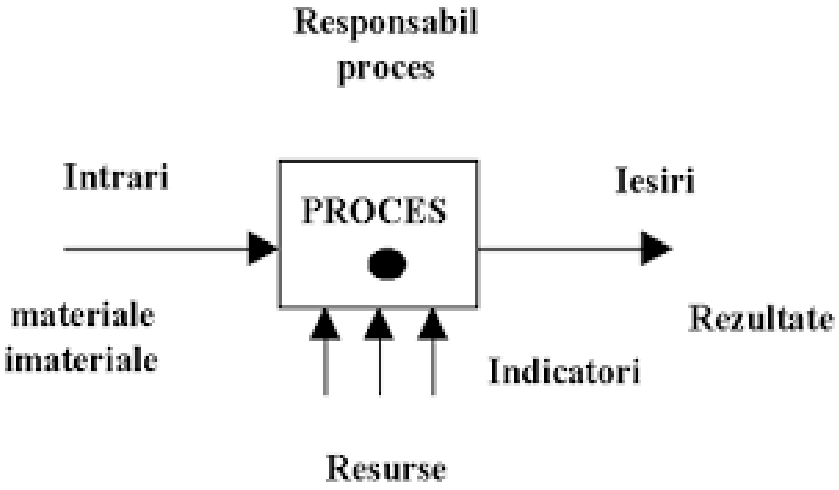
Cofinanțat de Uniunea Europeană

Programul Educație și Ocupare 2021 - 2027
Proiect cofinanțat din Fondul Social European+
Titlu Apel: "Ține pasul" - Regiuni mai puțin dezvoltate
Cod apel: PEO/78/PEO_P9/OP4/ESO4.7/PEO_A36 / Obiectiv specific: ESO4.7
Titlu Proiect: ATAC - angajați trainuiți, angajatori competitivi, cod MySmis: 311210

SUPORT DE CURS

RESPONSABIL PROCES



Elaborat,

Ing. Bardai Vladimir

Ing. Butean Claudiu

CEFP MM
ANOFM AJOFM MARAMUREȘ
ANOFM AJOFM Iași
blue CONSULTING

Cuprins – Capitolul 1

Organizarea și gestionarea activităților la locul de muncă....1

Ergonomia locului de munca: investitie in sanatatea si productivitatea angajatilor....1

Proiectarea, amenajarea locului de muncă și informarea angajaților sunt instrumentele prin care compania poate limita dezvoltarea afecțiunilor musculo-scheletice de origine profesională....3

Structura organizatorica a întreprinderii....4

Tipuri de structuri organizaționale....4

Relatiile organizatorice....8

Organizarea activitatii 10

Procesul de afaceri 13

Metode de măsurare și optimizare a proceselor operaționale 15

Implementarea Sistemelor Lean și Six Sigma în Îmbunătățirea Operațiunilor 16

Gestionarea activitatilor si a fluxului de lucru din cadrul companiei 18

Strategii eficiente de management al timpului la locul de munca 20

Cum sa-ti manageriezi timpul la locul de munca: strategii functionabile 22

Alte tehnici de organizare a timpului 25

Strategia lui Eisenhower 26

Gestionarea conflictelor 28

Cuprins – Capitolul 2

Aplicarea diverselor procese de afaceri într-o gamă largă de industrii 34

Reponsabil de proces , activitati, atributii generale, resposanbilitati 34

Procesele și sistemele de tip ERP 35

Principiile de bază sunt revendicate în principal de la metodologia Lean – Six Sigma 37

Metoda Lean și Six Sigma 38

Optimizarea proceselor 40

Managementul proceselor 42

Gândire strategică - definiție și concept 45

Leadership: Ce înseamnă si Cât de important este? 47

Stiluri de Leadership 49

Cuprins – Capitolul 3

Elaborarea și proiectarea documentelor, inclusiv manuale de instruire, schițe de proces, diagrame de flux și proceduri de implementare 55

Clasificarea proceselor 56

Harta procesului (Diagrama de flux) 56

Diagrama de flux, analiza etapelor unui proces 58

Simboluri utilizate într-o diagramă de flux 59

Flux de lucru 60

Calitatea proceselor 61

Diagrama Ishikawa 61

Metoda „Just in Time” 65

Principiile Kaizen 67

Metoda celor 5 De ce 68

Metoda Brainstorming 70

Analiza SWOT 71

Analiza PESTLE – Etape, Factori și Importanță 73

Diagrama Gantt 77

Îmbunătățirea proceselor 79

Metoda 5S 80

Pași în optimizarea proceselor de afaceri 81

Care sunt principalele tipuri de pierderi la locul de muncă 83

CAPITOLUL 1

Organizarea și gestionarea activităților la locul de muncă

Organizare: definiție și paradigme

s. f. Acțiunea de a (se) organiza și rezultatul ei; p. ext. rânduială, disciplină, ordine. Orânduire, alcătuire. Organizarea producției = ansamblu de măsuri privind stabilirea, asigurarea și coordonarea mijloacelor de producție și a forței de muncă în vederea desfășurării producției cu maximum de eficiență economică. Organizarea muncii = ansamblu de măsuri privind asigurarea și utilizarea eficientă a forței de muncă. – V. **organiza.**

Ergonomia locului de munca: investitie in sanatatea si productivitatea angajatilor

Ergonomia locului de munca are drept scop optimizarea confortului fizic si psihic al angajatilor, dar si a sigurantei acestora. Adaptarea mediului de lucru la nevoile oamenilor si implementarea principiilor ergonomice reprezinta o investitie care, in cele din urma, se va intoarce catre companie sub forma unei calitati crescute a muncii, implicit a productivitatii. Dincolo de obligativitatile legislative, aplicate corect, principiile ergonomiei la locul de munca reduc stresul si oboseala, imbunatatind totodata eficacitatea angajatilor.

Sănătatea ocupațională

Cu toate ca amenajarea spatiului de lucru, soluțiile de iluminat, dotarea cu echipamente ergonomice care permit ajustarea înălțimii, pozitiei în funcție de diferitele nevoi individuale, sunt condiții pentru crearea unui mediu profesional optim, ele nu sunt suficiente. Fără sesiuni de instruire / pregătire pentru angajați, astfel încât aceștia să constientizeze importanța ergonomiei la locul de munca, și mai ales, cum poate fi pusă în practica, impactul efortului facut de companie este considerabil diminuat.

Colaborarea dintre echipa de management a companiei, departamentul de HR si a furnizorului de servicii de medicina muncii este crucială. Pe lângă examinarile medicale obligatorii la angajare și controalele periodice de MM, medicii specialiști în medicina muncii sunt adesea implicați în evaluarea riscurilor la locul de munca si in dezvoltarea strategiilor pentru a minimiza aceste riscuri, inclusiv cele legate de ergonomie. Trainingurile cu privire la ergonomia biroului, organizarea si ritmul activitatii, dar si evitarea suprasolicitarii musculo-scheletice și vizuale, predominante în prezent, reprezinta o etapa esentială în acest proces.

Consecintele starii de sanatate a angajatilor asupra proceselor interne

Cunoasterea consecințelor stării de sanatate a angajatilor asupra business-ului este un prim pas în contracararea acestora. De asemenea, recunoașterea precoce a condițiilor medicale cauzate de activitatea profesională, și adresarea lor către specialiștii în medicina muncii, previne

agravarea lor in timp, agravare care se traduce prin **absenteism de la locul de munca, eficicitate scazuta, cresterea costurilor aferente concediilor medicale, aparitia unui risc crescut de erori, scaderea motivatiei la nivel de echipe.** Bunastarea fizica si psihica a angajatilor este un factor cheie in performanta oricarei organizatii.

Printre cele mai frecvente conditii medicale asociate activitatii profesionale se numara:

- Afectiunile musculo-scheletale;
- Afectiunile oftalmologice;
- Oboseala si surmenajul (oboseala cronica);
- Afectiunile neurologice;
- Tulburarile circulatorii;
- Dermatozele profesionale.

Afecțiunile musculo-scheletice de origine profesională

Miscarile repetitive, postura incorecta pe scaunul de la birou, postura statica timp indelungat se afla printre cauzele des implicate in aparitia si dezvoltarea unor probleme precum **sindrom de tunel carpian, tendinita**, radiculopatii (asa cum este nevralgia sciatica), dar si patologie dorsala axiala (afectarea coloanei cervicale, a coloanei lombare) sau de umeri, coate si articulatii la nivelul membrelor superioare.

Printre simptomele resimtite se regasesc:



- Durerea;
- Amorteala, furnicaturile;
- Pierderea sau limitarea mobilitatii articulare;
- Slabiciunea musculara;
- Paralizie temporara - in cazul leziunilor nervoase sau al altor afectiuni severe.

Proiectarea, amenajarea locului de muncă și informarea angajaților sunt instrumentele prin care compania poate limita dezvoltarea afecțiunilor musculo-scheletice de origine profesională

Potrivit principiilor ergonomice, se recomanda:

- Utilizarea de scaune care sa corespunda curburilor fiziologice ale coloanei vertebrale, cu spatar reglabil si sprijin lombar corespunzator, cu posibilitate de reglare a inaltimii;
- Folosirea unui suport pentru picioare (daca este cazul);
- Existenta unui spatiu suficient sub birou care sa permita miscarea membrelor inferioare;
- Inaltimea si inclinarea monitorului sa permita o pozitie confortabila a capului;
- Existenta unui spatiu in fata tastaturii pentru sprijinirea mainilor in timpul pauzelor de tastare;
- Monitorul/ ecranul sa fie plasat la 40-70 cm de utilizator, iar tastatura la o distanta care lasa destul spatiu pentru sprijinirea bratelor si mainilor (aprox 5-10 cm intre tastatura si marginea biroului).

Reglarea inaltimii scaunului de birou, se recomanda:

- Distanta optima podea-sezut: 40-50 cm;
- Scaunul se regleaza astfel incat cel mai inalt punct al partii orizontale a scaunului sa se situeze sub rotula;
- Coapsele sa fie in plan orizontal, paralele cu solul, si sa formeze cu gambele un unghi de 90 grade;
- Intre partea din spatele genunchiului si scaun sa existe un spatiu de aprox. 5 cm.

Pentru a **preveni durerile musculo-scheletice provocate de lucrul din fata unui ecran:**

- Mainile, incheieturile, antebratele sa fie situate paralel cu podeaua, in aceeasi linie;
- Capul sa fie drept sau usor aplecat inainte si sa priveasca catre inainte;
- Umerii sa stea relaxati, iar bratele, de-o parte si de cealalta a trunchiului;
- Coatele sa fie apropiate de corp si sa formeze un unghi intre 90-120 grade;
- Spatele sa fie sprijinit complet, cu suport lombar potrivit;
- Coapsele sa fie paralele cu solul, talpile sa stea sprijinite pe podea;
- Genunchii sa fie situati la aceeasi inaltime cu coapsele.

Structura organizatorica a întreprinderii

Structura organizațională reprezintă modul în care o companie sau o instituție își organizează și își distribuie activitățile, responsabilitățile și autoritatea pentru a atinge obiectivele sale. Aceasta stabilește relațiile dintre diferitele departamente, nivelurile de conducere și angajați, definind clar cine raportează cui și cum sunt luate deciziile.

Ca expresie a organizarii formale, structura organizatorica a unei întreprinderi se proiecteaza pe baza unor **norme, reguli, principii si documente oficiale.**

Tipuri de structuri organizaționale

Fiecare afacere are nevoi specifice, iar structura organizațională trebuie să se alinieze cu obiectivele și dimensiunea companiei. Iată principalele tipuri de structuri organizaționale, împreună cu avantajele și dezavantajele fiecăreia. Aprecierea structurii organizatorice reprezinta un proces de cunoastere, întelegere, explicare a situatiei existente prin analiza detaliata a factorilor ce influenteaza starea ei:

- Strategia dezvoltarii întreprinderii;
- Tipul si complexitatea productiei;
- Dimensiunea întreprinderii;
- Calitatea resurselor umane;
- Mutatiile ce au loc în mediul exterior al firmei;
- Cadrul juridic si statutul întreprinderii.

În ansamblul ei structura organizatorica are 2 mari parti:

- **Structura functionala** (de conducere);
- **Structura operationala** (de productie, conceptie).

Tipuri de structuri organizaționale:

1. **Structura ierarhică** – cea mai comună, bazată pe un lanț clar de comandă, unde fiecare angajat are un superior direct;
2. **Structura funcțională** – organizată pe departamente specializate (ex.: vânzări, marketing, producție);
3. **Structura matricială** – combină două sau mai multe tipuri de organizare, angajații având mai mulți superiori;
4. **Structura plată** (fără prea multe niveluri ierarhice) – promovează colaborarea și flexibilitatea;
5. **Structura divizională** – folosită de companii mari, organizată pe produse, piețe sau locații geografice.

1. *Structura ierarhică (piramidală)*

Caracteristici:

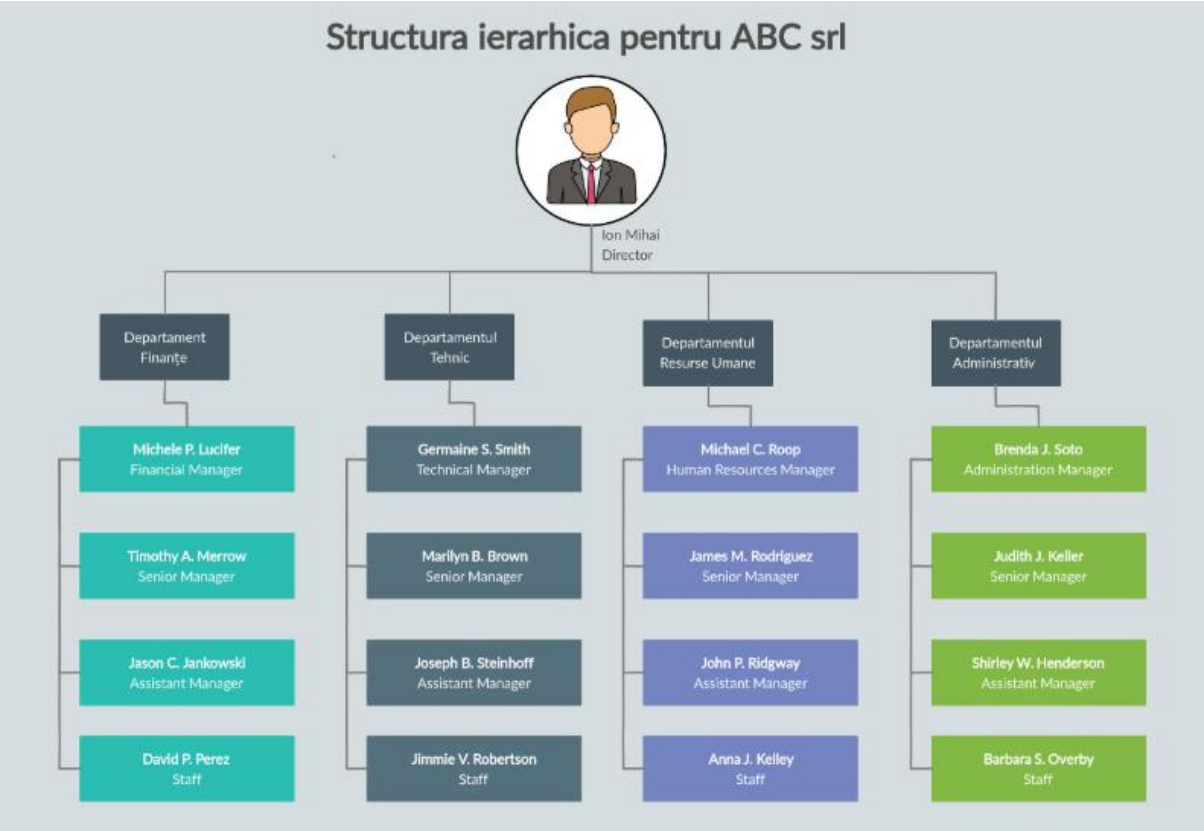
- Este cea mai tradițională și răspândită formă de organizare.
- Se bazează pe un lanț clar de comandă, cu nivele distincte de autoritate.
- Fiecare angajat raportează unui superior direct.

Avantaje:

- Claritate în responsabilități și raportare;
- Stabilitate și control îmbunătățit asupra proceselor;
- Luare rapidă a deciziilor în cadrul fiecărui nivel de conducere.

Dezavantaje:

- Birocrație excesivă, care poate încetini procesele;
- Comunicare dificilă între diferite niveluri;
- Lipsa flexibilității și adaptabilității la schimbări rapide.



2. *Structură funcțională*

Caracteristici:

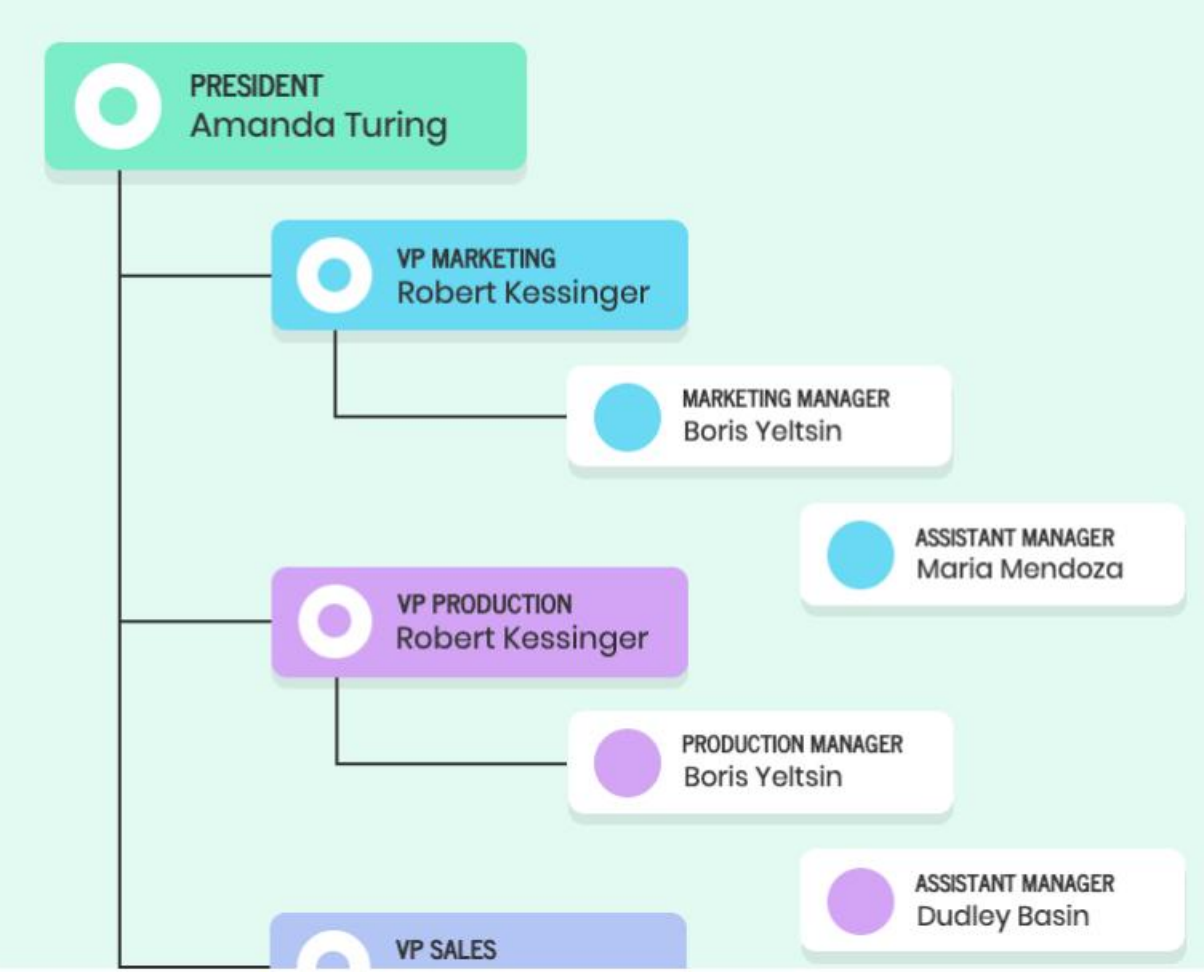
- Organizarea companiei se face pe departamente specializate (ex. Vânzări, Marketing, Resurse Umane);
- Fiecare departament este condus de un manager cu expertiză specifică;
- Se concentrează pe eficiență și specializare.

Structura funcțională reprezintă ansamblul funcțiilor de conducere și compartimentelor (servicii, birouri) tehnice, economice, comerciale, administrative, modul de constituire si grupare al acestora și relațiile dintre ele necesare desfasurării corespunzatoare a procesului managerial si a proceselor de executie.

În ansamblul ei structura functionala este abordata ca un sistem si cuprinde:

- Componente – postul, functia, compartimentul;
- Relatii organizatorice;
- Ordinea componentelor (nivelul, treapta ierarhica, ponderea ierarhica).

Structura funcțională - exemplu



Postul reprezintă cea mai simpla subdiviziune organizatorica, putând fi definit prin ansamblul obiectivelor, cu atributiile, sarcinile, competentele si responsabilitatile asociate, care revin spre exercitare, în mod regulat, unei persoane angajate în întreprindere. Postul este instrumentul prin intermediul caruia se realizeaza aprecierea competentelor si a cunostintelor de specialitate necesare angajarii. Evaluarea, salarizarea, recompensele acordate personalului au la baza atributiile, sarcinile prevazute în fisa postului si modul de realizare a lor.

Obiectivele justifică ratiunea înfiintarii si functionarii lui. Pentru realizarea lor titularul postului îi sunt conferite atributii, sarcini, competente si responsabilitati adecvate.

Sarcina reprezinta un proces de munca simplu sau o componenta de baza a unui proces de munca complex care prezinta autonomie operationala. Ea este efectuata de regula de o singura persoana. Sarcina reprezinta componenta cea mai dinamica a postului. Astfel, schimbarile calitative care se manifesta în cadrul lor determina modificari în **structura organizatorica**.

Atributia reprezinta ansamblul sarcinilor precis conturate care sunt executate periodic sau continuu de salariatii ce au cunostinte specifice unui anumit domeniu si care contribuie la realizarea unor obiective specifice.

Functia reprezinta factorul de generalizare a unor posturi asemanatoare din punct de vedere al ariei de cuprindere, autoritatii, responsabilitatii.

Analizate dupa competente, responsabilitati si atributii functiile pot fi grupate în:

- **Functii de conducere** - caracterizate prin ponderea mare a competentelor, atributiilor, responsabilitatilor implicate de exercitarea atributiilor sau functiilor conducerii (previziune, organizare, coordonare, control, antrenare, evaluare);
- **Functii de executie** – a caror competenta se regasesc competentele, atributiile si responsabilitatile, a caror desfasurare impune transpunerea în practica a deciziilor emise de titularii functiilor de conducere.

Compartimentul reprezinta un grup închegat de persoane reunite sub aceeasi autoritate ierarhica carora le revin atributii, sarcini cu caracter permanent, bine precizate.

Caracteristicile de baza care definesc compartimentul sunt:

- existenta relatiei între membrii grupului determinata de omogenitatea, complementaritatea activitatii exercitate;
- existenta relatiilor de dependenta a tuturor membrilor grupului fata de un manager;
- caracterul stabil al atributiilor si sarcinilor pe care le are de îndeplinit.

Compartimentele sunt grupate dupa urmatoarele criterii:

- **Compartimente elementare** - cele în care se realizeaza, de regula, o activitate omogena, managerul acestor compartimente aflându-se pe ultima treapta de delegare a autoritatii, toti ceilalti fiind executanti;

- **Compartimente complexe** – grupeaza sub o autoritate unica fie mai multe compartimente elementare, fie compartimente elementare si executanti nemijlociti;
- **Compartimente ierarhice** – se caracterizeaza prin dreptul de dispozitie si control pe care-l au sefii acestora asupra sefilor compartimentelor direct subordonate.

Relatiile organizatorice sunt alcatuite din ansamblul legaturilor dintre componentele structurii organizatorice instituite prin reglementari oficiale; ele reflecta complexitatea raporturilor ce se stabilesc între compartimentele primare (post - functie) si agregate (compartimente ale structurii organizatorice).

Relatiile organizatorice pot fi grupate în functie de continutul lor în:

- relatii ierarhice;
- relatii functionale;
- relatii de stat major;
- relatii de cooperare;
- relatii de control;
- relatii de reprezentare.

Relatiile ierarhice sunt legaturi de autoritate si se stabilesc între manageri si executanti, între sefi si subordonati, ele se concretizeaza în dispozitii transpuse în sens descendent si rapoarte efectuate cu sens de circulatie ascendent.

Relațiile functionale servesc la transmiterea reglementarilor, îndrumarilor, sugestiilor privind modul de actiune într-un anumit domeniu de activitate; ele se stabilesc între compartimente/persoane care exercita o autoritate functionala si precizeaza cum trebuie facut.

Relațiile de stat major se stabilesc între persoanele din compartimentele de stat major si celelalte persoane încadrate în oricare alt compartiment al întreprinderii.

Relațiile de cooperare sunt legaturi între persoanele ce detin functii situate pe aceeasi treapta ierarhica dar în compartimente diferite pentru realizarea în comun a unor actiuni complexe.

Relațiile de control apar si functioneaza între compartimente specializate în efectuarea controlului si celelalte compartimente ale structurii organizatorice.

Relațiile de reprezentare sunt relatii între managerii de nivel superior ai întreprinderii si reprezentantii unor organizatii profesionale, sindicate din interiorul firmei sau persoane fizice, juridice din afara acesteia.

3. <u>Structura matricială</u>

Caracteristici**:**

- Combină structura funcțională și cea bazată pe proiecte;
- Angajații pot avea mai mulți manageri (unul funcțional și unul de proiect);

- Favorizează colaborarea între diferite departamente.

Avantaje structuri matriciale:

- Flexibilitate în alocarea resurselor și personalului;
- Lucru în echipe multidisciplinare, stimulând inovația;
- Creșterea eficienței în proiectele complexe.

Dezavantaje structii matriciale:

- Dificuleltăți în stabilirea priorităților și a raportării;
- Posibile conflicte între manageri pe alocarea resurselor;
- Necesită o comunicare excelentă pentru a funcționa eficient.

4. *Structura plata (fara multe niveluri ierarhice)*

Caracteristici:

- Elimină multe nivele de conducere, promovând autonomia angajaților;
- Procesul decizional este descentralizat;
- Favorizează inovația și comunicarea directă.

Avantaje structurii plate:

- Crește implicarea și responsabilitatea angajaților;
- Deciziile sunt luate rapid;
- Costuri administrative reduse.

Dezavantaje structurii plate:

- Lipsa unui control clar poate duce la haos organizațional;
- Dificultate în implementarea într-o companie mare;
- Poate fi necesară o cultură solidă a responsabilității pentru a funcționa corect.

5. *Structura divizionala*

Caracteristici:

- Compania este împărțită în divizii independente, fiecare având propria conducere.
- Diviziile pot fi organizate pe produse, piețe geografice sau categorii de clienți.
- Permite o mai mare adaptabilitate la specificul pieței.

Avantaje:

- Flexibilitate și autonomie la nivelul fiecărei divizii.
- Reacție rapidă la schimbările pieței.
- Creșterea eficienței pentru companii mari și diversificate.

Dezavantaje:

- Costuri mai ridicate, deoarece fiecare divizie necesită funcțiuni administrative proprii.
- Posibilă competiție internă între divizii.
- Dificultăți în coordonarea strategică între divizii.

Cum alegi structura organizațională potrivită pentru afacerea ta?

Alegerea structurii potrivite depinde de mai mulți factori:

1. **Dimensiunea companiei** – O firmă mică poate beneficia de o structură plată, în timp ce o corporație mare are nevoie de un model ierarhic sau divizional.
2. **Industria și tipul de activitate** – Companiile de producție pot prefera o structură funcțională, în timp ce agențiile creative pot adopta o structură matricială.
3. **Nevoia de flexibilitate** – Dacă trebuie să răspunzi rapid la schimbările pieței, o structură divizională sau plată poate fi mai potrivită.
4. **Cultura organizațională** – Dacă promovezi colaborarea și autonomia, o structură plată sau matricială poate fi ideală.

Organizarea activitatii

In orice intreprindere, indiferent de dimensiunea acesteia, se regasesc:

A. structura formala, adica totalitatea persoanelor si compartimentelor integrate intr-o configuratie coerenta prin relatiile stabilite intre ele, precizate printr-un ansamblu de texte (regulamentul de organizare si functionare, fisele de posturi, descrieri de proceduri si instructiuni de lucru) si de scheme (organigrame, scheme-bloc, diagrame de atributii etc.);
B. structura informala, adica ansamblul relatiilor de natura voluntara ce concretizeaza raporturile socioafective existente intre membrii intreprinderii, in cadrul grupurilor acesteia sau intre grupuri.

Pentru IMM, dimensiunea mai redusa a acestora asigura premisele unei coerente mai accentuate a colectivului lor si confera organizarii formale in rol simtitor sporit comparativ cu cel pe care il are in intreprinderile mari. In consecinta, conducerea IMM beneficiaza de conditii favorizante pentru armonizarea structurii organizatorice, formala, cu cea informala, astfel incat poate asigura rationalitatea superioara si eficienta organizarii structurale.

1. Organizarea activitatilor de baza

Orice intreprindere produce bunuri si/sau servicii sau executa lucrari ! constructii) potrivit profilului ei, printr-un ansamblu de operatii specifice formeaza sistemul activitatii ei de baza, prin care transforma intrarile (materiale, energetice, umane, banesti, informationale) in iesiri

(produse, servicii, lucrari, banesti,informationale). Sistemul de productie reprezinta ansamblul organizat de desfasurare a activitatii de productie intr-o intreprindere si consta in utilizarea factorilor de productie - capitalul fix, forta de munca - ce permit realizarea acelei activitati la un anumit nivel de eficienta economica.

Sistemul de productie are trei laturi care se interconditioneaza: tehnologica, economica si sociala. Tabelul urmator prezinta sisteme de productie specifice IMM de diferite profiluri.

În cadrul sistemului de producție se desfasoară procesul de productie, care reprezinta ansamblul operatiilor desfasurate in mod organizat, conduse si efectuate de catre oameni cu ajutorul mijloacelor de munca si al proceselor naturale prin care se transforma intrarile in produse si servicii. Procesul de productie cuprinde:

- procesul tehnologic, care reprezinta ansamblul operatiilor tehnologice, corelate intre ele si cu mijloacele de munca, necesare executarii unui produs, unei parti a acestuia sau prestarii unui serviciu;
- procesul de munca, ce reprezinta activitatea executantului care actioneaza cu mijloacele de munca asupra obiectelor muncii, in vederea obtinerii de produse sau prestarii de servicii.

2. *Organizarea activitatilor auxiliare*

a) Aprovizionarea si depozitarea

Este recomandabil pentru Compartimentul de aprovizionare organizat in cadrul intreprinderii sa cuprinda sectoarele: achizitii - receptie; transporturi; lucrari de birou.

Formele de achizitionare ce pot fi adoptate sunt urmatoarele:

- aprovizionarea pentru o perioada determinata;
- aprovizionarea in ritmul aparitiei cerintelor;
- aprovizionarea frecventa in cantitati mici in perioadele de instabilitate a preturilor;
- aprovizionarea cu materii prime prin burse de marfuri;
- aprovizionarea in scopuri speculative.

b) Intretinerea si repararea bazei tehnice

In aceasta activitate auxiliara se desfasoara lucrari ierarhizate din punct de vedere tehnic si economic in trei categorii - intretinere, revizie reparatie.

Intretinerea reprezinta un complex de operatii - ungeri, curatiri, verificarea etanseitatii, protectie anticorosiva etc - efectuate pentru menținerea în funcționare a bazei tehnice.

Revizia reprezintă un ansamblu de lucrari efectuate in scopul verificarii modului in care obiectul reviziei s-a comportat in exploatare, constatarii gradului de uzura a principalelor

organe de lucru si stabilirii oportunitatii de efectuare a reparatiilor. Reparatia reprezinta ansamblul lucrarilor de demontare si remontare a obiectului respectiv in vederea reconditionam sau inlocuirii pieselor uzate si deteriorate, a efectuarii operatiilor de reglare si a rodajelor necesare punerii din nou in functiune a obiectului. Programul de întreținere si reparatii anual, planul anual de cheltuieli pentru aceasta activitate și volumul de manopera necesar pentru desfasurarea ei se stabilesc pe baza normativelor de intretinere si reparatii specifice.

c) Transportul intern si manipularea

Transportul intern este activitatea care asigura deplasarea obiectelor muncii intre locurile de munca succesive in fluxul operatiilor tehnologice si de control. Manipularea este activitatea de deplasare a obiectelor muncii in raza fiecarui loc de munca sau in imediata sa apropiere, adica de ridicare, deplasare si depunere a acestora potrivit cerintelor procesului de productie. Factorii determinanti ai desfasurarii acestei activitati sunt: planul general al intreprinderii; tipul productiei; caracteristicile obiectelor transportate si manipulate; componenta sectiilor, atelierelor si sectoarelor.

d) Controlul tehnic de calitate

Calitatea productiei (tehnica sau de executie) reprezinta ansamblul elementelor ce caracterizeaza nivelul calitativ al activitatilor de conceptie, tehnologice, de organizare a productiei si a muncii, de fabricatie, de control tehnic al calitatii, precum si al produsului. Calitatea produsului (proiectata) reprezinta ansamblul proprietatilor unui produs exprimate prin parametri tehnico-economici, grad di utilitate, eficienta economica in exploatare etc, a caror evaluare permite sa se aprecieze masura in care produsul raspunde cerintelor consumatorilor carora le este destinat Caracteristicile calitative ale unui produs sunt: functionale si tehnice;) psihosenzoriale si sociale; de disponibilitate (durabilitate, flexibilitate, mentenabilitate, grad de securitate). Ca orice proces de control, CTC are o latura pasiva, constatativa, una activa, corectiva. in ambele sensuri, CTC consta in: determinarea calitatii intrarilor in si iesirilor din procesul de productie; asigurarea conformantei procesului cu prevederile documentatiei tehnolog furnizarea de informatii relevante activitatii de cercetare & dezvoltare.

3. Organizarea activitatilor de birou

Activitatile de birou au o varietate de functii grupate in:

- functii de operare, administrative;
- functii de control, bazate pe evidente tehnico-operative, contabile, statistice.

Procesul de afaceri

Un proces de afaceri, o metodă de afaceri sau o funcție de afaceri este un ansamblu de activități sau sarcini structurate, legate între ele, executate de persoane sau echipamente, în care o anumită secvență produce un serviciu sau un produs (servește unui anumit obiectiv de afaceri) pentru unul sau mai mulți clienți.

În linii mari, conform lui von Rosing și colaboratorilor, procesele de afaceri pot fi organizate în trei categori:

1. **Procesele operaționale**, care constituie activitatea de bază și creează fluxul principal de valoare, de exemplu, preluarea comenzilor de la clienți, deschiderea unui cont și fabricarea unei componente.
2. **Procesele de management**, procesele care monitorizează procesele operaționale, inclusiv guvernanța corporativă, supravegherea bugetară și a angajaților.
3. **Procese de sprijin** , care susțin procesele operaționale principale, de exemplu, contabilitate, recrutare, call center, suport tehnic și protecția muncii.

Eficientizarea proceselor operationale

Problema gestionării de procese operationale din cadrul unei companii rămâne o prioritate pentru antreprenori, în contextul schimbărilor constante din mediul economic. După o perioadă incertă, companiile au fost nevoite să-și regândească cele mai multe procese operationale în vederea alinierii noilor condiții economice. Nevoia de eficientizare procese operationale este tot mai accentuată în contextul mediului actual de afaceri. Indiferent de specificul activității companiei sau de mărimea acesteia, antreprenorul trebuie să își gestioneze activitatea în baza unui management eficient al proceselor de business. Având în vedere aceste considerente, companiile își eficientizează cele mai multe procese operationale apelând la **soluții digitale inovatoare**, reușind o optimizare din perspectivă tehnică și financiară.

De ce este importantă eficientizarea unor procese operationale?

În contextul unui progres tehnologic, fiecare companie trebuie să își adapteze activitățile la mediul de afaceri curent. La momentul actual, există numeroase soluții digitale care au un rol definitoriu în eficientizarea proceselor operaționale.

Este necesară o abordare sustenabilă în ceea ce privește implementarea unui plan strategic privind îmbunătățirea proceselor operaționale a companiei. O astfel de abordare implică administrarea responsabilă și eficientă a resurselor disponibile pentru a obține performanța financiară.

O eficientizare a activității presupune o garantare a **utilizării optime a resurselor disponibile**. Cu alte cuvinte, eficientizarea proceselor este cel mai bun mod de a îmbunătăți eficacitatea operațională și de a maximiza rezultatele. Orice activitate poate fi optimizată, însă este importantă și abordarea aleasă. Mai precis, este nevoie de o strategie de business bine concepută și implementată care să asigure un timp redus de lucru și o diminuare a resurselor financiare, menținând însă aceeași calitate a produselor/ serviciilor furnizate. Fiecare companie desfășoară o serie de procese operaționale zilnic, însă nu toate pot fi eficiente. Pot fi identificate aceste procese ineficiente prin intermediul unei monitorizări constante, identificând astfel anumite puncte ce pot fi îmbunătățite. Clienții nemulțumiți, cheltuielile crescute sau personalul suprasolicitat sunt câteva semne importante care dovedesc lipsa unui management eficient de business. Este nevoie de o cunoaștere în detaliu a proceselor operaționale existente în companie pentru a putea implementa o strategie smart de eficientizare a resurselor, indiferent de natura lor. Eficientizarea de procese operationale contribuie la planificarea măsurilor de dezvoltare a companiei, asigurând totodată un viitor prosper a acesteia.

Cum poate compania să eficientizeze procesele operationale?

În prezent, prioritatea majoră a companiilor constă în a obține:

- un nivel înalt de eficiență;
- un control operațional sporit asupra proceselor desfășurate.

Eficientizarea de procese operationale este cheia în atingerea obiectivelor organizaționale. Cu cât fluxurile din cadrul companiei sunt mai eficiente, cu atât cresc șansele de a obține performanța dorită. Astfel, pentru a optimiza activitățile desfășurate companiile ar trebuie să:

1. <u>Implementeze un management eficient și sigur</u>

Un management eficient vizează:

1. o bună comunicare cu angajații;
2. implementarea unor strategii de business raportate mediului de afaceri actual;
3. adoptarea unor decizii inteligente care să garanteze o stabilitate între gândire și acțiune.

Totodată, o astfel de abordare urmărește garantarea unui nivel ridicat de flexibilitate a activității desfășurate de companie. Indiferent de domeniul de activitate, companiile sunt influențate de evenimentele și modificările economice care se produc în mediul de business. Astfel, antreprenorii trebuie să fie mereu la curent cu noile schimbări apărute în domeniul în care activează în vederea anticipării corecte a trendurilor. Într-un mediu de afaceri accentuat de incertitudini, firmele trebuie să își adapteze constant strategiile de business pentru a avea certitudinea unei eficiențe sporite a operațiunilor efectuate. O companie prezintă o eficiență

maximă în măsura în care anticipează noile tendințe și se adaptează mediului actual de business într-un timp scurt.

2. Apelare la soluții digitale pentru îmbunătățirea proceselor operaționale

În prezent, orice business necesită o componentă digitală. În baza unui plan strategic de dezvoltare, compania apelează la sisteme inovative, acestea având un rol primordial în eficientizarea operațională a proceselor. Mai exact, **digitalizarea** unor procese cheie conduce la diminuarea costurilor și a timpului de lucru, îmbunătățind semnificativ productivitatea și experiența clienților firmei. De asemenea, digitalizarea permite unei companii să își formeze o imagine asupra tendințelor din industria în care activează (și nu numai) și să implementeze noi direcții strategice care să conducă la atingerea obiectivelor organizaționale.

3. Menținere un cash-flow stabil

Lipsa unui capital are un impact asupra bunului mers al activității companiei, afectând procesele operaționale cheie (spre exemplu, tranzacțiile comerciale efectuate). În mod cert, un flux de numerar stabil permite o monitorizare eficientă a proceselor operaționale și adoptarea mai rapidă a deciziilor cu privire la operațiunile financiare necesare a fi realizate.

În esență, un cash-flow negativ este rezultatul:

- unor investiții neplanificate;
- unui control deficitar al încasărilor;
- unei gestionări incorecte a riscurilor de plată.

Întârzierile privind încasările de la clienți contribuie la o instabilitate a fluxului de numerar, acest lucru având efecte negative asupra eficientizării proceselor operaționale ale afacerii. Pentru a garanta un flux de numerar constant, compania trebuie să efectueze o monitorizare continuă a încasărilor privind obținerea unui raport asupra operațiunilor comerciale realizate. O soluție modernă la care apelează companiile, în prezent, pentru optimizarea încasărilor și menținerea unui cash-flow pozitiv este **factoringul**. Cu alte cuvinte, prin serviciile de factoring companiile își minimizează potențialele riscuri financiare și își îmbunătățesc considerabil procesele operaționale. De asemenea, acest serviciu este o soluție smart ce îmbunătățește eficient tranzacțiile financiare. Se îndeplinește un nivel superior de transparență și încredere privind siguranța și confidențialitatea datelor furnizate. Apelând la această soluție de finanțare, antreprenorii au suportul necesar privind administrarea facturilor/ creanțelor într-o manieră corectă, sigură și eficientă.

Metode de măsurare și optimizare a proceselor operaționale

1. Identificarea Indicatorilor Cheie de Performanță (KPI) pentru Eficiența Operațională

Stabilirea **Indicatorilor Cheie de Performanță (KPI)** reprezintă un pas esențial în măsurarea și optimizarea eficienței operaționale. Acești indicatori trebuie să fie bine aleși pentru a reflecta obiectivele specifice ale organizației și pentru a oferi o imagine clară asupra performanței operaționale. Este crucial să se identifice acei KPI-uri care sunt cel mai relevant asociați cu succesul pe termen lung și cu îmbunătățirea continuă a proceselor. Prin urmare, selecția unor KPI-uri adecvate permite liderilor de afaceri să ia decizii bazate pe date, conducând astfel la o **optimizare eficientă** a resurselor și la îmbunătățirea performanței generale. Analiza periodică a KPI-urilor este esențială pentru a asigura că organizația rămâne pe drumul cel bun în atingerea obiectivelor sale strategice. Aceasta implică nu doar monitorizarea performanței actuale, ci și ajustarea obiectivelor și a strategiilor în funcție de schimbările din mediul de afaceri. **Flexibilitatea în gestionarea KPI-urilor** și adaptabilitatea la noile tendințe sunt elemente cheie în menținerea unei eficiențe operaționale ridicate. În acest context, utilizarea tehnologiei și a sistemelor de analiză avansate poate oferi un avantaj semnificativ, permițând o mai bună înțelegere a datelor și facilitând procesul de luare a deciziilor.

2. Tehnici de Analiză a Fluxurilor de Lucru pentru Optimizarea Proceselor

Pentru a îmbunătăți **eficiența operațională** și a asigura o gestionare eficace a resurselor, este esențial să ne concentrăm pe optimizarea fluxurilor de lucru. Aceasta implică identificarea și eliminarea obstacolelor inutile, precum și simplificarea și automatizarea proceselor acolo unde este posibil. Următoarele tehnici de analiză a fluxurilor de lucru pot juca un rol crucial în acest demers:

- **Analiza proceselor de afaceri (BPA)** – Aceasta metodă implică examinarea detaliată a proceselor existente pentru a identifica zonele de ineficiență și a propune îmbunătățiri;
- **Modelarea proceselor de afaceri (BPM)** – Prin utilizarea unor instrumente de modelare, această tehnică permite vizualizarea proceselor actuale și identificarea punctelor de blocaj sau a redundanțelor;
- **Analiza valorii adăugate (VAA)** – Se concentrează pe evaluarea fiecărei activități din cadrul procesului pentru a determina dacă adaugă valoare produsului sau serviciului final.
- **Simularea proceselor** – Această abordare utilizează software specializat pentru a simula fluxurile de lucru, permițând identificarea potențialelor îmbunătățiri înainte de implementarea lor efectivă.

3. Implementarea Sistemelor Lean și Six Sigma în Îmbunătățirea Operațiunilor

Adoptarea **metodologiilor Lean și Six Sigma** reprezintă o strategie esențială pentru companiile care urmăresc optimizarea proceselor operaționale și creșterea eficienței. Prin focalizarea pe eliminarea risipei și reducerea variațiilor, aceste sisteme permit organizațiilor să își îmbunătățească semnificativ performanța. **Lean se concentrează pe maximizarea valorii pentru client** prin eliminarea activităților care nu adaugă valoare, în timp ce **Six Sigma**

vizează îmbunătățirea calității prin identificarea și eliminarea cauzelor defectelor sau variațiilor în procese. Implementarea eficientă a acestor sisteme necesită un angajament ferm din partea conducerii și o înțelegere profundă a proceselor operaționale existente. Prin integrarea principiilor Lean și Six Sigma, companiile pot realiza îmbunătățiri măsurabile, care conduc la o **performanță operațională superioară** și la o satisfacție crescută a clienților.

4. Rolul Tehnologiei în Automatizarea și Eficientizarea Proceselor Operaționale

Utilizarea tehnologiei moderne în procesele operaționale nu mai este o opțiune, ci o necesitate pentru companiile care doresc să rămână competitive pe piață. **Automatizarea** prin intermediul software-urilor specializate permite nu doar o reducere semnificativă a timpului necesar pentru efectuarea sarcinilor repetitive, dar și eliminarea erorilor umane. Aceasta conduce la o creștere a eficienței operaționale, permițând angajaților să se concentreze pe sarcini cu valoare adăugată mai mare. În procesul de optimizare a eficienței operaționale, tehnologia joacă un rol crucial prin următoarele aspecte:

- **Automatizarea proceselor**: Implementarea sistemelor de gestiune a relațiilor cu clienții (CRM) și a planificării resurselor întreprinderii (ERP) automatizează fluxurile de lucru și îmbunătățește comunicarea interdepartamentală;
- **Analiza datelor**: Instrumentele de Business Intelligence (BI) și analiza avansată a datelor permit companiilor să ia decizii bazate pe date, optimizând procesele operaționale în funcție de insight-uri precise;
- **Integrarea sistemelor**: Tehnologia cloud și API-urile facilitează integrarea între diferite sisteme și aplicații, asigurând un flux de lucru continuu și reducerea timpilor de așteptare între procese.

Adoptarea tehnologiei în optimizarea proceselor operaționale nu trebuie văzută doar ca un cost, ci ca o investiție strategică. **Beneficiile pe termen lung** ale automatizării și eficientizării proceselor operaționale se reflectă în creșterea productivității, reducerea costurilor și îmbunătățirea satisfacției clienților. Prin urmare, este esențial pentru companii să rămână la curent cu ultimele inovații tehnologice și să le integreze în mod eficient în operațiunile lor zilnice.

5. Strategii de reducere a risipei si cresterea productivitatii in mediu de lucru

Maximizarea eficienței operaționale presupune implementarea unor strategii bine gândite pentru reducerea risipei și creșterea productivității. Aceasta implică o abordare multidimensională, care să acopere toate aspectele proceselor operaționale.

În acest context, există câteva metode esențiale care pot contribui semnificativ la atingerea acestor obiective:

- **Analiza proceselor** – Identificarea și eliminarea etapelor redundante sau ineficiente din procesele de lucru;

- **Formarea și dezvoltarea continuă a angajaților** – Asigurarea că toți membrii echipei au competențele necesare pentru a-și îndeplini sarcinile cât mai eficient posibil;
- **Implementarea sistemelor de feedback** – Crearea unui mecanism prin care angajații pot raporta problemele și pot sugera îmbunătățiri ale proceselor de lucru;
- **Adoptarea tehnologiilor noi** – Utilizarea soluțiilor tehnologice avansate pentru automatizarea sarcinilor repetitive și timp-consuming;
- **Monitorizarea și evaluarea performanței** – Implementarea unor sisteme de urmărire a performanței pentru a identifica rapid zonele care necesită îmbunătățiri

6. Monitorizarea si evaluarea continua a performantei operationale

Realizarea unei **analize detaliate** a proceselor operaționale este primul pas către îmbunătățirea eficienței. Aceasta presupune identificarea zonelor critice care necesită atenție și stabilirea unor indicatori de performanță relevanți (KPIs). Odată ce acești indicatori sunt stabiliți, monitorizarea performanței devine mult mai simplă și mai obiectivă, permițând identificarea rapidă a oricăror abateri de la standardele dorite. Implementarea unui sistem de **feedback continuu** este esențială pentru optimizarea proceselor operaționale. Acest lucru poate fi realizat prin:

- Colectarea regulată a feedback-ului de la clienți și angajați;
- Analiza periodică a datelor operaționale pentru identificarea tendințelor;
- Adaptarea rapidă a proceselor în funcție de feedback-ul primit și datele analizate.

Exemple de succes in optimizarea eficientei operationale

Un exemplu emblematic de succes în optimizarea eficienței operaționale este implementarea sistemelor de producție **Just-In-Time (JIT)** de către Toyota. Această abordare a permis companiei să reducă semnificativ timpul de așteptare în producție și să minimizeze stocurile, conducând la o reducere considerabilă a costurilor și la o îmbunătățire a calității produselor. Prin această metodologie, Toyota a reușit să stabilească un standard global, demonstrând că eficiența operațională poate fi atinsă prin eliminarea risipei și prin îmbunătățirea continuă a proceselor.

Gestionarea activitatilor si a fluxului de lucru din cadrul companiei

Orice organizație care dorește sa implementeze un sistem de management al calității trebuie să respecte o abordare pe bază de procese. Abordarea orientată spre procese este o strategie de management. Abordarea pe bază de proces poate fi aplicată în orice organizație și în orice sistem de management indiferent de tipul, mărimea sau complexitatea sa. Când managerii folosesc o abordare orientată spre procese, acest lucru înseamnă că ei administrează procesele care alcătuiesc organizația lor, interacțiunile dintre aceste procese, ca și intrarile și iesirile care unesc aceste procese.

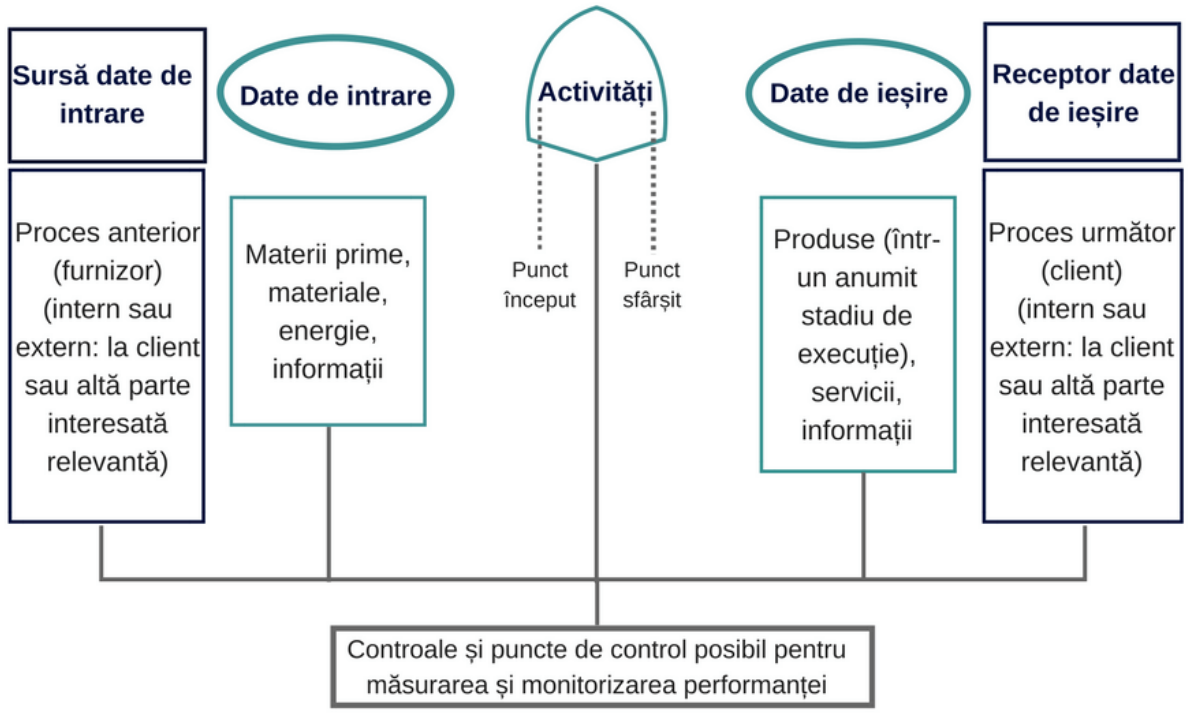


Foto: Diagramă proces de management

Ce este un proces: intrările/ieşirile

Toate organizațiile folosesc procese pentru a-și atinge obiectivele. Pe scurt, un proces folosește intrări pentru a genera ieșiri. Conform ISO 9000: 2015, un proces reprezintă o serie de activități intercorelate sau în interacțiune care folosesc resurse pentru a transforma intrările în ieșiri.

Un sistem există ori de câte ori mai multe procese sunt interconectate prin folosirea unor astfel de relații între intrări și ieșiri.

Un proces de management al calității poate fi transpus într-o diagramă asemănătoare celei de mai jos. Aceasta arată mai multe procese interconectate. Toate aceste procese interconectate alcătuiesc un sistem de management al calității (SMC).

Cea mai bună soluție de a înțelege această definiție este aceea de a utiliza câteva exemple de astfel de procese: proces de aprovizionare, de livrare, de mentenanță, de instruire, de asamblare, de comunicare, de furnizare de servicii, procesul managementului calității, managementul resurselor, al relațiilor cu clienții etc. Procesele sunt interconectate deoarece ieșirea dintr-un proces devine intrare într-un alt proces. Procesele sunt dependente unele de altele prin mijloacele unor astfel de relații între intrări și ieșiri.

Intrările/ieşirile pot fi grupate în patru categorii generale: produse, servicii, resurse și informații

Resursele pot include oameni, bani, provizii sau energie, iar intrările și ieșirile informaționale pot include atât elemente tangibile, cât și intangibile. Intrările și ieșirile informaționale includ elemente tangibile ca: documente, acte sau rapoarte, dar și elemente intangibile ca: decizii,

instrucțiuni, autorizații, așteptări, cerințe, plângeri, comentarii, reacții, măsurători, planuri, idei, soluții și propuneri.

Modul în care sunt definite procesele în cadrul unei organizații este la latitudinea acesteia. De exemplu, mai multe procese aflate într-o succesiune pot fi grupate într-un proces mai mare, în timp ce un proces poate fi divizat în procese mai mici, în funcție de deciziile organizației. Lista de procese a organizațiilor voastre va diferi substanțial de la o organizație la alta, în funcție de strategia adoptată.

În ce constă abordarea bazată pe procese

Abordarea bazată pe proces este o strategie de management prin care se organizează și gestionează activitățile de business pentru a crea valoare pentru client și alte părți interesate.

Abordarea pe bază de proces include stabilirea proceselor organizației pentru a opera ca un sistem integrat și complet. Abordarea bazată pe proces presupune ca managerii să gestioneze și să controleze procesele care alcătuiesc organizația, interacțiunile dintre aceste procese, precum și elemenetele de intrare și de ieșire care leagă aceste procese, creând în acest mod un sistem de procese, evidențiat prin rețeaua de procese din cadrul organizației voastre. Atunci când abordarea bazată pe proces este aplicată managementului calității, această abordare conduce la un sistem de management al calității bazat pe proces.

Care sunt beneficiile acestei abordări

Abordarea bazată pe proces:

- Permite concentrarea pe integrarea, alinierea și conexiunea efectivă a proceselor cu obiectivele și țintele planificate;
- Permite, de asemenea, concentrarea organizației pe îmbunătățirea eficacității și eficienței proceselor;
- Facilitează performanța care, la rândul ei, furnizează încredere clientului cu privire la capacitatea organizație de a oferi calitate;
- Promovează un flux de operații transparent și constant în cadrul organizației;
- Contribuie la scăderea costurilor și scurtarea ciclurilor operaționale prin utilizarea eficientă a resurselor;
- Permite interesul centrat pe îmbunătățirea rezultatelor proceselor și generarea de rezultate îmbunătățite în mod consecvent și predictibil;
- Facilitează implicarea, definirea clară a responsabilităților și autorităților angajaților.

<u>Strategii eficiente de management al timpului la locul de munca</u>

Este dificil sa preiei controlul asupra fiecarui minut al zilei, mai ales atunci cand exista o sumedenie de lucruri care-ti pot distrage atentia. Managementul timpului nu inseamna sa

muncesti mai mult, ci sa fii mai inteligent astfel incat munca sa nu devina coplesitoare si sa puna o presiune inutila asupra ta.

Ce este managementul timpului

Conceptul suna simplu, dar care este definitia managementului timpului? Acest concept se refera la organizarea timpului prin planificarea temeinica a sarcinilor de lucru astfel incat sa te poti asigura ca respecti termenele limita. Managementul timpului este procesul de planificare si exercitare a controlului constient al timpului petrecut pentru activitati specifice, pentru a lucra mai inteligent si cu mai putin efort si pentru a obtine un echilibru intre viata profesionala si cea privata.

Importanta managementului timpului

De ce este important managementul timpului? Gestionarea precara a timpului sau abilitatile slabe de gestionare a timpului la locul de munca pot duce la:

- termene ratate;
- amanarea si lipsa de concentrare;
- lipsa de profesionalism;
- flux de lucru ineficient si calitate scazuta a muncii;
- stres nedorit;
- reputatie profesionala scazuta;
- relatii tensionate la locul de munca;
- sanctiuni financiare;
- dezechilibru intre viata profesionala si cea privata.

Iata cateva aspecte importante legate de efectele pozitive ale managementului timpului la locul de munca:

Eficienta si performanta sporite

Gestionarea deficitara a timpului te poate face sa te simti incarcat de sarcini, in timp ce un management adecvat al timpului iti va oferi o eficienta imbunatatita, ceea ce, la randul sau, duce la performante mai bune.

Indeplinirea la timp si cu succes a sarcinilor

Acesta este cel mai evident beneficiu al gestionarii eficiente a timpului si unul dintre cele mai importante. Managementul timpului te ajuta sa respecti termenele limita si la o calitate superioara, aspect esential atunci cand vine vorba despre indeplinirea asteptarilor clientilor.

Mai putin stres si anxietate

Atunci cand te confrunti cu stresul si anxietatea, nu numai ca ratezi termenele limita si desfasori o munca de mai slaba calitate, dar iti afecteaza si sanatatea. Persoanele care se confrunta cu

stresul sunt mai predispuse sa ia zile de concediu medical. Stresul excesiv si hipertensiunea arteriala pot duce la boli de inima, depresie, obezitate si multe altele. Stiind ce sa facem, putem reduce stresul si tensiunile inutile din viata personala.

Stimuleaza increderea

Atunci cand poti administra timpul, capeti un impuls de incredere in propriile abilitati. Acest lucru, la randul sau, ajuta la reducerea stresului si a anxietatii.

Imbunatateste echilibrul dintre viata profesionala si cea privata

Un echilibru bun intre viata profesionala si cea privata nu numai ca aduce beneficii personale, dar, atunci cand te simti odihnit si poti sa-ti reincarci bateriile, poti obtine cele mai bune rezultate. Constientizarea faptului ca sarcinile si activitatile sunt pe drumul cel bun aduce un sentiment de calm in viata personala. Pe masura ce te simti mai calm si mai putin stresat, calitatea vietii tale se imbunatateste automat.

Proces decizional mai bun

Atunci cand ai timp sa te concentrezi si sa lucrezi temeinic, nu te mai afli in situatia de a lua decizii sub presiune. In schimb, poti lua decizii informate pe baza tuturor informatiilor de care ai nevoie.

Evitarea procrastinarii

“Voi face acest lucru mai tarziu”, iata o scuza cu care venim cu totii la un moment dat. Sensul managementului timpului nu este doar despre a face mai mult in mai putin timp, ci si pentru a reduce nevoia de a intarzia si de a amana sarcini importante. Elimina instantaneu procrastinarea, asigurandu-te ca esti familiarizat cu sarcinile adaugate in lista de activitati de facut si termenele de finalizare.

Mai multe oportunitati de dezvoltare a carierei

Punctualitatea in activitatea profesionala nu numai ca va creste eficienta, dar va ajuta si la castigarea unei bune reputatii la locul de munca. Faptul ca managerii stiu ca finalizezi intotdeauna sarcinile la timp ar putea deschide calea catre mai multe oportunitati de promovare la locul de munca.

Mai mult timp pentru petrecerea timpului liber si recreere

Cand a fost ultima data cand ai avut timp sa faci lucruri care iti plac cu adevarat? Din fericire, cu o buna gestionare a timpului, vei obtine mai mult timp liber pentru activitati recreative care te fac fericit. In cele din urma, acest lucru te ajuta sa creezi un echilibrul perfect lucrand inteligent.

<u>Cum sa-ti manageriezi timpul la locul de munca: strategii functionabile</u>

Programeaza si planifica din timp

Planificarea joaca un rol important in gestionarea timpului, deoarece ambele merg mana in mana. Poti profita la maximum de timpul tau, numai atunci cand este bine planificat. Cand vorbim despre planificare, nu trebuie neaparat sa urmezi o rutina stricta, ci inseamna sa iei decizii mai inteligente, sa cunosti momentul potrivit pentru a desfasura o sarcina sau o activitate. Ideea din spatele managementului timpului este de a lucra mai inteligent si de a-ti face timp pentru a face si alte lucruri.

Stabileste prioritatile

Prioritizarea sarcinilor zilnice este cheia pentru gestionarea cu succes a timpului. Acestea fiind spuse, multi angajati isi incep ziua cu sarcini neimportante sau ceva care poate fi facut cu usurinta mai tarziu. Prioritizarea te ajuta sa realizezi ca nu tot ceea ce faci este important. Este important sa te concentrezi pe prioritatile tale pentru a obtine succesul la locul de munca. Descopera cele mai importante sarcini si cele care sunt urgente. Aceasta ordonare te ajuta sa te concentrezi asupra a ceea ce trebuie facut de fapt. Poti utiliza diverse instrumente de management de proiect care te ajuta sa stabilesti prioritatile direct din ziua in care incepe un proiect. Prioritizeaza sarcinile in ordinea importantei si a lungimii. Asigura-te ca sarcinile importante sunt facute din timp si incearca sa finalizezi sarcini neplacute, mai degraba decat sa le amani.

Intocmeste o lista de activitati

Realizarea unei liste de activitati te ajuta sa vizualizezi ceea ce trebuie sa faci. De asemenea, te poate ajuta la intocmirea unor liste separate care se concentreaza pe fiecare zi. In acest fel, vei vedea o lista de sarcini mult mai scurta si te vei simti mai putin coplesit de munca.

Deleaga sarcinile

Managerul ar trebui sa se asigure ca este un lider, mai degraba decat un sef, si ar trebui sa delege in mod eficient sarcini. Asumandu-si prea multa responsabilitate, managerii se confrunta cu faptul ca joaca in mod inutil rolul de martir.

Redu intreruperile

In viata de zi cu zi, distragerile si intreruperile costa multe ore valoroase. Telefoanele mobile sau social media sunt cateva dintre distragerile comune la job care aproape ne costa trei ore pe zi. Pentru a nu lasa aceste activitati sa iti devoreze timpul, este mai bine sa le tai complet din program. Ia-ti un moment pentru a te gandi la lucrurile care te distrag. Daca retelele sociale si telefoanele mobile te incurca in orele de program, seteaza un timp fix din zi in care poti verifica retelele de socializare. Organizeaza spatiul de lucru, pune telefonul in sertar si inchide aplicatiile social media. Intreruperile pot avea un impact negativ urias asupra productivitatii.

Programeaza-ti timpul de pauza

Pauzele regulate in timp ce lucrezi sunt o modalitate eficienta de a ramane productiv toata ziua. Dar eficacitatea este supusa riscului de management, mai ales atunci cand incepi sa iei prea

multe pauze. Relaxeaza-te regulat, dar nu mai mult de 10 minute. Alege momente de repaus departe de ecranul calculatorului.

Nu face multitasking

Cel mai bun mod de a utiliza timpul este de a te ocupa de un singur lucru la un moment dat si de a-l finaliza inainte de a sari la urmatoarea activitate. Intocmeste o lista de sarcini care trebuie indeplinite in functie de prioritati. Lucrul la mai multe sarcini in acelasi timp poate duce la greseli, comunicare eronata si sentimentul de a fi coplesit de munca. Uneori, este inevitabil, dar, acolo unde este posibil, asigura-te ca o sarcina este terminata inainte de a trece la urmatoarea.

Cunoaste-ti bioritmul

Ideea de baza este de a stabili cu tine insuti cand, unde si cum esti cel mai productiv. Cercetarile arata clar ca ziua noastra este condusa de cicluri care afecteaza nivelul de atentie si motivatie. Asadar, daca ai un proiect care implica decizii critice si complexe, cel mai bun scenariu este sa il gestionezi in “orele de aur”.

Accepta-ti limitele

Chiar si cu 150% efort, vor exista ocazii in care pur si simplu nu poti face fata lucrurilor in intervalul de timp specificat. Acesta este punctul in care accepti ca exista limite de productivitate si eficienta in gestionarea timpului. De exemplu, daca ai un volum de munca dublu intr-o zi, externalizarea si delegarea sunt cele mai bune alegeri. Nu presupune doar ca poti obtine tot ceea ce ai vrut in orice interval de timp dat.

Produse de birou pentru gestionarea eficienta a timpului

Pentru a-ti asigura un management eficient al timpului este necesar sa te echipezi cu produse de birou, in special pentru planificarea sarcinilor, gestionarea timpului si pentru organizarea si arhivarea documentelor de lucru.

Autodiscplina

Managementul timpului începe cu **autodisciplina**. De aceea, este util să știi cum îți petreci timpul pe parcursul unei zile. Dacă nu ai făcut asta până acum, poți începe să ții pe parcursul unei săptămâni sau chiar o lună de zile *un jurnal*, în care să notezi fiecare activitate în parte – absolut tot ceea ce faci. Pe lângă asta, la fiecare activitate, notează timpul petrecut și starea de spirit – energică, letargică.

Sfaturi de eficientizare a timpului utilizând jurnalul de activitate

După cel puțin o săptămână în care ai înregistrat fiecare activitate, *analizează jurnalul*. Iată ce poți face pentru a eficientiza timpul petrecut în cadrul activităților zilnice:

- Elimină activitățile care nu intră în fișa postului/ sarcinile pentru care nu ești plătit (inclusiv activități personale – e-mail-uri ce nu au legătură cu activitatea ta, timpul petrecut pe rețelele de socializare, etc);
- Programează task-urile mai dificile pentru perioadele zilei în care știi că ești mai plin de energie. În felul acesta, vei lucra mai bine și într-un timp mai scurt;
- Redu numărul de schimburi între sarcini diferite. De exemplu, citește și răspunde la mai multe e-mail-uri odată/ de câteva ori pe parcursul zilei, în intervale de timp clar definite. Această soluție este mai potrivită față de rezolvarea unui e-mail printre alte activități;
- Redu timpul alocat activităților (făcutul cafelei, pauza de țigară, etc.). Dacă ai mai mulți colegi, puteți face cafeaua cu rândul, pentru toată lumea. Astfel, vei economisi timp și vei întări spiritul de echipă;
- Nu îți lua prea multe sarcini deodată. Uneori un volum mare de sarcini te poate demoraliza/ descuraja. Fii realist când îți stabilești lista de activități pe care le ai de făcut;
- Deleagă – liderii știu să delege activitățile pe care le pot face alții pentru a se concentra doar pe acele activități care contează, aduc profit sau pe a crea strategii care duc mai departe compania sau afacerea;
- Fii creativ, alternând ritmul. De exemplu, după o sarcină dificilă alege una mai ușoară pentru a evita rutina;
- Nu uita de pauze. Cu siguranță ai auzit de zicala românească pauzele lungi și dese, cheia marilor succese. Ei bine, să zicem că este parțial adevărat. Nu poți fi productiv dacă muncești fără repaus. Majoritatea oamenilor lucrează eficient aproximativ 60 – 90 minute cu o pauză de 5-10 minute.

Alte tehnici de organizare a timpului

Exista nenumărate ***tehnici de organizare a timpului,*** însă 2 dintre ele sunt cele mai frecvente:

- **Metoda Pomodoro** care se referă la: lucrezi 25 de minute la o singură sarcină (concentrându-ți atenția doar pe ea), apoi iei pauză 5 minute și tot așa;
- **Principiul Pareto** sau **metoda 80/20** spune că din totalul de rezultate pe care le producem într-o zi, 80% din acele rezultate sunt generate cu 20% din efortul nostru. Restul de 80% din efort generează doar 20% dintre rezultate.

Perseverenta

Se spune că fără perseverență, nu realizezi nimic în viața. Dacă ne uităm, spre exemplu, la sportivii de performanță vedem că se aplică acest principiu. Perseverența presupune să îți cunoști visul sau obiectivul și să lucrezi zilnic pentru el, chiar și foarte puțin și să nu-l abandonezi niciodată, nici măcar atunci când nu vezi rezultate imediate.

Pe scurt e vorba de a continua să perseverezi până îți atingi visul sau îți îndeplinești obiectivul, apoi treci la următorul și continui în același fel.

Punctualitatea

A fi punctual înseamnă să ajungi la timp la întâlniri, meeting-uri și așa mai departe. Ideal ar fi să ajungi chiar cu 5 sau 10 minute mai devreme de ora stabilită. A nu fi punctual te poate costa scump. În primul rând îți pierzi credibilitatea și respectul celorlalți, iar cei cu care te întâlnești își vor pune din start niște semne de întrebare, mai exact dacă pot sau nu să aibă încredere în tine. Iar așa cum știm, încrederea este baza oricărei relații interumane.

Așa că poți pierde oameni, afaceri, sau poți rata un spectacol, poți pierde trenul, avionul etc. Atât în zona profesională, cât și în viața personală punctualitatea ar trebui să fie obligatorie.

Stabilirea obiectivelor

În time management stabilirea obiectivelor este un instrument valoros deoarece te ajută să dai o direcție acțiunilor tale. În acest fel vei putea să evaluezi progresul pe parcurs. Pentru asta trebuie să te gândești la lucrurile cu adevărat importante pentru tine pe termen lung, să știi unde dorești să ajungi și să te motivezi pentru a face tot posibilul să-ți atingi ținta. Fără a-ți stabili aceste lucruri, ești ca o barcă în derivă care nu ajunge nicăieri.

Iată câteva **sfaturi** care te vor ajuta în stabilirea obiectivelor:

- Alege obiective care să te motiveze și cu care simți că rezonezi;
- Stabilește obiective specifice – clare și bine definite. Poți folosi metoda SMART (din engleză);
- Scrie obiectivele. Astfel îți vei concretiza aspirațiile și angajamentul față de realizarea obiectivelor;
- Fă un plan de acțiune. Scrie pașii pe care trebuie să-i urmezi pentru a îndeplini obiectivele;
- Fii consecvent și perseverează.

<u>Planificarea si prioritizarea activitatilor si a sarcinilor</u>

După ce ți-ai stabilit obiectivul, o altă etapă la fel de importantă este planificarea și prioritizarea activităților și a sarcinilor pe care le ai de rezolvat ca să ajungi unde ți-ai propus.

Ideal ar fi ca duminică seara sau luni dimineață să îți aloci un timp pentru a planifica săptămâna. De asemenea, în fiecare dimineață alocă aproximativ 30 de minute pentru planificarea zilei tale. Nu îți începe lucrul până când nu ai stabilit clar în minte ce ai de făcut. Având claritate și direcție îți va fi mult mai ușor să te pui pe treabă.

Fă-ți liste cu lucrurile „de făcut” sau liste de priorități. Nu încerca să ții minte tot ce ai de făcut. Cel mai probabil nu vei reuși, așa că cel mai bine este să scrii într-o agendă pe care să o ai la îndemână, tot timpul.

Nu ezita să folosești și instrumente care să te ajute în managementul timpului: de la aplicații, agende personalizate, post-ituri, plannere, tablă magnetică, markere colorate și alte asemenea. Astfel ai cea mai bună șansă să nu te simți copleșit de volumul mare de muncă și să îți folosești timpul eficient.

Planificarea și *prioritizarea* activităților se poate face în funcție de mai multe *criterii*: urgență, importanță, activități aducătoare de profit și așa mai departe.

Strategia lui Eisenhower

Pentru a lua rapid decizii, clasifică task-urile de care trebuie să te ocupi într-o zi, în 4 cadrane, în funcție de urgență și importanță. Pentru asta te poți folosi de ***strategia lui Eisenhower*** (Eisenhower Matrix) care te învață cum să stabilești și să prioritizezi sarcinile pornind de la urgență și importanță.

- **Urgent și important**: task-uri pe care să le rezolvi ACUM;
- **Urgent dar neimportant**: lucruri pe care să le faci acum, dar pe care le poți delega altcuiva sau elimina;
- **Non-urgente, dar importante**: lucruri către care să-ți îndrepți atenția. Cu cât vei rezolva mai multe din această categorie, cu atât vei avea mai puține task-uri urgente;
- **Non-urgent și neimportant**: lucruri de ignorat sau de eliminat/amânat.

Atât în plan profesional, cât și în viața privată există multe distrageri pe care e bine să le eliminăm pe cât posibil. Iată care sunt așa-numiții ***„hoții de timp”:***

- Telefonul care sună mereu;
- Vizitatorii care îți consumă prea mult din timp, colegi care vin la tine pentru orice motiv;
- Întâlniri prea lungi, prea dese și dezorganizate;
- Priorități neclare;
- Lipsa de delegare;
- Amânarea sarcinilor mari și neplăcute;
- Televizorul;
- Internetul/ social media;
- Lipsa de structură și organizare;
- Probleme tehnice pe care nu le stăpânești;
- Imposibilitatea de a spune NU.

Sfaturi utile

1. *Fii flexibil*. Este important să știi ce vrei să obții dar la fel de important este și să nu te atașezi de planul care te va ajuta la îndeplinirea scopurilor căci poate suferi foarte multe modificări.

2. *Profită de timpii de așteptare.* În tramvai, la semafor sau când stai la vreo coadă poți citi sau asculta un podcast, poți verifica conturile de social media și comunica cu prietenii, astfel încât să nu ți se pară o pierdere inutilă de timp.
3. *Fă o listă cu lucruri de făcut* și urmeaz-o întocmai.
4. *Nu încerca să faci totul singur*. În caz contrar, munca de unul singur duce către epuizare.

Beneficiile managementului corect al timpului sunt enorme

- mai mare productivitate și eficiență;
- reputație profesională mai bună;
- Mai puțin stres;
- Mai bună comunicare;
- Oportunități sporite de avansare;
- Oportunități mai mari pentru a atinge obiective importante în viață și în carieră;
- Mai mult timp pentru familie, hobby-uri sau alte activități care îți plac;
- Viața în echilibru astfel încât să faci față mai ușor schimbărilor inerente;
- Crește calitatea vieții.

Dacă nu îți gestionezi timpul corect și eficient, pot rezulta consecințe nedorite, printre care enumerăm:

- Nerespectarea termenelor limită, pierderea afacerilor, a locului de muncă, etc;
- Flux de lucru ineficient;
- Calitate slabă a muncii;
- Nivel crescut de stres;
- Afectarea calității vieții.

Gestionarea conflictelor

Conflictul la locul de muncă este inevitabil. Indiferent dacă aceasta duce la o experiență pozitivă de formare a echipei sau la consecințe negative depinde de experiența dumneavoastră în gestionarea acesteia. Nu există doi oameni la fel, iar conflictele între aceștia apar atunci când motivațiile, modul de abordare a proceselor și cum înțeleg aceștia obiective profesionale nu converg. Conflictul la locul de muncă este inevitabil, dar nu este întotdeauna ceva de care să ne temem; conflictele duc la schimbare. Poate fi o schimbare de comportament, de obiceiuri, sau de abordare profesională a sarcinilor.

De ce este important sa înțelegem elementele ce țin de gestionarea conflictelor. Un studiu recent asupra muncii la distanță a constatat că 80% dintre respondenți au experimentat conflicte atunci când lucrează de acasă.

Cu toții ne-am confruntat într-o anumită măsură cu drama la locul de muncă. Nu avem cum sa scăpam de acestea. Decât să le prevenim, mai degrabă să le rezolvăm și să le gestionăm eficient.

Cât de bine gestionează managerii conflictele în echipe, are ca impact o diferență majoră între o companie performantă și una cu randament redus.

Ce este conflictul la locul de muncă?

Conflictul la locul de muncă apare atunci când există un dezacord între angajați din cauza unor interese, personalități, convingeri sau idei opuse. Conflictul la locul de muncă este un proces natural atunci când oameni din medii diferite lucrează cot la cot.

Expertul în managementul conflictelor și psihologul organizațional Dr. David G. Javitch, definește conflictul „*ca tensiune, care nu este nici bună, nici rea. Tensiunea pozitivă, acea energie care duce la creșterea creativității, inovației și productivității, este un produs secundar dinamic a doi sau mai mulți oameni care își împărtășesc diverse puncte de vedere, chiar dacă opiniile lor sunt inconsecvente sau desincronizate unele cu altele. Tensiunea negativă este un rezultat neproductiv, dezamăgitor și dăunător al oamenilor care nu lucrează împreună pentru a ajunge la o soluție pozitivă.*"

Oriunde oamenii lucrează împreună, este probabil să apară conflicte și reprezintă o provocare la care managementul trebuie să răspundă în mod constructiv.

Conflictul poate avea diverse forme, inclusiv lipsa de cooperare, insulte verbale, agresiune, furie, calitate proastă sau întârziere a muncii, eșec al proiectului și multe altele.

Haideți-ne să explorăm *tipurile de conflicte la locul de muncă, semnele de conflict și sfaturi pentru rezolvarea conflictelor* pentru a vă ajuta să rezolvați disputele din organizația dvs.

Principalele tipuri de conflicte la locul de muncă

Atât de multe conflicte în viață apar din cauza comunicării slabe, iar ce se întâmplă la locul de muncă nu este diferit. Neînțelegerile, mintea închisă și comportamentul pasiv-agresiv contribuie toate la conflictele la locul de muncă. Acolo unde este o problemă, există o soluție. Sau, în scenariile noastre, unde există un conflict, există o soluție.

Să aruncăm o privire în profunzime la cinci moduri în care apar conflictele la locul de muncă, care merită menționate și cum le puteți minimiza impactul negativ:

1. **Conflicte de personalitate**

Ciocnirile din cauza diferitelor personalități sunt unele dintre cele mai frecvente conflicte la locul de muncă. Aceste conflicte sunt imposibil de evitat pentru că toți avem personalități și nu ne vom înțelege cu toți colegii pe care îi întâlnim. Conflictul bazat pe personalitate poate fi provocator și frustrant, dar este benefic să înveți cum să lucrezi cu persoane ale căror abordări și perspective sunt diferite de ale tale.

Rezoluție: Fiecare persoană are o poveste de spus. Cu toții purtăm fericire și împliniri, dar și frustrări și eșecuri. Împărtășește-ți povestea și ascultă povestea celeilalte persoane. La urma urmei, nu suntem atât de diferiți.

2. **Conflicte bazate pe sarcini**

Indiferent de dimensiunea afacerii dvs., multe procese vă ajută organizația să rămână pe linia de plutire. Adesea, o mulțime de procese interfuncționale au loc în cadrul fluxurilor de lucru interdependente. Conflictele de interdependență cu privire la sarcinile angajaților apar atunci când un coleg se bazează pe cooperarea, rezultatul sau contribuția altuia, iar acest lucru nu se întâmplă.

Rezoluție: Delegați sarcini în mod eficient. Comunicați cu echipa importanța responsabilității și a răspunderii. Clarificați rolurile fiecărui angajat, cum ar fi toți pe aceeași pagină când se apropie termenele limită.

3. **Diferente de stil**

Uneori, conflictul apare deoarece oamenii au preferințe diferite pentru a duce la bun sfârșit munca. Poate că unul dintre angajații tăi se mișcă într-un ritm rapid (orientat către sarcini), dar altul este mai preocupat să se asigure că toată lumea are un cuvânt de spus (orientat către oameni). Ambii angajați sunt valoroși pentru afacerea dvs., dar le poate fi dificil să lucreze împreună.

Rezoluție: Ideea de respect și înțelegere reciprocă se aplică aici și în orice interacțiune care implică alți oameni. S-ar putea să preferăm un anumit stil de lucru, dar uneori, în grupuri, echipele trebuie să colaboreze pentru a dezvolta o idee mai bine decât ar putea gândi o singură minte - ceea ce înseamnă că trebuie să învețe să facă față diferențelor celorlalți. Și amintiți-vă că echipele trec prin următoarele etape de dezvoltare: formarea, asaltul, normarea și eficientizarea înainte de a lucra cu succes

4. **Diferente de gen/cultura**

Conflictele pot apărea între oameni din cauza diferențelor de vârstă, medii educaționale, experiențe personale, moștenire etnică, gen și preferințe politice. Asigurați-vă că toată lumea respectă regulile companiei, condițiile de lucru și așteptările comportamentale.

Rezolvare: În cazul hărțuirii sau discriminării, compania trebuie să pună accent pe deschiderea la minte, acceptarea și înțelegerea. Cu toții putem învăța să coexistăm.

5. **Conflicte cu privire la stilul de conducere**

Liderii au moduri diferite de a-și conduce echipele. Diferențele în stilurile de conducere pot duce la conflicte. Membrii echipei pot deveni confuzi și iritați de aceste moduri diferite de a gestiona. De exemplu, un lider poate fi mai flexibil și mai incluziv, în timp ce altul poate fi direct și irascibil.

Rezolvare: Pentru a rezolva potențiale conflicte, ar trebui să subliniați respectul reciproc pentru diferențele din cadrul companiei. De asemenea, liderii ar trebui să fie conștienți de stilurile lor

de conducere și de modul în care interacționează cu stilurile de lucru și personalitățile colegilor din echipa lor. Ar trebui să fie capabili să se adapteze și să se conecteze cu angajații, indiferent de preferințele lor de conducere.

Cum să depistați primele semne ale unui conflict la locul de muncă?

Recunoașterea și identificarea din timp a semnelor de conflict la locul de muncă este cea mai bună modalitate de a depăși tensiunile și dezacordurile înainte ca acestea să submineze performanța și relațiile de muncă. Vestea bună este că există semne de avertizare la care trebuie să fiți atenți pentru a vă ajuta să fiți mai proactiv cu tehnicile de rezolvare a conflictelor. Iată cum puteți identifica semne de conflict la locul de muncă:

A. Acordați atenție scăderii productivității

Când apar conflicte, productivitatea la locul de muncă este afectată. Productivitatea scade atunci când angajații se luptă să se înțeleagă și să lucreze împreună cu succes. Dacă angajații dvs. nu sunt implicați în munca și echipele lor, se simt mai puțin motivați și concentrați pe munca lor, ceea ce poate încetini termenele de livrare a taskurilor și chiar cele de finalizare a proiectelor.

B. Fiți atenți la fluctuația de personal și absenteismul

Dacă brusc întâmpinați o fluctuație mare a personalului sau începeți să observați că angajații sună pentru a solicita concediu de odihnă deoarece sunt bolnavi sau nu se prezintă la serviciu (iar acest lucru înseamnă absenteism), ar trebui să faceți câteva investigații. Evitarea mediului de lucru poate fi modalitatea angajaților de a face față conflictului. Daca sunteți manager, va trebui să discuți cu angajații tăi absenți pentru a înțelege dacă se confruntă cu conflicte care îi împiedică să se prezinte la serviciu.

C. Ascultați plângerile directe din partea personalului dvs

Fii atent la ceea ce spun direct angajații tăi. Ascultă cum vorbesc despre locul de muncă, despre colegi și despre muncă. Dacă se plâng sau critică frecvent, acest feedback indică nemulțumire și poate fi un semn de conflict. Aveți grijă deosebită să vă concentrați asupra oricăror răspunsuri negative în sondajele oferite de personal.

D. Observați pierderea încrederii

Încrederea este esențială la locul de muncă. Neîncrederea poate indica conflicte și sentimente de stres, depresie și chiar anxietate. Luați în considerare modul în care se comportă angajații. Oamenii își schimbă comportamentul atunci când le lipsește încrederea. De exemplu, se pot retrage din situații critice în care punctul lor de vedere este necesar, să nu contribuie și să rămână tăcuți, chiar dacă acest lucru este în afara caracterului lor obișnuit.

E. Identificați schimbările în interacțiunile dintre angajați

Dacă are loc o schimbare dramatică a comportamentului în care angajații se exprimă, poate indica dacă există sau are loc un conflict. De exemplu dacă observați că un angajat refuză să vorbească cu altul brusc sau în mod repetat vorbește despre aceeași persoană într-o lumină negativă. Fiți deosebit de atenți la comportamentul nepoliticos sau inadecvat, deoarece acest lucru ar putea indica că conflictul este sever, sau chiar putem discuta despre un angajat toxic.

Cum se rezolva conflictele la locul de munca?

Ca manager, vrei să fii bine echipat pentru a gestiona conflictele într-o manieră care să contribuie la un mediu de lucru mai fericit. Învățând să abordezi conflictele în mod corespunzător, liderii pot îmbrățișa oportunitatea de a crea o cultură pozitivă a companiei, care să fie în beneficiul tuturor. Rezolvarea conflictelor este esențială în lumea corporativă, deoarece ajută la distingerea unei afaceri bune de una proastă. Deci, în calitate de proprietar de afaceri, ce puteți face pentru a ajuta la rezolvarea unui conflict și pentru a preveni evoluția lui? Încercați aceste șapte sfaturi:

1. Ajungeți la cauza principală a conflictului

Primul lucru pe care trebuie să-l faceți pentru a rezolva conflictul este să ajungeți la cauza principală a acestuia. Permiteți fiecărei părți să vă împărtășească partea sa pentru a înțelege ce simt și de ce nu sunt de acord. Asigurați-vă că obțineți cât mai multe informații posibil de la ambele părți și puneți întrebări pentru a obține claritate. Evitați să fiți de partea unui coleg (cu care vă înțelegeți bine) înainte de a asculta fiecare parte implicată. În calitate de mediator neutru, puteți ajuta ambele părți să discute problemele lor într-un mod semnificativ și sănătos.

2. Programați o oră pentru a vă întâlni și a discuta conflictul într-o locație neutră

Nu poți rezolva disputele înainte de a vorbi și a lucra la ele. Încercarea de a vorbi prin dezacorduri folosind metode online de comunicare poate duce la interpretări greșite. Pentru a avea o conversație constructivă, trebuie să găsești un mediu sigur pentru a vorbi cu colegul tău.

3. Ascultă activ și lasă-i pe toți să-și spună cuvântul

După ce a făcut ca ambele părți să se întâlnească în privat, lăsați-le să împărtășească partea lor a poveștii și încercați să nu lăsați o singură persoană să domine conversația. Oferă-le timp egal pentru a-și exprima gândurile și preocupările fără a-l favoriza pe celălalt. Îmbrățișați o abordare pozitivă și asertivă în timpul întâlnirii. Încurajați ambele părți să își exprime ideile în mod deschis și onest, să înțeleagă cauzele conflictului și să identifice soluții.

4. Investigați situația

După ce ați ascultat preocupările ambelor părți, fă-ți timp și investighează. Aflați mai profund și aflați mai multe despre situația respectivă, părțile implicate, problemele întâmpinate sau cauzate și despre cum se simt colegii. Aveți o conversație individuală și încrezătoare cu cei

implicați și ascultați cu atenție pentru a vă asigura că înțelegeți punctele lor de vedere. Încercați să găsiți orice sursă de conflict adiacente care ar putea să nu fie evidente sau vizibile

5. Obțineți informații din manualul angajatului/regulamentul intern

Manualul angajatului dvs. ar trebui să fie primul punct de referință atunci când aveți de-a face cu conflictele de birou. Acest regulament intern ar trebui să servească drept ghid pentru a vă ajuta să navigați în dispute și ce măsuri disciplinare trebuie luate dacă este necesar. Politicile din manualul dvs. trebuie să stabilească ceea ce se califică drept comportament inacceptabil la locul de muncă. Ar trebui să nu lase loc de interpretare pentru a se asigura că nu există nicio confuzie.

6. Identificați și oferiți soluții favorabile pentru ambele părți

Determinați o soluție convenită de comun acord pentru a menține pe toată lumea pe aceeași pagină și pentru a lucra spre un obiectiv comun. Fiecare persoană ar trebui să înțeleagă ce așteptări de la ei sunt și concret ce pași trebuie să ia pentru a avansa găsi soluție. Dacă nu puteți ajunge la o soluție, ar putea fi timpul să discutați cu echipa dvs. de resurse umane pentru a dezvolta și a identifica pași următori.

7. Urmăriți și decideți strategiile preventive pentru viitor

După ce ajungeți la o rezoluție, poate fi util să va întâlniți cu angajații implicați după câteva zile sau săptămâni pentru a vă asigura că nu există probleme suplimentare și situația nu se mai repetă. De asemenea, decideți asupra strategiilor preventive pentru viitor și căutați lecții pe care le puteți învăța din conflict și cum îl gestionați. Astfel, știți ce puteți face atunci când problema reapare.

CAPITOLUL 2

Aplicarea diverselor procese de afaceri într-o gamă largă de industrii

Reponsabil de proces , activitati, atributii generale, resposanbilitati

Funcția de Responsabil Proces este esențială în cadrul organizațiilor care se dedică îmbunătățirii constante a productivității și eficienței proceselor interne. Aceasta presupune coordonarea și monitorizarea fluxului de activități, asigurând conformitatea cu standardele interne de calitate și eficiență. Responsabilul de proces lucrează în strânsă colaborare cu diverse departamente, având rolul de a analiza sistematic procesele existente, de a identifica oportunitățile de îmbunătățire și de a implementa soluții inovatoare. În contextul dinamic al mediului de afaceri românesc, responsabilul de proces trebuie să fie capabil să se adapteze rapid la schimbări, să gestioneze resursele eficient și să comunice clar cu toate părțile implicate. De asemenea, el va fi responsabil de formarea și informarea echipei asupra modificărilor aduse proceselor curente, precum și de monitorizarea implementării telecomunicării cu standardele de calitate stabilite.

Responsabilitățile unui responsabil de proces sunt variate și includ:

- **Analiza și Evaluarea Proceselor:** Studiază procesele curente din cadrul organizației pentru a identifica ineficiențele și a propune îmbunătățiri.
- **Implementarea Standardelor de Calitate:** Dezvoltă și implementează standarde de calitate în conformitate cu reglementările legale și politicile interne ale organizației.
- **Coordonarea Echipei:** Colaborează cu diferite departamente pentru a asigura respectarea procedurilor și standardelor de calitate, având rolul de lider în inițiativele de îmbunătățire a proceselor.
- **Raportare și Monitorizare:** Creează rapoarte periodice privind performanța proceselor și prezintă rezultatele managementului superior.
- **Formare și Instrucție:** Oferă instruire personalului în ceea ce privește noi procese, tehnici de lucru și instrumente implementate.
- **Gestionarea Proiectelor de Îmbunătățire:** Conduce proiecte specifice de îmbunătățire a proceselor folosind metode precum Lean, Six Sigma sau alte tehnici de management al calității.
- **Evaluarea Riscurilor:** Identifică și analizează potențialele riscuri asociate cu procesele curente și propune planuri de remediere.
- **Colaborare cu Furnizorii:** Menține relații productive cu furnizorii pentru a asigura livrarea eficientă a materialelor și serviciilor necesare.

- **Participarea la Auditurile Interne:** Este responsabil cu pregătirea organizației pentru auditurile interne și externe, asigurându-se că toate documentele necesare sunt actualizate și disponibile.
- **Actualizare a Procedurilor:** Se asigură că toate procedurile interne sunt actualizate conform celor mai bune practici din industrie și legislației în vigoare.

Abilități și Competențe

- **Gândire Critică:** Capacitatea de a analiza și evalua informațiile pentru a lua decizii corecte.
- **Rigorozitate:** Atent la detalii și capabil de a controla procedurile pentru a evita erorile.
- **Creativitate:** Gândirea inovativă și abilitatea de a propune soluții originale pentru îmbunătățirea proceselor.
- **Comunicațional:** Capacitatea de a transmite informațiile într-un mod clar și concis, esențial în relațiile interumane și profesionale.
- **Competențe Interumane:** Abilități de colaborare și negociere eficiente cu diverse departamente și părți externe.
- **Proactivitate:** Abordarea proactivă în gestionarea problemelor de proces, căutând soluții înainte ca problemele să devină critice.

Procesele și sistemele de tip ERP

Companiile, pentru a-și realiza obiectivele, trebuie să desfășoare o serie de activități, activități care de obicei sunt grupate funcțional în cadrul unor departamente: aprovizionare, producție, vânzare, financiar, resurse umane etc. Gruparea activităților în departamente este utilă, dar poate induce impresia eronată că departamentele funcționează independent unul de celălalt, și că este suficient să se analizeze activitatea fiecărui departament în parte pentru a se obține o imagine exhaustivă și integrată asupra a ceea ce face sau ceea ce ar trebui să facă (prin optimizări) o companie la un moment dat. O abordare analitică mai bună se poate realiza însă prin intermediul proceselor de afaceri.

Ce sunt procesele ?

Un proces de afaceri este definit ca fiind un set de activități ce este declanșat de un anumit eveniment și care conduce, printr-o serie de pași, la un rezultat dorit de către companie. Un exemplu de proces de afaceri: realizarea unei comenzi de vânzare, de la momentul primirii comenzii de la client și până la încasarea facturii. Un alt exemplu: realizarea unui proces de aprovizionare, de la momentul în care planificarea producției sugerează nevoia de un anumit articol de la un furnizor și până când acesta este recepționat în depozit.

Specific proceselor de afaceri este faptul că, în multe situații, realizarea lor implică activități în cadrul mai multor departamente, ceea ce pune în lumină necesitatea unui sistem care să permită

circulația facilă a informației între departamente. Să luăm, de pildă, exemplul dat mai devreme, cel cu realizarea comenzii de vânzare, și să-l analizăm mai în detaliu.

Evenimentul declanșator al procesului este primirea comenzii de la client. Aceasta se face în departamentul de vânzări. Să presupunem, cazul simplu, că produsul este deja pe stoc și nu trebuie comandat la furnizor, așa că angajatul de la vânzări transmite departamentului depozit informația legată de comandă – ce articole dorește clientul, în ce cantitate, în ce locație, până la ce dată trebuie făcută livrarea. Departamentul depozit pregătește articolele și le livrează. Mai departe, departamentul financiar este informat de realizarea livrării și întocmește factura, iar apoi procesul se finalizează cu încasarea facturii.

Iată, așadar, cum un proces relativ simplu a implicat activități și implicit circulația informației prin cel puțin trei departamente. Această circulație a informației între departamente se realizează cel mai bine în cadrul unui sistem ERP.

Ce este un sistem ERP?

Un sistem ERP este o suită de aplicații software gata de a fi utilizate, aplicații ce servesc procesele de afaceri ale unei companii, fiind suficient de flexibile și de configurabile pentru a putea fi aplicate oricărei companii. Specific unui sistem ERP este faptul că informația este într-o singură bază de date și e suficient ca ea să fie introdusă într-un departament, pentru ca să fie disponibilă apoi pentru toate departamentele companiei.

E adevărat că un sistem ERP are totuși o structură modulară, asociată departamentelor companiei: modulul de aprovizionare, modulul de vânzare, modulul financiar etc. E rațională gruparea în același loc a unor funcționalități specifice unor anumite departamente, dar adevărata putere a unui sistem ERP constă în faptul că integrează (și automatizează) procese de afaceri care presupun interacțiunea mai multor departamente.

Cum se determină procesele de afaceri?

În contextul de față ne vom referi la determinarea proceselor de afaceri în cadrul unei implementări de sistem ERP. Întrucât scopul unui sistem ERP este de a servi procesele de afaceri, este evident că acestea trebuie mai întâi stabilite. Aceasta se realizează în cadrul etapei de analiză a implementării, când se stabilesc cerințele de afaceri. Cerințele de afaceri sunt ceea ce se dorește din partea clientului ca să se realizeze în sistemul ERP, iar ele cuprind implicit sau explicit stabilirea procesele de afaceri. Etapa de analiză se realizează de obicei prin interviuri care se realizează între consultanții de implementare și reprezentanții clientului, iar în final rezultă o documentație agreată de ambele părți.

Acum, dacă ați trecut deja printr-o implementare de sistem ERP, e posibil să nu fiți de acord întru totul cu ce am menționat mai sus, anume că la baza unei implementări de sistem ERP stă filozofia abordării prin prisma proceselor de afaceri; de cele mai multe ori documentația de implementare înseamnă de fapt mai multe documente realizate prin interviuri cu fiecare

departament în parte, rezultând un document de analiză pentru financiar, unul pentru producție, altul pentru vânzări etc. E adevărat, așa se procedează, dar sunt trei aspecte care vin în sprijinul celor afirmate mai sus.

Mai întâi, informația din documentațiile realizate pe departamente este adeseori redundantă, iar asta nu e un lucru rău. Mai mult, este chiar necesar, fiindcă procesele de afaceri traversează granițele dintre departamente și o documentare detaliată a unui proces de afaceri presupune menționarea unor pași care se realizează în aval sau în amonte de cel analizat în cadrul departamentului respectiv.

Apoi, orice plan de proiect de implementare ERP, dacă e un plan bine făcut, include și întâlniri la care participă toate departamentele, întâlniri care ajută la realizarea unei imagine complete asupra proceselor de afaceri.

Și, nu în ultimul, rând managerii de proiect – cel din partea clientului și cel din partea furnizorului, sunt obligați să parcurgă întreaga documentație de proiect și astfel ei obțin viziunea de ansamblu asupra tuturor proceselor de afaceri, fiind responsabili de bunul mers al proiectului de implementare ERP.

Axarea companiilor pe practica managementului proceselor de afaceri devine relevantă pentru a asigura strategii reale de reducere a costurilor și pentru a oferi produse și servicii de calitate pe piață. Într-o lume caracterizată printr-o concurență acerbă, managementul proceselor de afaceri este principala practică de management din prezent.

Principiile de bază sunt revendicate în principal de la metodologia Lean – Six Sigma

1. Abordarea bazată pe caz

În acest scop, arhitectura de bază a datelor trebuie să fie coerentă și consistentă pe parcursul întregului flux, chiar dacă detalierea diferă de la o etapă la alta. Rezultatul nu constă numai în consistența datelor, dar și în reducerea efortului, prin evitarea redundanțelor, ceea ce asigură optimizarea proceselor.

2. Standardizarea și parametrizarea sunt folosite pentru a crește eficiența

Soluțiile se bazează pe utilizarea de structuri flexibile și standardizate, combinate cu reguli de business și algoritmi predefiniți, cu scopul de a asigura utilizatorilor un suport rapid și precis în luarea deciziei.

3. Detectarea timpurie a erorilor

Designul proceselor de business susține un proces decizional rapid și posibilitatea de a identifica și corecta erorile cât mai devreme (controale în proces), astfel încât costurile și întreruperile în activitate să fie minime.

4. Optimizarea rapoartelor prin
    - Integrarea automată a datelor din toate sursele disponibile;

- Panouri de bord care conțin praguri de performanță;
- Monitorizarea KPI-urilor, legați de proces (durată, status sarcini).

5. Optimizarea proceselor
   - Reducerea efortului uman implicat în executarea manuală a sarcinilor;
   - Reducerea probabilității de eroare prin înlocuirea task-urilor executate de către un operator / inginer / resposanbil, cu task-uri executate de un sistem;
   - Trasabilitate și transparența datelor la nivel de organizație.

Metoda Lean și Six Sigma

Lean Manufacturing este o filozofie de management al productiei care isi are originea in Japonia si este centrata pe **minimizarea risipei** in toate procesele de afaceri. Conceptul a fost dezvoltat initial de Toyota si este cunoscut sub numele de Toyota Production System.

Principiile Lean se concentreaza pe imbunatatirea continua si pe **eliminarea activitatilor care nu adauga valoare**, cunoscute sub numele de „muda" in japoneza. Acest proces include, printre altele, reducerea timpilor de asteptare, miscarilor inutile, productiei excesive si defectelor. Imbunatatirea continua, cunoscuta sub denumirea de **Kaizen**, presupune efectuarea de modificari progresive ale proceselor pentru a spori eficienta, calitatea si satisfactia clientilor.

In centrul managementului Lean se afla conceptul de **adaugare de valoare din perspectiva clientului**. Acest lucru inseamna ca o companie va intelege ceea ce apreciaza cu adevarat clientii si va alinia procesele pentru a oferi aceasta valoare in cel mai eficient mod posibil. Concentrandu-se pe nevoile si preferintele clientilor, organizatiile **isi pot optimiza operatiunile** si pot elimina activitatile care nu contribuie la satisfactia acestora.

Implicarea si dezvoltarea angajatilor pentru a contribui la **imbunatatirea continua** a proceselor si a calitatii produselor oferite sunt alte componente esentiale ale managementului Lean. In filozofia Lean angajatii sunt incurajati sa participe la procesul decizional si **sa propuna optimizari**. Aceasta abordare joaca si un rol crucial in cresterea gradului de satisfactie a angajatilor, validandu-le contributia in succesul organizational.

Din punct de vedere operational, Lean prioritizeaza satisfactia clientilor prin **livrarea prompta** a produselor si serviciilor de inalta calitate, in cantitatile solicitate si la preturi competitive. Acest obiectiv este sustinut de adoptarea **celor mai bune practici** in eficientizarea operationala si dezvoltarea produselor, facilitand tranzitia organizatiilor de la dependenta de munca intensa la cresterea valorii prin inovare si organizare optima.

Six Sigma este o metoda de management care are ca obiectiv imbunantatirea proceselor de business pentru a crea si livra produse si servicii aproape perfecte. In sectiunea urmatoare veti explora ce inseamna mangamentul proiectelor Lean Six Sigma cu metodologia DMAIC. (Faze, livrabile, roluri).

Termenul Lean Six Sigma se refera si la abilitatea activitatilor de business si a proceselor performante de a produce rezultate conforme cu asteptarile clientilor. In particular, procesele de business care sunt la nivelul de six sigma produc rezultate cu un nivel al defectelor sub 3.4 defecte per 1 milion de oportunitati (DPMO). Obiectivele proiectelor Six Sigma sunt de a imbunanati activitatile si procesele dintr-o organizatie.

Lean Six Sigma este un proces, dar si o disciplina care masoara cite defecte exista intr-un proces si apoi se determina intr-un mod sistematic cum se poate imbunatati aceasta cativitate de busness. Cu toate ca initial Six Sigma provine din industrie, acum este folosita pe scara larga la imbunatatirea proceselor de business din toate domeniile cum ar fi banci, telecomunicatii, distributie, etc. Six Sigma paote fi folosita in servicii la fel de usor ca si in industrie asa cum a fost demonstrat de organizatii ca: GE, Bank of America, Dupont, etc Lean Six Sigma (DMAIC) reprezinta o metodologie riguroasa de creştere a capabilitatii şi de a reduce defectele în orice proces. Aceasta se realizează printr-un control continuu şi o reajustare a procesului.

Lean Six Sigma conduce la obţinerea a urmatoarelor rezultate principale:

- Six Sigma se focalizează asupra clientului; se obtine creşterea satisfacţiei consumatorului;
- Six Sigma obtine reducerea defectelor, creşterea profitului, îmbunătăţirea calităţii produselor şi creşterea satisfacţiei angajaţilor;
- Proiectele Six Sigma conduc la reducerea costurilor de operare si recuperări importante ale investiţiilor;
- Six Sigma determină schimbarea modului de operare: „working smarter not harder”;
- Proiectele Six Sigma conduc la reducerea numărului defectelor si la îmbunătăţirea ciclului de viaţă al produselor/serviciilor;
- Six Sigma promovează o filozofie a excelenţei

Metodologia Six Sigma se bazează pe utilizarea a două metode:

- DMAIC – Defineşte, Măsoară, Analizează, Îmbunătăţeşte, ţine sub Control – folosită atunci când se urmăreşte îmbunătăţirea produselor/serviciilor sau proceselor existente;
- DMADV – Defineşte, Măsoară, Analizează, proiectează/Design, Verifică – utilizată atunci când se doreşte proiectarea unor noi produse/servicii sau procese cu o anumita capabilitate a procesului.

Optimizarea proceselor

O întreprindere este un set de procese interconectate. Fiecare zonă a operațiunilor unei companii este caracterizată de procese diferite, dar ceea ce au în comun este furnizarea de produse și servicii către clienți, atât în interiorul, cât și în afara organizației. Rezultatul final generat de companie depinde de eficacitatea proceselor individuale.

1. Identificarea proceselor care au loc în organizație

Obiectivele precis definite ale proceselor individuale împreună cu o descriere a stării curente permit înțelegerea necesară a caracteristicilor operațiunilor companiei. Înțelegerea stării procesului curent implică recunoașterea elementelor sale individuale. În contextul optimizării lor ulterioare, este extrem de important să se identifice procesele care pot cauza probleme de afaceri. Pentru fiecare proces, trebuie să se distingă următoarele:

- Începutul unui proces – un proces poate fi declanșat de un anumit eveniment sau poate avea un început într-un alt proces;
- Sfârșitul procesului – procesul ar trebui să se încheie cu o acțiune specifică și efectul acestei acțiuni, poate începe astfel un alt proces;
- Activități – activități individuale care compun procesul;
- Participanți la proiect – oameni (nu numai angajați) care desfășoară activități de proces date;
- Produse – majoritatea activităților provoacă un efect specific sau au ca rezultat crearea unui produs, de exemplu un document, o decizie, un serviciu;

2. Întocmirea hărților de proces, vizualizare proces în situația actuală

Scopul cartografierii este de a prezenta clar și complet procesul. Este important ca procesul să fie prezentat așa cum este în realitate, evitând orice fel de colorare a realității.

3. Analiza și identificarea ineficiențelor, analiza problemelor de afaceri, identificarea surselor acestora

Baza desfășurării activităților de optimizare este o problemă de afaceri, a cărei natură poate varia, dar cel mai adesea problema se rezumă la ineficiență – neaducerea rezultatelor așteptate și costuri – aducând rezultatele așteptate, dar la un cost prea mare. În opinia noastră, în proiectele de optimizare a proceselor se recomandă o abordare cuprinzătoare – căutarea cauzelor ineficienței în întreaga organizație, deoarece experiența noastră arată că, în urma analizei, procesele aparent eficiente se dovedesc adesea a fi cauza unei probleme de afaceri în organizare. Analiza stării curente se face de obicei prin:

- Ateliere/interviuri de lucru cu participanții la proces;
- Analiza documentației procesului (dacă există în companie);
- Urmărirea efectivă a procesului pas cu pas;

- Analiza datelor sursă, definirea problemei afacerii;
- Discuție asupra cursului real al hărții procesului pregătită anterior - validarea procesului cu participanții săi;
- Discuție asupra cauzelor stării actuale, justificarea acțiunii și soluțiile aplicate;

4. Definirea îmbunătăților, verificarea soluțiilor cu participanții, prioritizarea

Fiecare proiect de optimizare a proceselor de afaceri ar trebui să aibă un obiectiv de afaceri definit pe care compania dorește să-l atingă după finalizarea proiectului. Experiența noastră arată că în companiile mari numărul de procese poate depăși chiar și 500, așa că în practică nu este posibilă optimizarea lor pe toate în același timp, ceea ce face necesară prioritizarea. Îmbunătățirile propuse ar trebui să fie întotdeauna supuse evaluării variantelor lor individuale, precum și verificării soluțiilor propuse cu participanții la proces.

5. Crearea unei hărți și rafinarea detaliilor îmbunătăților, proiectarea lor detaliată

Optimizarea proceselor nu trebuie considerată un „produs de la raft" care poate fi folosit în fiecare companie. Nu există o abordare universală care să ofere cele mai bune rezultate, așa că în funcție de ineficiențele identificate și de cauzele acestora, ar trebui aplicate diverse îmbunătățiri. De asemenea, trebuie avut în vedere faptul că începerea optimizării procesului necesită de obicei investiții în timp, fonduri pentru noi instrumente și instruire. În această etapă, este important să se analizeze impactul îmbunătățirii propuse asupra cursului proceselor individuale.

6. Elaborare plan de implementare, atribuire responsabilitate, instruire

Fără îndoială, cea mai dificilă etapă de optimizare este etapa de implementare a modificărilor dezvoltate. În acest stadiu sunt făcute de obicei cele mai multe greșeli. Selectarea instrumentelor adecvate în etapa de implementare este o funcție a scopului întregului proces de optimizare. Activitățile desfășurate la elaborarea unui plan de implementare variază în funcție de specificul proiectului, dar pot fi de obicei distinse:

- Plan de implementare - pregătirea unui plan de lucru de proiectare și implementare, inclusiv un program de activități cu repere desemnate și atribuirea responsabilității unor persoane anume;
- Numirea unei echipe de implementare - numirea unei echipe dedicate permite atribuirea clară a responsabilității unor persoane anume, ceea ce crește motivația de a acționa și vă permite să mențineți controlul asupra procesului de implementare a schimbării;
- Implementarea procedurilor - schimbările de proces afectează adesea regulile de lucru ale persoanelor care nu sunt direct implicate în planificarea acestora, prin urmare comunicarea modificărilor și documentarea procedurilor este necesară pentru implementarea eficientă și de durată a modificărilor;

- Instruire - noile standarde și proceduri necesită o adaptare adecvată a organizației, de aceea este important să se efectueze training care să permită echipei să se adapteze la noua situație;
- Comunicarea către angajați - comunicarea etapelor individuale ale procesului de optimizare este extrem de importantă atât în etapa de planificare - anunțarea posibilelor modificări, demonstrarea inițiativei, cât și la etapa de implementare - discutarea modificărilor, sublinierea scopului acestora și a beneficiilor obținute;
- Testare - pentru organizațiile mai mari, se recomandă implementarea în etape, care permite testarea de noi soluții pe exemplul unităților organizaționale individuale din cadrul întreprinderii, ceea ce permite minimizarea riscului și verificarea ipotezelor proiectului.

Proiectele de optimizare a proceselor schimbă adesea semnificativ modul actual de funcționare a unei întreprinderi, așa că trebuie avut în vedere că aceasta nu este o sarcină care poate fi realizată ușor și rapid. Nu trebuie să vă așteptați la efecte imediate, deoarece schimbarea necesită întotdeauna timp, iar baza oricărei schimbări este o înțelegere adecvată a stării actuale și a cursului real al proceselor din organizație. Merită să ne amintim că fiecare schimbare în organizație ar trebui să fie susținută de motive de afaceri și ar trebui să aibă un scop precis definit – schimbarea de dragul ideii în sine este inutilă. În fiecare etapă a implementării proiectului, este, de asemenea, important să ascultați sugestiile și observațiile angajaților. Comunicarea și convingerea mediului să se schimbe este extrem de importantă pentru a menține nivelul adecvat de motivație în eforturile de a obține efectele așteptate ale optimizării procesului.

Managementul proceselor

După cum probabil ti-ai dat seama o companie funcționează mult mai bine cand are procesele de afaceri/lucru mapate scriptic. Cartografierea proceselor îți oferă claritate asupra funcționării afacerii tale și te ajuta să-ți dai seama ce procese de business ar trebui sa ajustezi pentru a spori eficienta afacerii tale și a face performanță.

Ce sunt procesele?

“Procesele de business” sunt esența modului de operare a fiecare companii, materializate de cele mai multe ori într-o diagrama al fluxurilor de lucru ce te ajuta să înțelegi cum funcționează afacerea ta și ce impact au aceste procese de business în compania ta. Cu cat înțelegi mai bine modul în care funcționează compania ta, cu atat iti vei gestiona mai bine și mai ușor afacerea. Aici intervine maparea proceselor de business sau in romana - cartografierea proceselor de afaceri. Cartografierea proceselor de afaceri se referă la toate aspectele ce definesc o afacere, de exemplu: Cine este responsabil? Care este standardul la care ar trebui finalizat un proces de afaceri? Care este modul în care se poate determina succesul unui proces de afaceri.

RESPONSABIL PROCES cod COR 242104

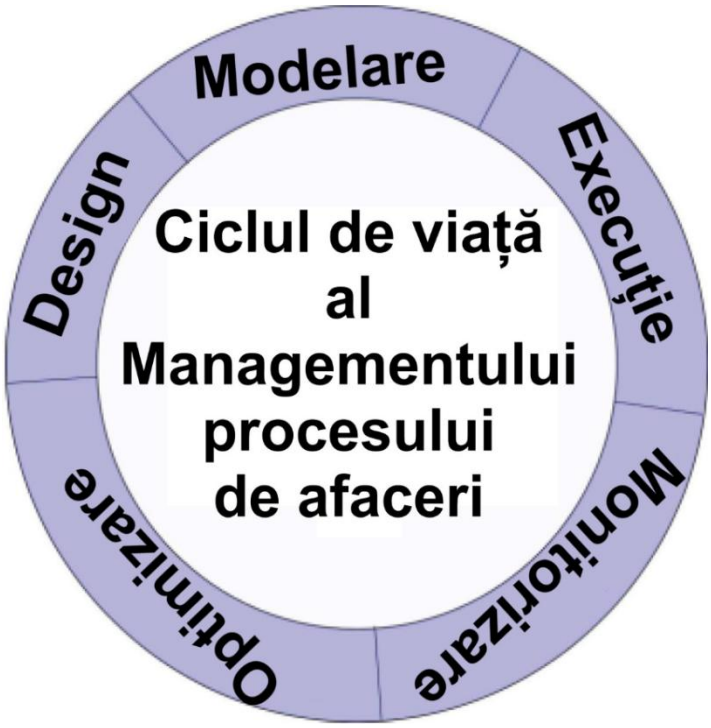
La ce te ajuta sa iti mapezi procesele de business?

Vizualizarea proceselor te ajută să înțelegeți mai bine modul în care funcționează afacerea ta, precum și punctele tari și punctele slabe. Ceea ce te ajuta să-ți dai seama cum sa-ti imbunatatesti procesele de business și cum să-ți faci afacerea mai eficienta. Totodată o hartă sau o diagramă clară și detaliată a proceselor de afaceri ajuta consultantii externi să analizeze dacă se pot face sau nu îmbunătățiri procesului actual. Maparea proceselor de business este un obiectiv specific în sine al fiecărei afaceri ce ajuta la măsurarea și compararea acestui obiectiv specific - în concordanță cu toate obiectivele companiei tale, pentru a te asigura ca toate procesele sunt aliniate cu valorile și capacitatea companiei tale.

În esența maparea proceselor de business susține mai multe obiective ale afacerii tale și îți aduce numeroase avantaje:

- Vizualizarea rolurilor - O hartă a proceselor de afaceri vă ajută să vizualizați responsabilitățile din partea tuturor - va fi clar cine are responsabilitatea pentru fiecare parte a procesului;
- Îmbunătățirea procesului de afaceri și rezolvarea problemelor - o data ce este concepută diagrama afacerii tale, vei vedea problema mai ușor, ce anume a dus la blocaj și vei știi cum sa actionezi in consecinta;
- Instruirea personalului și crearea de bune practici - harta proceselor scoate in evidenta și nevoia de a pregăti personalul companiei; totodată poate fi utilizată în ansamblu ca dovadă a celor mai bune practici reprezentand un exemplu pentru restul proceselor de business;
- Îți oferă o imagine de ansamblu a afacerii tale - imagine ce îți oferă o claritate a fluxului de lucru. Business Process Mapping te ajuta atat pe tine ca proprietar de afacere cât și pe angajații tăi, oferind claritate pe obiectivele fiecăruia ceea ce facilitează atingerea obiectivelor mai mari ale companiei.
- Respectarea reglementărilor - Cartografiere proceselor de afaceri este o resursa importanta atunci cand vorbim despre oferirea de dovezi in respectarea standardelor și regulamentelor de conformitate. De ex. Conformitatea cu GDPR. Totodată maparea proceselor de business este un instrument excelent în identificarea si ulterior mitigarea potențialelor riscuri, cauzate de anumite deficiențe de proces.
- Audit intern - usureaza auditare interna a companie.

Activitățile de gestionare a proceselor de afaceri pot fi grupate în mod arbitrar în categorii precum proiectare, modelare, execuție, monitorizare și optimizare.



Proiectare

Proiectarea proceselor cuprinde atât identificarea proceselor existente, cât și proiectarea proceselor „care urmează să fie”. Domeniile de concentrare includ reprezentarea fluxului procesului, factorii din cadrul acestuia, alerte și notificări, escaladări, proceduri de operare standard, acorduri la nivel de serviciu și mecanisme de predare a sarcinilor. Indiferent dacă sunt luate în considerare sau nu procesele existente, scopul acestui pas este de a asigura pregătirea unui proiect teoretic corect și eficient.

Îmbunătățirea propusă ar putea fi în fluxurile de lucru de la om la om, de la om la sistem sau de la sistem la sistem, și ar putea viza provocări de reglementare, de piață sau competitive cu care se confruntă întreprinderile. Procesul existent și proiectarea unui nou proces pentru diverse aplicații va trebui să se sincronizeze și să nu provoace întreruperi majore sau întreruperi ale procesului

Modelare

Modelarea preia proiectarea teoretică și introduce combinații de variabile (de exemplu, modificări ale chiriilor sau costurilor materiale, care determină modul în care procesul ar putea funcționa în circumstanțe diferite).

Execuţie

Una dintre modalitățile de automatizare a proceselor este dezvoltarea sau cumpărarea unei aplicații care execută pașii necesari ai procesului; cu toate acestea, în practică, aceste aplicații rareori execută toți pașii procesului cu exactitate sau complet. O altă abordare este de a utiliza

o combinație de software și intervenție umană; cu toate acestea, această abordare este mai complexă, ceea ce face dificil procesul de documentare.

Ca răspuns la aceste probleme, a fost dezvoltat un software care permite definirea întregului proces de afaceri (așa cum a fost dezvoltat în activitatea de proiectare a procesului) într-un limbaj de computer care poate fi executat direct de computer. Modelele de proces pot fi rulate prin motoare de execuție care automatizează procesele direct din model (de exemplu, calcularea unui plan de rambursare pentru un împrumut) sau, atunci când un pas este prea complex pentru a fi automatizat. Comparativ cu oricare dintre abordările anterioare, executarea directă a definiției procesului poate fi mai simplă și, prin urmare, mai ușor de îmbunătățit. Cu toate acestea, automatizarea unei definiții de proces necesită o infrastructură flexibilă și cuprinzătoare, care de obicei exclude implementarea acestor sisteme într-un mediu IT moștenit. Regulile de afaceri au fost utilizate de sisteme pentru a oferi definiții pentru comportamentul de guvernare, iar un motor de reguli de afaceri poate fi utilizat pentru a conduce la executarea și rezolvarea procesului.

Monitorizarea

Monitorizarea cuprinde urmărirea proceselor individuale, astfel încât informațiile despre starea lor să poată fi vizualizate cu ușurință și să poată oferi statistici privind performanța unuia sau mai multor procese. Un exemplu al acestei urmăriri este posibilitatea de a determina starea unei comenzi de la clienți (de exemplu, comanda a sosit, așteaptă livrarea, factura plătită), astfel încât problemele legate de funcționarea sa să poată fi identificate și corectate. În plus, aceste informații pot fi folosite pentru a lucra cu clienții și furnizorii pentru a-și îmbunătăți procesele conectate. Exemple sunt generarea de măsuri cu privire la cât de rapid este procesată o comandă de client sau câte comenzi au fost procesate în ultima lună. Aceste măsuri tind să se încadreze în trei categorii: timpul ciclului, rata defectelor și productivitatea.

Gradul de monitorizare depinde de informațiile pe care afacerea dorește să le evalueze și să le analizeze și de modul în care afacerea dorește ca acestea să fie monitorizate, în timp real, aproape în timp real sau ad-hoc. Mineritul proceselor este o colecție de metode și instrumente legate de monitorizarea proceselor. Scopul procesului de minerit este de a analiza jurnalele de evenimente extrase prin monitorizarea proceselor și de a le compara cu un model de proces *a priori*. Mineritul proceselor permite analiștilor de proces să detecteze discrepanțele dintre execuția efectivă a procesului și modelul *a priori*, precum și să analizeze blocajele.

Optimizare

Optimizarea proceselor include recuperarea informațiilor privind performanța procesului din faza de modelare sau monitorizare; identificarea blocajelor potențiale sau efective și a oportunităților potențiale pentru economii de costuri sau alte îmbunătățiri; și apoi, aplicarea acelor îmbunătățiri în proiectarea procesului. Instrumentele de minerit a proceselor sunt capabile să descopere activități critice și blocaje, creând o valoare comercială mai mare.

Re-inginerie

Atunci când procesul devine prea complex sau ineficient, iar optimizarea nu obține rezultatul dorit, este de obicei recomandat de un comitet de conducere al companiei prezidat de președinte / CEO pentru a reproiecta întregul ciclu al procesului. Reorganizarea proceselor de afaceri a fost folosită de organizații pentru a încerca să obțină eficiență și productivitate la locul de muncă.

Gândire strategică - definiție și concept

Gândirea strategică este una care se concentrează pe o abordare orientată spre viitor. Se ia în considerare o strategie pentru a realiza ceva specific, precum și un plan de acțiune pentru a atinge obiectivele dorite. Acest tip de gândire este strâns legat de sectorul afacerilor, deși poate fi aplicat oricărui alt domeniu**.**

Gândirea strategică este axată pe viitor. Unul dintre principalele obiective ale acestui tip de gândire este realizarea unui obiectiv dorit și dorit de către individ. Pentru aceasta, au fost stabilite anterior o strategie și un plan de acțiune care trebuie implementate. Acest tip de gândire este adesea prezent în anumite sectoare, cum ar fi marketingul și afacerile. Cu toate acestea, nu este legat doar de acestea, ci poate fi pus în practică în orice domeniu. De exemplu, în sport este de asemenea foarte util, deoarece multe activități sportive necesită o strategie pentru a câștiga.

Care sunt principalele caracteristici ale gândirii strategice?

Acestea sunt cele mai remarcabile caracteristici ale acestui tip de gândire:

- **Stabiliți un obiectiv:** Trebuie să știți ce doriți să realizați pentru a stabili o strategie eficientă. A avea un scop este imperativ în gândirea strategică;
- **Punct curent:** Va fi necesar să cunoașteți situația actuală și ce este încă necesar pentru a atinge obiectivul dorit;
- **Determinați strategia:** După ce cunoașteți datele de mai sus, va trebui să stabiliți o strategie pentru a atinge obiectivul în mod eficient;
- **Plan de acțiune:** Atunci când strategia de urmat este clară, va fi necesar să se determine acțiunile pentru atingerea obiectivului. Dezvoltarea unui plan de acțiune va fi următorul pas în apropierea de obiectiv;
- **Monitorizarea:** Una dintre caracteristicile legate de acest gând este posibilitatea analizei constante a rezultatelor, evaluarea în permanență a ceea ce se realizează. Acest lucru vă permite să faceți modificări și să fiți flexibili pe tot parcursul procesului.

Abordări în vederea îmbunătăţirii deprinderilor de gândire strategică

- **Puneţi întotdeauna sub semnul întrebării opiniile Dvs. Personale**. Căutaţi informaţii care contrazic punctul Dvs. de vedere, şi astfel vă veţi putea forma o imagine mai completă despre o anumită situaţie;
- **Includeţi în echipă persoane cu experienţă în diferite domenii**. Modul lor diferit de gândire şi bagajul lor de cunoştinţe vor completa cunoştinţele Dvs. - şi vor contribui la îmbunătăţirea calităţii muncii;
- **Ieşiţi din birou**. Indiferent dacă ieşiţi doar la o scurtă plimbare sau călătoriţi undeva, ori de câte ori decideţi să luaţi o pauză ca să reflectaţi la anumite situaţii, veţi avea ocazia să obţineţi noi perspective.

Gândirea strategică este una din cele mai importante competenţe necesare persoanelor aflate în funcţii de conducere, care ajută în obţinerea unui avantaj competitiv.

Gândirea strategică diferă de gândirea critică, de gândirea creativă, de gândirea vizionară şi de planificarea strategică. Oricine poate să-şi dezvolte deprinderile de gândire strategică prin îmbunătăţirea capacităţii de anticipare şi a deprinderilor de gândire şi observare critică, dacă este deschis(ă) la discuţii şi gata să înveţe.

Leadership: Ce înseamnă si Cât de important este?

Leadershipul este un subiect extrem de important în lumea afacerilor, iar un lider eficient poate face diferența dintre succesul și eșecul unei afaceri. Dar ce înseamnă, de fapt, leadershipul si cât de important este?

Dacă ești deținătorul unui business sau conduci o afacere online trebui să știi ce este leadershipul și să îl și aplici dacă îți dorești să ai succes, relații bune și o echipă performantă și motivată. Pentru că acest concept se poate aplica cu același succes și într-o afacere online la fel ca în afacerile clasice. Leadership-ul este un aspect important al afacerilor și al vieții în general, și poate fi esențial și pentru succesul afacerii tale online sau offline.

Ce inseamna Leadership?

Ca să înțelegi pe scurt ce înseamnă leadership sau ce este leadershipul acesta se referă la capacitatea unei persoane de a conduce și ghida oamenii (echipa) spre atingerea obiectivelor comune, prin influențarea și motivarea lor într-un sens bun. Aceasta poate include atât capacitatea de a crea viziunea și direcția unei afaceri, cat și capacitatea de a comunica și a conduce o echipă. Din acest motiv lidershipul este un concept unic și nu orice manager poate fi un lider.

Leadershipul per ansamblu se referă la capacitatea unui om de inspira și motiva oamenii din echipă pentru a atinge un obiectiv comun sau mai bine zis obiectivele afacerii, unul câte unul și nu prin a impune. Un lider eficient este capabil să își motiveze echipa, să lucreze împreună, să ia decizii dificile și să ia măsuri pentru a rezolva problemele care apar.

Un lider bun este, de asemenea, un comunicator excelent și poate inspiră oamenii prin exemplul propriu și nu doar prin plasarea de sarcini.



Importanta Leadership-ului

Leadership-ul este esențial în orice afacere deoarece ajută la stabilirea unei direcții clare și a obiectivelor dar și la motivarea oamenilor și la gestionarea resurselor și situațiilor dificile. Fără un leadership eficient o afacere ar fi ca o corabie în derută. Un leadership eficient poate contribui deci la creșterea productivității, a angajamentului angajaților și la îmbunătățirea relațiilor cu clienții și partenerii de afaceri. Însă, leadershipul este important din mult mai multe motive. În primul rând, un lider bun poate crește moralul și productivitatea echipei, ajutând-o să lucreze mai eficient și să atingă obiectivele mai rapid. De asemenea, un lider eficient poate ajută la dezvoltarea și îmbunătățirea abilităților oamenilor din echipa sa, crescând astfel potențialul lor de a contribui la succesul companiei. În plus, leadershipul este important și pentru că poate ajuta la prevenirea problemelor și la rezolvarea acestora atunci când apar. Un lider poate preveni problemele prin stabilirea de reguli și norme clare și prin luarea unor măsuri proactive, în special datorită faptului că în general, acesta este un vizionar. Atunci când apar probleme, un lider bun poate lua decizii rapid și poate acționa pentru a le rezolva dar are și capacitatea de a le previziona.



Ce face un Leader?

Dacă vrei și tu să devii un leader și să faci un leadership de calitate trebuie să știi înainte de toate ce face un leader, pentru a ști care sunt responsabilitățile tale și ce anume ai de făcut în anumite situații pentru a gestiona situațiile și echipele cu care lucrezi. Un lider își asumă responsabilitatea pentru performanța întregii echipe și se concentrează pe atingerea obiectivelor alături de aceasta. Acesta poate fi implicat în luarea deciziilor strategice, în gestionarea resurselor și a situațiilor dificile și în asigurarea că echipa rămâne motivată și angajată în procesul de atingere a obiectivelor. De asemenea, un lider trebuie să fie mereu implicat și să lucreze cot la cot cu ceilalți, fiind un exemplu demn de urmat.



Stiluri de Leadership

Există mai multe stiluri de leadership, iar acestea pot varia în funcție de contextul și nevoile specifice ale afacerii sau ale echipe. Iată care sunt cele mai comune tipuri de leadership:

Leadership transformațional

Acest stil de leadership se concentrează pe motivarea și inspirarea angajaților prin transformarea lor în lideri mai buni. Într-un mediu online, acest stil de leadership poate fi foarte eficient prin intermediul sesiunilor de formare și mentorat online fapt care poate duce la o mai bună performanță și manageriere a activităților și echipelor.

Leadership democratic

Leadershipul democratic se focusează pe implicarea tuturor membrilor echipei în procesul decizional, fapt extrem de util în creșterea și implicarea fiecărui membru a echipei în dezvoltarea afacerii. Dacă te întrebi cum poți aplica acest stil în mediul online, îl poți implementa prin intermediul platformelor de colaborare și votare online, astfel încât toți membrii echipei să-și exprime opiniile și să luați astfel decizii referitoare la afacere, împreună.

Astfel toți membrii echipei se pot simți mai implicați în business și mai motivați să devină mai buni.

Leadership de tip coaching

Leadership-ul de tip coaching are la bază dezvoltarea abilităților și performanțelor angajaților prin feedback și ghidare individuală. În mediul online, acest stil de leadership îl poți implementa prin intermediul sesiunilor de coaching online și prin comunicarea individuală cu membrii echipei prin videoconferințe sau alte canale de comunicare.

Leadership orientat spre rezultate

Evident că acest stil de leadership se concentrează pe obținerea rezultatelor dorite prin stabilirea unor obiective clare și monitorizarea progresului și poate fi implementat în mediul online prin intermediul platformelor de gestionare a proiectelor și a obiectivelor online. Orice afacere își dorește să aibă rezultate, așadar cu siguranță acest tip de leadership este unul perfect pentru afacerea ta care poate fi combinat cu alte tipuri de leadership.

Leadership adaptiv

Leadership-ul adaptativ are la bază abilitatea întregii echipe și a afaacerii de a se adapta la schimbările rapide ale mediului și de a lua decizii rapide și eficiente în consecință. În online, acest stil de leadership se poate realiza prin intermediul sesiunilor de brainstorming online și prin comunicarea rapidă cu membrii echipei prin canale de comunicare online.

Trăsăturile unui lider

Pentru a înțelege mai bine ce este leadershipul, am realizat o listă cu câteva elemente cheie – cele mai importante trăsături ale unui lider de succes. Iată-le:

- **Integritate** – Pentru un lider, integritatea este o calitate aparte. Atunci când ești cinstit și când conduci fără să critici, căutând soluții benefice de ambele părți, rezultatele pozitive nu vor înceta să apară;
- **Viziune** – Un lider eficient are și o viziune clară asupra proceselor de lucru, perspectivelor și oportunităților. El vede deja rezultatul final, fiind capabil să-l împartă în mai multe obiective și chiar să anticipeze obstacolele care pot apărea pe parcurs;
- **Încredere** – Pentru a primi încredere, trebuie să o oferi mai întâi. Un lider câștigă respectul oamenilor din echipă datorită faptului că se ține de promisiuni, dar și pentru că este dispus să asculte păreri, lăsând întotdeauna ușile deschise;
- **Comunicare** – Un lider autentic este și un bun comunicator. El știe cum să transmită informațiile eficient, dar și să asculte și să ofere feedback;
- **Adaptabilitate** – Poate că, pentru început, îți poate părea clișeic faptul că liderul este primul care îmbrățișează schimbările. Acum, te poți uita în jur. Câte persoane aflate în funcție de conducere caută soluții la problemele ignorate de toți ceilalți?

- **Creativitate** – Un lider nu este doar o persoană inteligentă, ci și una creativă. În plus, cei care își doresc să-și depășească vizibil competiția, găsesc soluții eficiente pentru a-i încuraja pe toți membrii echipei să-și exerseze creativitatea;
- **Curaj** – Câte persoane competente se ascund în spatele lipsei de încredere? Foarte multe, așa-i? Liderii profesioniști au învățat deja să acționeze curajos, fiind conștienți de abilitățile care îi fac atât de valoroși pentru companie;
- **Empatie** – Din păcate, foarte mulți angajați pleacă din companii din cauza relației cu superiorii. De aici și ideea care s-a tot răspândit în ultima perioadă: angajații nu părăsesc organizațiile, ci oamenii care îi conduc. Liderii apreciați știu cât de importantă este inteligența emoțională în leadership. Ei oferă înțelegere și suport, dar își păstrează autoritatea în mod constructiv;
- **Delegare eficientă** – Liderul împarte sarcinile și se asigură că alege cele mai potrivite persoane pentru a le îndeplini cu succes;
- **Onestitate** - Onestitatea poate fi unul dintre cele mai apreciate atribute ale liderilor, indiferent de industria în care activează. Un lider bun trebuie să fie sincer cu ceilalți, dar și cu el însuși;
- **Gândire critică / Fiabilitate** - Un mare lider trebuie să fie optimist, dar uneori echipa va trece prin momente grele. Echipa ta se va simți demotivată atunci când simte că nu poate atinge anumite obiective. Trebuie să fii capabil să-i sprijini pe fiecare dintre colegii tăi cu informațiile, conexiunile și sfaturile potrivite, astfel încât aceștia să-și poată îndeplini cu succes munca;
- **Responsabilitate** - A fi un lider responsabil nu este niciodată ușor. Înseamnă că îți asumi responsabilitatea nu numai pentru acțiunile tale, ci și pentru acțiunile echipei tale. Un lider puternic vă fi responsabil pentru performanța echipei, indiferent de că aceasta se află la un nivel scăzut sau ridicat;
- **Motivant** - Chiar dacă vorbim despre această trăsătură la sfârșitul listei, este crucială și nu ar trebui să fie umbrită de alte abilități. Un lider bun trebuie să fie capabil să motiveze fiecare membru al echipei.

Daniel Goleman, în cartea sa Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence

Dacă doriți să vă îmbunătățiți abilitățile de lider vizionar, iată câteva caracteristici din care vă puteți inspira:

- **Stabiliți viziuni realiste** - În calitate de vizionar, veți modela imaginea de ansamblu a întreprinderii prin transmiterea unor perspective ambițioase, dar realizabile;
- **Fiți entuziast** - În echipă, liderii stabilesc obiective de inovare și inspiră angajații să fie creativi**;**
- **Orientat spre viitor** - Fiți catalizatorul schimbării și uniți oamenii în jurul unui viitor mai bun;

- **Implicați-vă activ** - Liderii mobilizează personalul să participe la procesul de inovare și să lucreze la obiective importante, în care au un rol activ;
- **Recunoaște-ți oportunitățile** - Liderii sunt la curent cu cele mai recente tendințe/analize căutând oportunități de inovare;
- **Arată-ți optimism și încredere** - Vizionarii stimulează entuziasmul și angajamentul în forța de muncă.

Ce înseamnă leadership autentic?

Varianta 1 (Condu oamenii fara sa te folosesti de functie)

Cu alte cuvinte, condu-i prin influenta pe care o ai asupra lor, si nu prin pozitia pe care o detii in organizatie.

Acum, ce inseamna influenta?

Influenta, in cea mai simpla si corecta forma, inseamna abilitatea de a-i determina pe ceilalti sa se implice. Cum stii daca cineva are influenta? Este atat de simplu! Asa cum spunea si John Maxwell: pune acea persoana intr-o organizatie de voluntariat, iar daca oamenii care nu sunt obligati sa o urmeze, totusi o urmeaza, atunci acea persoana este un lider. Acum gandeste-te: daca incepand de astazi, tu impreuna cu membrii echipei tale, aveti exact aceeasi functie si trebuie sa formati o echipa, atunci: oamenii te vor desemna ca lider al echipei si vor alege in mod deliberat sa te urmeze?

- Daca raspunsul este DA, atunci esti un lider.
- Daca raspunsul este NU sau NU STIU, atunci nu esti un lider.

Iata cum stau lucrurile in practica: Daca membrii echipei tale sunt obligati sa te urmeze, datorita pozitiei pe care o ai in cadrul organizatiei, atunci, nu discutam despre leadership. Discutam doar despre pozitie, insa pozitia este doar primul din cele **5 niveluri pe scara leadershipului**. Asadar, unitatea de masura in leadership este influenta si nu pozitia pe care o detii in organizatie. O pozitie pe scara managementului, nu vine la pachet si cu abilitatile de leadership necesare influentarii oamenilor in directia corecta.

Varianta 2 (Lider + Echipa = Leadership)

Aceasta varianta evidentiaza 3 elemente fundamentale:

- pe de o parte este Liderul;
- pe de o alta este Echipa;
- iar ceea ce ii uneste este forma de conducere denumita – Leadership.

Pentru ca leadershipul sa devina unul practicabil si ancorat in realitate este nevoie atat de un lider cat si de o echipa. Iata de ce:

- pe de o parte, un lider fara o echipa este doar un pion singur pe o tabla de sah;

- pe de alta parte, o echipa fara un lider care sa o conduca, este doar un grup de oameni, fara o directie, fara un tel comun, fara o **cultura organizationala**.

Formula leadershipului nu spune:

- Lider + 0 = Leadership;
- Nu spune nici: 0 + Echipa = Leadership

ci spune:

- Lider + Echipa = Forma de conducere – Leadership

Ce este important de inteles din aceasta analiza: nu poti fi un lider daca nu conduci o echipa! Poti sa ai o functie, poti sa ai si oameni pe care sa ii coordonezi, insa daca nu reusesti sa-i influentezi dincolo de pozitia pe care o detii, nu esti un lider. Poti fi un sef dar nu un lider.

Asadar, cum recunosti un lider?

Raspunsul este simplu: vezi daca are adepti, vezi daca are o echipa care vrea sa il urmeze in mod deliberat. Chiar este atat de simplu si este atat de precis. Daca oamenii aleg singuri sa te urmeze, atunci esti un lider. Daca nu isi doresc sa te urmeze, atunci nu esti un lider.

Peter Drucker (cunoscut ca parintele managementului) a spus ca singura definitie a unui lider este urmatoarea: „Cineva care are adepti”.

Varianta 3 (Leadership = Managementul Energiei Echipei)

Un lider vede membrii echipei ca fiind resurse de energie pe care trebuie sa le gestioneze intr-un mod cat mai eficient pentru realizarea obiectivelor.

Insa, cum gestionezi energia echipei?

Referitor la managementul energiei echipei, iti ofer 3 solutii la care am ajuns, si pe care le-am verificat de nenumarate ori, cu lideri din diverse domenii de activitate. In continuare am sa iti spun cum as gestiona eu managementul energiei echipei, daca as fi in locul tau.

Insa tu verifica daca aceste solutii functioneaza si in cazul tau:

1. Plaseaza fiecare membru al echipei tale pe pozitia in care da randament maxim.
2. Investeste in dezvoltarea oamenilor din echipa ta, nu ii lasa sa se dezvolte singuri in ritmul lor, pentru ca viteza va fi scazuta.
3. Cand vezi ca implicarea unui membru al echipei scade, incearca sa diminuezi sau sa elimini cauza care genereaza lipsa de implicare; nu o neglija, intrucat implicarea lui scazuta ii va influenta si pe altii.

Concluzionand, pentru un lider, membrii echipei reprezinta resurse de energie. Ca lider, trebuie sa administrezi cat mai bine energia intregii echipe, pentru a obtine rezultate cat mai mari cu efort si cost minim.

Daca nu reusesti sa gestionezi energia echipei, vei ajunge la ceea ce se numeste: ABC-ul Epuizarii in Leadership, iar consecintele sunt destul de grave.

Ce inseamna ABC-ul epuizarii in leadership?

A- vine de la: Activitate fara directie.

Aici consecinta este ca: vei face lucruri lipsite de importanta.

B – vine de la Bagaj mult fara planificare.

Aici consecinta este ca: nu vei reusi sa faci lucruri cu adevarat importante.

C – vine de la Conflict fara rezolvare.

Ce se intampla daca nu gestionezi bine energia echipei?

Consecinte sunt mai multe, insa vreau sa le punctez pe cele mai grave, cele care am remarcat ca determina o firma sa functioneze dupa principiul usii rotative (adica din firma pleaca oamenii buni si intra oameni slabi). Iata care sunt aceste consecinte, pe care iti recomand sa le urmaresti si in echipa ta:

- implicarea echipei va fi minima;
- apar permanent conflicte de interese;
- si cel mai grav, angajatii buni vor pleaca din organizatie, fiind atrasi de firmele concurente, in timp ce angajatii slabi vor intra in organizatie.

https://www.la-psiholog.ro/teste.php?id=34

https://psycho-test.org/ro/test/leadership_test.html

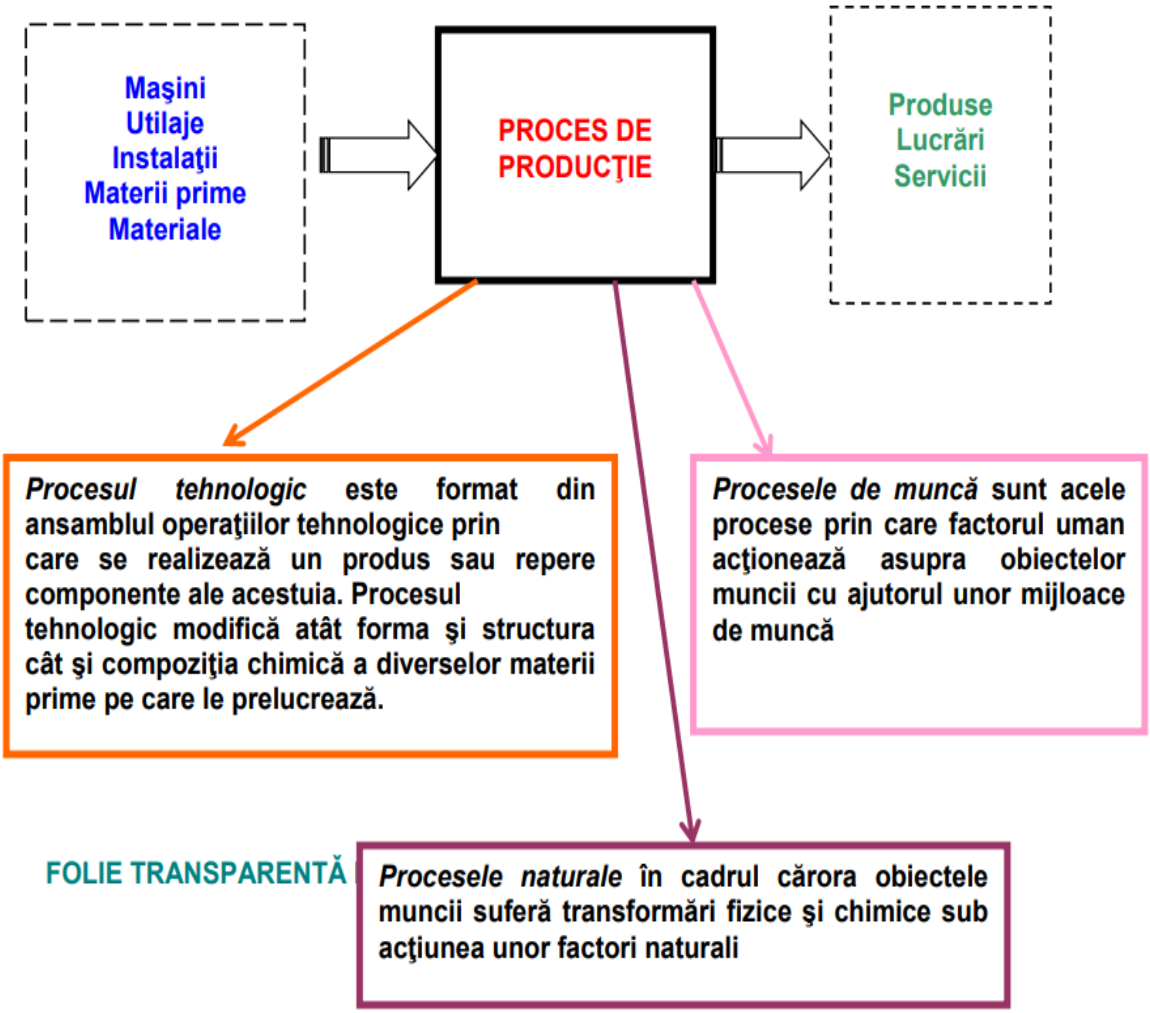
pt chestionarul de mai sus, de facut individual si de transmis screen cu rezultatul

CAPITOLUL 3

Elaborarea și proiectarea documentelor, inclusiv manuale de instruire, schițe de proces, diagrame de flux și proceduri de implementare

Definire proces de producție

Conceptul de proces de producţie poate fi definit prin totalitatea acţiunilor conştiente ale angajaţilor unei întreprinderi, îndreptate cu ajutorul diferitelor maşini, utilaje sau instalaţii asupra materiilor prime, materialelor sau a altor componente în scopul transformării lor în produse, lucrări sau servicii cu anumita valoare de piaţă.



Clasificarea proceselor

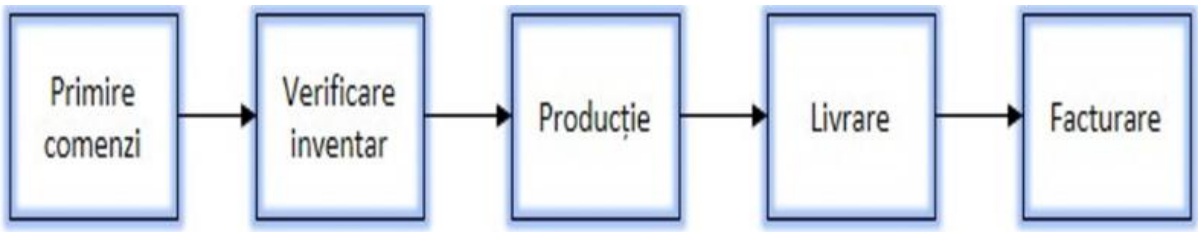


Harta procesului (Diagrama de flux)

Harta Procesului este este o imagine a pașilor distincți ai unui proces în ordine secvențială. De asemenea această diagramă mai este numită și **diagramă de flux** sau diagrama procesului.

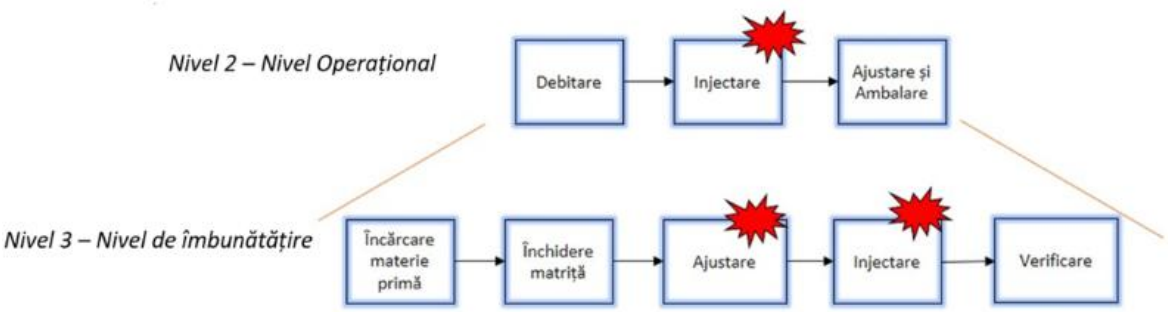
Elementele care pot fi incluse în hărțile procesului sunt: secvențe de acțiuni, materiale sau servicii care intră sau ies din proces (intrări și ieșiri), deciziile care trebuie să fie luate, oameni

care sunt implicați, timpul necesar în fiecare pas și / sau măsurători de proces. Un exemplu de harta procesului la nivel înalt este:



Procesul descris poate fi orice: un proces de fabricație, un proces administrativ sau un serviciu, un plan de proiect. Acesta este un instrument generic, care poate fi adaptat pentru o întreagă varietate de scopuri.

Pentru a înțelege mai bine procesul este recomandat să se detalieze harta procesului și să se ofere prin aceasta informații suficiente.



Se utilizează o **hartă a procesului**:

- Pentru înțelegerea modul în care se realizează un proces;
- Pentru a studia un proces care se dorește a fi îmbunătățit;
- Pentru a comunica altora felul în care un proces se desfășoară;
- Atunci când este necesară o mai bună comunicare între persoanele implicate în același proces;
- Când se planifică un proiect.

Cum se crează o **Hartă a procesului** de sus în jos:

- Definiți procesului care urmează să fie studiat. Scrieți numele acestuia la partea de sus a foii de lucru;
- Puneți-vă de acord cu privire la punctul de pornire și punctul final al procesului; Discutați și decideți cu privire la nivelul de detaliu la care să se construiască diagrama;
- Identificați patru până la opt pași majori sau faze pentru a descrie procesul de la început până la sfârșit. Desenează acești pași pe orizontală.

- Despărțiți fiecare pas major în trei până la șapte sub-pași și desenează-i în dreptul fiecărui pas major;
- Re-examinați diagrama și faceți corecțiile necesare;
- Re-aranjați pașii, combinați sub-pașii sau revizuiți descrierea pașilor majori sau a sub-pașilor, astfel încât aceștia să descrie cu acuratețe procesul;
- Revizuiți diagrama și cu alte persoane implicate în proces (muncitori, supraveghetori, furnizori, clienți) pentru a vedea dacă sunt de acord că procesul este descris cu exactitate.

Diagrama de flux, analiza etapelor unui proces

Diagrama de Flux, cunoscuta si sub denumirea de *Harta Procesului* sau *Diagrama Procesului*, este o reprezentare schematica vizuala, usor de inteles, ce evidentiaza **succesiunea pasilor** din cadrul unui proces.

Simplitatea acestora le face utile in **prezentarea** modului de desfasurare a unui proces (in special pentru cei implicati in proiect), precum si in **documentarea** modului de abordare a unei sarcini specifice. Mai mult, **maparea unui proces** folosind o Diagrama de Flux poate facilita intelegerea si imbunatatirea etapelor necesare. Diagramele Flux se pot utiliza pentru:

- Definirea si analiza proceselor;
- Comunicarea etapelor;
- Standardizarea procesului;
- Imbunatatirea procesului;
- Identificarea blocajelor si solutionarea acestora.

Frank Gilbreth, un inginer american, este considerat a fi prima persoana care a documentat modul de utilizare a unui flux de proces. In 1921, acesta a prezentat conceptul Societatii Americane a Inginerilor Mecanici. La momentul respectiv aceasta abordare a fost **rapid adoptata in inginerie** si in **sectorul manufacturier**, fiind ulterior implementata si de organizatii din mediul de afaceri.

Diagramele Flux sunt **instrumente cu o gama larga de utilizare**, fiind usor de elaborat si de inteles. De asemenea, acestea au un caracter informativ puternic, intrucat ilustreaza deciziile ce trebuie luate si pasii care trebuie parcursi in cadrul unui proces. Pot fi utile si in **estimarea timpului necesar** unui proces si in **identificarea persoanelor** implicate in luarea deciziilor.
Etape ale unui proces

1. Indentificarea sarcinilor

Stabiliți toate sarcinile necesare în proces, deciziile pe care trebuie să le luați în fiecare etapă, dar și aprobările necesare.

2. Organizarea sarcinilor

Stabiliți ordinea în care acțiunile deciziile se produc și evidențiați legătura dintre fiecare element component.

3. Testarea diagramei flux

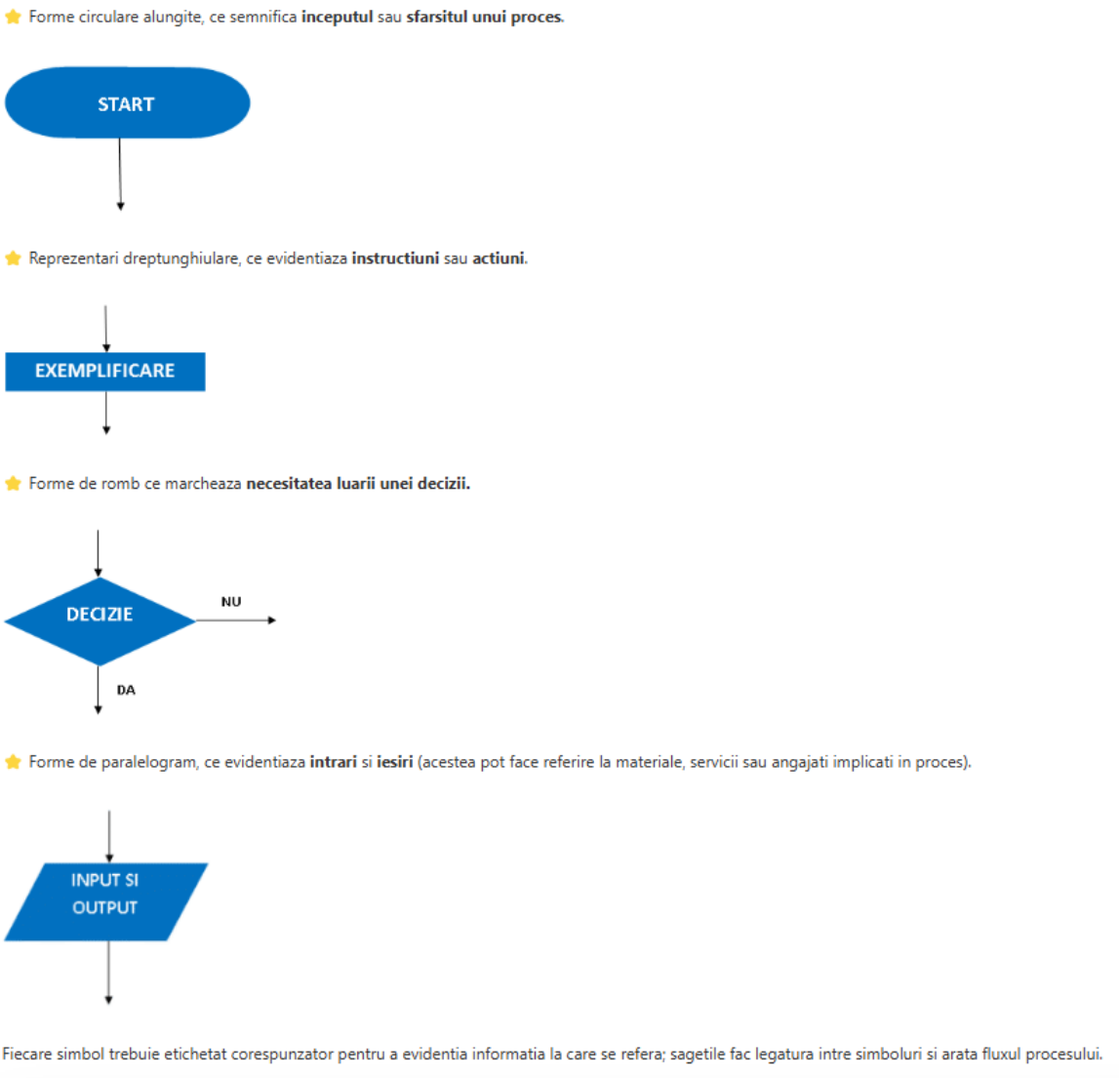
Revizuiți fiecare pas și analizați dacă ați reprezentat corect secvența fiecărei acțiuni implicate în proces.

4. Evaluarea procesului

Verificați dacă ați introdus toate acțiunile necesare și dacă sarcinile au fost atribuite în mod corespunzător persoanelor care dețin abilitățile necesare.

Simboluri utilizate într-o diagramă de flux

In construirea diagramelor flux se folosesc, in general, patru tipuri de simboluri:



Flux de lucru

Un flux de lucru este o secvență organizată de sarcini, activități sau procese. Multe companii îl folosesc pentru a-și atinge scopurile și obiectivele specifice. Aceste fluxuri de lucru sunt, de asemenea, o modalitate de a vedea cum merg lucrurile și cum funcționează. Va începe de la neterminat până la finalizat sau brut până la procesat. În plus, oferă o diagramă care arată cum începe, implementează și finaliza munca. Prin urmare, oferind un cadru clar pentru înțelegerea și îmbunătățirea diferitelor activități. Fluxurile de lucru pot fi, de asemenea, la fel de simple ca o listă de activități. Este locul în care puteți contura sarcinile zilnice sau procesele complexe din cadrul unei organizații mari. Cu asta, putem spune că îl poți folosi atât în contexte personal, cât și profesional.

Șablon de flux de lucru de proces

Un flux de lucru de proces conține o serie de sarcini care urmează un model repetitiv. Vă permite să înțelegeți clar calea pe care ar trebui să o urmeze articolul dvs. Fluxurile de lucru ale proceselor de afaceri sunt realizate pentru a urmări tone de articole care trec prin ele.

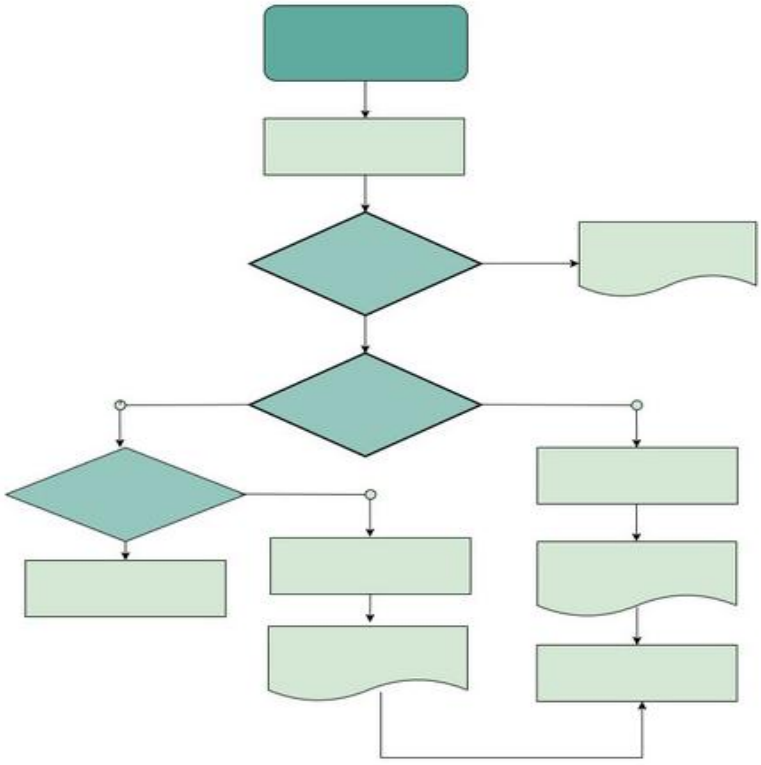
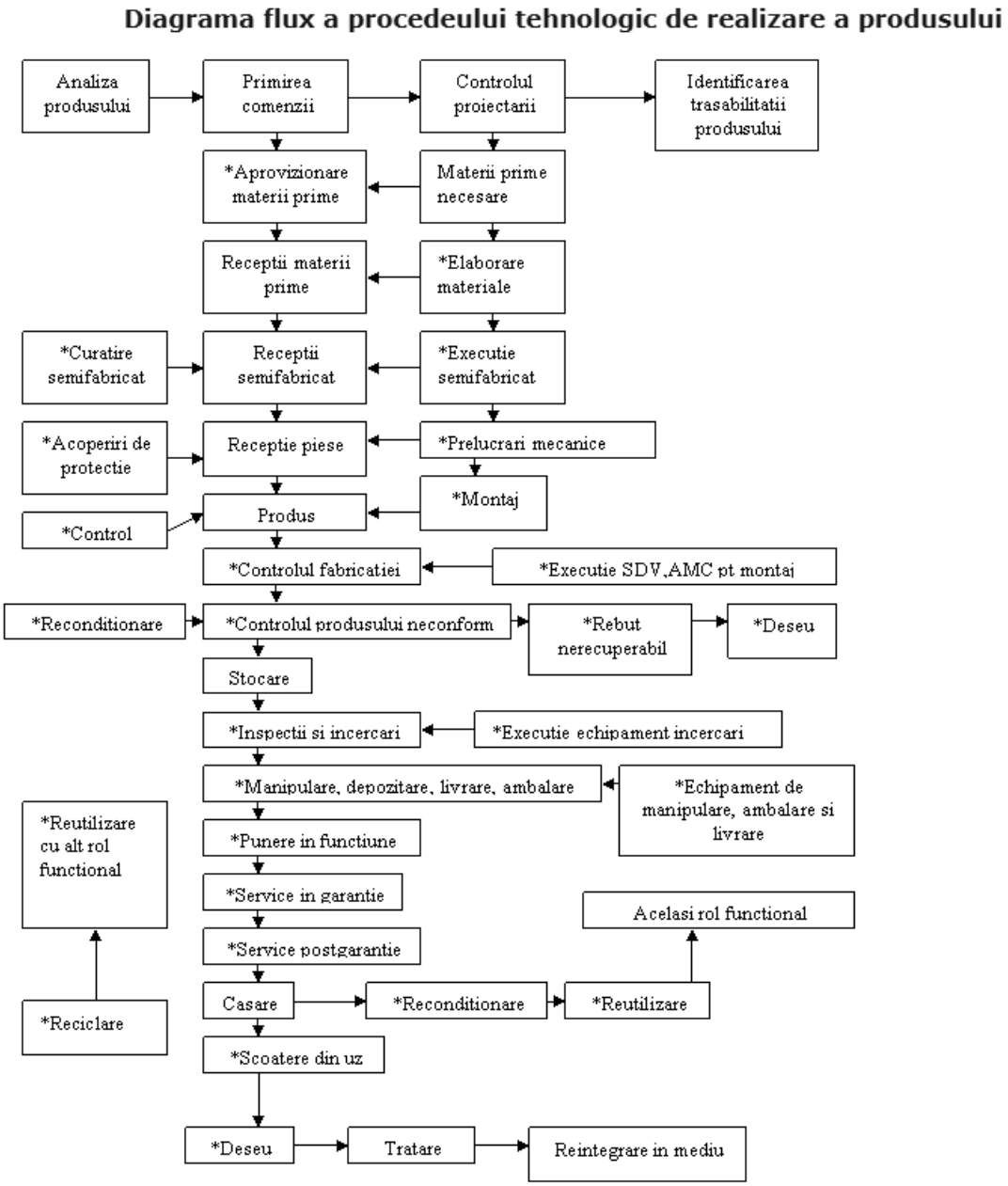


Diagrama flux a procedeului tehnologic de realizare a produsului (exemplu)



Calitatea proceselor

Diagrama Ishikawa

Într-o lume în care complexitatea problemelor organizaționale crește exponențial, identificarea precisă și eficientă a cauzelor acestora devine esențială pentru succesul oricărei afaceri. Diagrama Ishikawa, cunoscută și sub numele de diagrama cauză-efect sau Fishbone, a devenit un instrument indispensabil în arsenalul managerilor și specialiștilor în calitate, oferind o metodologie structurată pentru analiza profundă a problemelor. Această abordare nu numai că facilitează identificarea corectă a rădăcinilor problemelor, dar și organizează gândirea analitică într-un mod coerent, permițând echipelor să navigheze prin complexitatea cauzelor

interconectate cu o claritate remarcabilă. Explorarea metodelor de structurare eficientă a cauzelor, împreună cu tehnici de brainstorming inovative, transformă Diagrama Ishikawa într-un instrument dinamic pentru generarea soluțiilor viabile. Analiza categoriilor principale de cauze, urmată de prioritizarea acestora, deschide calea către implementarea soluțiilor strategice, care sunt esențiale pentru îmbunătățirea continuă și succesul pe termen lung. Prin intermediul studiilor de caz concrete, vom demonstra cum aplicarea meticuloasă a Diagrama Ishikawa poate conduce la rezolvarea eficientă a problemelor, transformând provocările în oportunități de creștere și inovație. Acest articol își propune să vă ghideze prin labirintul cauzelor problematice, oferindu-vă instrumentele necesare pentru a transforma analiza în acțiuni concrete, deschizând astfel drumul către excelență operațională.

Identificarea corectă a problemei: Primul pas în utilizarea Diagrama Ishikawa

Un aspect crucial în aplicarea eficientă a **Diagramului Ishikawa** este identificarea precisă și detaliată a problemei de rezolvat. Aceasta reprezintă fundamentul pe care se construiește întreaga analiză cauză-efect. Fără o înțelegere clară a problemei, eforturile de identificare a cauzelor rădăcină pot fi direcționate ineficient, ducând la soluții care nu abordează problema de bază. Prin urmare, este esențial să se aloce timp și resurse adecvate pentru a defini problema în termeni cât mai specifici și măsurabili.

Procesul de identificare a problemei ar trebui să includă următoarele etape:

- **Colectarea datelor**: Adunarea tuturor informațiilor relevante legate de manifestarea problemei;
- **Consultarea echipei**: Discuții cu membrii echipei care pot oferi perspective diferite asupra problemei;
- **Analiza preliminară**: Utilizarea datelor și informațiilor colectate pentru a forma o imagine inițială a problemei.

Aceste etape sunt esențiale pentru a asigura că problema este înțeleasă în întregime înainte de a începe analiza cauzelor. Odată ce problema a fost identificată corect, utilizarea **Diagramului Ishikawa** devine mult mai eficientă. Acesta permite echipei să vizualizeze toate cauzele potențiale care contribuie la problema identificată, facilitând astfel identificarea soluțiilor adecvate. Prin urmare, primul pas, identificarea problemei, este esențial pentru succesul întregului proces de rezolvare a problemei cu ajutorul Diagramului Ishikawa.

Structurarea eficientă a cauzelor: Cum să organizăm factorii în Diagrama Ishikawa

Identificarea și organizarea factorilor care contribuie la o problemă specifică este esențială pentru utilizarea eficientă a **Diagrama Ishikawa**. Această abordare, cunoscută și sub numele de diagrama cauză-efect sau „oasele de pește”, permite echipei să vizualizeze toate cauzele potențiale ale unei probleme și să le clasifice în mod structurat. Prin gruparea factorilor în categorii precum Metode, Materiale, Manoperă, Mașini, Mediu și Măsurători, se facilitează identificarea surselor problemelor și se asigură că nicio potențială cauză nu este neglijată.

Pentru a maximiza eficacitatea diagramei, este crucial să se adopte o abordare colaborativă în **structurarea cauzelor**. Implicarea membrilor echipei din diferite departamente sau cu diferite specializări asigură o perspectivă mai largă și contribuie la identificarea unui spectru mai larg de cauze potențiale. Această diversitate de perspective ajută la evitarea suprapunerilor și la asigurarea unei acoperiri complete a tuturor posibilelor cauze, facilitând astfel identificarea soluțiilor eficiente și cuprinzătoare. Utilizarea tehnicii **5 Whys** în combinație cu Diagrama Ishikawa poate oferi o înțelegere și mai profundă a cauzelor rădăcină. Prin întrebarea repetată „De ce?" pentru fiecare cauză identificată, echipele pot săpat mai adânc în structura problemei, ajungând la cauzele fundamentale care, odată rezolvate, pot preveni reapariția problemei. Această abordare sistematică nu doar că simplifică procesul de rezolvare a problemelor, dar asigură și că soluțiile propuse sunt durabile și eficiente pe termen lung.

Analiza categoriilor principale de cauze în Diagrama Ishikawa

Abordarea problemelor complexe necesită o înțelegere profundă a factorilor care contribuie la acestea. Diagrama Ishikawa, cunoscută și sub numele de diagrama cauză-efect sau „Fishbone", oferă o structură prin care se pot identifica și analiza sistematic principalele categorii de cauze ale unei probleme. Această metodologie se concentrează pe identificarea surselor principale care contribuie la apariția unei probleme, facilitând astfel găsirea soluțiilor adecvate. Principalele categorii de cauze, adesea denumite „cele 6 M" în contextul industrial, includ: **Metoda**, **Material**, **Manoperă**, **Mediu**, **Mașinărie** și **Măsurare.**

Fiecare categorie reprezintă un punct de plecare în analiza detaliată a cauzelor problemelor. De exemplu, **Metoda** se referă la procedurile și procesele utilizate, care pot fi inadecvate sau neoptimizate. **Materialul** poate avea defecte sau poate fi incompatibil cu procesele. **Manopera** implică abilitățile, cunoștințele și comportamentul angajaților, care pot varia semnificativ și pot influența rezultatul.

Mediul se poate referi la condițiile de lucru sau la influențele externe care afectează procesul sau produsul. **Mașinăria** și **Măsurarea** evidențiază importanța echipamentelor și a preciziei în monitorizarea proceselor. Prin analiza acestor categorii, organizațiile pot identifica punctele critice care necesită îmbunătățiri.

Utilizarea eficientă a Diagramelor Ishikawa în cadrul organizațiilor permite nu doar identificarea și analiza cauzelor, ci și elaborarea unor planuri de acțiune concrete pentru rezolvarea problemelor. Această abordare încurajează gândirea critică și colaborarea între departamente, asigurând că toate aspectele unei probleme sunt examinate. În plus, prin focalizarea pe **cauzele rădăcină** ale problemelor, se pot evita soluțiile temporare sau superficiale, care nu adresează problemele în profunzime. Astfel, Diagrama Ishikawa devine un instrument valoros în îmbunătățirea continuă și în promovarea unei culturi organizaționale orientate spre calitate și eficiență.

Prioritizarea cauzelor: Metode de evaluare în cadrul Diagrama Ishikawa

Utilizarea **Diagrama Ishikawa** în identificarea și analiza cauzelor rădăcină ale unei probleme este o practică răspândită în multe industrii. Odată ce cauzele potențiale sunt identificate și plasate pe diagramă, pasul următor și esențial este **prioritizarea acestora**. Aceasta se poate realiza prin diverse metode, cum ar fi votarea, ponderarea bazată pe experiență sau utilizarea unor instrumente analitice precum Pareto. Avantajul principal al acestor metode este că permit echipelor să se concentreze pe cele mai semnificative cauze, optimizând astfel resursele și timpul alocat pentru rezolvare. Cu toate acestea, un dezavantaj poate fi subiectivitatea în evaluare, care poate influența decizia finală.

Una dintre cele mai eficiente tehnici de prioritizare este **analiza Pareto**, care se bazează pe principiul că aproximativ 80% din probleme sunt generate de 20% din cauze. Aplicarea acestei analize în cadrul Diagrama Ishikawa facilitează identificarea rapidă a cauzelor care au cel mai mare impact asupra problemei, permițând astfel alocarea eficientă a resurselor pentru intervenții. Beneficiul major al acestei metode este obiectivitatea și capacitatea de a oferi o imagine clară asupra priorităților. Totuși, poate exista riscul de a neglija cauzele mai puțin evidente, care, cumulate, pot avea un impact semnificativ. Metoda de **votare** este o altă abordare utilizată frecvent pentru prioritizarea cauzelor în cadrul Diagrama Ishikawa. Aceasta implică implicarea întregii echipe în procesul de decizie, fiecare membru având oportunitatea de a vota cauzele pe care le consideră a fi cele mai critice. Avantajul acestei metode este că favorizează implicarea și angajamentul echipei, contribuind la o mai bună înțelegere a problemei de către toți membrii. Pe de altă parte, un dezavantaj poate fi influența biasurilor personale și a dinamicii de grup asupra rezultatului final, ceea ce poate duce la prioritizarea unor cauze mai puțin relevante din perspectiva obiectivului comun.

Implementarea soluțiilor: Transformarea analizei Diagrama Ishikawa în acțiuni concrete

Odată finalizată analiza prin **Diagrama Ishikawa**, pasul următor este transformarea acestei analize într-un plan de acțiuni concrete. Este esențial să se prioritizeze cauzele identificate în funcție de impactul lor asupra problemei și de fezabilitatea soluțiilor. Acest proces necesită o abordare metodică și colaborativă, implicând toate părțile interesate pentru a asigura alinierea și angajamentul față de planul de acțiune.

Pentru a asigura o implementare eficientă a soluțiilor, este recomandat să se urmeze câțiva pași esențiali:

- **Stabilirea priorităților**: Selectarea celor mai influente cauze pentru a fi abordate în primă instanță;
- **Dezvoltarea planului de acțiune**: Definirea acțiunilor specifice, termenelor limită și responsabililor pentru fiecare cauză selectată;
- **Monitorizarea și evaluarea**: Implementarea unui sistem de urmărire a progresului și evaluarea eficacității acțiunilor întreprinse.

Metoda „Just in Time”

La baza metodei J.I.T. stă principiul reducerii la minimum sau eliminarea stocurilor de materii prime, materiale, piese, subansamble şi producţie neterminată şi implicit reducerea globală a costurilor aferente acestor stocuri, indiferent de volumul producţiei. Minimizarea tuturor categoriilor de stocuri se face concomitent cu creşterea calităţii produselor. Conform acestei metode trebuie să se producă numai ce se vinde şi exact la timp.

Care sunt principalele obiective ale Just In Time?

Reducerea stocurilor

Caracteristica cea mai distinctivă a JIT este reducerea la minimum a stocurilor. Producția și aprovizionarea cu componente sunt coordonate astfel încât materialele să sosească exact la timp pentru a fi utilizate în producția finală.

Producție continuă

JIT promovează o producție continuă și neîntreruptă. Acest lucru se realizează prin eliminarea blocajelor din lanțul de aprovizionare și prin menținerea unui flux constant de muncă.

Calitatea ca prioritate

Calitatea este esențială în JIT. Prin producția în loturi mici și prin menținerea unor standarde riguroase, posibilitatea apariției unor defecte este redusă, ceea ce, la rândul său, reduce la minimum retușurile și deșeurile.

Flexibilitate și adaptabilitate

Capacitatea de reacție la schimbările cererii și flexibilitatea producției sunt fundamentale pentru JIT. Acest lucru se realizează prin implementarea unor sisteme care permit ajustări rapide ale proceselor de producție.

În ce sectoare poate fi fezabil modelul Just in Time?

Modelul JIT este utilizat în principal în sectorul automobilelor. Dincolo de acest sector, el este prezent și în aeronautică și tehnologie. Prin urmare, o mașină, un avion sau o consolă de jocuri video sunt produse care ar putea fi fabricate folosind modelul Just In Time.

Beneficiile producţiei JIT

Există multe avantaje pe care o companie le poate obține prin punerea în aplicare a metodei Just-in-Time. Printre cele mai importante sunt:

1. **Reducerea stocurilor:** Cu un sistem JIT, puteți reduce costurile în diverse domenii ale companiei. Lucrând numai cu materialul necesar pentru o anumită lucrare, evitați să plătiți pentru articole suplimentare care pot deveni suprastocuri sau care pot necesita spațiu de depozitare. Acest lucru este avantajos în cazurile în care o comandă este

anulată în ultimul moment, deoarece o achiziție nu se face până când o comandă nu este primită și aprobată. În același mod, prin procesarea doar a ceea ce este cerut, forța de muncă necesară este mai mică;

2. **Crește eficiența :** Metodologia Just-in-Time simplifică fluxurile de lucru prin procesarea doar a ceea ce este necesar. O operațiune Just-in-Time automatizată poate reduce blocajele și întârzierile de producție prin respectarea unui program sistematic. Acest lucru avantajează termenele de livrare și satisfacția clienților;

3. **Gestionarea mai bună a timpului:** prin optimizarea proceselor de producție, având un program specific pentru livrarea materialelor de către furnizori și evitând pașii suplimentari, cum ar fi descărcarea și transportul resurselor, evitați pierderea de timp. Software-ul de gestionare a lanțului de aprovizionare este o completare excelentă pentru această sarcină, deoarece acest instrument poate ajuta la urmărirea performanței furnizorilor, la eficientizarea comunicării și la gestionarea relațiilor cu furnizorii;

4. **Stimulează calitatea:** JIT urmărește să aibă numărul corect de articole în mișcare cu echipamentul necesar în atelier. Având un mediu de lucru mai transparent, este posibil să se detecteze oportunități de îmbunătățire a proceselor de producție în lanț, creând produse cu mai puține defecte sau fără defecte într-un timp mai scurt;

5. **Reducerea costurilor:** Excesul de stoc și supraproducția nu sunt active atunci când le aveți în depozit, deoarece depozitarea lor poate fi costisitoare; în plus, excesul de stoc poate deveni învechit, ceea ce duce la pierderi financiare. Cu JIT, producția dumneavoastră este deja vândută atunci când vine o comandă. Companiile care utilizează metoda Just-in-Time pot, de asemenea, să prevadă mai bine forța de muncă necesară pentru producție. Acest avantaj poate ajuta programarea automată a angajaților să scadă în timp și să prevină epuizarea angajaților.

CARACTERISTICA	SISTEM TRADITIONAL	JIT
1. Priorităţi	Acceptă toate comenzile Multe opţiuni	Piaţa limitată Puţine opţiuni Cost redus, calitate ridicată
2. Engineering	Produse nestadardizate	Produse standardizate
3. Capacitate	Utilizare maximă Inflexibilitate	Utilizare medie Flexibilitate
4. Sistemul de producţie	Organizare după principiul tehnologic	Flux continuu, celule de fabricaţie
5. Amplasarea	Suprafeţe mari Transferul materialelor se face mecanizat	Suprafeţe mici Transferul materialelor se face manual
6. Muncitorii	Abilitaţi limitate Specializare Individualizare Atitudine competitivă	Abilitaţi lărgite Flexibilitate Lucru în echipă
1. Programarea	Durata mare de pregătire şi procesare	Schimbări prompte
2. Stocurile	Stocuri tampon Suprafeţe mari de stocare	Stocuri tampon reduse Eliminarea stocurilor
3. Furnizorii	Numeroşi Livrarea la baza de recepţie	Puţini Livrarea la linia de asamblare
4. Planificarea şi controlul	Orientarea către planificare	Orientarea către control
5. Calitate	Inspecţie de calitate corectivă	La sursă, continuu Control statistic al procesului preventiv
6. Întreţinerea utilajelor	De către specialişti	Funcţionarea redusă a echipamentelor

Principiile Kaizen

KAIZEN – mai exact „Imbunatatire Continua". Filozofia japoneza KAIZEN spune simplu ca prin mici imbunatatiri zilnice in timp se produc imbunatatiri cu impact pozitiv major asupra vietii. Este o filosofie japoneza care se concentreaza pe imbunatatirea continua in toate aspectele vietii si a inceput sa fie folosita inclusiv in mediul de afaceri (Toyota este un exemplu cunoscut care aplica in fabricile si procesele de productie a masinilor principiul KAIZEN) Cuvantul japonez **KAIZEN** este format din doua cuvinte **KAI** – schimbare si **ZEN** – armonie/bun – schimbare in bine sau imbunatatire continua sau ii putem spune „secretul"eficientei japoneze. Este principiul care aduce progresul cu pasi mici si care nu se termina niciodata. Pana prin 1985 era doar un cuvant japonez care spunea „mereu mai bine". Profesorul Masaaki Imai l-a transformat intr-un nou principiu managerial – Kaizen – management al imbunatatirii continue – cand a publicat cartea „Kaizen: Cheia succesului competitiv al Japoniei".

KAIZEN – 10 principii:

1. **Nu opresti niciodata imbunatatirea** – intotdeauna exista ceva ce poate sa fie imbunatatit in vietile noastre: un nou obicei, o noua aptitudine, un nou hobby, citesti mai repede, citesti mai mult, inveti sa canti la un instrument, inveti o noua limba straina, etc;
2. **Elimina practicile vechi** – pentru ca viata este in continua schimbare nu poti aplica aceleasi metode si sa te astepti la rezultate diferite. Viata progreseaza si fiecare vrem sa evoluam, nuu? Atunci trebuie metode noi: poti incerca in fiecare zi lucruri noi simple: alt drum spre birou, alt mod de a-ti bea cafeaua/ceaiul, schimba locul de masa, etc;
3. **Fii proactiv** – este important sa nu-ti imbunatatesti scuzele ci actiunile. Vrei ceva? Fa primul pas, si al doilea, si al treilea, altfel o sa ramana doar o dorinta care se transforma in frustrare.Vezi finalul nu obstacolele de pe drum;
4. **Nu presupune ca noile metode vor functiona** – cu atat mai mult in viata ta – nu e obligatoriu ca o metoda functionala pentru cineva o sa fie functionala si pentru tine. Pana la urma e vorba despre a imbunatati si a testa;
5. **Faceti corectii – ajustati** – recunoaste unde ai ceva de imbunatatit si incepi de acolo. Mici corectii aduc rezultate in timp. Pana la urma este despre a incerca, a testa si imbunatire continua;
6. **Imputerniciti prietenii, familia sa va ajute/sustina** – le puteti spune planul si va pot incuraja, va pot monitoriza, etc. Doar daca aveti astfel de persoane in jurul vostru: daca, in schimb mereu cand veniti cu ceva nou toti va sar in cap, va opresc si va prezinta dezavantajele, pe langa ca e clar ca trebuie sa va schimbati mediul, mai bine lasati acest pas deoparte ca sa nu va impiedice mai mult decat e nevoie.;

7. **Parerea multimii** – cereti mai multe pareri – ca si la numarul 6, doar de la oameni avizati si care vor sa va sustina – Intrebati-i ce fac ei sa-si imbunatatesa viata, obtineti idei noi de la ei. Mai multe minti (care gandesc in aceeasi directie) cu siguranta aduc mai multe idei ce pot sa fie testate, implementate;
8. **Practicati metoda celor 5 De ce?** – Poate „problema" constatata e doar de suprafata. Ca sa poti ajunge la radacina situatiei e bine sa folosesti metoda celor 5 de ce, consecutiv. De ce nu am timp ? Pai altii fac asta, asta. De ce nu pot face si eu ? Pai eu fac asta si asta si asta. De ce fac asta ? Pentru ca… . De ce e nevoie sa fac asta ? Ca sa obtin… ca sa … De ce nu pot obtine altfel ? …. Cam asa arata pe scurt „Metoda celor 5 De ce" si o poti aplica oricarei situatii, fortand astfel sa ajungi la radacina problemei/situatiei.
9. **Fii economic – nu zgarcit**– atentie ca e o diferenta – monitorizeza-ti finantele si vezi la ce poti renunta si ce poti imbunatatii ca si cheltuiala. Ai gasit o scuza ca nu poti citi ca nu ai bani pentru carti: ha ha ha – in primul rand e plin net-ul de carti Gratis, in al doilea rand sigur ai prieteni care-ti pot imprumuta cartile lor – daca nu ai – e cazul sa-ti schimbi antrurajul dupa cum ziceam;
10. **Nu te opri** – poate cel mai important este sa nu te opresti. Imbunatatirea nu se opreste niciodata. Cel care spune ca nu mai are nevoie sa invete sau sa schimbe nimic – e primul care are nevoie.

Cum ne poate ajuta filozofia KAIZEN in viata noastra zilnica ? Nu uita ca pana si filozofia Kaizen se poate imbunatatii in permanenta… deci incepi si aplica ce crezi ca ti se potriveste. Obiectivele mari pot parea mereu infricosatoare. Finalul grandios poate speria multi oameni sa actioneze, sa faca primul pas. Nu uitati ca viata se intampla. Nu sta pe loc si nu asteapta pe nimeni sa inceapa… ceva, orice. Sa ne gandim la un exemplu in care doresc sa-mi implementez un nou obicei si tot „nu-mi iese", tot apar o multime de piedici. Vreau sa citesc, vreau sa fac flotari, vreau sa ma culc la o anumita ora, etc. Daca nu ai reusit pana cum ce zici sa incerci sa aplici imbunatatirea zilnica: citesc azi 10 minute, 15 minute, etc – cum esti confortabil; fac azi 5 flotari, 10 flotari; ma culc mai devreme cu 20 de minute, etc. Maine adaug putin la ce am facut ieri: citesc 20 de minute, fac 15 flotari, ma culc mai devreme cu 30 de minute, etc. O sa zici?: hai ma ca ma prinde „pastele cailor" pana fac ceva semnificativ. Se poate sa ai dreptate dar se poate si sa nu ai dreptate, corect? Pai daca nu faci nimic (nici macar putin) cu siguranta te prinde peste un an la fel ca azi. Daca incepi de undeva, cu putin si adaugi zilnic – pfiuuu pai ia vezi acum cum arata peste un an. Ti se pare mult un an? Alege o luna. Ti se pare mult ? Pai gandeste-te sa nu schimbi nimic si vorbim peste un an, o luna. Crezi ca o sa fii mai fericit? Din contra o sa fii mai frustrat ca nu ai inceput. Daca faci pasi mici creierul tau incepe sa se obisnuiasca usor, isi dezvolta noi programe si cu siguranta pasii mici de azi sunt pasi mari peste o luna, un an.

Metoda celor 5 De ce

Metoda celor 5 „De ce” este o tehnică simplă de rezolvare a problemelor pentru a ajunge rapid la cauza reală a unei probleme. Se încearcă să se ajungă la cauza reală a unei probleme, folosind de **5 ori întrebarea „De ce?”**. Aceasta permite rezolvarea eficientă a problemelor. După ce ați întrebat acest lucru de 5 ori, ar fi trebuit să găsiți cauza, care poate fi apoi remediată sau eliminată printr-o analiză a cauzei principale. Metoda a fost inventată de **Sakichi Toyoda** și cunoscută în anii 1940 prin sistemul de producție **Toyota.**

Răspunsul la primul **„De ce?”** declanșează un alt **„De ce?”**. De obicei, 5 întrebări **„De ce?”** sunt suficiente pentru a ajunge la fondul cauzei. Odată ce cauza a fost identificată, este important să găsiți soluții la cauză cu ajutorul metodelor de generare a ideilor (de exemplu, metoda 6-3-5, brainstorming, body storming etc.).

Utilizarea instrumentului **5 „De ce?”** implică patru întrebări cheie:

Care este problema? (Descrierea problemei)

- Care este cauza de bază a unei probleme?
- Care este relația dintre cauze?
- Cine a fost implicat și cum?
- Care au fost efectele?

Pentru ca metoda **5 „De ce?”** să poată fi utilizată corect și eficient, trebuie respectate următoarele trei reguli de bază.

1. Nu fă presupuneri

În niciun caz nu trebuie făcute ipoteze cu privire la originea problemei. Acest lucru ar duce la o concluzie greșită despre cauze. Cel mai bine este să colectați faptele sau seturile de date direct de la sursă.

2. Nu te opri prea devreme, ci continuă să întrebi

„De ce” ar trebui verificat până când a fost găsită cauza principală a problemei. Practica arată că uneori este foarte dificil să-ți faci drum prin cele **5 „De ce”**. Numai dacă răspunsul la un **„De ce”** arată un proces (pas) defect sau lipsă ar putea fi cauza problemei.

3. Revizuirea inversând întrebarea

Verificarea inversând întrebarea. Dacă doriți să verificați dacă cauza a fost efectiv identificată, puteți încerca să trageți concluzia inversă cu ajutorul unei **„determinări dacă-atunci”.**

Metoda Brainstorming

Munca in echipa a fost intotdeauna un aspect incurajat de catre specialisti, tocmai pentru creativitatea crescuta si pentru ideile inovative care pot lua nastere in cadrul intalnirilor de grup. Metoda brainstorming poate fi o tehnica ideala de a incuraja angajatii sa lucreze impreuna si sa gaseasca solutii sau idei noi. Pentru a da randament, metoda brainstorming trebuie atent organizata. Desi pare o simpla intalnire la care participantii vin cu idei spontane pe baza unei teme date, aceasta necesita, totusi, o planificare prealabila. Fara a interveni in discutiile participantilor, organizatorul brainstormingului trebuie sa se asigure ca tema dezbaterii este clar formulata, iar ideile sunt retinute si valorificate din plin.

Desi exista angajati talentati si experimentati, care pot fi delegati in rezolvarea anumitor probleme, cooperarea va fi intotdeauna o solutie mai viabila. Cu alte cuvinte, mai multe minti sclipitoare pot avea un aport semnificativ mai mare la bunul mers al afacerii, daca acestea sunt puse impreuna si incurajate sa colaboreze. Sesiunile de brainstorming se bazeaza pe cooperare. Un participant poate sa dezvolte o idee valoroasa, in baza ideilor pe care le-a auzit de la colegii sai. Daca o astfel de sesiune nu ar fi avut loc, ideile de acest tip ar fi ramas nedescoperite. Pe langa rolul sau de a genera idei inovatoare, metoda brainstorming este importanta pentru dezvoltarea abilitatilor angajatilor de a gasi solutii intr-un mod rapid si facil. Astfel de exercitii pot creste gradul de incredere al angajatilor, dar si devotamentul lor fata de compania angajatoare. Gestionat intr-o maniera corecta, brainstormingul are rolul de a incuraja colaborarea in echipele de lucru.

Reguli ale unui brainstorming ca la carte

1. Cantitate, nu calitate

Desi telul final al brainstormingului trebuie sa fie generarea unor idei inovative, participantii trebuie incurajati sa livreze cat mai multe solutii, fara sa fie inhibati de eventualele greseli. Scopul unei astfel de sesiuni este acela de a miza pe cantitatea ideilor oferite, inainte de a acorda atentie calitatii lor. In termeni simpli, angajatii pot verbaliza tot ce le trece prin minte referitor la un subiect dat. Cu cat sunt oferite mai multe idei, cu atat cresc sansele identificarii unei solutii finale bune. Pentru a asigura generarea a cat mai multe idei, toti participantii trebuie incurajati sa vorbeasca. Echipele mari pot fi impartite in echipe mai mici, astfel incat fiecare angajat sa aiba posibilitatea de a-si spune punctul de vedere. Mai mult, avantajul unor echipe restranse se va resimti si in gradul de familiaritate si spontaneitate al angajatilor.

2. Critica trebuie exclusa

Participantii trebuie sa inteleaga faptul ca nu exista idei bune si idei mai putin bune, iar scopul sesiunilor de brainstorming este de a genera o cantitate mare de idei intr-un timp relativ scurt. Acest concept nu lasa loc, sub nicio forma, criticilor sau prejudecatilor.

Ideea nesigura sau incompleta a unui participant poate conduce la o idee inovatoare, daca toti angajatii urmaresc acelasi scop si participa activ. Comentariile negative la adresa unei solutii generate de catre un participant nu trebuie permise, indiferent de calitatea acesteia. In cazul in care angajatii par stanjeniti sau nesiguri, tocmai de teama unei critici, acestia trebuie incurajati sa vorbeasca si sa-si expuna punctul de vedere.

3. Combinarea ideilor

Dupa cum spuneam, este recomandat ca ideile sa fie notate, pentru a putea fi vizualizate cu usurinta de catre participanti. Dupa prima runda de dezbateri si discutii, se poate trece la combinarea ideilor, astfel incat rezultatul final sa fie un succes. Pentru a usura munca participantilor, ideile considerate inovative pot fi incercuite cu un marker de culoare rosie. Mai apoi, in paralel cu ideile evidentiate, se pot nota solutiile rezultate din combinarea ideilor initiale. Si in acest caz, este recomandat ca toti participantii sa intervina si sa-si expuna punctul de vedere. Acest proces poate continua pana cand s-a ajuns la formularea catorva idei esentiale si care sa aduca o valoare reala problemei in cauza. Pentru a transforma metoda brainstorming intr-una mult mai interesanta, ofera fiecarui participant un set de notite autoadezive, pe care sa isi noteze ideile. Ulterior, toate aceste notite pot fi lipite pe o tabla. In etapa de combinare a ideilor, participantii vor lua notitele pe care le considera inovative si le vor lipi intr-un alt spatiu, alaturand idei care pot conduce la crearea unor solutii finale.

Analiza SWOT

(*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) este o tehnică prin care poți evalua performanța, concurența, riscul și potențialul afacerii tale sau a unei părți din afacere (o linie de produse sau o divizie). Totodată, te ajută dacă vrei să analizezi o industrie sau o altă entitate.

Analiza SWOT este cel mai renumit instrument de audit și analiză a poziției strategice generale a unei companii și a mediului său de afaceri. O folosești atunci când vrei să identifici strategiile care îți vor permite să creezi un model de afaceri specific companiei tale. Cu ajutorul acestui model vei utiliza cel mai eficient resursele și capacitățile organizației tale și te vei putea adapta la cerințele mediului în care operează firma ta. Cu alte cuvinte, analiza SWOT este baza pentru evaluarea potențialului și limitărilor interne și a oportunităților și amenințărilor probabile /posibile din mediul extern. Analiza SWOT vizualizează toți factorii pozitivi și negativi din interiorul și din afara firmei care afectează succesul companiei tale. Un studiu consecvent al mediului în care operează firma ajută la prognozarea tendințelor în schimbare și, de asemenea, ajută la includerea acestora în procesul decizional al organizației.

Trebuie punctat că această analiză nu este un raport final, ci primul pas către realizarea unei strategii coerente în jurul zonelor pe care le-ai identificat drept puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări. Adică după ce faci analiza SWOT, va trebui să pui în aplicare câteva măsuri prin care să urmărești progresul în ceea ce privește corectarea punctelor slabe și valorificarea oportunităților.

Elementele analizei SWOT

Prin definiție, punctele tari (S) și punctele slabe (W) sunt considerate factori interni, asupra cărora firma are o anumită doză de control. Oportunitățile (O) și Amenințările (T) sunt considerate factori externi, pe care compania nu are cum să-i controleze.

Punctele tari (sau forte) descriu în ce anume excelează o organizație și ce o diferențiază de concurență: un brand puternic, o bază fidelă de clienți, un bilanț bun, o tehnologie unică și așa mai departe.

Punctele forte sunt aspectele benefice sau competențe ale unei organizații, care includ resurse umane, procese și proceduri, resurse financiare, produse și servicii, bunăvoința clienților și loialitatea față de marcă.

Exemple de puncte forte organizaționale sunt resursele financiare uriașe, o gamă largă de produse, lipsa datoriilor, angajați competenți etc.

De obicei, ca să afli punctele tari ale organizației tale ar trebui să răspunzi la întrebări de felul:

- Ce procese de afaceri au succes?
- Ce active ai în echipă, cum ar fi cunoștințe, educație, rețea, abilități și reputație?
- Ce active fizice ai, cum ar fi clienți, echipamente, tehnologie, numerar și brevete?
- Ce avantaje competitive ai față de concurență?

Punctele slabe împiedică o organizație să funcționeze la nivelul său optim. Sunt domenii în care afacerea trebuie să se îmbunătățească dacă vrea să fie competitivă: o marcă slabă, profit mai mic decât media industriei, niveluri ridicate de datorii, un lanț de aprovizionare inadecvat sau lipsa de capital. Punctele slabe într-o organizație pot fi echipamentele îmbătrânite, facilitățile insuficiente de cercetare și dezvoltare, o gamă restrânsă de produse, deciziile precare etc. Partea bună e că punctele slabe sunt controlabile, așadar le poți minimiza și chiar elimina. De exemplu, ca să depășești problema echipamentelor învechite, cumperi mașini noi.

Poți afla punctele slabe ale organizației tale dacă răspunzi la întrebări de felul acesta:

- Există lucruri de care afacerea ta are nevoie ca să fie competitivă?
- Ce procese de afaceri trebuie îmbunătățite?
- Există active corporale de care are nevoie compania, cum ar fi bani sau echipamente?
- Există lacune în echipa ta?
- Este locația ta ideală pentru succesul tău?

Oportunitățile se referă la factori externi favorabili care ar putea oferi unei organizații un avantaj competitiv. De exemplu, dacă o țară reduce tarifele, un producător de mașini își poate exporta mașinile pe o piață nouă, crescând vânzările și cota de piață. Când încerci să găsești oportunități pentru compania ta, caută răspunsuri la întrebări precum acestea:

- Piața ta e în creștere, există tendințe care încurajează oamenii să cumpere mai mult din ceea ce vinzi?
- Există evenimente viitoare de care ai putea să profiți ca să-ți dezvolți afacerea?
- Există viitoare modificări ale reglementărilor care ar putea avea un impact pozitiv asupra companiei tale?
- Clienții se gândesc la tine atunci când vor să cumpere un produs pe care îl ai și tu la vânzare?

Amenințările se referă la factori care au potențialul de a dăuna unei organizații. De exemplu, seceta reprezintă o amenințare pentru o companie exportatoare de grâu, deoarece poate distruge sau reduce randamentul recoltei. Alte amenințări frecvente includ lucruri precum creșterea costurilor pentru materiale, creșterea concurenței, lipsa forței de muncă etc. Ca să afli ce îți amenință organizația ar trebui să răspunzi la întrebări de felul:

- Ai potențiali concurenți care ar putea intra pe piața ta?
- Furnizorii vor putea oferi întotdeauna materiile prime de care ai nevoie la prețurile pe care ți le permiți?
- Ar putea evoluțiile viitoare ale tehnologiei să schimbe modul în care faci afaceri?
- Se schimbă comportamentul consumatorului într-un mod care ar putea avea un impact negativ asupra afacerii tale?
- Există tendințe de piață care ar putea deveni o amenințare?

Analiza PESTLE – Etape, Factori și Importanță

Analiza PESTLE este o analiză de context organizațional și evaluează impactul factorilor externi asupra afacerilor. Această metodă este simplu de înțeles și aplicat, însă depinde mult de calitatea și cantitatea informațiilor pe care organizația le deține.

Importanța analizei PESTLE într-o organizație

Prin intermediul analizei PESTLE, avem posibilitatea să identificăm schimbări semnificative care pot afecta profund modelul nostru de afaceri, piața de desfacere, tipul de produse și servicii pe care îl putem oferi și, implicit, viitorul peisaj al forței de muncă.

Dacă avem nevoie de o imagine completă a contextului organizațional, putem îmbina analiza PESTLE cu analiza SWOT. Analiza SWOT evaluează situația internă a afacerii, pe când PESTEL situația externă.

Combinându-le, obținem un tablou detaliat care ne ajută să luăm decizii informate și să ne adaptăm la schimbările din jur.



Factori de analiză PESTLE

Factori Politici

Factorii politici se referă la interacțiunile politice dintre guverne, țări și diverși actori politici. Acești factori determină măsura în care un guvern poate influența economia sau o anumită industrie. Aici putem lua în considerare factorii politici externi și factorii politici interni care afectează economia și implicit activitatea noastră.

Factori politici externi:

Situația geopolitică în regiune, cum ar fi:

- Războaie;
- Crize economice;
- Măsuri economice care afectează lanțul de aprovizionare cu materii prime.

Factori politici interni:

- Situația politică internă;
- Stabilitatea politică;

Orice schimbare politică, fie ea internă sau externă poate afecta activitatea afacerii, de aceea este bine să le avem în vedere.

Factori Economici

Factorii economici cuprind elementele cheie din mediul de afaceri care pot afecta organizația. Acești factori sunt determinanți ai performanței unei economii care au un impact direct asupra companiei și un efect pe termen lung sau scurt.

La fel ca și în cazul factorilor politici, este bine să luăm în considerare factorii economici externi și interni (țării).

Exemple de factori economici externi:

- Politici de tranzacții intra și extra comunitare;
- Facturare externă;
- Politici de TVA.

Exemple de factori economici interni:

- Inflația;
- Rate de schimb valutar;
- Rata dobânzilor.

Factori Sociali

Factorii sociali sau factorii socioculturali definesc comportamentul și gândirea consumatorilor. Aceștia pot include date cantitative, cum ar fi vârsta medie, și date calitative, precum opinii.

Exemple de factori sociali:

- Stabilitatea culturală;
- Angajații (vârsta medie, fluctuația de personal, specializări);
- Poziția companiei față de școli, universități din vecinătate (cât de dispuși suntem să angajăm studenți, să creăm parteneriate cu centrele de învățământ pentru a crea forță de muncă specializată).

Factori Tehnologici

Factorii tehnologici sunt direct legați de tendințele în tehnologie și posibilitatea folosirii acesteia în organizație.

Exemple de factori tehnologici:

- Conexiunea la internet;
- Nivelul de automatizare;
- Progrese în industrie;
- Proprietatea intelectuală;
- Rata schimbărilor tehnologice;
- Ciclurile de cercetare și dezvoltare;

- Inteligența artificială.

Factori Legali

Factorii legali sunt legile, reglementările și proiectele de lege actuale care pot afecta operațiunile și planurile viitoare ale organizației. Există legi specifice care afectează mediul de afaceri într-o anumită țară și există anumite politici pe care companiile le mențin pentru ele însele.

Exemple de factori legali:

- Reglementări privind concurența;
- Reglementări privind sănătatea și siguranța;;
- Legi antitrust;
- Legi privind importul/exportul;
- Reglementări legale specifice domeniului de activitate;
- Reglementări legale privind exportul.

Factori Ecologici

Factorii de mediu sau ecologici analizează impactul afacerilor asupra mediului și modul în care mediul poate afecta afacerea.

Exemple de factori economici:

- Dezastre naturale;
- Sănătatea consumatorilor;
- Schimbări climatice;
- Disponibilitatea resurselor;
- Modul de utilizare al resurselor interne;
- Capacitatea de reciclare;
- Amprenta de carbon a societății.

Când ar trebui realizată o analiză PESTLE?

Deși nu este necesar să efectuăm analiza PESTLE de fiecare dată când desfășurăm activități legate de strategie, există câteva situații în care ne poate fi extrem de util. Iată câteva exemple:

Planificare strategică: PESTLE este un punct de plecare util pentru majoritatea factorilor de decizie strategici și poate ajuta la stabilirea bazei pentru o cercetare mai aprofundată. De aceea, este util să efectuăm o analiză PESTLE cel puțin anual, înainte de realizarea planificării strategice pentru anul care urmează.

Examinarea poziției pe piață: Companiile pot folosi PESTLE pentru a înțelege mai bine schimbările de poziție pe piață în timp și pentru a contextualiza creșterea, declinul sau stagnarea organizației.

Planificarea marketingului: PESTLE poate oferi echipelor de marketing informații valoroase despre factorii externi care influențează proiectele de marketing, PR și publicitate.

Dezvoltarea produsului: PESTLE este util pentru înțelegerea sentimentului consumatorilor din diverse unghiuri și poate ajuta organizațiile care doresc să știe cum ar trebui să fie proiectate, schimbate sau comercializate produsele.

Schimbarea organizațională: Indiferent dacă o organizație își schimbă direcția, se restructurează sau se extinde, o analiză PESTLE, combinată cu alte cadre strategice, poate oferi informații valoroase despre factorii externi care vor avea un impact asupra inițiativelor de transformare.

Diagrama Gantt

Diagrama Gantt reprezintă un instrument deosebit de important pentru analiza și planificarea proiectelor. Aceasta ilustrează grafic un program complex de activitate care ajută la planificarea, coordonarea și urmărirea sarcinilor specifice. O schemă Gantt este ușor de înțeles și de realizat și poate fi folosită pentru pregătirea proiectelor și stabilirea perioadei de desfășurare a acestora, în orice domeniu. Pe scurt, un grafic Gantt arată de cât timp este nevoie pentru a realiza un anumit lucru. Cum în ultima vreme în mediul antreprenorial se pune mare accent pe managementul proiectelor, dată fiind complexitatea activităților zilnice, este obligatoriu să avem la îndemână un instrument atât de simplu a cărui eficacitate a fost dovedită în repetate rânduri. Iată ce trebuie să știi despre graficul Gantt de realizare a etapelor și activităților unui proiect.

Rolul diagramei Gantt

Un proiect se definește ca o acțiune amplă menită să atingă un scop bine definit. Principalele caracteristici ale acestuia sunt obiectivul, care neapărat trebuie să fie SMART, activitățile și sarcinile, corelate logic și tehnologic, și procesul prin care se stabilesc etapele proiectului și ordinea de execuție a acestora. În toată schema, componenta "timp" este critică, pentru că degeaba știi ce vrei să faci, dacă nu poți să determini și în cât timp vei realiza ceea ce ți-ai propus. În acest sens, un grafic Gantt va permite evidențierea grafică a activităților desfășurate, bugetului alocat implementării proiectului și orizontului de timp estimat pentru îndeplinirea sarcinilor. Schema Gantt ilustrează foarte clar stadiul unui proiect, cu ajutorul său fiind obținute informații despre timpul alocat sarcinilor și eventualele depășiri de termen. Este un instrument de analiză și planificare, accesibil, care prezintă timpii de început și de încheiere, dar și durata activităților.

Un grafic Gantt ajută la rezolvarea interdependenței temporale a sarcinilor, înțelegerea și urmărirea proiectului deoarece multe activități se desfășoară concomitent și deseori trebuie să preceadă activități ulterioare.

Când trebuie realizată diagrama Gantt?

Graficul Gantt de realizare a etapelor și activităților unui proiect poate fi întocmit în următoarele situații:

- Pentru planificarea sau monitorizarea tuturor activităților;
- Pentru a comunica planul sau stadiul în care se află un proiect/activitate;
- Pentru obținerea unei imagini de ansamblu a suprapunerii activităților;
- Pentru a demonstra că anumite sarcini depind de îndeplinirea sarcinilor anterioare;
- Pentru a instrui la un nivel înalt secvența și durata sarcinilor sau proceselor specifice ale unui proiect de construcție;
- Pentru gestionarea proiectului și eliminarea problemelor de programare.

Cum se realizează diagrama Gantt?

Diagrama Gantt este un instrument frecvent utilizat în managementul proiectelor întrucât ajută la planificarea activităților și urmărirea progresului. Este o matrice simplă, ușor de realizat, construită cu o axă orizontală ce reprezintă durata totală a timpului pentru un proiect (ore, zile, săptămâni, luni) și o axă verticală ce evidențiază sarcinile care alcătuiesc respectivul proiect. Pe lângă cele două axe, schema Gantt conține și o zonă grafică cu bare orizontale pentru fiecare activitate ce conectează simbolurile, timpii de început și de încheiere. Un grafic Gantt poate fi realizat pe o foaie de hârtie, în programele Excel, Word sau PowerPoint ori într-un soft specific managementului de proiect, de exemplu Microsoft Project. Iată care sunt etapele de întocmire a diagramei Gantt:

1. Stabilește și enumeră activitățile care trebuie efectuate pentru a realiza proiectul. Identifică durata de timp necesară pentru fiecare sarcină în parte și stabilește succesiunea activităților. De asemenea, determină dacă există jaloane-cheie *(milestones*), adică evenimente semnificative în desfășurarea proiectului;

2. Stabilește și enumeră activitățile care trebuie efectuate pentru a realiza proiectul. Identifică durata de timp necesară pentru fiecare sarcină în parte și stabilește succesiunea activităților. De asemenea, determină dacă există jaloane-cheie *(milestones*), adică evenimente semnificative în desfășurarea proiectului;

3. Desenează o axă orizontală a timpului în partea superioară a paginii. Alege unitatea de timp potrivită pentru proiect: ore, zile, săptămâni sau luni, cu diviziuni egale ale unității de timp;

4. În partea stângă notează succesiv, pe orizontală, fiecare activitate din cadrul proiectului în ordinea cronologică a efectuării ei și jaloanele identificate. Pentru evenimentele care au loc punctual se desenează un romb în dreptul zilei/săptămânii când trebuie să aibă loc, iar pentru activitățile cu durată mai mare de timp se desenează o bară de-a lungul intervalului necesar. Ambele forme vor avea doar contur deocamdată, nu vor fi umplute;

5. Pe măsură ce planul înaintează, se umplu romburile și barele desenate anterior pentru a se indica finalizarea activităților. Dacă sunt și activități în curs de desfășurare, atunci se estimează cât s-a parcurs din acestea și se va umple doar cantitatea corespunzătoare din bară.

Exemplu diagrama Gantt



Îmbunătățirea proceselor

În această eră a digitalizării și a dinamicii pieței muncii, organizațiile sunt nevoite să se alăture celor care se dezvoltă constant, căutând soluții inovative și practice pentru fiecare departament. Pentru a se putea diferenția de competiție, companiile trebuie să lucreze la **îmbunătățirea proceselor** și la creșterea performanțelor.

Procesele merită o atenție deosebită, deoarece pe ele se bazează toate operațiunile firmei. Fie că este vorba despre angajarea unei persoane noi, emiterea unei facturi sau rezolvarea unei probleme tehnologice – există un proces în spatele fiecărei acțiuni.

Ce se înțelege prin îmbunătățirea proceselor unei companii?

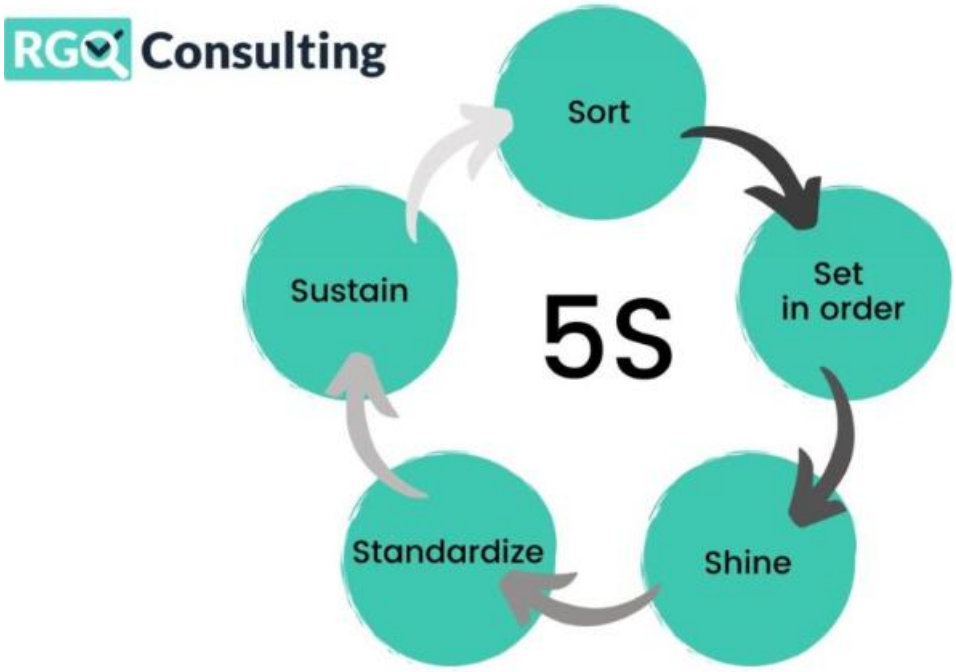
Îmbunătățirea proceselor în cadrul unei companii înseamnă găsirea unor modalități mai eficiente de implementare a proceselor cu scopul de a ridica nivelul calitativ al produselor sau serviciilor și a crește satisfacția clienților. Optimizarea proceselor implică identificarea, analizarea și îmbunătățirea activităților interne și a întregului flux de lucru. Aceste schimbări au rolul de a minimiza erorile și a reduce pierderile.

Pe parcursul interacțiunii noastre cu diferiți clienți din sfera serviciilor, am identificat 8 tipuri de pierderi cu care și tu te poți confrunta. Pierderile apar în momentul în care organizația încă păstrează unele procese interne care nu aduc valoare și nu sunt necesare.

Cum îmbunătățim procesele?

Metoda 5S

Este o tehnică dezvoltată de Toyota Production System, care își propune organizarea spațiului de muncă în așa fel încât să elimine pierderile. Această metodă este ușor de aplicat și aduce rezultate imediate atât la birou, cât și în producție.



Ce înseamnă 5S?

Denumirea 5S vine de la cele 5 etape prin care se pune în aplicare această metodă de gestionare a spațiului de lucru:

1. Sortare = Identifică și elimină tot ceea ce nu este necesar în spațiul tău de lucru (birou sau producție);
2. Organizare = Stabilește un mod de aranjare a obiectelor rămase astfel încât să îmbunătățești ergonomia spațiului de lucru (obiectele trebuie să fie ușor de identificat și de accesat);
3. Curățare = Curățarea spațiului de muncă (birou, sală de ședință, mașini, utilaje);
4. Standardizare = Definește un standard de curățenie, activitățile și persoanele responsabile pentru a menține noile condiții;

5. Mentinere = Transformă 5S într-un mod de lucru, implică angajații în imbunătățire continuă și susținere. Fără acest pas, toată munca depusă este de prisos și ne vom întoarce la vechile obiceiuri.

Atenție! **5S** nu este o metodă de curățenie, 5S se referă la organizarea locului de muncă și reprezintă o bază solidă pentru multe organizații, orientate către îmbunătățirea continuă.

Rezultatele obținute în urma îmbunătățirii proceselor

Odată implementat, un program 5S aduce o serie de avantaje la toate nivelurile din organizație:

- Condiții mai bune de muncă;
- Scurtează timpul de căutare;
- Micșorează posibilitatea accidentelor;
- Reduce volumul de deșeuri;
- Crește credibilitatea în fața clienților;
- Ușurează procesele de lucru;
- Ajută la identificarea mai rapidă a problemelor.

Deși unele rezultate pot fi observate într-un timp relativ scurt, schimbările majore apar în urma îmbunătățirii continue. Introducerea metodei 5S în strategia de dezvoltare a afacerii va avea ca rezultat creșterea performanțelor și maximizarea profitului.

Pași în optimizarea proceselor de afaceri

Pasul 1 – Structurarea procesului

Odata ce ati stabilit care sunt procesele pe care doriti sa le imbunatatiti, documentati fiecare pas utilizand Diagramele Flux . Acestea va ofera o imagine vizuala a procesului.

Explorati fiecare etapa in detaliu. Unele procese pot contine sub-etape pe care este posibil sa nu le identificati. Consultati persoanele care utilizeaza cu regularitate acel proces pentru a va asigura ca nu pierdeti din vedere nimic important.

Pentru **identificarea cu succes a componentelor cheie** ale unui proces si optimizarea structurarii acestora, încercati sa raspundeti la urmatoarele intrebari:

- Care sunt **obiectivele** si **livrabilele procesului**?
- Care sunt **momentele de incepere si finalizare** ale procesului?
- Ce **activitati** asigura derularea procesului?
- Ce **departamente si/sau persoane** sunt implicate in proces?
- Ce **informatii** sunt transmise de la o etapa la alta a procesului?

Pasul 2 – Analizarea procesului

Utilizati **Diagramele Flux** pentru a investiga problemele din cadrul procesului, pornind de la urmatoarele intrebari:

- In ce **etape** au existat frustrari in randul membrilor echipei sau clientilor?
- Care dintre aceste etape **provoaca blocaje**?
- Care dintre acesti **pasi** necesita mai mult timp sau provoaca mai multe decalaje?

Utilizati mai intai **Analiza Cauzelor Fundamentale si Analiza Cauza-Efect**, implicandu-i pe toti cei afectati de proces in identificarea cauzelor problemei. Ce considera ei ca se face gresit in cadrul procesului? Ce sugestii de imbunatatire au? Observati si activitatea altor echipe din organizatie. Ce tactici au abordat in situatii similare?

Pasul 3 – Reproiectarea procesului

- **Asigurati-va ca membrii echipei au inteles** in ce consta procesul;
- **Examinati cum puteti aborda problema identificata in pasul 2** (puteti utiliza tehnica brainstorming). Notati ideile tuturor, alaturi de costurile aferente;
- **Restrangeti lista la solutiile posibile**, luand in considerare modul in care echipa dumneavoastra le-ar putea pune in aplicare.

Pasul 4 – Obtinerea resurselor

Alocati resursele necesare implementarii noului proces. Listati toate resursele de care aveti nevoie, comunicati-le fiecarui grup implicat si asigurati-va ca este inteles modul in care acest nou proces va aduce beneficii intregii organizatii.

Pasul 5 – Implementarea si comunicarea schimbarii

Este posibil ca imbunatatirea proceselor sa implice schimbarea sistemelor existente, a echipelor sau a structurii proceselor.

Implementarea noului proces ar putea fi un proiect in sine, de aceea planificati-l si gestionati-l atent. Alocati timp pentru a face fata problemelor existente, precum si pentru a desfasura un test pilot pentru identificarea celor potentiale.

Tineti cont ca schimbarea **nu este intotdeauna usoara.** Personalul poate opune rezistenta, in special cand schimbarea implica un proces pe care il utilizeaza de mult timp.

Puteti utiliza instrumente precum ***Curba Schimbarii*** (https://virtualboard.ro/managementul-proiectelor/rezistenta-la-schimbare-ecuatia-schimbari) sau ***Modelul de Schimbare in 8 Pasi al lui Kotter*** (https://virtualboard.ro/strategie/strategii-de-preturi-modelul-kotler), pentru a facilita depasirea rezistentei la schimbare.

Pasul 6 – Revizuirea procesului

Dupa ce incepeti derularea noului proces, **monitorizati atent functionarea sa**, pentru a va asigura ca procesul se deruleaza conform asteptarilor si pentru a repera problemele chiar in momentul in care apar.

Faceti o prioritate din a solicita opinia persoanelor implicate in noul proces cu privire la functionarea acestuia. Imbunatatiti continuu procesul, utilizand metoda Kaisen. Micile îmbunatatiri facute regulat vor asigura mentinerea eficientei procesului.

Concluzii

Un proces este un set de pasi si de activitati pe care dumneavoastra si echipa le utilizati repetitiv pentru a crea un produs sau serviciu, pentru a atinge un obiectiv specific sau pentru a furniza valoare unui client sau furnizor. Cand procesele functioneaza corespunzator, acestea pot asigura **imbunatatirea performantelor organizatiei**, atat din punct de vedere al eficientei si productivitatii, cat si sub aspectul satisfactiei clientilor.

Procesele care nu functioneaza in parametrii potriviti pot provoca frustrare, decalaje si pierderi financiare. Noile obiective, noile tehnologii si schimbari in mediul de afaceri pot afecta procesele si le pot face sa devina ineficiente sau depasite.

Care sunt principalele tipuri de pierderi la locul de muncă

Nu orice pierdere este de tip financiar, însă toate influențează profitul unei companii. Pentru evitarea posibilelor pierderi la locul de muncă, te poate ajuta un plan de anticipare și analiză a potențialelor riscuri de care te poți lovi pe parcursul dezvoltării afacerii tale.

În rândurile următoare, îți vom prezenta o metodă completă care ajută afacerile să își eficientizeze procesele și să își îmbunătățească rezultatele pe termen lung. Această metodă de business are la bază identificarea acelor activități interne care nu ajută în mod specific organizația și în cele din urmă, eliminarea lor – economisind astfel timp și resurse.

Principalele activități într-o organizație

Dacă privim în ansamblu toate activitățile desfăurate într-o organizație, acestea pot fi împărțite în trei mari categorii:

- Activități care aduc valoare clientului (cele pentru care ne plătește clientul);
- Activități care nu aduc valoare directă, dar sunt necesare (activități adiacente celor de mai sus);
- Activități care nu aduc valoare și nu sunt necesare.

Conceptul Lean se bazează pe identificarea și eliminarea activităților care nu aduc valoare și nu sunt necesare, acestea sunt considerate pierderi (risipă).

Într-o firmă producătoare (indiferent de domeniu) este relativ ușor să identificăm aceste activități, în special dacă procesul de producție este bine definit și pierderile sunt evidente. Situația devine putin mai complicată într-o organizație prestatoare de servicii, aici pierderile nu sunt evidente, ele capată uneori ideea de valoare, dar nu neapărat cea cerută de client.

8 tipuri de pierderi într-o afacere

1. **Supraproducția** – oferim clienților mai multă informație decât au nevoie, generăm mai multe rapoarte decât este necesar, listăm mai multe pagini decât este nevoie, printăm mai multe exemplare decât este nevoie;
2. **Transportul/difuzia informației** – transferul de documente de la o persoană la alta, dintr-un birou în altul, ”fuga„ după aprobări;
3. **Mișcarea** – căutatul unor fișiere, aranjatul documentelor pe birou, completarea unor documente/raporte sau registre, transportul documentelor dintr-un birou în altul;
4. **Timpul de așteptare** – așteptăm după mailuri, imprimantă, copiator, clienți care asteaptă, așteptăm după semnături, aprobări;
5. **Supraprocesarea** – generarea de rapoarte foarte detaliate care nu sunt necesare, utilizarea de formulare necorespunzătoare, folosirea mai multor fișiere/formulare pentru a colecta același tip de informație;
6. **Stoc** – fișiere, documente care așteaptă să fie prelucrate, e-mail-uri care așteaptă răspuns, număr mare de proiecte deschise, un stoc prea mare de articole;
7. **Defectele** – erori de editare, erori de preț, documente cu informații lipsă, specificații lipsă.
8. **Pierderea intelectuală** – angajați care nu se potrivesc cu cerințele postului.

Bibliografie

Capitolul 1

https://www.bnb.ro/blog/strategii-de-management-a-timpului-eficiente/;

https://instantfactoring.com/eficientizare-procese-operationale/ ;

https://conspecte.com/management/structura-organizatorica-a-intreprinderii.html ;

https://felder-gruppe.ro/calitate/cum-organizezi-si-gestionezi-activitatile-si-fluxurile-de-lucru-din-compania-ta/ ;

https://ro.wikipedia.org/wiki/Procesul_de_afaceri;

https://www.debonaire.ro/blog/cosuri-cadou/7-principii-de-baza-pentru-un-management-de-succes?srsltid=AfmBOoqpSnscp72TZeqGfVZfrxfJQphlW0AkSPK-wB6HIMzmnl58c28J ;

https://www.medicover.ro/despre-sanatate/ergonomia-locului-de-munca-investitie-in-sanatatea-si-productivitatea-angajatilor,1226,n,285 ;

https://www.absolutoffice.ro/2020/10/29/managementul-timpului-ce-este-si-ce-tehnici-de-prioritizare-presupune/;

https://umfcd.ro/wp-content/uploads/2016/11/Introducere_in_management-198-209.pdf;

https://www.officedirect.ro/blog/managementul-timpului-sfaturi-practice?srsltid=AfmBOorLX1dCbmJmy-pHLpBCaG_4Q9WKGQNyKNQtWYT8VoH1Tf9DKG6c;

https://www.stiucum.com/management/managementul-intreprinderii/Organizarea-activitatii71448.php;

https://www.rasfoiesc.com/business/management/Conceptul-si-organizarea-activ29.php;

https://leaveboard.com/ro/resurse-umane/managementul-conflictelor/ ;

https://florinrosoga.ro/gestionarea-conflictelor/ ;

Capitolul 2

https://ssmatic.ro/fisa-postului/responsabil-proces ;

https://www.kontron.ro/solutii-de-business/automatizare-procese/managementul-proceselor-de-afaceri ;

https://doads.ro/leadership/ ;

https://leaveboard.com/ro/resurse-umane/calitati-lider/ ;

https://www.amaliasterescu.ro/leadership-definitie-rol-si-importanta/;

https://ro.linkedin.com/pulse/ce-inseamna-leadership-si-cum-sa-devii-un-lider-autentic-gabriel-radu ;

https://www.eucom.ro/ce-inseamna-leadership-ce-trebuie-sa-stii-despre-cum-influentezi-productivitatea-si-succesul-unei-organizatii/ ;

https://ctmcroman.ro/wp-content/uploads/2020/03/PLANIFICAREA-SI-ORG.-ACTIV.-DE-PRODUCTIE_clasa-a-XII-a-D-E_prof.-ANTONIU-ADRIANA-ELENA.pdf ;

https://ro.economy-pedia.com/11040816-strategic-thinking ;

https://www.elian-solutions.ro/procesele-de-afaceri-si-sistemele-erp/;

https://decalex.ro/servicii/consultanta/managementul-proceselor-de-afaceri-bpm;

https://www.kontron.ro/solutii-de-business/automatizare-procese/managementul-proceselor-de-afaceri;

https://navigatorcapital.pl/optimizarea-proceselor-de-afaceri/;

https://www.telework.ro/ro/managementul-proceselor-de-afaceri-business-process-management/?srsltid=AfmBOopf0NHJwybrPAr5QHOA0Kvgrg72QZFf7eReveHY49fGGZoG1Dp0;

Capitolul 3

https://ctmcroman.ro/wp-content/uploads/2020/04/Fisa-recapitulare_Planif.-prod._Procese-de-prod_clasele-XII-D-E_prof.-Antoniu-Adriana-Elena.pdf;

https://virtualboard.ro/rezolvarea-problemelor/diagrama-de-flux;

https://www.effectiveflux.com/articole/vizualizare/harta-procesului-diagrama-de-flux/;;

https://www.mindonmap.com/ro/blog/workflow-diagram/;

https://www.rasfoiesc.com/inginerie/tehnica-mecanica/Diagrama-flux-a-procedeului-te63.php;

https://ctmcroman.ro/wp-content/uploads/2020/04/Planificarea-prod_clasele-XII-D-E_prof.-Antoniu-Adriana-Elena.pdf;

https://users.utcluj.ro/~sovidiu/old/mp/lab3/pert.pdf;;

https://www.mindonmap.com/ro/blog/pert-chart/;

https://ro.wikipedia.org/wiki/Diagrama_Ishikawa;

https://www.raduprisacaru.ro/dezvoltare-personala/metoda-celor-5-de-ce-coaching-si-autocoaching-www-raduprisacaru-ro/;

https://www.officedirect.ro/blog/metoda-brainstorming-cum-organizezi-un-brainstorming-de-succes?srsltid=AfmBOooBvrGibbVHeL-dIQ388TcVpG6cH-tt5MdrAkrQGJEuXy1WuIuR

https://rgqconsulting.ro/analiza-pestle/;

https://termene.ro/articole/diagrama-gantt ;;

https://rgqconsulting.ro/primii-pasi-spre-imbunatatirea-proceselor-si-cresterea-performantelor/;

https://virtualboard.ro/rezolvarea-problemelor/optimizarea-proceselor-de-afaceri-imbunatatirea-perfomantelor-organizatiei ;

https://www.google.com/search?q=Managementul+metodic+al+proceselor+de+productie&sca_esv=5f73eecc9d166b44&ei=Rp-5Z8bfLZiM9u8P8-CugA4&ved=0ahUKEwjGmvX0gdeLAxUYhv0HHXOwC-AQ4dUDCBA&uact=5&oq=Managementul+metodic+al+proceselor+de+productie&gs_lp=Egxnd3Mtd2l6LXNlcnAiL01hbmFnZW1lbnR1bCBtZXRvZGljIGFsIHByb2Nlc2Vsb3IgZGUgcHJvZHVjdGllMgcQIRigARgKMgcQIRigARgKMgcQIRigARgKMgQQIRgKSL4rUJMHWKIqcAd4AJABAJgBhAGgAYgNqgEEMi4xM7gBA8gBAPgBAZgCFaAC6g3CAgoQABiwAxjWBBhHwgIFECEYoAHCAgQQIRgVwgIFECEYnwWYAwCIBgGQBgKSBwQ4LjEzoAffPg&sclient=gws-wiz-serp .