform legilor în vigoare;
- b. crearea elitei de manageri în domeniul administrării afacerilor;
- c. formarea unor lideri cu înaltă ținută morală;
- d. adaptarea conținuturilor cursurilor la necesitățile actuale;
- e. modernizarea și perfecționarea continuă a procesului de predare, având în vedere progresul tehnologic adoptat de noile generații de cursanți;
- f. selectarea personalului didactic competent și disponibil punerii în practică unui învățământ modern centrat pe student, cu aplicabilitate practică și acompanierii cursanților de pe o poziție bazată pe respect și de cooperare;
- g. conștientizarea faptului că studenții nu sunt învățați de profesori, ci ei sunt cei care învață, educația nu este ceva ce „li se face” cursanților, ci ei o fac, accentul fiind pe efortul lor propriu.
- h. formarea cursanților în spiritul drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, al demnității și compasiunii;
- i. educarea cursanților în spiritul învățării continue;
- j. însușirea de metode și deprinderi care să permită auto-instruirea pe parcursul întregii vieți;
- k. sprijinirea cursanților în dobândirea și integrarea profundă a cunoștințelor;
- l. crearea unei ambianțe stimulative și provocatoare, încurajând creativitatea și inițiativa;
- m. introducerea unui climat de colaborare și lucru în echipă;
- n. educarea unui spirit competitiv sănătos bazat pe colaborare, câștig reciproc și fairplay. Competiția va fi văzută ca un mijloc de creștere a performanței, nu ca un scop în sine; „să fim primii împreună” în loc de „să fiu primul cu orice preț”;
- o. încurajarea profesorilor de a-și publica cursurile proprii;
- p. dezvoltarea capacității de editare a cursurilor și a altor publicații ale profesorilor și cursanților;
- q. dezvoltarea și modernizarea bibliotecii;
- r. cunoașterea și respectarea de către toți membrii Institutului a Cartei și a regulamentelor interne;
- s. asumarea răspunderii individuale;
- t. promovarea exigenței privind atât calitatea prestației profesionale, cât și a demnității personale;

- u. încurajarea participării tuturor membrilor comunității universitare (studenți, profesori, personal administrativ) la perfecționarea continuă a activităților din Institutul de Administrare a Afacerilor din București.

5. Sistemul de Management al Calității la Institutul de Administrare a Afacerilor din București.

5.1. Descrierea Sistemului de Management al Calității

Sistemul de management al calității reglementează desfășurarea și controlul activităților din Institutul de Administrare a Afacerilor din București cu scopul atingerii obiectivelor și îndeplinirii misiunii.

Conform standardului SR EN ISO 9000/2001, managementul calității este alcătuit din „activități coordonate pentru a orienta și a controla o organizație în ceea ce privește calitatea”. Orientarea și controlul referitoare la calitate includ următoarele componente: politica și obiectivele calității, planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității și îmbunătățirea calității.

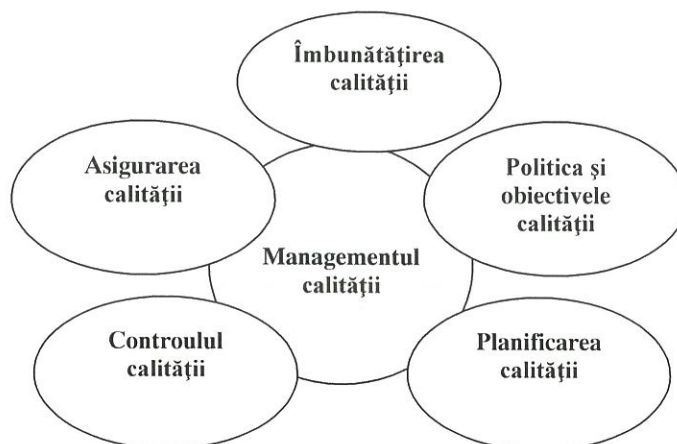


Figura 2: *Managementul Calității*

Politica și obiectivele calității dau direcția principală de evoluție a Institutului de Administrare a Afacerilor din București și sunt prezentate în Capitolul 2. Declarația Rectorului privind politica și obiectivele generale ale Institutului de Administrare a Afacerilor în domeniul calității și în paragraful 4.4. Obiectivele majore ale calității.

Îmbunătățirea calității este acea parte a managementului calității concentrată pe creșterea abilității de a îndeplini cerințele calității. La Institutul de Administrare a Afacerilor din București, îmbunătățirea calității se realizează prin adoptarea convingerii că orice activitate, la orice nivel și în orice moment poate fi făcută mai bine. Oportunitatea perfecționării face parte din normalitate și o tratăm pozitiv și mobilizator, fiind în același timp și o șansă a implicării întregului personal al Institutului.

Controlul calității este partea managementului calității concentrată pe îndeplinirea cerințelor referitoare la calitate. Controlul are drept scop menținerea standardelor. Calitatea este demonstrată prin verificarea și supravegherea activităților de formare profesională precum și a documentelor care rezultă din acestea. Demonstrarea calității este întreprinsă de persoane competente care nu sunt însărcinate în mod nemijlocit și cu realizarea muncii propriu-zise a

cărei calitate se examinează. Aceste persoane pot aparține Institutului de Administrare a Afacerilor din București.

Asigurarea calității este partea managementului calității concentrată pe furnizarea încrederii în capacitatea de îndeplinire a cerințelor referitoare la calitate. În timp ce controlul are drept scop înlăturarea neconformităților, asigurarea calității are o funcție de prevenire.

Planificarea calității se realizează prin ansamblul procedurilor orientate spre proces care servesc îmbunătățirii continue a calității. Planificarea calității este o etapă a perfecționării continue (Figura 1, pagina 8).

5.2. Documentele Sistemului de Management al Calității

5.2.1. GENERALITĂȚI

Documentele sistemului de management al calității din Institutul de Administrare a Afacerilor din București sunt necesare pentru planificarea, desfășurarea, controlul și îmbunătățirea proceselor executate. Aceste documente sunt:

- a. manualul calității care conține și declarația Rectorului privind politica Institutului de Administrare a Afacerilor din București în domeniul calității;
- b. planul calității;
- c. procedurile sistemului de management al calității;
- d. instrucțiunile de lucru;
- e. specificațiile și sugestiile referitoare la modul cum se ating obiectivele;
- f. înregistrările referitoare la calitatea rezultatelor și proceselor de realizare a acestora;

Documentația sistemului de management al calității este structurată pe 4 niveluri (figura 3).

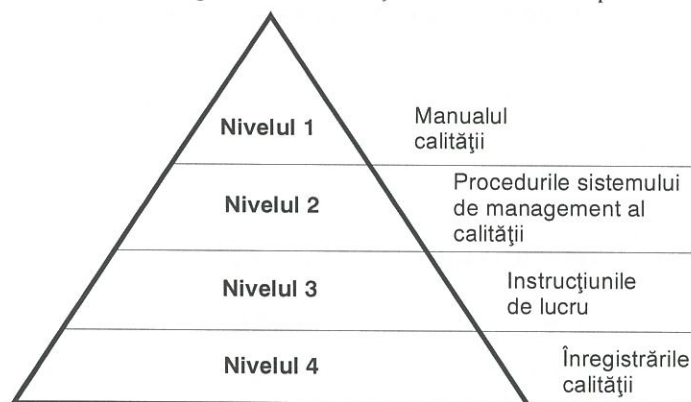


Figura 3: Structura documentației Sistemului de Management al Calității

Documentația sistemului de management al calității este accesibilă și cunoscută de personalul Institutului de Administrare a Afacerilor din București. De asemenea, la documentația sistemului de management al calității este asigurat accesul controlat al fiecărei părți interesate și al autorităților de reglementare.

5.2.2. MANUALUL CALITĂȚII

Manualul calității prezintă în mod sintetic politica în domeniul calității și descrie sistemul de management al calității în Institutul de Administrare a Afacerilor din București, incluzând:

- a. scopul și domeniul de aplicare al sistemului de management al calității;
- b. structura documentației sistemului de management al calității și modul de acces la acesta;
- c. politica în domeniul calității, obiectivele specifice și angajamentul conducerii;
- d. principiile generale și regulile care trebuie respectate de întregul personal în vederea menținerii conformității sistemului de management al calității cu cerințele specificate;
- e. responsabilitățile pentru desfășurarea proceselor existente;
- f. trimiteri la documente de nivel inferior;
- g. lista procedurilor pentru conducerea activităților.

5.2.3. PLANUL CALITĂȚII

Planul calității este un instrument elaborat de către conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București împreună cu responsabilul pentru asigurarea calității cuprinzând obiectivele *Specifice, Măsurabile, Accesibile, Relevante și încadrate în Timp* (SMART) precum și acțiunile concrete pentru realizarea acestora.

Planul calității este întocmit anual și este actualizat ori de câte ori este nevoie conform modelului ce conține următoarele elemente:

1. **Analiza situației existente.** Rezultatele obținute în urma activităților didactice sunt analizate conform procedurilor de evaluare. Se evidențiază două aspecte importante: *părțile tari și punctele slabe*. Situația existentă este comparată cu obiectivele fixate. Rezultă de aici atingerea, respectiv ne-atingerea obiectivelor propuse.
2. **Stabilirea acțiunilor corective sau de îmbunătățire.**
3. **Stabilirea unor noi obiective** în spiritul conceptului de calitate totală, bazat pe o perfecționare continuă, având în permanent în vedere viziunea, misiunea și obiectivele majore.
4. **Stabilirea responsabilităților și trecerea la acțiune.**

5.2.4. PROCEDURILE SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

Procedurile sistemului de management al calității conțin instrucțiunile necesare desfășurării activităților din Institutul de Administrare a Afacerilor din București. Procedurile conțin scopurile și domeniile de aplicare ale activităților, cine-ce face, când, unde și cum trebuie efectuată activitatea.

Procedurile sunt publicate separat de prezentul manual. Lista procedurilor este dată în Anexa A: Lista procedurilor.

5.2.5. INSTRUCȚIUNILE DE LUCRU

Instrucțiunile de lucru conțin informații detaliate asupra modului de realizare a activităților importante. Lista documentelor ce conțin instrucțiuni de lucru este dată în Anexa B: Lista documentelor ce conțin instrucțiuni de lucru

5.2.6. SPECIFICAȚII ȘI RECOMANDĂRI REFERITOARE LA MODUL CUM SE ATING OBIECTIVELE

Specificațiile și recomandările privind modul cum se ating obiectivele se referă la documentele conținând bune practici. Lista documentelor care conțin specificații sau recomandări referitoare la modul de atingere a obiectivelor este dată în Anexa C: Lista documentelor ce conțin specificații și recomandări privind modul cum se ating obiectivele.

5.2.7. ÎNREGISTRĂRILE PRIVIND CALITATEA

Înregistrările privind calitatea au rolul de a furniza dovezi obiective asupra activităților efectuate și a rezultatelor obținute. Ele se prezintă sub formă de formulare și registre și sunt specificate în documentele de nivel superior, pentru fiecare activitate în parte.

Se disting două categorii de înregistrări:

- *înregistrări ale calității referitoare la studenți*: înregistrări ale activităților de examinare și ale gradului de demonstrare a cunoștințelor;
- *înregistrări ale calității referitoare la sistem*: rapoarte de audit, rapoarte de formare și de calificare de personal, rapoarte întocmite în conformitate cu regulamentele institutului, procese verbale ale discuțiilor, hotărâri etc.

Fiecare persoană în parte este responsabilă de protejarea și păstrarea înregistrărilor calității în timpul cât acestea se găsesc sub supravegherea sa.

Documentele cu înregistrările calității se păstrează la responsabilul cu calitatea, titularul de disciplină sau la colaboratorii titularului de disciplină în funcție de destinația finală a documentului. Orice copie sau transcriere parțială de document cu înregistrări ale calității, având ca loc de păstrare conducerea institutului, se autorizează și se semnează de către rector. Înregistrările calității se înregistrează și se arhivează conform reglementărilor în vigoare.

Documentele cu înregistrări ale calității referitoare la examenele de admitere se tratează în conformitate cu Regulamentul de desfășurare a examenului de admitere.

Lista documentelor care conțin înregistrările privind calitatea este dată în Anexa D: Lista înregistrărilor calității.

5.3. Controlul Documentelor

Institutului de Administrare a Afacerilor din București ține sub control toate documentele de proveniență internă sau externă ce au legătură cu sistemul de management al calității, fie că acestea sunt pe hârtie sau pe suport electronic.

Documentele calității sunt ținute sub control conform procedurii *Controlul documentelor*, care stabilește modalitatea și responsabilitatea pentru:

- a. analizarea și aprobarea documentelor de personal autorizat;
- b. revizuirea și actualizarea, când este necesar, precum și reprobarea documentelor;
- c. identificarea modificărilor efectuate și a stadiului curent aplicabil;
- d. distribuția versiunilor adecvate ale documentelor în locurile de utilizare;
- e. asigurarea lizibilității și identificării documentelor;
- f. identificarea și controlul distribuției documentelor;
- g. prevenirea utilizării neintenționate a versiunilor depășite și identificarea versiunilor depășite reținute de utilizatori pentru orice scop, prin aplicarea unei identificări corespunzătoare;

6. Responsabilitatea conducerii

6.1. Implicarea conducerii în promovarea calității

Conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București se obligă să îmbunătățească permanent calitatea pregătirii profesionale a cursanților. Sistemul de management al calității prevede ca toate activitățile cu efect asupra calității formării profesionale să fie planificate, coordonate și supravegheate sistematic.

Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității este responsabilă pentru planificarea, supravegherea și corectarea sistemului de management al calității și este obligată să informeze conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București asupra problemelor importante legate de calitate. Evaluarea sistemului de asigurarea calității de către conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București se realizează prin examinarea și aprecierea rezultatelor auditurilor interne și a măsurilor care se impun în consecință.

Fiecare colaborator al Institutului de Administrare a Afacerilor din București este invitat de a-și aduce contribuția personală la aplicarea politicii în domeniul calității.

6.2. Orientarea către clienți

Conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București identifică clienții, se asigură de satisfacerea cerințelor acestora. Clienții Institutului de Administrare a Afacerilor din București sunt prezentați la paragraful 4.2.

6.3. Politica referitoare la calitate

Conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București stabilește politica referitoare la calitate. Politica referitoare la calitate trebuie să fie adecvată misiunii și trebuie să reprezinte un cadru adecvat pentru stabilirea obiectivelor calității.

Conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București privește problema calității procesului didactic ca o sarcină importantă de conducere și stabilește obiective concrete privind creșterea nivelului de cunoștințe al cursanților, ridicarea calității și sporirea actualității formării profesionale, precum și reguli de conduită în toate activitățile procesului de formare profesională.

Politica Institutului de Administrare a Afacerilor din București referitoare la calitate este enunțată prin Declarația Rectorului prezentată în Capitolul 2. Declarația Rectorului privind politica și obiectivele generale ale Institutului de Administrare a Afacerilor în domeniul calității. Concepția institutului referitoare la calitate este descrisă în Capitolul 4. Calitatea la Institutul de Administrare a Afacerilor din București.

6.4. Planificarea calității

Conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București stabilește obiectivele calității în conformitate cu stadiul actual și cu misiunea institutului. De asemenea, conducerea se asigură de existența unui plan de implementare, menținere și îmbunătățire a sistemului de management al calității.

Planificarea calității reprezintă o etapă a ciclului perfecționării descris la paragraful 4.1. Definiția calității la Institutul de Administrare a Afacerilor din București. Obiectivele majore ale calității la Institutul de Administrare a Afacerilor din București sunt prezentate la paragraful 4.4. Obiectivele majore ale calității.

6.5. Responsabilitate, autoritate și comunicare

Conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București se asigură ca fiecare activitate să fie procedurată, iar responsabilitățile și autoritatea sunt precis definite. În cadrul institutului se procedează la informarea amănunțită a tuturor colaboratorilor asupra aspectelor referitoare la calitate și la motivarea acestora pentru o atitudine conștientizată referitoare la calitate.

6.6. Analiza efectuată de conducere

Conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București organizează la intervale bine stabilite analize de evaluare detaliată a nivelului calității formării profesionale, cu scopul de a identifica punctele slabe ale procesului de formare profesională și de a lua măsuri de îmbunătățire. Elementele de intrare ale analizei sunt informații referitoare la rezultatele auditurilor, feedback-ul clienților, stadiul acțiunilor corective și preventive, recomandări de îmbunătățire, toate pe baza înregistrărilor calității.

Analiza rezultatelor obținute reprezintă o etapă a ciclului perfecționării descris la paragraful 4.1. Definiția calității la Institutul de Administrare a Afacerilor din București.

6.7. Structura organizatorică

Persoanele și organismele colective de lucru având atribuții la nivele diferite ale sistemului de management al calității se află într-o relație de colaborare, nu de subordonare. Sistemul de management al calității nu creează un sistem decizional paralel ci se integrează și-l întărește pe cel existent.

În perioada de tranziție de până la obținerea reacreditării, nivelurile ierarhice de autoritate în Institutul de Administrare a Afacerilor din București sunt indicate în Anexa E: Structura organizatorică.

La nivelul cel mai înalt, *Comisia de evaluare și asigurare a calității a Institutului de Administrare a Afacerilor din București* stabilește strategia și politica în domeniul calității.

La nivelul institutului, sistemul de management al calității este condus de Rector. Acesta stabilește politica, obiectivele și prioritățile sistemului de management al calității, detaliind strategia și politica institutului în domeniul calității, fiind asistat de *Responsabilul cu Asigurarea Calității*.

Responsabilul cu Asigurarea Calității are următoarele atribuții:

- a. sprijină conducerea institutului în elaborarea politicii și a obiectivelor referitoare la calitate;
- b. elaborează conceptual sistemul de management al calității, în sensul definirii structurii lui organizatorice și funcționale, precum și a modului de integrare în managementul strategic al institutului;
- c. elaborează strategia de implementare a sistemului de management al calității;
- d. elaborează procedurile sistemului de management al calității;
- e. aduce la cunoștința personalului politica, obiectivele, cerințele și informațiile privind sistemul de management al calității;
- f. definește cerințele ce trebuie stipulate în planul calității al Institutului;
- g. stabilește obiectivele, activitățile și rezultatele ce se doresc a fi obținute prin implementarea managementului calității;

- h. face analiza rezistențelor obiective și subiective care pot fi generate de implementarea managementului calității și propunerea de soluții privind depășirea lor;
- i. evaluează procesul de implementare a managementului calității în institut și propune soluții corective, dacă acestea sunt necesare;
- j. elaborează strategiile de audit intern și extern;
- k. coordonează activitățile de elaborare și ținere sub control a documentelor sistemului de management al calității (manualul calității, planul calității și procedurile sistemului de management al calității);
- l. coordonează activitățile de analiză abaterilor de la calitate constatate în implementarea și menținerea conformității sistemului de management al calității cu cerințele specificate și propune conducerii institutului acțiunile corective sau de îmbunătățire care se impun;
- m. coordonează analizele efectuate de conducere cu privire la eficacitatea sistemului de management al calității institutului și modul de finalizare a acțiunilor corective rezultate urmare a auditurilor interne și externe;
- n. coordonează auditurile interne ale sistemului de management al calității institutului;
- o. coordonează activitățile de instruire a personalului în domeniul calității.

7. Managementul resurselor

7.1. Asigurarea resurselor

Conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București stabilește și asigură resursele necesare pentru implementarea, menținerea și îmbunătățirea sistemului de management al calității.

7.2. Resursele umane

Personalul implicat în procesele relevante privind calitatea serviciilor trebuie să fie competent din punctul de vedere al instruirii, educației, abilităților și experienței.

Conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București ia măsuri pentru:

- a. stabilirea clară a competențelor pentru personalul didactic și administrativ;
- b. recrutarea personalului didactic corespunzător misiunii institutului;
- c. efectuarea de instruire periodice pentru menținerea standardului de competență;
- d. conștientizare personalului de rolul său și de importanța activităților desfășurate, precum și de modul în care își aduce contribuția la realizarea obiectivelor de calitate stabilite;
- e. a păstra și gestiona înregistrările privind competența fiecărui salariat al său.

7.3. Infrastructura

Conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București stabilește, asigură și menține infrastructura ce conține:

- a. clădiri, terenuri, spații de lucru, de parcare, de acces;
- b. echipamentele hardware și software necesare realizării procesului de învățământ;
- c. serviciile aferente de transport, comunicații și de administrare a locației.

Infrastructura locației este menținută în stare de funcționare optimă și dezvoltată prin investiții astfel încât să se asigure desfășurarea activităților în bune condiții.

7.4. Mediul de lucru

Conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București stabilește și asigură cerințele privind mediul de lucru optim pentru salariații proprii, pentru profesori și pentru studenți, cu scopul realizării conformității cu reglementările în vigoare și cu specificațiile contractuale.

Mediul de lucru include factorii fizico-chimici (climatici, noxe, zgomote, vibrații, radiații, iluminat, ambianța, confort, securitate), socio-umani și socio-economici, care influențează în mod critic motivația, performanțele și satisfacția angajaților și clienților.

Ambianța stimulativă care include existența unor relații de calitate bazate pe respect reciproc și colaborare, angajarea entuziasmului și eliminarea fricii constituie un element de bază în strategia obținerii unui învățământ de calitate centrat pe student. Conducerea institutului se asigură că ambianța creată de studenți, profesori și personalul propriu este adecvată.

8. Realizarea produselor

8.1. Planificarea realizării produselor

Produsele principale ale Institutului de Administrare a Afacerilor din București sunt lideri competenți și cu înaltă ținută morală. În cadrul planificării, conducerea institutului determină cerințele referitoare la competențele managerilor și stabilește obiectivele calității. Totodată, conducerea institutului menține sub control activitățile de monitorizare, verificare și validare a activităților de realizare a produselor. Conducerea institutului alocă resursele necesare activităților, stabilește criteriile și înregistrările calității necesare îndeplinirii obiectivelor.

8.2. Relația cu clienții

Institutul de Administrare a Afacerilor din București asigură identificarea cerințelor clienților și părților interesate referitoare la competențele manageriale de dezvoltat și a cerințelor legale, analizând propria capacitate de a le îndeplini.

8.3. Relația cu partenerii

Institutul de Administrare a Afacerilor din București este preocupat de adăugarea unei valori cât mai mari absolvenților, ca diferență între competențele de la absolvire și cele de la admitere. Pentru obținerea unei elite, institutul trebuie să acorde o mare importanță calității cursanților admiși în anul I, însemnând experiența de muncă și managerială dobândite în viața profesională și, mai ales, motivația acestora și dorința lor de a-și construi cunoștințe profesionale solide. Controlul intrărilor este realizat prin alegerea adecvată a criteriilor, metodelor și procedurilor de evaluare la admitere a viitorilor cursanți.

8.4. Conducerea proceselor de formare a absolvenților

Institutul de Administrare a Afacerilor din București are în vedere urmărirea evoluției profesionale a absolvenților cu scopul de a primi informațiile relevante referitoare la integrarea și reușita acestora pe piața muncii. Aceste informații sunt folosite în procesul perfecționării continue ca o condiție de bază a calității la Institutul de Administrare a Afacerilor din București.

8.5. Controlul metodelor și instrumentelor de măsurare și monitorizare

Institutul de Administrare a Afacerilor din București asigură folosirea celor mai adecvate instrumente de măsurare și monitorizare cu scopul atingerii obiectivelor calității. Examinările și verificările sunt folosite în spiritul obiectivității pentru perfecționarea continuă a cursanților.

9. Măsurare, analiză și îmbunătățire

9.1. Generalități

Evaluarea este necesară și esențială pentru a stabili starea existentă la un moment dat și pentru a verifica direcția de evoluție. Pe cât posibil, în limita respectării legilor și regulamentelor, o neconformitate scoasă în evidență de o evaluare este tratată la Institutul de Administrare a Afacerilor din București ca o oportunitate de perfecționare. Se va evita folosirea conceptului „greșeală” în sensul critic de ceva nedorit; se va folosi conceptul *rezultat ce poate fi îmbunătățit*.

La Institutul de Administrare a Afacerilor din București, relevarea neconformităților ca și descoperirea greșelilor nu sunt considerate mijloace care să permită etalarea superiorității unei persoane față de o alta, ci o ocazie de a descoperi problema și de a găsi soluția.

Evaluarea se face conform unui program întocmit de conducerea institutului. Obiectivele principale supuse evaluării sunt:

- evaluarea Institutului de Administrare a Afacerilor din București conform legislației și
- evaluarea procesului de învățământ.

Evaluarea procesului de învățământ este obiectivul principal al sistemului de management al calității în instituția noastră. Deoarece învățarea este un proces continuu, evaluarea în Institutul de Administrare a Afacerilor din București este, de asemenea, continuă.

9.2. Monitorizare și măsurare

Institutul de Administrare a Afacerilor din București identifică, planifică și utilizează metode adecvate pentru demonstrarea conformității produselor sale, monitorizând percepția clienților asupra satisfacerii cerințelor lor.

9.2.1. EVALUAREA SATISFACȚIEI CURSANȚILOR

Din dorința unei perfecționări continue, monitorizarea informațiilor despre percepția cursanților a modului în care sunt îndeplinite cerințele și așteptările este o preocupare permanentă la Institutul de Administrare a Afacerilor din București. În acest scop, se analizează periodic nivelul satisfacției cursanților conform procedurii, *Evaluarea satisfacției cursanților*.

9.2.2. AUDITUL INTERN

Auditul de calitate intern servește menținerii în vigoare și îmbunătățirii eficienței sistemului de management al calității și adaptării acestuia la noi cerințe.

Conducerea Institutului de Administrare a Afacerilor din București, împreună cu responsabilul cu asigurarea calității planifică și efectuează audituri interne o dată pe an, sau ori de câte ori este necesar pentru a stabili dacă sistemul de management al calității este implementat și funcționează eficient.

Auditul intern este conform unui plan de audit care ia în considerare stadiul și importanța proceselor și domeniilor de auditat, precum și rezultatele auditurilor anterioare. Selectarea auditorilor și conducerea auditului asigură obiectivitatea și imparțialitatea procesului. Auditorii nu își pot audita activitatea proprie.

Încheierea evaluării se face prin întocmirea de către fiecare auditor a unui raport de audit din care trebuie să reiasă clar, ca rezultat, starea reală (starea prezentă). Descrierile de obiecții trebuie corelate cu formularea de recomandări (măsurile de corecție) de înlăturare a cauzelor. Totodată raportul cuprinde postul care este responsabil cu înlăturarea obiecțiilor precum și termenul următorului audit la care se va analiza executarea măsurilor de corecție. Destinatarii raportului de audit sunt conducerea institutului, titularul de disciplină, sau persoana a cărei activitate este vizată și compartimentul calitate.

Auditorii trebuie să aibă o calificare corespunzătoare, aceasta însemnând că au dovedit deja suficiente cunoștințe și capacități, și să fie inițiați în sarcinile care li se distribuie.

Activitățile specifice auditului intern sunt procedurate în *Audit intern*.

9.3. Controlul produselor și proceselor neconforme standardelor

În cadrul procesului de învățământ, prin produs neconform înțelegem lipsa cunoștințelor și a competențelor necesare promovării unui examen. Vorbim în acest caz despre o *neconformitate* sau *abatere de la calitate*.

O abatere de la calitate (lipsa cunoștințelor și competențelor) este oprită prin sistemul riguros și obiectiv de examinare descris în procedurile din Regulamentul academic.

Pentru a avea controlul produselor neconforme este esențială înregistrarea abaterilor de la calitate, care se realizează conform procedurii *Controlul abaterilor de la calitate*. Măsurile corective și cele preventive sunt procedurate de *Acțiuni corective*, respectiv *Acțiuni preventive*.

9.4. Analiza efectuată de conducerea institutului

9.4.1. GENERALITĂȚII

Pentru a asigura eficacitatea și eficiența continuă a sistemului de management al calității, conducerea institutului efectuează anual sau ori de câte ori este necesar o analiză oficială prin care evaluează rezultatele înregistrate. De asemenea, conducerea discută oportunitatea schimbării sistemului de management al calității, inclusiv a politicii și a obiectivelor calității.

9.4.2. DOCUMENTAȚIA NECESARĂ ANALIZEI

Documentația necesară analizei efectuate de conducere sunt incluse în „*Raportul privind evoluția calității în perioada analizată*” care este întocmit de responsabilul cu asigurarea calității și care conține informații despre:

- rezultatele auditurilor interne;
- rezultatele auditurilor externe;
- reacția și satisfacția clienților, inclusiv reclamații;
- stadiul acțiunilor corective și preventive;
- urmărirea acțiunilor și măsurilor prevăzute în analiza anterioară;
- schimbări planificate care ar putea afecta sistemul de management al calității;
- recomandări pentru îmbunătățire.

9.4.3. RECOMANDĂRI ÎN URMA EFECTUĂRII ANALIZEI

Datele de ieșire ale analizei efectuate de conducere include decizii și acțiuni privind:

- îmbunătățirea sistemului de management al calității,

- necesitățile privind resursele esențiale realizării obiectivelor.

Aceste date de ieșire se concretizează în „*Planuri de măsuri pentru îmbunătățirea activităților*”, care prevăd termene și responsabilități, precum și resursele necesare.

9.5. Îmbunătățirea continuă

Perfecționarea continuă este unul din principiile de bază al managementului calității la Institutul de Administrare a Afacerilor din București și vizează optimizarea performanțelor și calității serviciilor furnizate.

Institutul de Administrare a Afacerilor din București acționează pentru îmbunătățirea continuă a calității, a obiectivelor calității, a rezultatelor auditurilor, a analizei datelor, a acțiunilor corective și preventive, precum și a analizelor periodice efectuate de management.

Imediat ce s-a stabilit o *abatere de la calitate*, conducerea institutului ia măsuri de îmbunătățire. Prin *abaterea de la calitate* se înțelege:

- neîndeplinirea cerințelor impuse legate de nivelul de cunoștințe al studentului;
- orice abatere procedurală care determină o stare de lezare a oricărei activități din cadrul procesului de formare.

Comisia de calitate este responsabilă cu evaluarea rezultatelor activităților de examinare a cursanților. Ea comunică rezultatele evaluărilor conducerii institutului și titularului de disciplină, în special în cazurile în care se impune necesitatea unei analize sau a unei intervenții.

În cazul constatării unei abateri de la calitate cu privire la nivelul de cunoștințe al studentului, titularul de disciplină poate decide repetarea examinării prin reluarea pregătirii. Pentru a înlătura abaterea constatată, studentul trebuie să-l poată contacta pe titularul de disciplină sau să aibă acces la consultații organizate de către acesta.

În cazul constatării unei abateri de la calitate din punctul de vedere al procesului de formare este necesar ca titularul de disciplină, singur sau împreună cu colaboratorii săi, să poarte o discuție cu conducerea institutului și cu responsabilul pentru asigurarea calității, în cursul căreia să se analizeze și să se hotărască măsurile de corecție.

9.5.1. ACȚIUNI CORECTIVE

Institutul de Administrare a Afacerilor din București întreprinde acțiuni corective pentru eliminarea cauzelor neconformităților și a prevenirii reapariției lor. Prin *acțiune corectivă* înțelegem o acțiune menită să producă înlăturarea cauzelor greșelilor care duc la abateri de la calitate.

Conducerea institutului răspunde de acțiunile corective hotărâte în discuția cu fiecare titular de disciplină. În această activitate responsabilul pentru asigurarea calității poate acționa în calitate de consultant.

Toți colaboratorii Institutului de Administrare a Afacerilor din București sunt solicitați să prezinte compartimentului calitate problemele apărute sau posibile.

Acțiunile corective se desfășoară conform regulilor din procedura, *Acțiuni corective*, care conține următoarele:

- analiza neconformităților;
- determinarea cauzelor apariției neconformităților;
- evaluarea oportunităților de acțiune corectivă;
- determinarea și implementarea acțiunilor corective;
- înregistrarea efectelor acțiunilor corective;
- analiza acțiunilor corective întreprinse.

9.5.2. ACȚIUNI PREVENTIVE

Institutul de Administrare a Afacerilor din București stabilește acțiuni pentru a elimina cauzele potențialelor abateri de la calitate și pentru a preveni apariția acestora. Prin *acțiune preventivă* înțelegem o acțiune menită să producă înlăturarea posibilelor cauze ale greșelilor, care pot duce la abateri de la calitate.

Acțiunile corective se desfășoară conform regulilor din procedura *Acțiuni preventive*, care conține următoarele:

- analiza neconformităților potențiale;
- determinarea cauzelor potențiale de apariție a neconformităților;
- evaluarea oportunităților de acțiune preventivă;
- determinarea și implementarea acțiunilor preventive;
- înregistrarea efectelor acțiunilor preventive;
- analiza acțiunilor preventive întreprinse.

9.5.3. CALIFICAREA

Conducerea institutului este responsabilă cu luarea tuturor măsurilor care să asigure faptul că persoanele însărcinate cu activități relevante din punctul de vedere al calității sunt școlarizate și perfecționate corespunzător, beneficiind astfel de suficiente cunoștințe de specialitate. Conducerea institutului este răspunzătoare de procurarea mijloacelor necesare pentru școlarizările externe.

Personalul numit pentru sarcini speciale, care necesită o pregătire și o experiență direcționate, primește o calificare adecvată cerințelor prin intermediul unor cursuri de specialitate interne și/sau externe, respectiv, acolo unde este necesar, prin pregătire la locul de muncă.

Pentru compartimentele care necesită o calificare specială conducerea institutului alcătuiește pentru fiecare persoană un plan de pregătire în care se indică școlarizarea necesară.

Ca măsură de promovare a cerințelor calității în cadrul Institutului de Administrare a Afacerilor din București se consideră informarea colaboratorilor asupra sistemului de management al calității. În acest scop se folosesc, în primul rând, discuțiile cu colaboratorii, sau afișarea de documente relevante din punctul de vedere al calității, ca de exemplu documente referitoare la politica în domeniul calității.

10. Anexe

Anexa A: Lista procedurilor

Procedurile sistemului de management al calității sunt editate separat în partea a doua a Manualului calității. Lista procedurilor este următoarea:

Denumirea procedurii	Codul procedurii	Observații	Stare
Controlul abaterilor de la calitate			
Audit intern			
Tehnologia didactică			
Tehnologia examinării		Pentru procedura de examinare se face referire la Regulamentul academic	

Anexa B: Lista documentelor ce conțin instrucțiuni de lucru

Denumirea documentului	Codul documentului	Observații	Stare
<i>Instrucțiuni pentru titularul de disciplină privitoare la examen</i>			
<i>Regulamentul de desfășurare a examenului de admitere (GMAT și interviu + dosar)</i>			
<i>Instrucțiuni privind evaluarea satisfacției cursanților</i>			

Anexa C: Lista documentelor ce conțin specificații și recomandări privind modul cum se ating obiectivele

Denumirea documentului	Codul documentului	Observații	Stare
<i>Ghid de metodologia predării</i>			√

Anexa D: Lista înregistrărilor calității

Denumirea documentului	Codul documentului	Observații	Stare
<i>Fișa abaterii de la calitate</i>			
<i>Fișa de acțiune corectivă / preventivă</i>			
<i>Registrul abaterilor de la calitate</i>			

Anexa E: Structura organizatorică

Comisia privind asigurarea calității.