

# SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII – „ACTIVUL NEMATERIAL” AL INSTITUȚIEI EDUCAȚIONALE

## THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM – THE „NON - MATERIAL ASSET ” OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION

CZU: 005.6:37

**Liubovi PRODAN-ȘESTACOVA,**  
**doctor în economie, lector universitar,**  
**șef secție managementul calității, Academia de Administrare Publică**

### SUMMARY

*The ability of an educational organization to meet its goals and obtain the desired performance depends on its endowment with various resources and the ability to use these resources within an adopted management system. If in the sphere of material production, material resources play a decisive role in the process of obtaining results, then in the field of educational services, the share of non-material resources of the organization is increasing. Treating the quality management system as the intangible asset of the educational institution opens the possibility of developing a competitive advantage, necessary to maintain the balance between the internal possibilities and the demands of the external environment.*

**Keywords:** intangible assets, knowledge-based capital, quality management system

### REZUMAT

*Capacitatea unei organizații educaționale de a-și atinge obiectivele și a obține performanța dorită depinde de dotarea acesteia cu diverse resurse și capacitatea de a utiliza aceste resurse în cadrul unui sistem de management adoptat. Dacă în sfera producției materiale resursele materiale joacă rolul determinant în procesul de obținere a rezultatelor, atunci în sfera serviciilor educaționale tot mai mare este ponderea resurselor nemateriale ale organizației. Tratarea sistemului de management al calității drept activul nematerial al instituției educaționale deschide posibilitatea dezvoltării unui avantaj competitiv, necesar pentru a păstra echilibrul dintre posibilitățile interne și cerințele mediului extern.*

**Cuvinte-cheie:** active nemateriale, capitalul bazat pe cunoaștere, sistemul de management al calității.

De cele mai dese ori, în scopul evaluării eficienței activității unei organizații se ia în considerație o serie de indicatori, care reflectă situația materială caracteristică organizației, cum ar fi clădirile, terenurile, echipamentele, dotarea cu mijloace de informare și tehnică de calcul, mașinile, utilajele, inventarul, mijloacele bănești disponibile și alte active ale organizației. În funcție de

domeniul de activitate a organizației, unele active sau altele pot să dețină prioritate în determinarea eficienței organizaționale.

Dacă e să considerăm situația instituțiilor educaționale, e firesc, că elementele de infrastructură determină realizarea activității acestora. Însă esența procesului educațional presupune transferul de cunoștințe și formare de competențe, aceste elemente

ale activității organizaționale având un caracter intangibil. Deci pe lângă activele materiale tangibile în sfera educațională mai e nevoie de ceva, ce ar asigura realizarea scopului final – prestarea serviciilor educaționale calitative. De exemplu, e greu de imaginat activitatea de succes a unei instituții educaționale fără cadrele didactice și administrative de o calificare înaltă. Cu regret, evaluările economico-financiare nu au capacitatea de a reflecta eficiența activității organizației prin prisma capacităților resurselor umane încadrate (mai cu seamă a capacităților de conducere, creare, inovare). Evaluările tradiționale ale organizațiilor educaționale reflectă componenta resurselor umane prin prisma numărului personalului didactic și non-didactic, gradele și titlurile științifice și didactice ale acestora, norma de angajare, vechimea în muncă, profilul de vârstă și de gen. Măiestria profesorului rămâne neelucidată în evaluările tradiționale, însă, cu siguranță, face diferență în procesul educațional.

Totodată, procesul educațional se bazează pe planurile de studii, curricula disciplinelor, manuale, ghiduri, materialele didactice, softurile educaționale și alte produse, procese și conținuturi, care, având o valoare economică (însă nu toate fiind contabilizate), pot fi valorificate diferit de instituțiile educaționale.

Un alt suport considerabil al procesului educațional este cercetarea științifică. Dacă activitățile educaționale nu s-ar baza pe rezultatele cercetărilor științifice, această practică ar produce o stagnare și, posibil, chiar și o degradare în sectorul educațional. Deci acele organizații care organizează procesul educațional reieșind din rezultatele cercetărilor științifice (atât în domeniul pedagogiei/andragogiei cât și în domeniul de specializare a organizației) obțin un avantaj competitiv în raport cu cele ce le ignoră.

Astfel, pentru asigurarea eficienței activității unei organizații educaționale nu

este suficientă consolidarea bazei economico-materiale, ci și identificarea și dezvoltarea acelor elemente ale activității organizaționale, care, având pe alocuri un caracter intangibil, determină, totuși, prestația și succesul organizației.

În ultimii ani, în Statele Unite ale Americii și țările OECD (Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare) se observă că sursele de creștere pentru majoritatea ramurilor economiei se plasează în zona activelor intangibile, numită *capitalul bazat pe cunoaștere* (KBC – knowledge-based capital) [1].

Una dintre clasificările pe larg acceptate a KBC divizează aceste active intangibile în trei categorii:

- *informații computerizate/digitalizate* (softuri, baze de date);

- *proprietatea inovativă* (cercetare - dezvoltare, noile structuri ce permit îmbunătățirea calității produselor și serviciilor, licențiere, brevete de invenții, drepturile de autor și altele);

- *competențe economice* (construirea brandului, cercetarea pieței pentru o înțelegere mai bună a necesităților consumatorilor, instruirea continuă a personalului și altele) [2, p.175].

Spre deosebire de activele materiale (tangibile), KBC are două trăsături esențiale care servesc drept izvoare de creștere economică și dezvoltare organizațională:

- rezultatele investiției în KBC a unor organizații pot fi utilizate/externalizate și de către alte organizații;

- majoritatea KBC implică costuri doar la etapa inițială de dezvoltare a acestora, iar în perioadele ulterioare pot fi replicate/multiplicate aproape la costul zero.

Totodată, activele nemateriale, spre deosebire de cele materiale, mult mai des sunt obiecte ale proprietății intelectuale. Aceste caracteristici specifice ale activelor nemateriale vor servi drept repere în căutarea asemănarilor dintre un activ nematerial clasic și un sistem de management al calității (SMC) al unei organizații.

Dacă analizăm sistemul de management al calității al unei organizații, observăm că acesta îmbină în componența sa toate trei tipuri de active intangibile descrise mai sus.

Astfel, sarcina de bază a oricărui SMC este asigurarea îmbunătățirii continue a calității produselor/serviciilor. Sistemul are o anumită structură, proiectată reieșind din specificul organizațional (*proprietatea inovativă*). Actualmente, domeniile de bază ale SMC în cadrul organizațiilor contemporane (responsabilitatea managementului, managementul resurselor, realizarea produselor/serviciilor, măsurare, analiză și îmbunătățire) operează cu o multitudine de date și informații și sunt greu de imaginat în afara cadrului digital (*informații computerizate/digitalizate*).

Un alt specific al SMC, caracteristic și KBC, este instruirea continuă a personalului care asigură formarea capacităților, sporirea productivității muncii și, implicit, creșterea calității produselor/serviciilor (*competențe economice*).

Totodată, sistemul se bazează pe orientare către beneficiar, necesitățile căruia modelează componentele sistemului (identificarea necesităților implică cercetarea pieței). Implementarea cu succes a unui SMC asigură creșterea încrederii consumatorilor, poate să contribuie la sporirea cotei de piață și modelării politicii de preț. Toate acestea formează imaginea pe piață (locală, regională, internațională) a organizației (*competențe economice*).

Implementarea unui SMC este asociată deseori cu respectarea unui sau mai multor standarde (naționale și/sau internaționale) în domeniul activității organizației.

Standardele sunt documente normative elaborate în cadrul comitetelor tehnice de standardizare, ai căror membri sunt experți din diverse domenii din diferite state, care își aduc contribuția intelectuală rezultată din experiența și cunoștințele în

domeniul lor de activitate. Așa cum standardele sunt elaborate în cadrul comitetelor tehnice create de organismul de standardizare, ele devin obiect al proprietății intelectuale protejate prin dreptul de autor. Standardul, fiind un document stabilit prin consens și aprobat de către un organism recunoscut, care asigură pentru uz comun reguli, linii directe sau caracteristici pentru activități sau rezultatelor lor, cu scopul de a se obține gradul optim de ordine într-un anumit context, poate fi considerat un activ nematerial utilizat de organizație. Alegerea standardelor la care să se conformeze reprezintă pentru organizație o decizie strategică: participarea la standardizare înseamnă introducerea soluțiilor adaptate la competența unei organizații și echiparea acelei organizații pentru a putea concura într-un mediu economic competitiv. Standardele joacă un rol favorabil în inovare datorită transferului de cunoștințe [3]. Deci standardele aplicate de o organizație îi atribuie o plusvaloare și pot fi la fel considerate ca fiind activele acestei organizații.

Din punct de vedere economic, orice activ al entității este o investiție. Altfel spus, dacă ne referim, îndeosebi, la acele active care susțin funcționarea SMC, pentru a asigura calitatea produselor/serviciilor sale entitatea va suporta anumite costuri.

*Costurile calității* nu sunt furnizate de sistemul contabil tradițional al întreprinderii; este necesar, din această cauză, să se pună la punct un sistem de calcul specific. Un asemenea sistem se bazează totuși în mod firesc pe contabilitatea întreprinderii, care furnizează cifrele necesare evaluării analitice. Analiza costurilor calității este un instrument important la dispoziția organizației în cadrul managementului calității. Încă din anul 1998, standardul internațional ISO 9004 abordează evaluarea eficienței sistemului calității prin costuri referitoare la calitate.

În ceea ce privește ponderea costurilor calității, urmare unor analize care au fost efectuate în ultimii 40 de ani asupra mai multor organizații, s-a constatat că costurile referitoare la calitate reprezintă 5-40% din cifra de afaceri a unei organizații. În medie, aceste costuri reprezintă 25% din cifra de afaceri a unei întreprinderi producătoare, în timp ce ponderea acestor costuri în cazul întreprinderilor de servicii ajunge la 40% [Olaru, p. 245].

În ceea ce privește natura costurilor calității, o abordare amplă o propune Joseph M. Juran, care consideră că cheltuielile pentru calitate pot fi repartizate pe 11 categorii: costuri implicate de studiul pieței, costuri implicate de activitățile de cercetare și dezvoltare, costurile activității de proiectare, costurile activităților de planificare a fabricației, costuri de menținere a preciziei de lucru, costurile datorate resurselor umane și materiale, costuri corespunzătoare promovării desfacerii, costuri pentru evaluarea produsului, costurile prevenirii defectelor, pierderile datorate „nereușitelor” în realizarea calității și costul informării permanente a personalului.

În contextul realităților din Republica Moldova putem constata că, conștientizând necesitatea asigurării calității în procesul prestării serviciilor educaționale, managerii organizațiilor din domeniul educațional au investit permanent (cu intensitate și proporții diferite de la un caz la altul) în aceste active, care susțineau demersul calității.

Sistemele de management al calității au intrat în atenția conducătorilor instituțiilor educaționale comparativ recent, reprezentând la moment cea mai potrivită și completă soluție de nivel organizațional pentru asigurarea calității tuturor elementelor și dimensiunilor procesului educațional. Un imbold în acest sens a servit și adoptarea în 2014 a Codului Educației, articolele 112 și 113 ale căruia stabilesc cerințe față asigurarea și evaluarea calității în învățământul

superior. Articolul 112 prevede instituirea la nivel instituțional a structurilor interne de asigurare a calității [4].

Instituirea acestor structuri implică o bună parte a costurilor calității, mai cu seamă a celor datorate *prevenirii* (planificarea calității, elaborarea documentelor referitoare la managementul calității, identificarea riscurilor, stabilirea capacității proceselor, auditul intern al produselor, proceselor și al SMC, instruirea și motivarea personalului în domeniul calității) și *evaluării* (elaborarea documentelor referitoare la evaluare, inspecții, verificări, examinări și analize, costurile cu personalul și suportul tehnic necesar pentru efectuarea evaluărilor) [5, p. 255]. Astfel, aceste costuri sunt cel mai ușor de delimitat din totalul costurilor calității. Însă o bună parte de investiții în calitate este greu de delimitat de la costurile de bază, necesare funcționării instituției educaționale și menținerii tuturor proceselor „vitale”.

Instituțiile educaționale aleg diverse modele ale sistemelor de asigurare a calității, reieșind din specificul organizațional (statutul, structura, mărimea organizației etc.). Însă marea majoritate își proiectează SMC-urile astfel ca procesele realizate și rezultatele furnizate să fie conforme fie cu standardele naționale în domeniu (Metodologia de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ tehnico-profesional, superior și de formare continuă [6]), fie cu standardele internaționale aplicabile serviciilor educaționale. Alegând conformarea la standardele internaționale, instituțiile de învățământ superior optează pentru certificarea la standarde din familia ISO 9000 (ISO 9001 - versiunile din anii 2008, 2015).

Pentru proiectarea și implementarea unui SMC în cadrul instituției educaționale e nevoie de respectarea unei serii de principii, și anume:

- orientarea spre satisfacerea cerințelor și așteptărilor părților interesate;
- atitudinea proactivă a conducerii instituției în problema calității;
- îmbunătățirea continuă a proceselor și rezultatelor educaționale;
- implicarea și conștientizarea de către personalul instituției a importanței SMC-ului;
- identificarea unor indicatori relevanți ai calității și introducerea mecanismelor de evaluare internă a acestora, care vor constitui o bază factologică pentru procesul de luare a deciziilor la toate nivelurile organizaționale (*evidence-based decision making*);
- documentarea sistemului în vederea furnizării dovezilor obiective.

Bazându-se pe principiile enumerate, Academia de Administrare Publică (AAP), instituția care a pus mereu calitatea actului educațional în capul mesei, sistematizează activitățile realizate în domeniul asigurării calității, aliniindu-și sistemul de management al calității proiectat la un standard internațional. În anul 2017, după o serie de vizite în instituțiile educaționale din Țările Baltice, Germania, România, în vederea eficientizării asigurării calității în domeniul formării și dezvoltării profesionale a personalului din autoritățile publice, AAP se conformează standardului internațional ISO 29990:2010 „Servicii de învățare pentru educația informală și training. Cerințe de bază pentru prestatorii de servicii”.

Astfel, SMC-ul proiectat și implementat în AAP cuprinde atât *asigurarea calității serviciilor educaționale* (prin analiza necesităților și intereselor beneficiarilor, oferirea conținutului relevant, utilizarea metodelor și materialelor didactice relevante, proiectarea proceselor reieșind din finalitățile educaționale stabilite, evaluarea cunoștințelor și proceselor educaționale), cât și *managementul furnizorului de servicii educaționale* (politica în domeniul calității și strategia de afaceri, analiza sistemului

de management, acțiunile corective și preventive, managementul financiar, managementul riscurilor, managementul resurselor umane, managementul comunicării interne și externe, auditurile interne) [7].

Implementarea sistemului a condus la crearea unor structuri organizaționale, care gestionează procesele și activitățile de asigurare a calității la diverse niveluri ale organizației, și anume:

- Consiliul calității;
- secția managementul calității,
- Comisiile de asigurare a calității (din cadrul Departamentului dezvoltare profesională, Departamentului studii superioare de master, Direcției știință și doctorat, precum și din cadrul subdiviziunilor de suport);
- responsabilii de asigurarea calității la nivel de departament, direcție, catedră.

Evaluarea sistemului de asigurare a calității proiectat în AAP a fost realizată în cadrul misiunilor de audit extern de către reprezentanții companiei TÜV Thüringen în iunie 2018 (auditul de confirmare a conformității SMC standardului ISO 29990:2010) și în iunie 2019 (auditul de supraveghere). În rezultatul evaluării externe a fost confirmată corespunderea sistemului de management al calității implementat cerințelor standardului selectat [8]. Experții internaționali au subliniat viabilitatea sistemului și configurarea potrivită a acestuia în vederea realizării misiunii instituționale declarate - formarea și dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului din serviciul public, contribuind, astfel, la promovarea și implementarea politicii statului în domeniul administrației publice din Republica Moldova.

Decizia top managementului instituției de a investi resurse materiale și intelectuale în implementarea, menținerea și dezvoltarea SMC-ului este drept dovadă că acest sistem aduce o plusvaloare calității și eficienței organizaționale, altfel spus, este un activ al acestei organizații.

Trasând paralele cu componența activelor nemateriale, autorul consideră că sistemele de management al calității pot fi considerate drept know-how-uri organizatorice și de gestiune menite să aducă avantajul economic și/sau non-economic instituției educaționale.

Astfel, *eficiența implementării unui SMC poate fi evaluată prin raportarea costurilor de asigurare a calității la avantajele obținute în aceeași perioadă*, cu condiția că aceste avantaje se datorează funcționării SMC.

În sectorul privat este valabilă o axiomă: nicio investiție nu se realizează fără a prognoza obținerea unui avantaj de pe urma acesteia. În ultimii ani sectorul public și non-profit preia diverse modele manageriale din sectorul privat. Astfel, ar fi bine ca instituțiile educaționale să transpună această logică în propria activitate și să fie capabile să evalueze eficiența economică a propriilor SMC-uri.

Dacă tratăm subiectul în continuare doar din punct de vedere contabil, la moment apare o serie de probleme, neclarități sau abordări specifice. De exemplu, organizația poate fi sigură în obținerea avantajului (economic) viitor doar în cazul în care există argumentarea economică a posibilității utilizării activului nematerial creat: este întocmit planul de afaceri care prevede utilizarea activului respectiv; au fost efectuate calculele necesare ale rezultatelor utilizării activului după destinație; întreținerea dispune de resursele necesare pentru utilizarea activului sau este planificată aprovizionarea cu aceste resurse. Dacă organizația nu este aprovizionată cu resursele necesare și nici nu este în stare să le procure, posibilitatea obținerii avantajului economic viitor lipsește și, prin urmare, nu există temeiuri pentru constatarea activului nematerial.

Forma nematerială a activelor uneori complică determinarea avantajelor economice concrete pe care organizația planifică să le obțină din utilizarea unor astfel de active. Aceasta însă nu poate servi drept temei pentru ne-

constatarea activului nematerial respectiv.

Actualmente, în Republica Moldova nu sunt publicații care, având la bază o metodologie relevantă, să elucideze impactul implementării sistemelor de management al calității în instituțiile din domeniul educației, mai cu seamă impactul lor economic (cel puțin, la nivel organizațional).

Totuși, sistemele de management al calității continuă să fie proiectate și implementate în sfera educației drept consecință a cerințelor cadrului normativ, pe de o parte, dar și ca consecință a înăsprii concurenței în domeniu, atât la nivel național cât și la nivel internațional.

Este evident că SMC-urile aduc plusvaloare proceselor interne de proiectare, organizare, realizare și evaluare a activităților educaționale, însă unul dintre obiectivele centrale ale funcționării SMC - satisfacția cerințelor și respectarea intereselor beneficiarilor – se focusează asupra rezultatelor din exteriorul instituției educaționale. Astfel, un SMC proiectat și implementat, bazându-se nu doar pe situația internă a organizației, ci și pe valoarea adusă în ultima instanță beneficiarilor serviciilor educaționale (fie celor direcți - formabililor, fie celor indirecti – angajatorilor, organizațiilor societății civile) va fi unul durabil și competitiv.

Deseori, mai ales în cadrul instituțiilor educaționale clasice, cu tradiții multianuale, asigurarea calității este abordată, în mare parte, ca schimbarea unor proceduri operaționale interne pentru alinierea la standardele naționale și internaționale din domeniu. Unele dintre aceste schimbări nu au legătură directă cu interesele beneficiarilor, însă se presupune că impactul acestor schimbări se va manifesta ca „bulgăre de omăt” sau legătura cauzală dintre diferite elemente componente ale sistemului va produce schimbarea dorită, inclusiv asupra factorilor externi.

Autorul consideră, că pentru asigurarea eficienței oricărei schimbări/modelări/proiectări în SMC, ideea trebuie „trecută prin

filtrul" valorii pentru beneficiar. O abordare similară se propune în conceptul de „lean management”, filozofia fundamentală a căruia reprezintă definirea valorii din punctul de vedere al clientului [9].

O asemenea abordare a valorii va permite modelarea sistemelor de management, regândirea și reproiectarea proceselor economice și organizaționale în vederea obținerii îmbunătățirii performanțelor la costurile, calitatea, service.

Aceste schimbări în funcționarea sistemelor de management, în general, și a sistemului de management al calității, în particular, implică schimbarea culturii organizaționale, cu trendul spre schimbare a stilului de ma-

agement și leadership, sporirea încrederii în potențialul angajaților, aplicarea atitudinii critice față de propriile activități. Toate aceste schimbări la fel țin de zona nematerială a activității unei organizații, însă sunt cruciale pentru dezvoltarea continuă și asigurarea unui nivel calitativ de prestație conform așteptărilor beneficiarilor. Astfel, conducătorii instituțiilor educaționale, precum și responsabilii de segmentul calității trebuie să trateze SMC-ul organizațional drept un activ nematerial, investiția în care va asigura deținerea unui avantaj competitiv pe piața serviciilor educaționale, precum și va asigura echilibrul dintre posibilitățile interne ale organizației și cerințele mediului extern.

## BIBLIOGRAFIE

1. Supporting investment in Knowledge Capital, Growth and Innovation. OECD Publishing, 2013. În: <https://www.oecd.org/sti/inno/newsourcesofgrowthknowledgebasedcapital.htm> [accesat pe 05.08.2019].
2. Corrado C., Haltiwanger J., Sichel D. Measuring Capital in a New Economy. National Bureau of Economic Research, Chicago, 2005.
3. Organizația Internațională de Standardizare. În: [https://ro.wikipedia.org/wiki/Organiza%C8%9Bia\\_Interna%C8%9Bional%C4%83\\_de\\_Standardizare](https://ro.wikipedia.org/wiki/Organiza%C8%9Bia_Interna%C8%9Bional%C4%83_de_Standardizare) [accesat pe 05.08.2019].
4. Codul Educației Republicii Moldova nr.152 din 17.07.2014, publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 319-324.
5. Olaru M. Managementul calității. București: Editura Economică, 1999.
6. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 616 din 18.05.2016 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă și a Regulamentului de calcul al taxelor la serviciile prestate în cadrul evaluării externe a calității programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continua, publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.134-139.
7. Țepordei A. Implementarea sistemului de management al calității în cadrul Academiei. În: Funcționarul public, nr. 7 (524), 2018, pp.1-3.
8. Certificatul de Conformitate cu standardul internațional ISO 29990:2010. În: <http://aap.gov.md/ro/article/certificarea-calit%C4%83%C8%9Bii> [accesat pe 07.08.2019].
9. Lean management. What is lean? În: <https://www.kanbanchi.com/lean-management> [accesat pe 07.08.2019].

**Prezentat:** 3 septembrie 2019.

**E-mail:** liubovips@mail.ru