

# **STANDARD OCUPAȚIONAL**

**OCUPAȚIA: CONSULTANT SISTEM CALITATE**

**Domeniul: ADMINISTRAȚIE ȘI SERVICII PUBLICE**

**Cod COR: 242310**

**2008**

Inițiator de proiect

S.C. FLOYD ADVERTISING DESIGN & CONSULTING S.R.L.

Echipa de redactare a standardului ocupațional:

**Simona APOSTOL**, Director Programe, S.C. FLOYD ADVERTISING DESIGN & CONSULTING S.R.L.

Anna **LOHIN**, Director General, S.C. FLOYD ADVERTISING DESIGN & CONSULTING S.R.L.

Echipa de validare/ Referenți de specialitate:

Referenți de specialitate de la firma SC TUV Austria România SRL

Managing Director – Fulga Doru Ionel

Referent de specialitate de la firma SC Quality International Consulting SRL

Director executiv – Nela Rotaru

Referenți de specialitate de la firma ENVIROEVAL – Patronatul de Mediu, Audit și Evaluare

Președinte – Denise Arsene

Referent de specialitate de la firma SC Quality Management SRL Constanța

Director general – Liliana Loredana Zanfir

Ministerul Economiei și Finanțelor – ISCIR

Responsabil Asigurarea Calității – Achite Camelia Marina

Referent de specialitate de la firma SC OSH Consult SRL – Serviciu Extern de Prevenire și

Protecție: Conducător serviciu – Doru Darabonț

Q&Q – Fundația Română pentru Promovarea Calității:

Președinte Rodica Cătuneanu

Referent de specialitate Nicolae Drăgulănescu

## DESCRIEREA OCUPAȚIEI

*Consultantul sistemului calității* își desfășoară activitatea în domeniul stabilirii, documentării, implementării, menținerii și îmbunătățirii continue a unui sistem de management al calității la nivelul diverselor entități organizatorice, proces inițiat în vederea certificării/acreditării/ autorizării/ atestării sau recunoașterii sistemului de management de către Organisme de certificare/ acreditate/ atestare/ autorizare/ înregistrare naționale sau internaționale.

Activitatea de bază a *Consultantul sistemului calității* constă în oferirea serviciilor de consultanță prin sprijinul acordat diferitelor tipuri de organizații în realizarea sistemului de management al calității.

Ocupația *Consultant sistem calitate* necesită cunoștințe referitoare la:

- a) sisteme de standardizare, certificare și acreditare la nivel național și internațional și cerințele pentru certificarea unor astfel de sisteme
- b) procesele și procedurile pentru certificarea națională a produselor, sistemelor și persoanelor.

Pentru îndeplinirea tuturor atribuțiilor în mod optim, consultantul trebuie să își actualizeze continuu pregătirea profesională, să fie la curent cu noutățile apărute în domeniul managementului calității.

Rezultatele activităților desfășurate de către consultant :

- a) îmbunătățirea competitivității prin calitate a organizației prin ameliorarea substanțială a performanțelor organizației în domeniul calității proceselor, produselor și serviciilor oferite pe piață;
- b) îmbunătățirea efectivității și eficienței resurselor umane, în paralel cu creșterea motivației, implicării și satisfacției în muncă a acestora;
- c) creșterea cifrei de afaceri, a profitului și a segmentului de piață ale organizației;
- d) soluționarea unor probleme dificile, cronicizate, complexe;
- e) implicarea întregului personal în proiectarea și implementarea sistemului de management al calității la nivelul organizației, integrarea SMC în funcționarea organizației, precum și angajamentul managementului;
- f) structuri de administrare și o documentație viabilă;

Practicarea ocupației presupune un înalt nivel de responsabilitate, conștiinciozitate și seriozitate, fiind deosebit de importantă abilitatea consultantului de a sprijini organizația în proiectarea și implementarea unui SMC care să furnizeze valoare adăugată cât mai mare organizației, în scopul creșterii competitivității ei pe piață.

Un aspect de bază în demersul realizat de *consultantul sistemului calității* îl reprezintă relația acestuia cu clientul, pornind de la evaluarea nevoilor și până la evaluarea satisfacției acestuia.

## UNITĂȚI DE COMPETENȚĂ

CATEGORII DE COMPETENȚE	Nr. crt	UNITĂȚI DE COMPETENȚĂ
<b>1. Fundamentale</b>	1	Munca în echipă
	2	Comunicarea interpersonală
	3	Dezvoltarea pregătirii profesionale
	4	Utilizarea calculatorului
<b>2. Generale pe domeniul de activitate</b>	5	Planificarea procesului de consultanță
	6	Promovarea serviciilor de consultanță
	7	Coordonarea echipei de consultanță
	8	Gestionarea documentelor
<b>3. Specifice</b>	9	Efectuarea analizei diagnostic
	10	Instruirea personalului organizației cu privire la managementul calității
	11	Proiectarea sistemului de management al calității
	12	Implementarea sistemului de management al calității
	13	Monitorizarea activităților de proiectare și implementare a sistemului calității
	14	Îmbunătățirea continuă a serviciilor de consultanță

## UNITATEA 1

### MUNCA ÎN ECHIPĂ

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare consultantului sistemului calității în vederea desfășurării activității în echipe de lucru la locul de muncă și la client.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Identifică rolul specific și responsabilitățile în cadrul echipei	1.1. Rolurile specifice în echipă sunt identificate de către consultant cu operativitate, în conformitate cu sarcinile fixate. 1.2. Atribuțiile specifice sunt preluate în funcție de indicațiile șefului ierarhic superior. 1.3. Responsabilitățile care decurg din preluarea unui rol în echipă sunt identificate și însușite prin înțelegerea corectă a atribuțiilor echipei și a obiectivelor procesului de consultanță.
2. Desfășoară activități în echipă	2.1. Activitatea în echipă se desfășoară prin asigurarea condițiilor optime de lucru. 2.2. Desfășurarea activităților se face cu îndeplinirea responsabilităților. 2.3. Sarcinile specifice sunt realizate cu profesionalism și obiectivitate conform procedurilor organizației client. 2.4. Propunerile de îmbunătățire a activităților echipei sunt comunicate liderului echipei de consultanță în cadrul ședințelor consultative.

#### *Gama de variabile*

Consultantul sistemului calității poate să își desfășoare activitatea de consultanță în mod individual sau ca membru în cadrul unei echipe de consultanță.

Condițiile de lucru pentru desfășurarea normală a activităților în echipă sunt asigurate prin specificarea acestora în planificare și prin înțelegerea cu clientul și cu top-managementul firmei de consultanță.

Unitatea se aplică tuturor consultanților sistemului calității atunci când aceștia lucrează în echipă.

Mărimea minimă a echipei de consultanță este de două persoane.

Responsabilitățile sunt îndeplinite printr-o colaborare și conlucrare permanentă cu membrii echipei de consultanță astfel încât să se asigure corelarea termenului de efectuare a proiectului și atingerea obiectivelor stabilite.

#### *Ghid pentru evaluare*

Cunoștințe necesare:

- terminologia de specialitate (caracteristici privind consultanța în domeniul sistemelor de management al calității);
- generale de comunicare și de lucru în echipă.

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de a identifica sarcinile ce îi revin în cadrul echipei
- capacitatea de a colabora cu ceilalți membri ai echipei
- modul de comunicare, în conformitate cu poziția și atribuțiile ce îi revin în echipă
- cunoașterea limitelor de competență și a responsabilităților pentru fiecare membru al echipei
- capacitatea de a se adapta la stilul de muncă al echipei
- spiritul de echipă

## UNITATEA 2

### COMUNICAREA INTERPERSONALĂ

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare consultantului pentru o bună comunicare pe parcursul desfășurării procesului de consultanță.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Stabilește relațiile de comunicare cu factorii implicați.	1.1. Comunicarea cu toate persoanele relevante, la toate nivelurile, implicându-le activ în realizarea sistemului de management al calității, utilizând mijloacele și metodele adecvate. 1.2. Comunicarea se face utilizând un limbaj specific domeniului, adecvat situației și interlocutorului. 1.3. Relațiile de comunicare sunt stabilite cu persoanele și în condițiile prevăzute în contract.
2. Preia / transmite informații	2.1. Informațiile preluate și transmise sunt analizate și selectate cu discernământ pentru a se asigura acuratețea și relevanța acestora. 2.2. Informațiile preluate sunt focalizate pe domeniul de interes și sunt evidențiate în documentele de lucru.
3. Inițiază/conduce discuțiile	3.1. Discuțiile sunt inițiate și conduse în vederea obținerii informațiilor necesare realizării obiectivului urmărit în timpul stabilit. 3.2. Discuțiile sunt conduse respectându-se punctul de vedere al interlocutorului. 3.3. Metoda de comunicare este adecvată scopului și importanței comunicării. 3.4. Discuțiile sunt orientate cu politețe în sensul concentrării pe subiectul de interes.

#### *Gama de variabile*

Unitatea se aplică tuturor consultanților sistemului calității.

Factori implicați în comunicare: clienți, organisme de certificare/acreditate.

Mijloacele de comunicare: comunicare directă sau contact prin telefon, fax, e-mail, scrisori.

Metode de comunicare: oral, scris.

#### *Ghid pentru evaluare*

Cunoștințe necesare:

- tehnici de comunicare;
- terminologia de specialitate;
- tehnici de audit;
- cunoștințe generale de psihologie și de comunicare;

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de a comunica eficient în situații concrete;
- tonul utilizat și atitudinea față de interlocutor;
- capacitatea de argumentare;
- capacitatea de analiză și sinteză;
- capacitatea de a se adapta la situații neprevăzute;
- capacitatea de ascultare activă.

**UNITATEA 3****DEZVOLTAREA PREGĂTIRII PROFESIONALE****Descriere**

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare consultantului sistemului calității pentru a-și îmbunătăți permanent propriile performanțe profesionale.

<b>ELEMENTE DE COMPETENȚĂ</b>	<b>CRITERII DE REALIZARE</b>
1. Stabilește necesități de îmbunătățire	1.1. Propriile necesități de îmbunătățire sunt evaluate periodic, în funcție de evoluția domeniului privitor la managementul calității 1.2. Necesitățile proprii de instruire sunt corelate cu planul și programe de instruire elaborate în cadrul organizației, de prestarea de servicii de consultanță în sisteme de management al calității, standarde sau de orice alte cerințe relevante.
2. Identifică modalități de îmbunătățire	2.1. Modalitățile de îmbunătățire sunt stabilite în funcție de condițiile specifice organizației și mediului acesteia. 2.2. Resursele necesare acțiunilor de îmbunătățire sunt asigurate la timp și integral
3. Participă la forme de îmbunătățire a pregătirii profesionale	3.1 Propria pregătire profesională este îmbunătățită prin participarea periodică la forme adecvate de pregătire, audituri, educație continuă, studiu individual, practica asistată, participarea la reuniuni profesionale, seminarii și conferințe sau alte activități relevante. 3.2 Eficiența și efectivitatea participării sunt evaluate și optimizate, conform procedurii aplicabile.

***Gama de variabile***

Îmbunătățirea pregătirii profesionale se realizează prin:

- experiența profesională suplimentară,
- participarea la audituri interne sau externe,
- instruirea și educația continuă,
- studiul individual,
- practica asistată,
- participarea la reuniuni profesionale,
- seminarii și conferințe sau alte activități relevante.

***Ghid pentru evaluare:***

Cunoștințe necesare:

- metode de evaluare;
- metode de instruire.

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de autoperfecționare;
- capacitatea de asimilare;
- capacitatea de analiză și sinteză;

## UNITATEA 4 UTILIZAREA CALCULATORULUI

### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare consultantului calității în ceea ce privește utilizarea calculatorului pentru accesarea și întreținerea bazelor de date proprii, utilizarea rețelei de calculatoare, tehnoredactarea diferitelor documente specifice, necesare desfășurării activității.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Selectează programul specific	1.1. Programul specific este selectat în funcție de scopul urmărit. 1.2. Programul este selectat cu discernământ, în corelație cu tipul documentelor de elaborat. 1.3. Programul este selectat în funcție de tipul și performanțele acestuia.
2. Introduce date în calculator	2.1. Datele sunt introduse integral, cu acuratețe, răspunzând tuturor cerințelor programului. 2.2. Mesajele primite sunt analizate și interpretate corect în vederea asigurării continuității introducerii datelor.
3. Verifică datele	3.1. Datele introduse sunt verificate cu profesionalism, pentru asigurarea corectitudinii documentelor specifice finale.
4. Salvează datele	4.1. Informațiile sunt salvate pe diferite suporturi de memorie; 4.2. Informațiile sunt păstrate cu respectarea condițiilor de securitate și confidențialitate. 4.2. Datele sunt arhivate pe diferite suporturi de memorie, asigurându-se conservarea lor îndelungată, accesul rapid și eficient la informații.
5. Tipărește documente specifice finale	5.1. Documentele specifice finale sunt listate în conformitate cu scopul urmărit. 5.2. Documentele finale sunt tipărite în numărul de exemplare solicitat, în funcție de necesități. 5.3. Documentele specifice finale sunt listate cu verificarea îndeplinirii criteriilor de calitate.

### *Gama de variable*

Programe specifice: programe de tehnoredactare și gestiune baze de date (Microsoft Office)

Scop: întocmirea documentației necesare elaborării sistemului de management al calității

Tipuri de documente: manualul calității, proceduri generale de sistem de management, proceduri organizatorice.

Mesaje primite: pozitive, de neconcordanță a înregistrărilor, de introducere incompletă, etc.

Formatul de listat se referă la: formatul hârtiei, margini, poziția hârtiei (portret, landscape), caractere, număr de exemplare etc.



Suport de memorie: CD, DVD, dischete.

Criterii de calitate: corecte, complete, conform formatului cerut, etc.

### ***Ghid pentru evaluare***

Cunoștințe necesare:

- noțiuni de operare PC
- terminologie (limbaj) de specialitate
- tipuri de programe de specialitate

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de redactare corectă a datelor
- ușurința de operare a calculatorului
- capacitatea de a folosi diferite tipuri de programe specializate și de imprimante
- rapiditate în introducerea datelor;
- atenție;
- eficacitate în introducerea datelor.

## UNITATEA 5

### PLANIFICAREA PROCESULUI DE CONSULTANȚĂ

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare consultantului sistemului calității în vederea desfășurării procesului de consultanță.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Identifică activitățile necesare organizării și desfășurării procesului de consultanță	1.1. Identificarea activităților se face cu stabilirea obiectivelor specifice, convenite în contract, măsurabile, realizabile, realiste și limitate în timp. 1.2. Activitățile sunt comunicate în timp util tuturor părților interesate.
2. Stabilește resursele necesare desfășurării procesului de consultanță	2.1. Resursele necesare realizării procesului de consultanță sunt avute în vedere pentru fiecare categorie de resursă în parte 2.2. Resursele se stabilesc astfel încât obiectivul contractului, în speță furnizarea serviciului de consultanță în vederea certificării/ acreditării/ atestării/ autorizării/ înregistrării să se desfășoare eficient. 2.3. Resursele interne ale organizației sunt stabilite, în funcție de complexitatea organizației și natura activității acesteia.
3. Planifică procesul de consultanță	3.1. Planul și etapizarea procesului de consultanță se elaborează cu responsabilitate, pe baza informațiilor furnizate de client și de procedura de lucru proprie consultantului/organizației . 3.2. Planificarea întocmită este flexibilă astfel încât să permită adaptarea acesteia la situațiile concrete care pot să apară, fără a afecta termenul de realizare sau obiectivul procesului de consultanță. 3.3. Planul de desfășurare al procesului de consultanță este comunicat în timp util către toate părțile interesate.
4. Gestionează managementul riscului	4.1. Potențialele surse de risc sunt identificate în totalitate și înregistrate cu claritate. 4.2. Circumstanțele în care se produc defecțiuni generatoare de risc sunt identificate în totalitate. 4.3. Monitorizarea și revederea proceselor de evaluare a eficacității măsurilor de control al riscurilor se fac cu aplicarea practicilor celor mai bune și a procedurilor acceptate.

#### *Gama de variabile*

Unitatea se aplică tuturor categoriilor de consultanți ai calității.

Managementul riscurilor constă în identificarea riscurilor ce pot apărea în timpul desfășurării proiectului de consultanță, în urma unor activități, pentru părțile interesate, mediu.

Metodele de lucru precizate în: standardele specifice sectorului de activitate, standarde de acreditare, standarde de evaluare a conformității, standarde de produs, standarde referitoare la aspecte de securitate și metodologia specifică a organizațiilor care prestează servicii de consultanță.

Categoriile de resurse : resurse umane, financiare, timp, condiții de lucru, infrastructură.

Informațiile furnizate de client: termen de execuție, complexitatea activităților, acoperirea sistemului de management etc.

Proceduri de lucru: procedurile specifice organizațiilor care prestează servicii de consultanță.

Planificarea procesului de consultanță este parte integrantă a contractului de consultanță și se stabilește odată cu încheierea contractului de comun acord cu clientul.

Domenii de risc potențial:

- rezultatele proiectului;
- implementarea proiectului;
- resursele proiectului;
- programul proiectului;
- sănătate și siguranță;
- proprietate;
- securitatea datelor și informațiilor;
- legislație.

Opțiuni pentru managementul riscurilor:

- legate de accesibilitate;
- legate de eficacitatea costurilor.

### ***Ghid pentru evaluare***

Cunoștințe necesare :

- științe tehnice și tehnologii de specialitate;
- terminologia de specialitate;
- tehnici de planificare;
- tehnici de evaluare a riscurilor;
- sisteme și proceduri organizaționale și de lucru recomandate,
- cerințe referitoare la produs, proces și organizația client

La evaluare se urmărește:

- identificarea corectă a solicitării clientului;
  - modul de planificare a activităților care îi revin;
  - modul de evaluare a resurselor necesare;
  - operativitatea cu care studiază documentele puse la dispoziție de organizația căreia îi oferă consultanță;
  - cunoașterea metodelor și procedurilor de lucru;
  - adecvarea planificării pentru atingerea obiectivului/ obiectivelor procesului de consultanță;
  - capacitatea de evaluare și selectare a opțiunilor, posibilitatea de comunicare și analiză a riscurilor și consecințelor posibile, cu atenuarea acestora;
  - capacitatea de monitorizare și clasificare a riscurilor, experiența în evaluarea și îmbunătățirea metodologiei adecvate, previziunea potențialelor consecințe;
  - flexibilitate și minuțiozitate, ce se regăsesc în modul de control al riscurilor și înregistrarea acestora
  - practici manageriale.
- capacitate de analiza si sinteza

## UNITATEA 6

### PROMOVAREA SERVICIILOR DE CONSULTANȚĂ

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și aptitudinile necesare desfășurării activității consultantului sistemului calității în ceea ce privește prezentarea gamei de servicii oferite.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Formulează serviciile generale oferite	1.1. Descrierea serviciilor oferite, a domeniilor de aplicabilitate, a disponibilității și a termenelor proprii de prestare se face folosind metode de comunicare adaptate situațiilor date. 1.2. Serviciile oferite sunt prezentate verbal sau scris prin mass-media sau mijloacele indicate de companie. 1.3. Top managementul este informat la timp referitor la principalele cerințe ale standardului aplicabil pentru sisteme de management al calității și rolurile organizației și consultantului în proiectarea și dezvoltarea sistemului de management al calității. 1.4. Informațiile generale sunt prezentate corect însoțite de precizarea atributelor specifice ocupației.
2. Prezintă la cerere serviciile oferite	2.1. Solicitățile sosite din partea clienților sunt analizate cu responsabilitate, utilizând metode specifice companiei. 2.2. Oferta serviciilor de consultanță se elaborează avându-se în vedere toate aspectele solicitate de client. 2.3. Oferta serviciilor de consultanță este prezentată, atât verbal și scris, utilizând tehnici și metode de comunicare adaptate situației. 2.4. Costurile pentru serviciile de consultanță oferite sunt estimate corect în funcție de datele existente. 2.5. Ofertele legate de certificare sunt prezentate cu imparțialitate, în selectarea de către organizație a organismelor de certificare/ acreditare/ autorizare/ înregistrare.
3. Negociază cu clientul	3.1. Negocierea se realizează în funcție de marjele valorice strict stabilite la nivelul firmei de consultanță. 3.2. Condițiile de prestare a serviciilor de consultanță sunt negociate în funcție de politica de vânzări a firmei de consultanță. 3.3. Aplicarea tehnicilor de negociere se realizează în funcție de tipul clientului. 3.4. Negocierea se realizează cu respectarea strictă a prevederilor legale specifice pe categorie de produs/serviciu. 3.5. Negocierea se realizează în funcție de tipul obiecțiilor exprimate de client.

#### *Gama de variabile*

Formularea și prezentarea serviciilor oferite se poate realiza la modul general cât și la cerere, verbal sau scris și are în vedere limitele impuse de politica companiei, a cerințelor solicitanților și cele legale.

Părți interesate în negocierea contractuală: clientul , organizația căreia îi aparține consultantul.

Atributele specifice ocupației: accesibilitate, competență, profesionalism, experiență, recunoaștere, imparțialitate, confidențialitate.

### ***Ghid pentru evaluare***

Cunoștințe necesare:

- tehnici și metode de abordare a clientului;
- cunoștințe generale de psihologie și comunicare;
- metode de prezentare a ofertelor specifice;
- cerințe referitoare la serviciul prestat;
- tehnici de negociere.

La evaluare se urmărește:

- modul în care se realizează și susțin ofertele;
- tenacitatea;
- comunicativitatea;
- responsabilitatea.

## UNITATEA 7 COORDONAREA ECHIPEI DE CONSULTANȚĂ

### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare consultantului conducător al echipei de consultanță în vederea desfășurării activităților de coordonare a echipei pe parcursul organizării și realizării proiectării și implementării sistemului de management al calității în cadrul organizației client.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Stabilește echipa de consultanță	1.1. Membrii echipei de consultanță sunt selectați în funcție de obiectivele procesului de consultanță și de calificarea acestora. 1.2. Membrii echipei sunt aleși astfel încât să nu apară conflicte de interese între consultant și organizația client. 1.3. Componenta echipei de consultanță este stabilită cu aprobarea șefului ierarhic superior.
2. Prezintă echipa de consultanță organizației client	2.1. Prezentarea echipei de consultanță organizației client se face cu promptitudine și profesionalism. 2.2. Prezentarea rolului fiecărui membru se face la începutul primei vizite.
3. Coordonează echipa de consultanță	3.1. Coordonarea echipei de consultanță se face astfel încât să se asigure realizarea obiectivelor procesului de consultanță convenite cu clientul și top-management. 3.2. Responsabilitățile în cadrul echipei se repartizează în funcție de calificarea profesională a membrilor acesteia. 3.3. Responsabilitățile în cadrul echipei sunt clar definite și documentate. 3.4. Coordonarea echipei de consultanță se face pe întreg parcursul desfășurării proiectului. 3.5. Activitatea echipei de consultanță este astfel condusă încât să asigure un diagnostic cât mai exact în raport cu criteriile convenite cu clientul. 3.6. Repartizarea sarcinilor se face corespunzător cu planul general al lucrării și cu exigențele de calitate și performanță ale organizației prestatoare al serviciului de consultanță.
4. Monitorizează munca echipei de consultanță	4.1. Monitorizarea se realizează la intervale de timp realiste care conduc la îmbunătățirea efectivă a performanței. 4.2. Persoanele și echipa sunt puternic încurajate să sprijine monitorizarea activității.
5. Evaluează munca echipei de consultanță	5.1. Evaluarea se realizează la intervale de timp posibile și conduce la îmbunătățirea efectivă a performanței. 5.2. Metodele de evaluare a performanței conduc la decizii de îmbunătățire a acesteia. 5.3. Persoanele și echipa sunt puternic încurajate să sprijine evaluarea activității, pentru a contribui la propria lor evaluare.
6. Instruiește echipa de consultanță	6.1. Echipa este informată la începutul procesului de consultanță referitor la organizația client, activitatea desfășurată, obiectivele, procedurile de lucru utilizate și sarcinile care îi revin. 6.2. La sfârșitul procesului de consultanță se face o evaluare obiectivă asupra modului în care au fost respectate procedurile de lucru și au fost atinse obiectivele stabilite.
7. Soluționează divergențele apărute	7.1. Eventualele divergențe care apar în timpul desfășurării procesului de consultanță sunt mediate/rezolvate cu tact și profesionalism. 7.2. Soluționarea divergențelor se face prompt pentru a nu afecta obiectivele procesului de consultanță și termenele convenite.

### ***Gama de variabile***

Unitatea se aplică conducătorului echipei de consultanță.

Personalul: echipa, persoanele, conducătorul însuși.

Rolurile unui consultant: instructor, trainer, motivator și coach.

Repartizarea sarcinilor se referă la:

- proiecte;
- activitățile curente.

Divergențe care pot apărea în timpul desfășurării procesului pot fi: fie în raport cu clientul fie în cadrul echipei

Monitorizare și evaluare:

- formală;
- informală.

Metode de evaluare a performanței: formale, bazate pe date, informale.

### ***Ghid pentru evaluare***

Cunoștințe necesare:

- legislație și reglementări privind managementul calității;
- cerințe referitoare la produs, proces și organizația client;
- practici manageriale;
- terminologie de specialitate;
- cunoștințe generale de leadership și comunicare;
- metode de planificare a evenimentelor neprevăzute;
- obiectivele lucrării, sisteme de managementul informației și criterii de succes;
- structura organizației;
- planuri de lucru, schițe și planificarea în timp.

La evaluare se urmărește:

- modul în care monitorizează procesul de consultanță pentru atingerea obiectivelor în timpul planificat;
- tactul cu care soluționează divergențele apărute;
- tonul utilizat și atitudinea față de interlocutor;
- stilul de conducere al echipei;
- capacitatea de argumentare;
- capacitatea de a se adapta la situații neprevăzute;

## UNITATEA 8 GESTIONAREA DOCUMENTELOR

### Descriere

Unitatea cuprinde competențele și deprinderile necesare consultantului calității în ceea ce privește elaborarea și gestionarea documentelor rezultate pe parcursul organizării și realizării procesului de consultanță în vederea proiectării și implementării sistemului de management al calității.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Administrează informațiile	1.1. Introducerea datelor în calculator se face cu acuratețe și corectitudine în conformitate cu cerințele programului software utilizat. 1.2. Prelucrarea, arhivarea și utilizarea informațiilor se realizează în mod corect și în timp optim, bazele de date fiind actualizate permanent. 1.3. Redactarea documentelor se face utilizând procesorul de text adecvat lucrării de realizat. 1.4. Documentele sunt redactate și tipărite în conformitate cu cerințele, în timp util și utilizând informații corecte.
2. Întocmește rapoarte	2.1. Formularea recomandărilor privind activitatea desfășurată se face prin rapoartele întocmite. 2.2. Concluziile formulate se bazează pe o analiză logică a rezultatelor. 2.3. Raportul întocmit este complet, informațiile necesare fiind formulate în totalitate. 2.4. Conținutul raportului este relevant, fiind focalizat pe obiective. 2.5. Informațiile furnizate în raport sunt exacte și susținute cu argumente valide.
3. Păstrează /protejează documente	3.1. Documentele întocmite/completate sunt păstrate și protejate conform regulilor interne, procedurilor și cerințelor contractuale. 3.2. Documentele completate sunt protejate conform prevederilor de confidențialitate stabilite contractual. 3.3. Documentele sunt difuzate la termenele stabilite și respectând întocmai regulile și procedurile organizației care desfășoară procesul de consultanță și ale organizației client.

### **Gama de variabile**

Unitatea se aplică consultantului sistemului de management al calității.

Aplicații software/ Programe software- gestiune baza de date, procesoare de text uzuale

Rapoarte către clienți – organizațiile cărora li se acordă consultanță;

Rapoartele sunt întocmite către șeful ierarhic, top-management

### **Ghid pentru evaluare**

Cunoștințe necesare:

- legislație și reglementări privind evaluarea conformării, acreditarea, certificarea, etc;
- terminologie de specialitate;
- metodologie de întocmire a documentelor

La evaluare se urmărește:

- operarea pe calculator – inclusiv rețele de calculatoare
- operare baze de date
- corectitudinea întocmirii unui raport într-o situație dată.



## UNITATEA 9 EFECTUAREA ANALIZEI DIAGNOSTIC

### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare consultantului pentru examinarea activității clientului pe baza observării la fața locului, precum și a informațiilor/ documentelor puse la dispoziție de client, pentru stabilirea punctelor de plecare în proiectarea și implementarea sistemului de management al calității.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Identifică/analizează sistemul de lucru existent	<p>1.1. Identificarea sistemului de lucru existent se face în raport cu cerințele standardului de referință adoptat</p> <p>1.2. Analiza structurii, proceselor, canalelor de comunicare și interfețelor existente în cadrul organizației client se face în timpul vizitei diagnostic.</p> <p>1.3. Definirea succesiunii și interacțiunilor între aceste procese se face după analiza acestora.</p> <p>1.4. Identificarea proceselor și responsabilităților necesare pentru realizarea obiectivelor calității se face prin analiză, în conformitate cu cerințele procesului de consultanță.</p> <p>1.5. Identificarea și analiza practicilor curente ale organizației, metodelor de lucru și de documentare sau raportare se face analizând documentele organizației/ discutând cu personalul.</p> <p>1.6. Stabilirea punctelor tari și a punctelor slabe ale organizației, oportunităților și a amenințărilor se face cu profesionalism în urma analizei organizațiilor.</p> <p>1.7. Evaluarea disponibilității resurselor necesare proiectării și implementării sistemului de management se estimează în urma discuției cu managementul.</p>
2. Raportează rezultatele analizei	<p>2.1. Raportarea gradului de conformare a organizației cu cerințele standardelor de referință adoptate se transpune cu profesionalism într-un raport de audit diagnostic.</p> <p>2.2. În măsura în care, în urma auditului diagnostic, sunt identificate aspecte neprevăzute, se reface programul de consultanță.</p> <p>2.3. Planul pentru definirea structurii documentației sistemului de management se stabilește corect în urma analizei diagnostic.</p>

### *Gama de variabile*

Unitatea se aplică tuturor consultanților sistemului calității.

Criterii și proceduri de : observare, analiză.

Ghiduri pentru analiza diagnostic: standardele ISO 9001; ISO 9004; ISO 10019; ISO 19011 .

Documentația sistemului de management al calității cuprinde: manualul calității, proceduri , instrucțiuni de lucru etc.

### ***Ghid pentru evaluare***

Cunoștințe necesare:

- criterii și proceduri de audit diagnostic
- reglementări în domeniul asigurării calității;
- cerințe referitoare la produs, proces și organizația client;
- practici manageriale;
- terminologie de specialitate;
- noțiuni de prognoză și diagnoză;
- metode de analiză, ex: analiza SWOT, Balanced Scorecard

La evaluare se urmărește:

- evidențierea corectă a aspectelor conforme și neconforme cu prevederile criteriilor de audit convenite;
- capacitatea de sinteză;
- capacitatea de argumentare;
- modul de exprimare în scris;
- modul de formulare a raportului de analiză preliminară;
- modul de formulare a neconformităților și observațiilor;
- capacitatea de prelucrare și de interpretare statistică a datelor.

## UNITATEA 10

### INSTRUIREA PERSONALULUI ORGANIZAȚIEI CU PRIVIRE LA MANAGEMENTUL CALITĂȚII

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare consultantului în vederea instruirii și conștientizării personalului organizației cliențe privind managementul calității.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Sprijină organizația în stabilirea necesităților de instruire ale personalului	1.1. Identificarea și definirea necesităților de instruire se realizează la nivelul organizației client . 1.2. Programul de instruire este adecvat scopurilor de proiectare și implementare a sistemului de management al calității.
2. Stabilește modul de realizare a instruirii	2.1. Procesul de instruire al tuturor angajaților clientului se organizează periodic și ori de câte ori este nevoie, în funcție de nivelele ierarhice și gradul de însușire al informațiilor de management al calității. 2.2. Stabilirea resurselor necesare desfășurării în condiții optime a programelor de educare și instruire se face în conformitate cu obiectivele urmărite. 2.3. Modalitățile de monitorizare și înregistrare a rezultatelor sunt stabilite pentru a corespunde obiectivelor urmărite.
3. Instruiește personalul	3.1. Instruirea se realizează în raport cu activitatea desfășurată de fiecare categorie a personalului, de nevoile identificate și de nivelul de educație a acestora. 3.2. Consultantul și reprezentantul managementului realizează instruirea întregului personal în ceea ce privește sistemul de management al calității. 3.3. Instruirea poate fi realizată și de alți furnizori competenți. 3.4. Evaluarea rezultatelor instruirii se realizează pentru adecvarea proceselor de instruire la necesitățile organizației.
4. Identifică factori motivați și tehnicile motivaționale adecvate	4.1 Sunt identificați periodic factorii motivați 4.2. Tehnicile motivaționale adecvate fiecărui salariat sunt identificate conform procedurii corespunzătoare.
5. Aplică tehnicile motivaționale	5.1. Tehnicile motivaționale identificate sunt aplicate consecvent conform procedurii corespunzătoare. 5.2. Rezultatele aplicării tehnicilor motivaționale sunt evaluate periodic și supuse unui proces de îmbunătățire.

#### *Gama de variabile*

Procesul de organizare și realizare a instruirii se stabilește atunci când acest lucru este stipulat contractual. Instruirea are loc astfel:

- se efectuează, în cele mai multe dintre cazuri, în cadrul organizației.
- se poate adopta soluția de efectuare în exteriorul organizației a acestui proces.
- se realizează prin : asistare la locul de muncă, participarea la cursuri, training individual etc.
- resursele necesare instruirii: sala de curs, echipamente audio-video, suport de curs etc.

Factorii motivaționali pot fi:

- relațiile de muncă;
- condițiile de muncă;
- remunerarea salarială;
- responsabilitățile fiecărui angajat și natura activităților de efectuat;
- recunoașterea realizărilor personale;
- posibilitatea valorificării propriilor capacități.

Tehnici motivaționale:

- acordarea de stimulente;
- aprecierea și recunoașterea publică a rezultatelor;
- ameliorarea propriilor competențe personale pe cheltuiala organizației;

### ***Ghid pentru evaluare***

Cunoștințe necesare:

- cerințele standardelor naționale și internaționale de specialitate
- principiile și metodele de instruire și evaluare
- reglementări în domeniul asigurării calității
- terminologie de specialitate
- teoriile motivaționale.

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de a elabora planuri și programe de instruire;
- capacitatea de sinteză;
- capacitatea de argumentare;
- cunoașterea principiilor și metodelor de instruire și evaluare
- capacitatea de a instrui personalul, la locul de muncă, în domeniul managementului calității.

## UNITATEA 11

### PROIECTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare consultantului în ceea ce privește activitățile de proiectare a sistemului de management al calității la nivelul organizației client.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Stabilește structura documentației sistemului de management al calității	1.1. Responsabilitățile sunt stabilite adecvat pentru elaborarea cu profesionalism a documentației sistemului de management al calității. 1.2. Organizația este sprijinită în identificarea documentației esențiale, necesară pentru a se asigura de eficacitatea planificării, operării și controlului proceselor sale. 1.3. Conținutul și terminologia documentației sistemului calității sunt corelate cu standardele de referință.
2. Coordonează metodologic procesul de elaborare a documentației	2.2. Verificarea documentelor elaborate este realizată în raport cu standardele de referință adoptate. 2.3. Stadiul proiectului este monitorizat, urmărindu-se încadrarea în termenele stabilite contractual.

#### *Gama de variabile*

Documentația sistemului de management al calității cuprinde: manualul calității, proceduri, instrucțiuni de lucru etc.

#### *Ghid pentru evaluare*

Cunoștințe necesare:

- cerințele standardelor naționale și internaționale de specialitate
- principiile Sistemului de management al calității
- reglementări în domeniul asigurării calității
- cerințe referitoare la produs, proces și organizația client
- practici manageriale
- terminologie de specialitate
- produsele și procesele organizației

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de corelare a terminologiei și a conținutului documentației sistemului de management al calității cu standardele de referință și cerințele legale și de reglementare, precum și cu sectorul de activitate în care operează organizația
- capacitatea de adecvare a conținutului și a formei documentației sistemului de management al calității la cultura organizației, competențele angajaților săi și cu procesele și/sau documentația existente;
- capacitatea de a identifica caracteristicile cheie ale proceselor organizației și ale produselor asociate;
- capacitatea de a înțelege succesiunea și interacțiunea proceselor organizației și efectul acestora asupra satisfacerii cerințelor referitoare la produs;
- capacitatea de a înțelege natura structurii, funcțiilor și relațiilor din cadrul organizației
- capacitatea de a înțelege legătura strategică dintre obiectivele organizației și necesitățile în materie de competență.
- abilitatea de comunicare
- capacitatea de analiză și sinteză
- spiritul de observație

## UNITATEA 12

### IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare consultantului în ceea ce privește activitățile de implementare a sistemului de management al calității la nivelul organizației client.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Coordonează activitățile de implementare	<p>1.1. Responsabilii de procese sunt desemnați împreună cu top-managementul sau reprezentantul managementului calității.</p> <p>1.2. Coordonarea activităților de implementare este asigurată prin sprijinul metodologic dat tuturor responsabililor de procese în implementarea cerințelor sistemului de management , în colectarea și analiza datelor necesare efectuării analizei managementului .</p>
2. Asigură interfața între top-management și responsabilii de procese	<p>2.1. Interfața între top-management și responsabilii de procese este asigurată permanent în vederea eficientizării procesului de consultanță.</p> <p>2.2. Gestionarea situațiilor de criză este avută în vedere în fiecare etapă a procesului de consultanță.</p>

#### *Gama de variabile*

Situațiile de criză se pot referi la : depășire de termene, conflicte, lipsa de resurse.

#### *Ghid pentru evaluare*

Cunoștințe necesare:

- cerințele standardelor naționale și internaționale de specialitate
- principiile Sistemului de management al calității
- reglementări în domeniul asigurării calității
- terminologie de specialitate

La evaluare se vor urmări:

- capacitatea de corelare a terminologiei și a conținutului documentației sistemului de management al calității cu standardele de referință și cerințele legale și de reglementare;
- capacitatea de adecvare a conținutului și a formei documentației sistemului de management al calității la cultura organizației, competențele angajaților săi și cu procesele și/sau documentația
- să identifice caracteristicile cheie ale proceselor organizației și ale produselor asociate;
- să înțeleagă succesiunea și interacțiunea proceselor organizației și efectul acestora asupra satisfacerii cerințelor referitoare la produs;
- să înțeleagă terminologia sectorului în care operează organizația
- să înțeleagă natura structurii, funcțiilor și relațiilor din cadrul organizației
- capacitatea de analiză și sinteză
- spiritul de observație, ordinea și consecvența, rigurozitatea

## UNITATEA 13

### MONITORIZAREA ACTIVITĂȚILOR DE PROIECTARE ȘI IMPLEMENTARE A SISTEMULUI CALITĂȚII

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare consultantului sau echipei de consultanță în ceea ce privește activitățile destinate implementării sistemului de management al calității la nivelul organizației client.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Monitorizează activitățile de implementare a cerințelor sistemului de management al calității	1.1. Verificarea stadiului îndeplinirii obiectivelor stabilite la încheierea contractului se realizează periodic. 1.2. Programul de audituri interne este planificat în funcție de departamentele organizației, de importanța acestora. 1.3. Neconformităților identificate în urma auditului intern li se stabilesc cauzele pentru orientarea acțiunilor corective și acțiunilor preventive. 1.5. Monitorizarea implementării sistemului de management al calității se face prin stimularea oportunității îmbunătățirii continue a procesului de implementare . 1.6. Reclamațiile, atunci când acestea există, sunt soluționate în cel mai scurt timp posibil, pentru a asigura satisfacția clientului.
2. Raportează stadiul implementării top-managementului	2.1 Raportarea stadiului implementării se face înregistrând cu regularitate rezultatele procesului în rapoartele de stadiu al implementării și în raportul final. 2.2 In analiza efectuată de management reprezentantul managementului pentru calitate raporteaza stadiul de implementare a sistemului de management al calității.
3. Asigură asistență la certificare/ acreditare/ atestare/ autorizare/ înregistrare	3.1. Asigurarea asistenței de specialitate se face ori de câte ori este nevoie. 3.2 Asistența în rezolvarea neconformităților identificate în urma auditului intern, precum și cauzele acestora este acordată de către echipa de consultanți.

#### *Gama de variabile*

Evaluarea eficacității și eficienței proceselor sistemului de management al calității trebuie realizată de consultant numai la locul de desfășurare al activității organizației consultate.

Asistența asigurată de consultantul sistemului calității se referă la certificare, acreditare, atestare, autorizare, înregistrare

Criterii și proceduri de : observare, analiză.

Ghiduri pentru evaluarea eficacității: standardele ISO 9004; ISO 10019; ISO 19011 .

#### *Ghid pentru evaluare*

Cunoștințe necesare:

- cerințele standardelor naționale și internaționale de specialitate
- principii, metodologii și tehnici generale de management al calității

- sistemele de certificare/înregistrare și de acreditare, naționale și internaționale
- reglementări în domeniul asigurării calității
- cerințe referitoare la produs, proces și organizare
- practici de management
- terminologie de specialitate
- coordonarea/corelarea activităților

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de a stabili responsabilități în funcție de obiective, politici și strategii prestabilite;
- capacitatea de a crea un sistem care să nu genereze sarcini administrative și documentare inutile;
- considerente tehnice pentru determinarea mijloacelor de implementare a proiectului;
- capacitatea de analiza și sinteza
- spiritul de observație, concretețea informațiilor obținute;
- abilitatea de a delega responsabilități



## UNITATEA 14

## ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTINUĂ A SERVICIILOR DE CONSULTANȚĂ

**Descriere**

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare consultantului pentru buna desfășurare a activităților de îmbunătățire continuă a serviciilor de consultanță.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Colectează datele	1.1. Colectarea datelor se realizează în conformitate cu procedurile organizației care oferă consultanță. 1.2. Colectarea datelor se face cu selectarea celor mai potrivite metode.
2. Analizează datele	2.1 Datele referitoare la performanța procesului de consultanță sunt preluate din activitățile de măsurare și monitorizare sau din alte surse relevante. 2.2 Analizarea datelor se face referitor la performanța procesului de consultanță
3. Stabilește acțiunile necesare îmbunătățirii continue a serviciilor de consultanță furnizate	3.1. Apariția disfuncționalităților în sistemul de lucru necesită identificarea și eliminarea cauzelor care au condus la apariția acestora. 3.2. Acțiunile corective sunt stabilite ca fiind cele adecvate efectelor neconformităților identificate. 3.3. Stabilirea acțiunilor preventive se realizează pentru a elimina neconformitățile potențiale în vederea prevenirii apariției acestora.

**Gama de variabile**

Unitatea se aplică tuturor consultanților sistemului calității.

Criterii și proceduri de: observare, analiză și sinteză.

Aplicarea metodelor adecvate de analiză se referă la: tehnici statistice, elaborarea de prognoze, diagnoze, etc.

Ghiduri pentru îmbunătățirea performanțelor: standardele ISO 9004; ISO 10019; ISO 19011 .

Politica referitoare la calitate, obiectivele calității, rezultatele auditurilor, acțiunile corective și preventive, analiza efectuată de management sunt principalele instrumente care conduc la diagnostic asupra îmbunătățirii continue într-o organizație

**Ghid pentru evaluare**

Cunoștințe necesare:

- terminologie de specialitate
- cerințele standardelor naționale și internaționale de specialitate
- principii, metodologii și tehnici generale de management al calității
- sistemele de certificare/înregistrare și de acreditare, naționale și internaționale
- reglementări în domeniul asigurării calității
- cerințe referitoare la produs, proces și organizare

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de a evalua gradul de satisfacție al clientului;
- capacitatea de a stabili posibilitățile de îmbunătățire în funcție de informațiile analizate;
- capacitatea de analiză și sinteză
- capacitatea de argumentare.