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

SPECIALIST ÎN DOMENIUL CALITĂȚII

Perfecționare

Cod COR 214129

CEFP MM
ANOFM AJOFM MARAMUREȘ
ANOFM AJOFM Iași
blue CONSULTING

Cuprins Modul 1 – Capitolul 1

Cunoasterea si aplicarea notiunilor strategice din managementul calitatii.....1

Instrumente strategice pentru managementul calității.....5

Metodologia planificării strategice.....7

Planificarea strategică a progresului tehnico-ştiinţific 10

Planificarea strategică si planificare pe termen lung 12

Analiza strategica si managementul strategic.....13

Intrări ale procesului de planificare a calității sunt 14

Instrumente şi tehnici pentru planificarea calității pot include 15

Asigurarea calității în proiecte 16

Controlul calității în proiecte 18

Îmbunătățirea calității 20

Procese de comunicare 21

Riscuri referitoare la calitate 22

Planificarea activitatii specialistului din domeniul calitatii

CAPITOLUL 1

Cunoasterea si aplicarea notiunilor strategice din managementul calitatii

Managementul calității reprezintă un domeniu crucial pentru succesul organizațiilor, indiferent de dimensiunea sau industria acestora. Este un proces complex care include planificarea, controlul, asigurarea și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor oferite. În acest context, aplicarea noțiunilor strategice din managementul calității este esențială pentru a atinge obiectivele organizaționale și pentru a răspunde cerințelor clienților.

Cum globalizarea și concurența acerbă dintre companii sunt principalele caracteristici ale mediului de business actual, managementul calității a devenit un important pilon pentru succes. Acest lucru este redat prin calitatea produselor sau serviciilor oferite, care trebuie să fie direct proporțională cu satisfacția clienților și cu poziționarea pe piață a unei companii. Astfel, trebuie adăugat că nu mai este suficient să oferi doar un produs bun la preț competitiv, ci o calitate superioară la un cost mai bun decât al competiției.

Conceptul de management al calității:

Managementul calității se referă la toate activitățile și procesele prin care o companie își coordonează resursele, astfel încât produsele sau serviciile oferite către clienți să fie conforme cu cerințele acestora și cu standardele industriei.

Deși ideea de calitate este veche, metodele formale de management al calității au început să prindă contur abia în secolul XX. Inițial, calitatea era asigurată prin inspecția finală a produselor (cunoscut în România sub formă de CTC), prin care se identificau și respingeau produsele defecte sau neconforme, înainte de a ajunge la consumator. În anii '30-'40, odată cu dezvoltarea producției în masă, inspecția finală nu mai era suficientă. Astfel, au fost introduse tehnici de control statistic al calității, ce permitea monitorizarea calității în timpul producției. În '50-'80, calitatea nu mai era văzută doar ca proces de producție, ci ca un sistem ce cuprinde toate etapele, de la proiectare până la serviciile post-vânzare. Aceasta este perioada în care au fost dezvoltate standardele și procedurile formale.

Din anii '80 și până în prezent, toți angajații sunt implicați în îmbunătățirea calității, de la conducere până la angajații de bază. Concepte precum îmbunătățirea continuă și satisfacția clientului au devenit esențiale. Calitatea poate fi interpretată diferit, în funcție de contextul în care este aplicată. Garvin (1987) a identificat opt dimensiuni ale calității:

Performanța: funcționalitatea produsului și capacitatea acestuia de a satisface nevoile clienților;

Fiabilitate: cât timp un produs funcționează fără defecțiuni sau întreruperi;

Durabilitate: durata de viață a produsului;

Conformitate: cu specificațiile stabilite;

Estetică: aspectul, gustul, mirosul sau orice altă caracteristică care influențează percepția clientului;

Percepția: reputația și imaginea brandului;

Service: ușurința cu care un produs poate fi reparat sau întreținut.



Planificarea activitatii specialistului din domeniul calitatii

Beneficiile calității în managementul calității:

Creșterea satisfacției clienților;

Reducerea costurilor asociate defectelor și erorilor;

Îmbunătățirea eficienței operaționale;

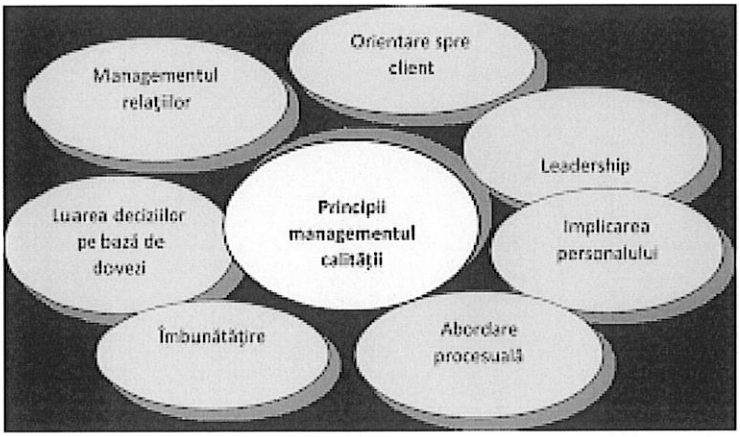
Creșterea reputației și a avantajului competitiv pe piață;

Conformitatea cu reglementările și standardele aplicabile.

Calitatea în managementul calității nu este doar un set de reguli și proceduri, ci și o cultură organizațională care pune accent pe excelență și îmbunătățire continuă.

Managementul calității se bazează pe opt principii:

- orientarea către clienți;
- leadership;reprezintă o componentă crucială a managementului, care contribuie la maximizarea eficienței și la atingerea obiectivelor
- implicarea personalului;
- abordarea ca proces;
- abordarea managementului ca sistem;
- îmbunătățirea continuă;
- managementul pe bază de fapte;
- relații cu furnizorii reciproc avantajoase.



Planificarea activitatii specialistului din domeniul calitatii

Principiul numarul 1: Orientarea catre client

Organizatiile depind de clientii lor, prin urmare trebuie sa inteleaga nevoile curente si viitoare ale acestora, trebuie sa indeplineasca cerintele acestora si sa caute sa depaseasca asteptarile lor cele mai inalte. O organizatie orientata catre client ia decizii de piata bazandu-se pe cerintele acestora si dezvolta metode de investigare a gradului lor de satisfacere.

Principiul numarul 2: Conducerea

Conducerea stabileste unitatea dintre obiectivul si directia unei organizatii. Ea trebuie sa creeze si sa pastreze un mediu intern in care persoanele devin perfect implicate in obtinerea obiectivelor organizatiei. Asa cum un capitan de vas conduce nava, la fel managementul superior al organizatiei are responsabilitatea de a imbratisa aceste principii alaturi de sistemul de calitate. In mod concret, conducerea organizatiei dumneavoastre trebuie sa coordioneze sedintele de revizuire a managementului pentru ca sistemul de management al calitatii sa functioneze corespunzator.

Principiul numarul 3: Implicarea personalului

Personalul din cadrul tuturor nivelurilor ierarhice reprezinta esenta unei organizatii si implicarea lor totala permite ca abilitatile lor personale sa fie utilizate in beneficiul companiei.

Standardul ISO solicita pregatirea perofesionala a angajatilor pentru a se asigura faptul ca au toate instrumentele pentru a-si duce la indeplinire activitatea curenta si pentru a contribui la succesul unei organizatii. Pentru ca personalul sa sprijine initiativele legate de calitate, trebuie in primul rand sa le inteleaga. Noi recomandam organizatiilor care deruleaza sisteme de management al calitatii sa faca treceri in revista cu privire la standardul ISO 9001 la care sa participe intreg personalul.

Principiul numarul 4: Abordarea procesuala

Un rezultat dorit este obtinut intr-un mod mult mai eficient cand activitatile si resursele aferente destinate crearii rezultatului sunt gestionate sub forma unu proces.

Un proces reprezinta un set de activitati care folosesc resurse (angajati, echipamente tehnice etc) pentru a transforma elementele de intrare in rezultate finite. Fiecare organizatie este alcatuita dintr-o serie de procese aflate in interactiune.

Principiul numarul 5: Abordarea sistemica

Identificarea, intelegerea si gestionarea proceselor interconectate in cadrul unui sistem contribuie la eficacitatea si eficienta organizatiei in atingerea propriilor obiective.Acest aspect este extrem de important in cazul auditurilor.

Daca obiectul auditului se rezuma la partea "interna" a unui proces, nu veti lua in considerare impactul asupra celorlalte procese, acesta fiind o greseala fundamentala.

Principiul numarul 6: Imbunatatirea continua

Imbunatatirea continua a performantei generale a organizatiei ar trebui sa fie obiectivul permanent al unei organizatii. Auditarea sistemului de management al calitatii si imbunatatirea continua a proceselor reprezinta cerinte esentiale ale standardului ISO 9001.

Principiul numarul 7: Abordarea factuala la luarea deciziilor

Decizii eficace sunt bazate pe analiza datelor si a informatiilor. Este important sa se faca corectii si sa se ia actiuni corective si preventive. Analiza cauzelor primare reprezinta o modalitate eficienta de a depista problemele.

Principiul numarul 8: Relatii reciproc avantajoase cu furnizorii

O organizatie si furnizorii ei sunt intr-o relatie de interdependenta iar o relatie reciproc avantajoasa potenteaza capacitatea fiecarui partener de a crea valoare.Fiecare organizatie are specificul ei, asa ca nu exista un singur raspuns corect legat de modalitatea de aplicare a acestor principii. Cu toate acestea, implementarea standardului ISO 9001 poate ajuta la crearea unei baze solide pentru imbunatatirea calitatii si cresterea gradului de satisfacere a consumatorilor.

Instrumente strategice pentru managementul calității:

Cele șapte instrumente de bază ale calității sunt o denumire dată unui grup determinat de tehnici grafice, identificate ca fiind cele mai utile pentru rezolvarea problemelor referitoare la calitate, conform cu American Society for Quality (Societatea Americană pentru Calitate). Acestea sunt denumite de bază deoarece sunt convenabile pentru persoane cu puțină instruire formală în statistică și din cauză că pot fi utilizate pentru rezolvarea majorității vaste a problemelor referitoare la calitate.

Șapte instrumente de bază ale calității:

- Diagrama cauze și efect (cunoscută și ca diagrama „os de pește" sau diagrama Ishikawa);
- Fișa de verificare;
- Fișa de control;
- Histograma;
- Diagrama Pareto;
- Diagrama de dispersie (engleză Scatter diagram);

- Stratificare (alternativ, diagrama procesului sau diagrama de succesiune a datelor).

Beneficiile integrării managementului calității:

- Creșterea satisfacției clienților prin produse și servicii de înaltă calitate;
- Reducerea costurilor operaționale prin optimizarea proceselor și eliminarea pierderilor;
- Creșterea reputației organizației și consolidarea brandului pe piață;
- Îmbunătățirea moralului și productivității angajaților;
- Respectarea cerințelor legale și reglementărilor specifice industriei;
- Avantajele şi dezavantajele managementului strategic.

Posibilităţile conducerii strategice nu sunt fără limită. Există un şir de limite în folosirea conducerii strategice (CS), care ne dovedesc că acest tip de conducere nu este universal în diferite situaţii şi probleme. În primul rînd CS nu ne dă o viziune clară a viitorului. Descrierea viitorului dorit al organizaţiei nu ete o analiză detailată a situaţiei interne şi a mediului extern, ci un şir de dorinţe calitative a situaţiei de viitor a organizaţiei, în dependenţa de ce cultură organizaţională va avea, ce poziţie va ocupa pe piaţă etc. Toate principiile enumerate trbuie să determine posibilităţile de existenţă a organizaţiei pe viitor. În al doilea rînd, CS poate fi concepută ca un şir de reguli rutine, proceduri şi scheme. Ea nu are o teorie bine determinată în baza căreia poţi să rezolvi probleme sau să soluţionezi conflicte la diferite nivele ierarhice. Cu alte cuvinte, CS este o filosofie sau o ideologie a businessului şi a managementului care se înţelege şi se promovează de către fiecare manager în dependenţă de propriile sugestii. Desigur, există un şir de recomandări, reguli şi scheme logice de analiză a problemelor analitice. În linii generale, CS în practică reprezintă:

- simbioza de intuiţii şi arta administraţiei de a conduce organizaţia spre îndeplinirea scopurilor strategice;
- un profesionalism înalt al funcţionarilor ce asigură legătura dintre organizaţie şi madiul extern, reînnoirea organizaţiei, a sferei de producţie şi a planurilor curente;
- includerea activă a tuturor lucrătprilor în ralizarea sarcinilor organizaţiei.

În al treilea rînd, e necesar de un efort enorm, mari cheltuieli de resurse pentru ca în organizaţie să se înceapă realizarea procesului de CS. Este nevoie de introdus şi de realizat o strategie bine planificată, care se deosebeşte de un proiect de lungă durată În al patrulea rînd, se intensifică brusc urmările negative ale CS. În condiţiile cînd în termen scurt trebuie de creat un produs nou, se schimbă direcţia investiţiilor, cînd pe neaşteptate apar noi posibilităţi în business.

Planificarea activitatii specialistului din domeniul calitatii

În al 5-lea rînd, în realizarea CS ca bază se ia planificarea strategică, însă aceasta nu este de ajuns, deoarece, planul strategic nu asigură o îndeplinire obligatorie şi cu succes. Principala activitate a CS reprezintă realizarea planului strategic, iar activitatea la rîndul ei presupune întemeierea culturii organizaţionale care ne permite realizarea strategiei, crează un sistem de organizare a muncii.

Prioritățile gîndirii strategice, care este cea mai însemnată calitate a CS sunt:

1. Asigurarea activităţii organizaţiei conform aspectului de bază al strategiei: „Ce noi facem şi vom obţine?";

2. Necesitatea managerilor să reacţioneze mai perseverent la schimbările din jur;

3. Posibilitatea managerilor de a aprecia variantele alternative de investiţii ceea ce înseamnă o trecere a resurselor în proiecte efective şi argumantate din punct de vedere strategic,

4. Posibilităţile de a uni toate concluziile conducătorilor de la toate nivelurile, legate de strategie;

5. A crea un mediu cu o climă binevoitoare, pentru o conducere mai activă şi contradictorie a tendinţelor, care pot aduce la o reacţie pasivă la schimbarea situaţei.

Metodologia planificării strategice:

Strategia este arta de a folosi cu dibăcie tota mijloacele disponibile în vederea asigurării succesului în orice luptă. Planificarea strategică este procesul de elaborare a strategiei pe etape, cu clarificarea rolului fiecărui membru al organizaţiei. Companiile care aplică planificarea strategică au un şir de priorotăţi faţă de celelalte. În primul rînd ea asigură un avantaj financiar, în al 2-lea rînd creşte prestigiul companiei. Concomitent cu prioritățile financiare, PS asigură un avantaj nematerial, aici trebuie de accentuat 5 direcţii principale:

1. Planificarea strategică contribuie la prevenirea conflictelor în colectiv. Aplicînd metode specifice de stimulare a subordonaţilor şi atragerea lor în procesul de formare a strategiei, managerul are posibilitatea de a preîntîmpina diferite greutăţi în viitor şi de a găsi metodele de înlăturare a lor.

2. Deciziile luate de un grup au mai multe şanse la existenţă, deoarece îmbină un şir de alternative. Interacţiunea grupului permite elaborarea mai multor decizii pentru soluţionarea problemelor actuale.

3. Motivarea funcţionarilor creşte pe măsură ce ei sunt implicaţi în elaborarea planului strategic.

4. Problemele şi discordanţele în coordonarea activităţii dintre indivizi şi grupă se reduc în rezultatul aplicării sistemului de participare a întregului colectiv.

5. Se reduc împotrivirile la introducerea schimbărilor.

Planificarea activitatii specialistului din domeniul calitatii

Principalul aspect al planificării strategice este metodologia ei. Ea reprezintă o bază de cunoştinţe temeinice a proceselor social – economice şi utilizarea lor în procesul reglării de stat şi totodată în planificarea activităţii organizaţiilor. Pentru ca aceasta să fie posibil de realizat cu efect este necesar de o prezentare clară a esnţei şi legităţilor de dezvoltare atît a obiectului planificării strategice, economiei naţionale în întregime, a unor subsisteme şi organizaţii comerciale cît şi a tuturor procedurilor de planificare a lucrului, perfecţionării logice, solicitării metodologice. În sistema metodologică a planificării strategice, în procesul de elaborare a prognozelor, programelor strategice o mare însemnătate o au abordările metodologice (tratare, atitudine,acces). Prin abordare metodologică se subînţelege o direcţie unică de folosire a logicii, principiilor şi metodelor planificării strategice în elaborarea prognozelor, proiectelor programelor strategice şi planurilor de toate nivelurile. Aplicarea în practică a PS contemporane se poate menţiona prin sistemul de atitudini:

- sistemul complex de atitudini;
- sistemul programat de atitudini;
- sistemul multiplicat de atitudini;
- sistem normativ de atitudini;
- sistem regim economic de atitudini;
- sistem dinamic de atitudini.

Sistemul de atitudini reprezintă o formă de aplicare a cunoştinţelor teoretice şi a dialecticii în cercetarea proceselor ce au loc în societate, natură, gîndire. Esenţialul lui constă în realizarea cerinţelor teoriei generale a sistemelor, conform căreea fiecare obiect în procesul de cercetare se va examina ca un sistem mare şi complex şi totodată ca un element a sistemei generale.

Determinarea desfăşurată a sistemului de atitudini include o condiţie obligatorie: studierea şi aplicarea în practică a următoarelor aspecte:

1. Sistem – elementar sau sistem complex. Constă în relevarea elementelor,

componentelor ale sistemului dat. În toate sistemele sociale se observă componente obiective (mijloacele de producere şi obiectele de consum), procese (economice, sociale, politice etc.) şi idei.

2. Sistem structural. Cuprinde clarificarea relaţiilor interioare şi dependenţa dintre

elementele sistemului dat, care ne permite o prezentare a organizaţiei din interior a obiectului cercetat.

3. Sistemul de funcţiune. Are ca premiză dezvăluirea funcţiilor, pentru realizarea cărora a fost creat acest obiect.

4. Sistemul de destinaţie specială. Necesită determinarea ştiinţifică a scopurilor

studiate, relaţiile reciproce dintre ele.

5. Sistemul de resurse. Are ca spect relevarea resurselor necesare pentru rezolvarea

tuturor problemelor.

6. Sistemul de integrare. Constă în determinarea în ansamblu a proprietăţilor calitative a sistemei care o asigură cu intagritate şi particularităţi specifice.

7. Sistemul de comunicare. Reprezintă necesitatea de a releva legătirile externe a

obiectului dat cu alte obiecte, adică relaţiile lui mediul extern.

8. Sistemul istoric. Permite clasificarea condiţiilor în timp a apariţiei obiectului cercetat, etapele trecute de el, starea actuală şi posibilităţile de dezvoltare în viitor.

Sistemul complex de atitudini în calitate de acest sistem se manifestă organizaţiile comerciale şi asiciaţiile lor regionale. Fiecare complex de aşa tip se priveşte ca un sistem dinamic compus şi ca un component a unui sistem de un nivel mai înalt.

Sistemul programat de atitudini concretizarea şi anexarea sistemului de atitudini aplicat în rezolvarea problemelor locale de mare însemnătate care apar în faţa obiectelor corespunzătoare a PS: ştiinţifice, tehnice, sociale. Principalele trăsături caracteristice acestui sistem sunt: o orientare binevenită a scopurilor, complexitatea măsurilor, determinarea termenilor şi realizarea lor etc. În procesul de realizare a sistemului programat de atitudini este necesar de asigurat:

- scopul sistemului planificat din punct de vedere ştiinţific;
- elaborarea alternativelor, metodelor, variantelor pentru relizarea scopului;
- determinarea volumului şi structurii resurselor necesare pentru relizarea scopului;
- elaborarea metodei de activitate asistemului planificat, care indică folosirea resurselor existente şi care vor apărea în viitor.

Sistemul multiplicat de atitudini pentru el sunt specifice 3 trăsături principale:

a. efectul multiplicat permanent trebuie să crească şi să se înmulţească, să se realizeze în cazul cînd inovaţia realizată într-o secţie determinată a subsistemului corespunzător aduce efect, care de regulă se răspîndeşte în alte secţii, înmulţindu-se corespunzător, în timpul trecerii de la o secţie la alta;

b. efectul multiplicativ – este un efect comun. El e cu mult mai mare decît efectul sumar al sistemului. De aceea relizarea lui aduce un efect maxim la scară a sistemului dat.Trăsăturile lui principale sunt sincronizarea şi acţiunile în comun.

c. efectul multiplicativ este concomitent măsurabil în sfera de producţie şi incomensurabil în sfera de cultură, ideologie etc.

Sistemul normativ de atitudini se realizează în trei direcţii principale:

a) stabilirea reperelor sociale – este bazată pe formarea programelor strategice şi planurilor

directive precise, care prevăd atingerea unui nivel determinat a sistemului general;

b) aplicarea în conducere a procesului de producţie;

c) elaborarea şi întrebuinţarea sistemului de normative.

Sistemul regim economic de atitudini în practica planificării strategice acest sistem se foloseşte pentru elaborarea măsurilor şi determinarea sarcinilor economice, substituirea cu efect a unor resurse cu altele, înlocuirea tehnologiilor vechi cu altelemai avansate. Sensul principal de întrebuinţare a acestui sistem este reducerea cheltuielilor de capital fix şi circulant, economia resurselor naturale. Sistemul dinamic de atitudini constă în aceea că rezolvînd orice problemă a planificării strategice, punînd sarcini în faţa diferitor unităţi, organele de planificare trebuie să facă concluzii pentru următoarele momente: cum relizarea scopurilor sale vor contribui la programele sociale şi economice ale ţării, la subsistemele separate, la întărirea dinamică şi funcţionarea efctivă aorganelor comerciale.

2.2 Planificarea strategică a progresului tehnico-ştiinţific

Progresul tehnico-ştiinţific (PTŞ) este un proces istoric de perfecţionare a mijloacelor şi uneltelor de muncă, forme şi metode tehnice de organizare a muncii şi producerii pe baza aplicării pe larg a realizărilor ştiinţifice. Acesta este un proces de acumulare a cunoştinţelor în numerar şi calitativ în urma dezvoltării forţelor de producţie. PTŞ ca fenomen natural,economico – social s-a manifestat în prima per. a revoluţiei industriale , iar în a 2-a jumătate a sec. 19 constituia un fenomen de masă, la înc. sec.20 a început să se dezvolte pe cale ştiinţifică.Retragerea de la administrarea centralizată a economiei în mare măsură a micşorat stimularea materială a dezvoltării tehnico – ştiinţifice din partea statului. Etapa actuală de dezvoltare arenecesitatea de o planificare strategică a PTŞ. Strategia tehnico – şt iinţifică permite de a reda politici tehnico – ştiinţifice stabilizate şi rezistenţă, menţinînd direcţiile strategice principale în realizarea scopurilor tehnico – ştiinţifice puse în faţă pentru dezvoltarea ţării.

Completul tradiţional de metode de administrare a PTŞ, conţine metode de influenţădirectă asupra subiectelor de conducere elaborînd programe variate de dezvoltare a PTŞ,subvenţii, privilegii etc.Forma principală de realizare a strategiei tehnico – ştiinţifice în ţările cu economia

de piaţă sunt programe cu destinaţie specială în rezolvarea problemelor tehnico –ştiinţifice de mare însemnătate. Rolul lor constă în concentrarea mijloacelor tehnico – ştiinţifice materiale şi financiare în direcţii de dezvoltare a PTŞ cu perspective mari, forme progresive de producere şi rezolvand pe baza acestora probleme social – economice. Prin programă tehnico – ştiinţifică se subînţelege un document programatic coordonatdupă resurse, care conţine o gamă de lucrări şi cercetări ştiinţifice, organizatorice îndreptate spre rezolvarea efectivă a problemelor tehnico – ştiiţifice.

În programele tehnico- ştiinţifice se prevăd următoarele momente:

- optimizarea termenilor de realizare a lucrărilor şi descoperirilor tehnico – ştiinţifice;
- finansarea lucrărilor de o anumită organizaţie;
- a organiza o conducere unică a treptelor ciclului ştiinţifico –productiv şi un control curent al complexului de măsuri îndreptate spre realizarea cu succes a scopului pus în faţă de organizaţie.

Procesul de formare a programei tehnico – ştiinţifice include următoarele etape:

I. determinarea şi detalierea principalelor caracteristici şi scopuri ale programei tehnico – ştiinţifice;

II. selectarea executorilor;

III. planificarea aprovizionării cu resurse;

IV. evaluarea rezultatelor finale.

La prima etapă se efectuează o analiză social – economică şi tehnico – ştiinţifică a parametrilor conform scopurilor puse. Procesul formării scopurilor a programelor tehnico – ştiinţifice trebuie să satisfacă următoarelor cerinţe:

- nu se admite, ca obiectivele de diferite niveluri să fie reciproc excluse;- scopurile de nivelul inferior trbuie să fie subordonate scopurilor de nivelul superior, să reiasă din ele şi să asigure realizarea lor;
- formularea scopului trebuie să dea posibilitatea de a-l evalua calitativ şi să fie exprimat de un oarecare indice.

Căutarea executorilor potenţiali se execută din punct de vedere asiguranţei a stării lor financiare, a bazei de producere. În rezultatul unei aprecieri multilaterale a potenţialului de producere şi tehnico – ştiinţific se determină responsabilii pentru relizarea scopurilor programei, se apreciază volumul pentru realizarea lor.

Planificarea activitatii specialistului din domeniul calitatii

Planul – calcul pentru determinarea resurselor de muncă, tehnico – materiale şi financiare, pentru asigurarea realizării programei este strîns legat cu rezolvarea unei game de probleme economico – matematice de caracter optim. Calculul resurselor de asigurare a programei se realizează prin îmbinarea metodelor matematice. La această etapă se rezolvăprobleme cu caracter informativ, metodic şi organizaţional, se determină variantele şi direcţiile de utilizare raţională a resurselor de muncă, materiale şi financiare.

La etapa a patra se apreciază efectul economic prevăzut de programă şi se determină posibilităţile probabile economice, tehnico – ştiinţifice, consecinţele politice ale realizării programei. La elaborarea programei influenţează situaţia economică, condiţiile de conducere,evaluarea social – economică şi alţi factori.

În condiţiile formării relaţiilor de piaţă se schimbă radical funcţiile statului în sfera deorganizare, finanţare şi realizarea inovaţiilor. Principiul de bază în administrarea procesului inovatoric este finanţarea multiplă şi prezenţa unei programe cu un scop bine determinat. Pentru momentul de faţă pentru a face o comparaţie între finanţarea acţiunilor ştiinţifice de către stat şi de proprietăţile private este imposibilă, deoarece proprietăţile private nu finanţează lucrări din domeniul ştiinţific.

PLANIFICAREA STRATEGICĂ ŞI PLANIFICAREA PE TERMEN LUNG

De multe ori aceste concepte sunt utilizate ca fiind sinonime, însă vom demonstra că nu este deloc aşa. Cele două concepte sunt diferite pentru că abordează diferit mediul în care sunt implementate.

Planificarea pe termen lung este aceea care îşi propune atingerea unui scop sau unui set de scopuri într-o perioadă de câţiva ani, plecând de la premisa că informaţiile pe care le avem despre mediul în care urmează să ne desfăşurăm activitatea sunt destul de stabile pentru a nu aduce schimbări în planificare de-a lungul perioadei de timp considerate. Cu alte cuvinte, planificarea pe termen lung poate fi abordată întrun mediu quasi-stabil.

Planificarea strategică trebuie să fie flexibilă şi să răspundă schimbărilor din mediul în care ne desfăşurăm activitatea, cu atât mai mult cu cât este greu de presupus o stabilitate a mediului în condiţiile de astăzi. Presupunerea de la care trebuie să plecăm în procesul de planificare strategică este aceea că mediul este în continuă schimbare, de cele mai multe ori fiind imprevizibil. Cu alte cuvinte, planificarea strategică este un proces de luare a deciziilor care să asigure succesul institutiei în condiţiile unui mediu dinamic.

- Nu există o definiţie universală;
- Sunt evidenţiate mai degrabă caracteristicile deciziilor strategice în raport cu cele "nonstrategice";

- Strategia implică;
- Direcţii pe termen lung, scop, obiective şi transformări;
- Decizii importante de alocare si re-alocare;
- Poziţionare, compatibilitate cu mediul;
- Modul de implementare a valorilor si aşteptărilor.

ANALIZA STRATEGICĂ ŞI MANAGEMENTULSTRATEGIC

Planificarea strategică este utilă numai dacă se bazează pe o analiză strategică şi dacă duce la aplicarea unui management strategic. Analiza strategică funcţionează ca un răspuns la întrebarea " facem ceea cetrebuie să facem?". Pentru a fi mai clar, analiza strategică trebuie să aibă în considerare trei elemente:

- un scop clar définit ;
- înţelegere clară a mediului, mai ales a forţelor care pot afecta într-un fel sau altul institutia;
- creativitatea şi inventivitatea în identificarea celor mai bune căi de răspuns la aceste forţe.

Procesele managementului calității în proiecte

Managementul calității în proiecte se extinde asupra tuturor fazelor proiectului, de la definirea inițială a proiectului, la procesele proiectului, managementul echipei proiectului, rezultatele proiectului și până la finalizarea proiectului.

Managementul calității în proiecte include următoarele procese majore:

Planificarea calității- identificarea standardelor de calitate relevante (de referință) pentru proiect și determinarea modului în care acestea să fie satisfăcute. Asigurarea calității- evaluarea performanțelor generale ale proiectului în mod regulat, pentru a furniza încrederea în faptul că proiectul va satisface standardele de calitate relevante.

Controlul calității- monitorizarea rezultatelor specifice ale proiectului, pentru a determina dacă ele se conformează standardelor de calitate relevante și identificarea căilor de eliminare a cauzelor rezultatelor nesatisfăcătoare. Managementul calității în proiecte se adresează atât rezultatelor proceselor de management al proiectelor, cum sunt performanțele de costuri și programare, cât și calității produsului/serviciului rezultat din proiect,[5] de exemplu a livrabilelor. Controlul calității proiectului este utilizat pentru a verifica faptul că livrabilele specifice au o calitate acceptabilă și că acestea satisfac criteriile de caracter complet (completitudine) și corectitudine stabilite în procesul de planificare a calității.

Planificarea activitatii specialistului din domeniul calitatii

Îmbunătățirea calității reprezintă ansamblul acțiunilor întreprinse în întreaga organizație inițiatoare și organizație de proiect pentru creșterea eficacității și eficienței activităților și proceselor pentru care ele sunt responsabile, în scopul de a asigura avantaje sporite pentru organizație și pentru clienții acesteia.

Principalele probleme (subiecte) ale managementului calității în proiecte sunt:

- prevenirea apariției problemelor referitoare la calitate;
- identificarea problemelor apărute;
- acțiuni corective pentru eliminarea cauzelor neconformităților;
- îmbunătățirea continuă.

Procesele de planificare, asigurare, control și îmbunătățire a calității în proiecte pot fi descrise prin:

- intrări : documente sau elemente care pot fi documentate;
- instrumente și tehnici care sunt aplicate intrărilor pentru a crea ieșirile procesului;
- ieșiri : documente sau date care constituie rezultate ale procesului.

Planificarea calității în proiecte

Planificarea calității în proiecte implică identificarea obiectivelor și condițiilor referitoare la calitatea în proiecte precum și a proceselor operaționale și a resurselor necesare pentru a îndeplini obiectivele calității. De exemplu, calitatea dorită a managementului poate necesita ajustări ale programării activităților, resurselor și costurilor previzionate, iar calitatea dorită a produsului proiectului poate necesita o analiză detaliată a riscului de apariție a oricărei probleme. Planul calității (sau planul de management al calității), elaborat de echipa de management al proiectului, trebuie să identifice obiectivele măsurabile ale calității. Vezi mai jos: Rezultate ale planificării calității în proiect.

Intrări ale procesului de planificare a calității sunt:

Politica referitoare la calitate reprezintă intențiile și orientările generale ale organizației, referitoare la calitate, așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel. Echipa de management al proiectului este responsabilă pentru a asigura că părțile interesate în proiect sunt conștiente de politica referitoare la calitate, adoptată.

Definirea scopului proiectului este o intrare principală în procesul de planificare a calității, deoarece documentează livrabilele majore ale proiectului, precum și obiectivele proiectului, stabilite încă din faza de inițiere.

Descrierea produsului care conține detalii ale caracteristicilor tehnice și de altă natură și care pot influența planificarea calității.

Standarde și reglementări care influențează proiectul. Ieșiri din alte procese. De exemplu, planificarea achiziționării poate identifica cerințele de calitate impuse contractorului, cerințe ce trebuie să fie reflectate în planul general de management al calității.

Instrumente și tehnici pentru planificarea calității pot include:

Analiza cost-beneficiu implică estimarea costurilor (cheltuielilor) și a beneficiilor (veniturilor) diferitelor alternative de proiecte. Beneficiul principal al satisfacerii cerințelor de calitate constă în reducerea retușărilor în proiecte, ceea ce înseamnă costuri mai reduse și o satisfacție mărită a părților interesate (acționari, stakeholders). Costul principal al satisfacerii cerințelor de calitate constă în cheltuielile asociate cu activitățile de management al calității proiectului. In general, beneficiile trebuie să depășească costurile.

Benchmarking - Este o metodă de comparare a proceselor proiectului planificat cu cele mai bune practici ale altor proiecte din domeniul respectiv sau din alte domenii, pentru a genera idei de îmbunătățire a proceselor și a furniza proceduri prin care să fie măsurate performanțele. Aspectele comparate de obicei sunt calitatea, timpul și costul proiectului.

Utilizarea unor diagrame (flowcharting- l.engl.). Tehnicile de utilizare a diagramelor folosite în mod obișnuit în managementul calității sunt:

Diagrama cauză-efect (diagrama Ishikawa) care se întocmește pentru a stabili relațiile existente între diferitele cauze și efectele sau problemele potențiale pe care le creează.

Scheme de flux al proceselor sau al sistemelor care indică fluxul datelor sau elementelor procesului/sistemului și prin urmare, modalitățile în care se succed diferitele elemente ale procesului/sistemului. Utilizarea unor diagrame poate sprijini echipa proiectului să anticipeze unde ar putea apărea probleme referitoare la calitate și astfel poate ajuta la rezolvarea acestora.

Proiectarea experimentelor este o tehnică analitică care permite să se identifice variabilele independente (factorii experimentului) care au cea mai mare influență asupra variabilei dependente ce se măsoară în cursul experimentului. Experimentele factoriale sunt eficiente în privința evaluării efectelor și interacțiunilor posibile ale diferiților factori (variabile independente).

Rezultate ale planificării calității în proiect includ:

Planul de management al calității trebuie să descrie modul în care echipa de management a proiectului va implementa politica în domeniul calității, inclusiv obiectivele referitoare la calitate.(Vezi și Calitate).Acest plan trebuie să descrie sistemul calității proiectului, definit ca fiind "ansamblul de structuri organizatorice, proceduri, procese și resurse necesare pentru

implementarea managementului calității" (cf. SR ISO 8402:1995). Dezvoltarea planului de management al calității trebuie să identifice livrabilele majore ale proiectului, criteriile de completitudine și corectitudine care trebuie satisfăcute de livrabile, activitățile de control al calității, de asigurare a calității și de îmbunătățire a calității pentru proiect. Planul calității trebuie să definească testele, inspecțiile și programele de audit, adecvate pentru diferitele faze ale proiectului. Planul de management al calității definește cerințele pentru calitate și procesele de control al calității care vor fi aplicate asupra managementului proiectului. Cerințe specifice pentru calitate vor fi înglobate în descrierea fiecărui produs/livrabil al proiectului.

Definiții operaționale denumite și metrici în unele aplicații, descriu cum se măsoară calitatea în lucrările proiectului, precum și în livrabile reale, în cadrul procesului de control al calității. O atenție particulară trebuie să se acorde metricilor care indică modul în care proiectul progresează, în termeni de costuri, ore de muncă, duratele activităților, termenele de începere și de terminare ale fiecărei activități, productivitatea lucrărilor (exprimată prin ore consumate pe unitate de lucrare) etc. Vezi:Managementul proiectelor. Metricile calității ar trebui identificate pentru fiecare element din structura de descompunere a lucrărilor (WBS). Deocamdată, nu există metrici universal acceptate.

Liste de control sunt utilizate pentru a verifica faptul că un grup de elemente ale unei activități precise au fost efectuate.

Asigurarea calității în proiecte:

Asigurarea calității este ansamblul activităților planificate și sistematice, implementate în cadrul sistemului calității și demonstrate ca fiind necesare pentru furnizarea încrederii în faptul că proiectul va satisface standarde de calitate relevante sau cerințe date referitoare la calitate. Asigurarea calității este o problemă esențială pentru managementul eficient al proiectului, deoarece obiectivele managementului proiectului sunt aceleași ca și cele ale managementului calității.

Asigurarea calității trebuie să definească mai ales modul operațional de realizare, în special activitățile care asigură calitatea produsului sau a livrabilelor proiectului. Activitățile de asigurare a calității în proiecte includ procese de acceptare și testare, procese de verificare a cerințelor pentru calitate, activități de programare și comunicare etc.

Asigurarea calității poate fi internă sau externă. Asigurarea internă a calității are scopul de a furniza încredere echipei de management a proiectului și managerilor organizației executante că este realizată calitatea dorită. Asigurarea externă a calității are scopul de a furniza încredere clientului sau altor beneficiari neimplicați activ în lucrările proiectului că sistemul calității existent va furniza produse sau livrabile ce vor satisface condițiile de calitate date.

Planificarea activitatii specialistului din domeniul calitatii

Intrări ale procesului de asigurare a calității:

- Planul de management al calității a fost descris în secțiunea anterioară: "Planificarea calității în proiecte";
- Rezultatele controlului calității reprezintă înregistrări ale încercărilor, testelor și măsurătorilor realizate, într-un format care să permită compararea și analiza performanțelor;
- Definiții operaționale au fost descrise în secțiunea anterioară : "Planificarea calității în proiecte".

Instrumente și tehnici pentru asigurarea calității pot include:

- Instrumente și tehnici pentru planificarea calității, așa cum au fost descrise în secțiunea: Planificarea calității proiectelor;
- Audituri ale calității. Un audit al calității este o examinare sistematică și independentă în scopul de a determina dacă activitățile referitoare la calitate și rezultatele aferente satisfac dispozițiile prestabilite și dacă aceste dispoziții sunt puse în practică în mod efectiv și sunt corespunzătoare pentru a atinge obiectivele. Unul dintre scopurile auditului calității proiectelor este acela de a evalua necesitatea de îmbunătățire a performanțelor proiectului;
- Auditurile calității pot fi programate în prealabil sau aleatorii și acestea pot fi efectuate de auditori interni (audit intern) sau de către o terță parte, independentă de organizația executantă a proiectului (audit extern), cum ar fi o agenție de auditare a sistemelor calității.

Inspecția calității bazată pe eșantionare și controlul statistic al proceselor.

Ieșiri ale Asigurării Calității pot include:

Procese de îmbunătățirea calității. Imbunătățirea calității include acțiuni întreprinse pentru creșterea eficienței și eficacității proiectului, în scopul de a asigura beneficii sporite pentru părțile interesate în proiect. Astfel de acțiuni ar trebui să determine cum pot fi îmbunătățite procesele de lucru sau activitățile proiectului. În multe cazuri, îmbunătățirea calității va necesita acțiuni corective pentru eliminarea cauzelor unor neconformități, defecte etc., în scopul prevenirii repetării acestora. Îmbunătățirile identificate trebuie implementate, însă trebuie preferate acele îmbunătățiri care au cea mai mare valoare și totodată, care necesită cantitatea cea mai mică de muncă.

Controlul calității în proiecte

Controlul calității în proiecte implică tehnici şi activități cu caracter operațional utilizate pentru monitorizarea rezultatelor specifice ale proiectului , în timpul derulării proiectului, şi pentru eliminarea cauzelor rezultatelor/performanțelor nesatisfăcătoare. (Vezi: Calitate, secțiunea Definițiile calității). Acest control de calitate trebuie să fie efectuat în toate fazele componente ale proiectului: inițiere, planificare, execuție etc. Controlul calității în managementul proiectelor necesită ca managerul de proiect şi echipa de proiect să inspecteze lucrările efectuate, pentru a determina dacă rezultatele lucrărilor sunt aliniate cu obiectivele afirmate ale scopului proiectului.

Rezultatele proiectului care trebuie monitorizate includ atât produsul rezultat al proiectului, de exemplu calitatea livrabilelor, cât şi rezultatele procesului de management, cum sunt performanțele de costuri şi programare. Dacă rezultatul final al proiectului este un produs, criteriile de calitate impuse pot include caracteristici ce aparțin operării şi funcționării produsului, (vezi calitate), de exemplu: siguranța în funcționare, uşurința de utilizare, întreținerea uşoară, disponibilitate,eficiența economică etc. Dacă rezultatul proiectului este un nou serviciu, caracteristicile de calitate ale serviciului furnizat sunt: calitatea accesului la serviciu, promptitudinea servirii clienților, competența furnizorului de servicii, curtoazia şi abilitățile de comunicare, fiabilitatea serviciului. Controlul calității necesită utilizarea metodelor de control statistic al proceselor. De aceea, echipa de lucru a proiectului trebuie să aibă cunoştințe asupra controlului statistic al calității, în special asupra eşantionării, pentru a ajuta la evaluarea rezultatelor controlului calității. Între alte subiecte, echipa de lucru trebuie să cunoască deosebirile dintre:

- controlul statistic prin atribute, aplicat atunci când caracteristica controlată este nemăsurabilă sau greu măsurabilă şi se clasează în "corespunzătoare" sau "necorespunzătoare", respectiv controlul statistic prin măsurare -atunci când caracteristica de calitate este măsurabilă şi valorile acesteia se determină prin măsurare pentru fiecare unitate din eşantion;

- cauze speciale ale erorilor (evenimente neobişnuite) şi cauze aleatorii (variația normală a procesului, datorată numai întâmplării); * toleranțe (rezultatul controlului este acceptabil dacă valorile caracteristii se află în domeniul cuprins între limitele de toleranță prescrise), respectiv limite de control (procesul este în stare de control dacă rezultatul este cuprins între limitele de control: limita de control superioară şi limita de control inferioară).

Intrări ale controlului calității

Rezultatele activităților includ atât rezultatele proceselor de management al proiectului cât şi performanțele produsului.

Planul de management al calității este descris la secțiunea:

Planificarea activitatii specialistului din domeniul calitatii

Planificarea calității în proiecte. Definiții operaționale au fost descrise la secțiunea : Planificarea calității.

Liste de control au fost descrise la secțiunea: Planificarea calității.

Instrumente și tehnici pentru controlul calității includ:

Inspecția cuprinde activități cum ar fi măsurarea, examinarea, încercarea sau verificarea uneia sau a mai multor caracteristici ale unui produs, proces sau activitate și compararea rezultatelor cu condițiile specificate cu scopul de a stabili dacă rezultatele sunt conforme cu specificațiile. Inspecțiile pot fi efectuate asupra rezultatelor unor activități individuale sau asupra produsului final al proiectului. Inspecțiile pot avea diferite denumiri, cu semnificații specifice, de exemplu analize ale produsului, audituri etc.

Diagramele de control (sau fișe de control) sunt grafice pe care sunt reprezentate, în funcție de timp, valorile rezultatelor unui proces. Acestea sunt utilizate pentru a determina dacă procesul este "în stare de control". Atunci când procesul este "sub control", acesta nu trebuie să fie ajustat.

În managementul calității proiectelor, diagramele de control pot fi utilizate pentru a monitoriza variațele costurilor și ale programării activităților, erorile din documentele proiectului etc.

- Diagrama Pareto este un instrument practic unde pe axa orizontală sunt reprezentate categorii de defecte iar pe axa verticală -frecvențele lor de apariție (în procente), astfel încât este posibilă clasificarea cauzelor sau defectelor. Identificarea celor mai importante cauze sau defecte (în procente) este utilizată pentru a ghida acțiunile corective. Pentru îmbunătățirea calității se acționează în primul rând asupra eliminării cauzelor care generează cele mai numeroase defecte;

- Eșantionarea statistică implică extragerea unei părți din "populația" care prezintă interes pentru inspecție. Există o varietate de modalități de prelevare a datelor pentru a forma (a constitui) eșantioane, care trebuie să fie cunoscute de echipa de lucru a proiectului. * Utilizarea unor diagrame (de exemplu, diagrama Yshikawa) a fost descrisă anterior în secțiunea: Planificarea calității proiectelor;

- Analiza trendului implică utilizarea unor tehnici matematice care folosesc rezultate anterioare pentru a prognoza rezultatele viitoare ale proiectului. Prin analiza trendului se monitorizează performanțele tehnice- cantitatea de erori sau defecte identificate și cantitatea de abateri care au rămas necorectate. De asemenea, se monitorizează variațele performanțelor de costuri și programare;

Rezultate ale controlului calității proiectelor pot include - Procese de îmbunătățirea calității au fost descrise în secțiunea:

Asigurarea calității proiectelor. Decizii de acceptare. Entitățile inspectate (produse, procese) vor fi acceptate sau respinse. În cazul respingerii, entitățile respinse vor necesita remedierea deficiențelor. Remedierea deficiențelor (rework-l.engl.) este acțiunea întreprinsă pentru a aduce o entitate neconformă în concordanță cu condițiile specificate anterior. Echipa proiectului trebuie să întreprindă toate eforturile pentru a minimiza defectele care conduc la necesitatea remedierii deficiențelor.

- Liste de control.

Atunci când sunt utilizate liste de control, acestea trebuie să constituie o parte a înregistrărilor proiectului.

- Ajustări ale proceselor implică acțiuni corective sau preventive imediate, ca rezultate ale măsurărilor în cadrul controlului calității proiectului.

Îmbunătățirea calității

Organizația executantă a proiectului (organizația de proiect -cf. standardului SR ISO 10006:20005) trebuie să utilizeze rezultatele măsurării și ale analizelor datelor din procesele proiectului și să aplice acțiuni corective, acțiuni preventive pentru evitarea apariției problemelor referitoare la calitate. Unul din mijloacele îmbunătățirii calității managementului este "Învațarea în cadrul rețelelor".

Analizele datelor asupra calității în proiect permit managerului de proiect să-și formeze idei clare asupra greșelilor, erorilor, abaterilor, modificărilor care influențează obiectivele proiectului și a cauzelor acestora, să efectueze ajustările necesare și să aplice acțiunile necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului referitoare la terminarea proiectului la timp, conform scopului și bugetului planificat. Procesul de îmbunătățire a calității este suprapus pe procesul de control al calității.

Măsurarea și analiza datelor urmărește să îmbunătățească performanțele organizației și să se asigure îmbunătățirea continuă a eficienței și eficacității proceselor de management al proiectului. Măsurarea performanțelor proiectului se referă la: * evaluarea fiecărei activități și a fiecărui rezultat care ar putea afecta atingerea obiectivelor proiectului; * auditarea proiectului și auditarea calității în proiect; auditurile interne și eventual auditurile externe ar trebui să identifice oportunități de îmbunătățire; * evaluarea resurselor reale utilizate, pentru a analiza și a identifica abaterile de la planurile resurselor, față de estimările inițiale; * evaluările caracteristicilor produsului realizat în proiect, ca rezultat final care va fi supus aprobării clientului proiectului; * realizarea obiectivelor proiectului.

Îmbunătățirea continuă a performanței globale trebuie să fie un obiectiv permanent al organizației. Procesul de stabilire a obiectivelor și de determinare a oportunităților de îmbunătățire este un proces de îmbunătățire continuă care utilizează constatările și concluziile auditului, ale analizei datelor, analizelor efectuate de management etc. Îmbunătățirea continuă trebuie să se exercite asupra tuturor proceselor și fazelor de management al proiectului. Analizele datelor proiectului constituie o fază de verificare din ciclul "Plan-Do-Check-Act (Planifică-execută-verifică-acționează), așa-numitul ciclu al lui Deming (PDCA).[7] In acest context se acționează asupra recomandărilor derivate din proiecte anterioare; se planifică capturarea datelor asupra proiectului executat; se execută îmbunătățirea continuă; se verifică cum s-a efectuat analiza retrospectivă. Îmbunătățirea continuă va consta din aplicarea ciclului PDCA de către toate persoanele implicate în proiect, la toate nivelurile și asupra tuturor activităților proiectului. Organizația de proiect ar trebui "să învețe" din alte proiecte, din eșecuri ale produselor în garanție și reclamații, din feedbackul de la clienți și din experiențele altor organizații. Pentru a învăța din experiența proiectului ar trebui definite informațiile care sunt necesare în acest scop și ar trebui să fie implementat un sistem pentru identificarea, colectarea, stocarea, actualizarea și regăsirea informațiilor din proiect.

Procese de comunicare

Procesele de comunicare în cadrul proiectului asigură generarea, colectarea, diseminarea, stocarea și eliminarea finală a informațiilor necesare proiectului. Procesele de comunicare sunt vitale pentru desfășurarea proiectului, urmărind să asigure că necesitățile (cerințele) clientului și criteriile de acceptare sunt bine definite și documentate; să stabilească, de asemenea metrici de performanță pentru domeniile-cheie de performanțe, prin înțelegeri de comun acord între client, furnizor și partenerii lanțului de furnizare. Procesele referitoare la comunicare sunt: planificarea comunicării, managementul informației și controlul comunicării (cf. SR ISO 10006:2005, punct 7.6). Succesul proiectului depinde și de comunicarea eficientă în proiect. În cadrul managementului proiectului există numeroase instrumente și tehnici destinate pentru îmbunătățirea proceselor de comunicare:

- Structura de descompunere a lucrărilor (WBS);
- Structura detaliată orientată pe unități organizaționale (acronim: OBS -în l.engl.);
- Matricea de atribuire a responsabilităților;
- Planul director integrat (Master Integrated Schedule -l.engl.);
- Plan de comunicare al proiectului;
- Plan de management al riscului;
- Rapoarte de evaluare a stării proiectului.

În încheiere, trebuie subliniat că managementul calității în proiecte oferă metode, instrumente și tehnici aplicate pentru a defini obiectivele generale ale calității, obiectivele calității în fiecare fază a proiectului precum și standarde și reglementări de control al calității, împreună cu o compilare a planului general de control al calității.

Riscuri referitoare la calitate

In cadrul managementului riscului în proiecte pot fi identificate unele riscuri referitoare la calitatea în proiecte, de exemplu:

- procesele referitoare la calitate nu sunt "in situ";
- asigurarea directă a calității nu este eficace;
- controlul calității, inspecțiile pentru conformitate etc. nu sunt eficiente;
- definiția calității diferă între client și echipa proiectului.

Managementul riscului trebuie să includă și aspecte legate de identificarea riscurilor, analiza acestora și dezvoltarea unor răspunsuri pentru tratarea amenințărilor riscurilor referitoare la calitatea proiectului și a livrabilelor acestuia.

Cuprins Modul 1 – Capitolul 2

Cunoașterea noțiunilor de management strategic la nivelul unei organizații 1

Formularea strategiei 2

Viziunea 2

Ce este planificarea strategica.....7

Planificarea strategica si planificarea pe termen lung 8

Analiza strategica si Managemetul Strategic 10

Care sunt conceptele cheie in planificarea strategica 11

Integrarea Planurilor Operaționale și Bugetului cu Strategia 14

Etapele Integrației 15

Executia 17

Planul Strategic aliniat organizațional și integrat operațional 19

Adaptarea Strategiei și Planului Strategic la schimbările survenite în mediul de activitate.....22

CAPITOLUL 2

Cunoașterea noțiunilor de management strategic la nivelul unei organizații

Cunoașterea noțiunilor de management strategic la nivelul unei organizații este esențială pentru succesul și dezvoltarea pe termen lung a acesteia. Managementul strategic reprezintă un proces de planificare, implementare și evaluare a deciziilor care permit unei organizații să-și atingă obiectivele, să se adapteze la schimbările din mediul extern și să utilizeze resursele interne în mod eficient.

1. **Definiție și importanță**

Managementul strategic este procesul prin care o organizație își stabilește direcția strategică, identifică resursele necesare și definește acțiunile necesare pentru a obține un avantaj competitiv. Acesta se concentrează pe:

- Stabilirea unei viziuni și a unei misiuni clare;
- Analizarea mediului intern și extern;
- Identificarea punctelor forte, slabe, oportunităților și amenințărilor (analiza SWOT);
- Formularea și implementarea strategiilor organizaționale;

Managementul Strategic reprezintă o disciplină care se ocupă de gestionarea următoarelor procese de management:

Formularea Strategiei; Planificare Strategică; Alinierea Organizațională la Strategie; Integrarea Planurilor Operaționale și Bugetului cu Strategia; Execuția; Planului Strategic aliniat organizațional și integrat operațional; Adaptarea Strategiei și Planului Strategic la schimbările survenite în mediul de activitate

Formularea strategiei

Formularea strategiei în management strategic este un proces esențial pentru determinarea direcției și succesului unei organizații. Aceasta implică analiza internă și externă, stabilirea obiectivelor și dezvoltarea planurilor de acțiune care să permită atingerea acestor obiective.

În aceasta etapă, liderii organizaționali identifică și selectează strategiile care oferă cea mai bună șansă de succes. Acest proces include stabilirea viziunii, misiunii și obiectivelor organizaționale.

Viziunea: Definirea scopului general al organizației.

Planificarea activitatii specialistului din domeniul calitatii

Misiunea: Precizarea rolului organizației în societate.

Obiectivele: Stabilirea rezultatelor specifice care trebuie atinse.

Viziunea

Conceptul de viziune.Conceptul de viziune pentru o organizatie se defineste in zona de inefabil a managementului strategic, dar el opereaza prin oameni in zona pragmatica a lui. Viziunea unei organizatii reprezinta o stare ideala proiectata in viitor si care configureaza o posibila si dezirabila dezvoltare a organizatiei respective.Viziunea presupune o gandire dinamica si capabila sa evalueze pe termen lung sansele reale de dezvoltare ale organizatiei. Nu oricine are aceasta capacitate de a vedea in timp si de a consemna in viitorul virtual al organizatiei imaginea acesteia. De aceea, nu orice dorinta personala sau speranta impartasita poate contribui la crearea unei viziuni.Starbucks este o companie de cafea, infiintata in orasul Seattle din statul Washington,dinS.U.A. Compania are ca activitati prajirea si vinderea de cafea boabe, precum si prepararеacafelei si servirea ei in cadrul unor restaurante sau baruri mici, dar cu o atmosfera atragatoaresi relaxanta. Starbucks este una dintre cele mai dinamice companii americane, avand in 1996 peste 1000 de restaurante de cafea, numai in S.U.A.In 1971, trei antreprenori din Seattle – Jerry Baldwin, Zev Siegel si GordonBowker – au infiintat compania Starbucks, avand ca singura activitate prajirea sivinderea cafelei boabe. In 1982 este angajat Howard Schultz, in varsta de 29 de ani.Unan mai tarziu, Schultz se afla in Italia intr-o deplasare de afaceri si a ramas uimit de numarulmare al barurilor unde italienii puteau servi cafea, de dimineata pana seara tarziu. A inteles ca este vorba de o anumita cultura a savurarii cafelei, intr-o atmosfera relaxanta si romantica.

Si atunci a avut viziunea de a dezvolta in America o noua cultura a bautului cafelei si a savurarii aromei ei, intr-o atmosfera atragatoare si relaxanta, cu prietenii sau rasfoind ziarele. Intors in Seattle, a propus proprietarilor Starbucks sa se dezvolte si in sectorul micilor restaurante sau baruri, unde sa se serveasca cafea, in stil italian. Proprietarii companiei nu a au inteles nicivizinea lui Schultz si nici p 717j98h potentialul unui astfel de business. Schultz s-a retras de la Starbucks si si-a deschis propria firma, denumita Il Giornale, in 1985. Succesul a fost imediat,iar Schultz a putut sa deschida noi restaurante, asa cum vazuse el in Italia. In 1987, elcumpara cu 4 milioane de dolari licenta si numele companiei Starbucks si incepe sa sedezvolte intr-un ritm uluitor. Viziunea lui a fost un adevarat generator de energie si curaj, deincredere si idei novatoare (Bratianu, 2000/a).Am considerat acest exemplu pentru a sublinia doua aspecte ale atitudii managerialefata de viziune: atitudinea de neincredere si deci, de neacceptare a ei si respectiv, atitudinea deacceptare si promovare a ei. Totodata, exemplul considerat este convingator si sub aspectultransformarii procesuale a unei viziuni intr-un succes al organizatiei. Fara viziunea avuta deSchultz in Italia, compania Starbucks ar fi ramas in granitele conceptuale ale celor treifondatori. Faptul ca ei s-au retras din afacere demonstreaza clar incapacitatea lor de a intelegesi respectiv, de a da credit si vigoare viziunii propuse de Schultz. Pe de alta parte,

succesul obtinut in timp de Schultz demonstreaza faptul ca viziunea formulata de el a fost construita inmod realist si proiectata sa produca rezultatele financiare scontate nu imediat, ci dupa un timpsemnificativ pentru efortul de investitie si de dezvoltare a firmei. Formularea unei viziuni. O viziune buna, deci o viziune care sa surprinda elementele cele mai importante aleorganizatiei si care sa aiba succes, trebuie sa se caracterizeze prin urmatoarele: Starea ideala care se proiecteaza in viitor trebuie sa fie inradacinata in prezentul organizatiei; Creatorii acestei viziuni trebuie sa constientizeze dificultatile care vor fiind intampinate si provocarile la care este supusa organizatia; Viziunea creata trebuie sa genereze o atitudine de incredere in viitor si in posibilitatile organizatiei de a se dezvolta in sensul transformarii viziunii propuse in fapte;• Viziunea trebuie sa fie rezultatul sinergetic al muncii intregii echipemanageriale. In cazul firmelor mici, viziunea este atributul gandirii membrilor fondatori; O viziune buna ofera posibilitatea tuturor membrilor organizatiei sa isiidentifice interesele si deci sa-si construiasca motivatia necesara pentru transpunerea ei inviata; O viziune buna este aceea care poate fi impartasita de toti membriiorganizatiei si nu numai de o parte a lor; aceasta inseamna ca ea sa fie acceptata si sa generezeidei si atitudini novatoare. Existenta sau crearea unei viziuni bune este o conditie intrinseca dezvoltarii oricarei organizatii. Fara viziune, organizatia este condamnata la stagnare, la involutie sau chiar la faliment, daca opereaza intr-un mediu puternic concurential. O viziune buna se poate naste dintr-o dorinta, dar nu se identifica cu ea, deoarece viziunea este un rezultat rational al vointei de dezvoltare si de succes.

Viziunea contine si o componenta intuitiva, care isi are originea inexperienta si cunostintele tacite ale celui care o formuleaza, dar aceasta componenta este greucuantificabila si de aceea despre ea se vorbeste mai putin.MisiuneaConceptul de misiune Misiunea unei organizatii reprezinta ratiunea de a fi si de a crea valoare pentrusocietate. Ea sintetizeaza legea existentiala a organizatiei si expliciteaza viziunea ei. Misiunea determina evolutia organizatiei in sensul transformarii viziunii in realitate. In timp ce viziunea exprima o stare ideala posibila, misiunea exprima o evolutie programatica spre aceasta stare.Viziunea se concentreaza pe imagineainternaa organizatiei si pe aspiratiile managementului de varf, in timp ce misiunea se concentreaza pe imaginea externaa organizatiei si pedeterminantii sau factorii decizionali ai managementului. Pe scurt, misiunea unei organizatii comunicace este organizatia respectiva sice vrea ea sa faca pentru aceasta societate. O buna formulare a misiunii unei organizatii trebuie sa contina trei elemente importante:

• o exprimare generala aviziunii;

• o indicare avalorilor fundamentale pe care si le asuma managementul de varf al organizatiei;

• o articulare aobiectivelor fundamentalesau strategice ale organizatie;

Aceste elemente trebuie sa fie realiste si convingatoare atat pentru angajatiiorganizatiei cat si pentru cei care sunt sau care pot fi clientii organizatiei. O misiune exprimata in termeni bombastici si fara acoperire nu poate decat sa conduca la pierdereacredibilitatii si, pe termen

lung, la un declin al organizatiei care nu este capabila sa se ridice lanivelul misiunii asumate. De aici decurge si dificultatea formularii clare si convingatoare amisiunii.Reflectand esenta existentiala a unei organizatii, misinea ei este stabila in timp,constituind unsistem referential pentru intreaga activitate a organizatiei respective. Pentru a putea ilustra aceste caracteristici ale misiunii unei organizatii, vom considera cateva exempledin lumea businessului si a universitatilor.Exemple de viziuni si misiuniExemplele care urmeaza sunt preluate din lucrarea: Managementul strategic, editia a2-a, pe care am publicat-o la Editura Universitaria Craiova in 2002. Misiunea CompanieiMaytag este:"Imbunatatirea calitatii vietii in gospodariile cetatenilor prin proiectarea,realizarea si vanzarea celor mai bune aparate electrice de uz casnic din lume".Misiunea Companiei de Electricitate a Municipiului Seattle din statul Washington,S.U.A. este:"Sa fie compania privata municipala cea mai focalizata pe clienti, cea maicompetitiva, eficienta, inovativa si responsabila pentru protectia mediului, din S.U.A.".

De exemplu, conform lui David, managementul strategic este procesul prin care conducatorii determina directia pe termen lung si performantele organizatiei, asigurand realizarea unei formulari atente, a unei implementari corecte si a unei continue evaluari a strategiei.Daca incercam sa sintetizam ideile expuse mai sus, putem conclude ca managementul strategic este procesul prin care se genereaza si se controleaza schimbarile strategice ale uneiorganizatii in scopul realizarii unor obiective fundamentale. Dimensiunea strategica amanagementului este asigurata de existenta unei gandiri strategice si a unei culturiorganizationale favorabile schimbarii si performantei intr-un mediu extern concurential.Explicatiile si definitiile date pana acum au avut in vedere o singura organizatie,respectiv, echilibrul dinamic dintre ea si mediul extern ei. In realitate, organizatiile se aflaintr-o continua competitie, care influenteaza puternic managementul si comportamentul organizational. Sa consideram, de exemplu, o fabrica de automobile. Succesul ei pe termenlung depinde nu numai de realizarea unui echilibru dinamic intre managementul ei si mediul politic, economic, social si cultural extern ei, dar si de concurenta pe care alte companii deautomobile o fac, in zona respectiva. Aceasta concurenta poate fi controlata intr-o anumitamasura printr-o serie de politici protectioniste, dar ea nu poate fi eliminata. Totodata, inconditiile globalizarii activitatilor economice, competitia intre fabricantii de automobilecapata dimensiuni si intensitati noi, care genereaza presiuni formidabile asupra fiecaruicompetitor. Managementul strategic al fiecarui fabricant de automobile trebuie sa ia deci inconsideratie si aceasta presiune a competitiei si sa ofere solutii care sa tina seama si destrategiile celorlalti competitori. Fenomenul competitional este prezent si in zonaorganizatiilor non-profit ,desi la prima vedere aceasta afirmatie pare hazardata. Sa consideram, de exemplu, o fundatie care si-a propus sa stranga fonduri pentru a-i ajuta pe copiii supradotati sa beneficieze de o educatiescolara deosebita si de burse pentru a studia in strainatate. Dar aceasta nu este singurafundatie care sa stranga fonduri. Mai sunt multe altele, cu scopuri declarate la fel de nobile. Siatunci, considerand aceste fonduri posibile ca fiind limitate, obtinerea lor de catre o fundatiesau alta depinde foarte mult de strategia fundatiei si de managementul ei. Atat la noi in taracat si in strainatate sunt numeroase fundatiile care si-au propus scopuri umanitare laudabile,

dar care nu au reusit sa faca nimic datorita lipsei unei viziuni manageriale strategice si arealizarii unui avantaj competitiv in raport cu celelalte fundatii aflate in competitie. Indiferent de domeniul de activitate, intr-o competitie putem identifica cel putin oorganizatie care se plaseaza intr-un context avantajos. Spunem ca organizatia respectiva areun avantaj competitiv in raport cu celelalte organizatii. El se explica prin faptul ca organizatiarespectiva a implementat o strategie creatoare de valoare, pe care celelalte companii nu o potduplica sau imita pentru a obtine aceleasi beneficii. Importanta avantajului competitiv crestecu atat mai mult cu cat este mai durabil in timp. Reactia celorlalte organizatii este de a imitastrategia primei organizatii si de a obtine aceleasi beneficii pentru investitia facuta. Daca prima organizatie nu gandeste strategic si nu investeste in perfectionarea strategiei creatoare de valoare implementate, va pierde destul de repede avantajul competitiv obtinut. Managementul strategic s-a dezvoltat in mediile puternic conflictuale sau competitionale in care supravietuirea si succesul unei organizatii depinde de realizarea unuiechilibru dinamicintre fortele interne si cele externe organizatiei si respectiv, de obtinerea unei competitivitati strategice in raport cu celelalte organizatii concurente.

De exemplu, unul dintre domeniile cele mai dinamice, cu un nivel foarte ridicat al competitiei, este domeniul tehnologiilor informatice. Realizarea unei competitivitati strategice si mentinerea ei cat mai mult timp constituie nu numai o performanta, dar si o conditie implicita a succesului. Managementul strategic nu este un management implementat exclusiv in organizatiile generatoare de profit. El se poate aplica cu succes si organizatiilor non-profit , precum sisistemelor de administratie publica, in sensul crearii unui climat de performanta si calitate indomeniul serviciilor oferite. Pentru a exemplifica modul de aplicabilitate al managementului strategic intr-un domeniu prin excelenta non-profit, vom considera cazul universitatilor. In mod traditional, universitatea a fost un tezaur de cunostinte si o scoala superioara de formare a elitelor intelectuale. In ultimii ani, invatamantul a fost supus proceselor de masificare si globalizare, procese care au impus o serie de mutatii structurale si functionale universitatii. Cresterea aproape exploziva a numarului de studenti a condus totodata la aparitia unor institutii deinvatamant superior care si-au definit misiunea lor ca raspuns la noile solicitari si tendinte alesocietatii si nu ca un reflex la traditia universitara. Noul context competitiv in care se afla universitatile determina o redimensionarefunctionala a lor, astfel ca la interfata dintre o universitate si mediul social, economic si politicin care se afla sa existe un echilibru dinamic. Aceste chilibru dinamic constituie, de altfel, unul dintre obiectivele strategice ale procesului de reforma din invatamantul nostru superior. Managementul strategic este un proces orientat pe obiective majore, a caror realizareeste proiectata in timp. Obiectivele strategice preiau din viziunea si misiunea organizatieiideile si determinarile fundamentale si condenseaza in ele intreaga vointa si capacitatea ei de dezvoltare si de implinire, in contextul crearii unei competitivitati strategice. Obiectivele sunt rezultate finale ale strategiilor dezvoltate si respectiv, ale activitatilor planificate. Ele definescce trebuie realizat si cand evaluarea si cuantificarea lor devin posibile. Prin implinirea acestor obiective strategice se considera implinita si misiuneaorganizatiei pentru proiectia de timp considerata.Uneori, in locul termenului de obiectiv se foloseste cel de scop.

In timp ce obiectivul presupune o inchidere, prin realizarea lui, termenul de scop sugereaza o anumita deschideredatorita difuzivitatii lui semantice. De accea se prefera folosirea termenului de obiectiv.Integrarea tuturor obiectivelor strategice formulate pentru organizatie, pentru o perioada de 4-5 ani, impreuna cu strategiile prin care se vor obtine aceste obiective si resursele necesare,intr-un singur document la nivelul organizatiei constituie planul strategic. Acest planstrategic este un plan cadru de dezvoltare institutionala, care nu este rigid si care se evalueazaanual cu scopul de a i se aduce adaptarile necesare. Detalierea anuala a planului strategic seface sub forma planului operational. Acesta constituie totodata sistemul de referinta alintregii activitati desfasurate timp de un an calendaristic intr-o organizatie, precum si sistemul de referinta pentru realizarea functiei de control. Strategiile sunt rezultatele deciziilor strategice, respectiv ale deciziilor luate de managementul de varf in scopul obtinerii obiectivelor strategice. Aceste decizii au la baza gandirea strategica si ele exprima optiunile majore ale organizatiei de dezvoltare si de realizare a competitivitatii strategice. Deciziile se pot concretiza sub forma unor planuri comprehensive care documenteaza cum se vor obtine obiectivele strategice si respectiv, cum isi va indeplini organizatia misiunea asumata.Intr-o lume ideala, traiectoriile de evolutie ale organizatiei intre starea prezenta sistarea viitoare unde se afla obiectivele strategice ar fi echivalente, iar costurile evolutiei pe aceste traiectorii ar fi aceleasi. Marimea lor ar fi data numai de diferenta de potential sau de pozitie intre starea prezenta si cea viitoare. Intr-o astfel de situatie, varietatea traiectoriilor arfi nenecesara, iar alegerea uneia dintre ele nu ar constitui nici o problema. Poate ca, intr-oastfel de lume ideala nici nu am folosi termenul de strategie pentru o alegere atat de simpla,fara consecinte majore asupra organizatiei. Dar noi traim intr-o lumea reala,in care traiectoriile de evolutie ale organizatiei pentrua realiza obiectivele strategicenu sunt echivalente. Fiecare traiectorie inseamna o serie dedecizii si activitati care consuma diferite resurse si deci produc costuri diferite. De aceea apare normala problema evaluarii acestor traiectorii si a alegerii traiectoriei celei mai avantajoase,care maximizeaza competitivitatea strategica, in conditiile minimizarii consumului de resurse. Daca evaluarea ar avea la baza o serie de date cunoscute, nu ar fi nici o problema de analizatsi de evidentiat rezultatele cele mai convenabile. Dar pentru a evalua posibilele traiectorii careconduc la realizarea obiectivelor strategice trebuie sa luam in calcul incertitudini si un mediu extern aflat intr-o continua schimbare. De asemenea, exista o presiune formidabila din parteacompetitiei pe care nu o putem ignora, dar nici masura. In aceste conditii dificile, de incertitudini si amenintari, de oportunitati si esecuri, luarea deciziilor majore cu scopuldeclarat de a realiza obiectivele strategice, constituie o problema si nu oricine are capacitatea necesara de a obtine cele mai bune solutii. De aceea, este nevoie de o gandire strategica si de o pregatire manageriala adecvata pentrua construi posibile strategii. Pentru orice organizatie, dezvoltarea strategiilor constituie o necesitate. Problema nu se pune deci daca construim sau nu strategii, ci cum alegem dintre strategiile posibile pe cele care pot realiza o competitivitate strategica. Diferenta dintre strategii este mare, ea putand varia intre succes si faliment. De aceea, pentru elaborarea unor strategii adecvate, managementul de varf trebuie sa cunoasca foarte bine starea interna a organizatiei, starea ei externa si mai ales, dinamica fortelor externe, astfel ca sa se realizeze un echilibru dinamic stabil intre fortele interne

si cele externe, cu costuri minime din parte organizatiei. Realizarea obiectivelor strategice si deci, indeplinirea misiunii organizatiei implica trei faze distincte ale oricarei strategii. Prima faza se refera la construirea sau elaborarea strategiei. Pentru aceasta faza este important sa generam cat mai multe strategii, pentru acreste sansele de succes in alegerea celei mai bune strategii. Sa fie clar un lucru: pentru realizarea aceluiasi obiectiv strategic se pot construi mai multe strategii, care nu sunt echivalente. De aceea, pentru aceasta faza este foarte importanta gandirea creatoare, pentru agenera cat mai multe optiuni, care urmeaza sa sa fie supuse apoi la analiza si evaluare. Cea de-a doua faza se refera la implementarea strategiei. De multe ori se consuma energii uriase cu elaborarea strategiilor neglijandu-se implementarea lor. Dar succesul unei strategii depinde in mod direct de capacitatea de implementare a ei de catre organizatie. Ajunsi aici, subliniem faptul ca in faza de implementare se intalnesc o serie de rezistente sau de piedici reale. Ele tin deopotriva de factori financiari, organizationali si mai ales, dementalitatea celor care urmeaza sa suporte schimbarile produse de strategia implementata.

CE ESTE PLANIFICAREA STRATEGICĂ?

Planificarea strategică este un instrument managerial. Ca orice alt instrument managerial, este utilizatăpentru un singur scop pentru a ajuta institutia să facă o treabă mai bună, pentru a focaliza energia,pentru a se asigura faptul că toţi membrii institutiei lucrează împreună pentru a atinge acelaşi scop,pentru a evalua şi a corecta direcţia de acţiune a institutiei în sensul producerii schimbării pe care şi-a propus-o.

Planificarea strategică este efortul organizat de luare a deciziilor fundamentale şi de planificare a acţiunilor care arată cine este acea organizaţie, ce face şi de ce face ceea ce face în sensul atingerii scopului ideal pe care şi l-a propus.

(Bryson's Strategic Planning in Public and Nonprofit Organizations)

Acest document a fost elaborate in conformitate cu HG 870/2006 şi metodologia de elaborare a planurilor strategice ale instituţiilor.

O analiză a termenilor ce alcătuiesc această definiţie va scoate la iveală conceptele de bază care stau la baza planificării strategice:

1. Procesul este strategic pentru că implică abordarea celei mai bune căi de acţiune care să răspundă la stimulii externi, care sunt sau care nu sunt cunoscuţi în prealabil. Institutia trebuie să fie capabilă să răspundă activ la dinamica şi schimbările ce se produc în mediul în care acţionează. O abordare strategică presupune formularea unor obiective clare, o gestionare judicioasă a resurselor institutiei şi o alocare flexibilă în funcţie de stimulii externi.

2. Procesul este planificativ pentru că presupune o formulare deliberată a unui scop şi dezvoltarea unei abordări care să permită atingerea acestuia.

3. Procesul este organizat pentru că presupune o ordine şi un program riguros pentru a-l menţine pe direcţia dorită şi pentru a ne atinge scopul. Procesul trebuie să treacă printr-o serie de întrebări ale căror răspunsuri să-i ajute pe planificatori să identifice experienţa institutiei, să testeze presupunerile pe care le fac, să adune şi să implementeze în proces informaţii despre trecutul şi prezentul institutiei precum şi să anticipeze evoluţia viitoare a mediului în care institutia îşi desfăşoară activitatea.

Planul final este un set de decizii despre ce vom face, de ce vom face şi cum vom face. Deoarece este imposibil să facem tot ceea ce trebuie făcut pe lumea aceasta, planificarea strategică implică prioritizarea deciziilor şi acţiunilor pe care le vom întreprinde, în final rămânând în vigoare acele decizii care vor asigura succesul institutiei.

PLANIFICAREA STRATEGICĂ ŞI PLANIFICAREA PE TERMEN LUNG

De multe ori aceste concepte sunt utilizate ca fiind sinonime, însă vom demonstra că nu este deloc aşa.

Cele două concepte sunt diferite pentru că abordează diferit mediul în care sunt implementate.

Planificarea pe termen lung este aceea care îşi propune atingerea unui scop sau unui set de scopuri într-o perioadă de câţiva ani, plecând de la premisa că informaţiile pe care le avem despre mediul în care urmează să ne desfăşurăm activitatea sunt destul de stabile pentru a nu aduce schimbări în planificare de-a lungul perioadei de timp considerate. Cu alte cuvinte, planificarea pe termen lung poate fi abordată întrun mediu quasi-stabil.

Planificarea strategică trebuie să fie flexibilă şi să răspundă schimbărilor din mediul în care ne desfăşurăm activitatea, cu atât mai mult cu cât este greu de presupus o stabilitate a mediului în condiţiile de astăzi. Presupunerea de la care trebuie să plecăm în procesul de planificare strategică este aceea că mediul este în continuă schimbare, de cele mai multe ori fiind imprevizibil. Cu alte cuvinte, planificarea strategică este un proces de luare a deciziilor care să asigure succesul institutiei în condiţiile unui mediu dinamic.

- Nu există o definiţie universală;
- Sunt evidenţiate mai degrabă caracteristicile deciziilor strategice în raport cu cele "nonstrategice";
- Strategia implică;
- Direcţii pe termen lung, scop, obiective şi transformări;
- Decizii importante de alocare si re-alocare;
- Poziţionare, compatibilitate cu mediul;

- Modul de implementare a valorilor si aşteptărilor.

De ce să ne mai preocupăm cu planificarea? Este prea enervant să treci prin tot acest efort şi detaliu. Planurile nu sunt niciodată bune pentru că mereu se schimbă. Atunci de ce să mai planificăm? Am auzit aceste comentarii cu predilecţie la managerii aflaţi sub presiunea timpului. Dacă analizezi pe fiecare în parte, toţi spun acelaşi lucru: "nu vrem să ne gândim la afacerea noastră, la ceea ce reprezintă ea, în ce direcţie merge şi ce putem face pentru aceasta. Petrecem tot timpul nostru reacţionând faţă de ceea ce viaţa ne oferă şi nu avem timp să ne gândim la variantele care pot fi puse în aplicare." Această abordare deseori devine o profeţie împlinită. Trebuie să îţi faci timp pentru întrebări importante sau acestea vor rămâne mereu fără răspuns.

Sunt câteva motive excelente pentru care o organizaţie are nevoie să planifice:

Schimbarea este accelerată, condusă fiind de noile tehnologii. Noile tehnologii cu aplicaţii în continuă extindere revoluţionează unele dintre pieţe şi modelează multe altele. Complexitatea. Organizatia devine din ce în ce mai complexă impunându-se mai multe răspunsuri formale pentru lumea din afară. Legislaţia, normele şi directivele au devenit o industire majoră prin ele însele. Nesiguranţa. Schimbarea şi complexitatea determină nesiguranţa. Vă planificaţi calea de a înfrunta situaţiile incerte sau le lăsaţi să vă determine acţiunile? Anticipaţi sau pregătiţi terenul pentru astfel desituaţii pe care le identificaţi sau le aşteptaţi şi apoi reacţionaţi?

Potrivit lui Sir John Harvey – Jones:

"Managementul se ocupă cu evitarea surprizei. Managementul înseamnă să te gândeşti înainte la ceea ce ţi se va întâmpla pentru ca planurile tale să fie pregătite pentru a nu fi luat prin surprindere, înseamnă că te-ai gândit la ceea ce este posibil să se întâmple, te-ai gândit la trei sau patru acţiuni pe care poţi să le pui în aplicare şi eşti pregătit. Înseamnă să priveşti în jurul tău căutând ceea ce ar putea să ţi se întâmple, planificând şi gândind la modul cum vei reacţiona în faţa acestor situaţii." Interrelaţionare globală. Apare un efect în lanţ atunci când economia globală devine mult mai interrelaţionată din punct de vedere economic. Lucrurile se schimbă. Se schimbă la nivel micro şi macro economic. Oare se confruntă lumea lui Bush Jr. cu aceleaşi probleme ca ale lui Clinton? Oare este economia ţării Dvs. la fel ca acum 10 ani sau chiar5 ani? Lucrurile se schimbă iar acum se schimbă chiar cu mai multă repeziciune. Eficienţă. Planificarea strategică este eficientă pentru că determini mai întâi unde vrei să ajungi şi apoi concentrezi toate resursele pentru a ajunge acolo. Mai apoi fiecare acţiune este un pas către punctul final eliminând acţiunile de prisos şi neproductive.

Ţinte simple. Odată decisă destinaţia dorită, fiecare participant la afacere este capabil să adopte obiective comune şi să tragă împreună în aceeaşi direcţie. În acest mod se evită confuzia faţă de obiective şi ţinte.

Alocarea de resurse. Odată ce un plan este agreat, se alocă resurse pentru a susţine planul şi a

atinge obiectivele. Aceasta asigură alocarea resurselor acolo unde ar trebui să existe şi nu sunt irosite sau alocate nepotrivit. Management mai bun. Echipele manageriale găsesc că planificarea strategică simplifică şi îmbunătăţeşte procesul alocării resurselor.

Riscul. Există un risc implicit atunci când nu planificăm pentru că vom fi pradă valurilor schimbării.

Precum a remarcat Harvey-Jones: "Realitatea vieţii este că în timp ce pasivitatea este fără îndoială cel mai comfortabil pe termen scurt, de fapt este cea mai periculoasă strategie dintre toate." Acelaşi autor a mai evidenţiat un alt risc legat de lipsa de planificare: acela că oamenii de afaceri de cele mai multe ori acţionează înainte de a se pregăti şi a decide ceea ce este de făcut.

ANALIZA STRATEGICĂ ŞI MANAGEMENTUL STRATEGIC

Planificarea strategică este utilă numai dacă se bazează pe o analiză strategică şi dacă duce la aplicarea unui management strategic. Analiza strategică funcţionează ca un răspuns la întrebarea " facem ceea ce trebuie să facem?". Pentru a fi mai clar, analiza strategică trebuie să aibă în considerare trei elemente:

- un scop clar definit;
- înţelegere clară a mediului, mai ales a forţelor care pot afecta într-un fel sau altul institutia;
- creativitatea şi inventivitatea în identificarea celor mai bune căi de răspuns la aceste forţe:

Ca urmare, managementul strategic este punerea în practică a gândirii strategice prin funcţiile de conducere şi management ale institutiei. Un bun manager poate aplica managementul strategic punânduşi şi răspunzând tot timpul la întrebarea: "Facem noi ceea ce trebuie să facem?".Managementul strategic se bazează pe următoarele elemente:

- formularea misiunii institutiei sub aspectul schimbărilor produse în mediul în care acţionează (legislaţie, competiţie, tehnologie, clienţi, etc);
- dezvoltarea unei strategii competitive pentru realizarea misiunii;
- crearea unei structuri organizaţionale care să utilizeze resursele raţional în efortul de implementare a strategiei;

PLANIFICAREA STRATEGICĂ DE SUCCES:

- conduce la acţiune;
- construieşte o misiune comună bazată pe valorile institutiei;

- este un proces participativ, în care membrii Consiliului de Administraţie au acelaşi rol cu personalul angajat;
- este transparentă pentru comunitate;
- este orientată extern, şi este sensibilă la orice modificare a mediului institutiei;
- se bazează pe informaţii de calitate (credibile, actuale, manevrabile);
- necesită deschidere către întrebări obiective care să evidenţieze starea de fapt;
- este o componentă esenţială a managementului.

CARE SUNT CONCEPTELE CHEIE ÎN PLANIFICAREA STRATEGICĂ?

Strategie în dicţionare, termenul a apărut ataşat de acţiunile militare care urmăreau prevederea şi răspunsul la acţiunile inamicului. Gândirea strategică presupune informarea şi feedback-ul susţinut la orice schimbare a mediului în care ne desfăşurăm activitatea.

Planificare

Planificarea strategică este un proces de planificare pentru că se bazează pe identificarea intenţionată a unui set de scopuri strategice care să permită atingerea scopului final şi pe dezvoltarea unei abordări care să permită atingerea acestor scopuri strategice.

Prioritizare

Pentru că, în general, tot ceea ce facem este important, planificarea strategică presupune ierarhizarea urgenţelor şi acţiunilor în general în funcţie de anumite criterii. Cele mai importante decizii sunt evident cele legate de ceea ce este institutia, ce îşi propune să facă şi cum poate face ce ştie cel mai bine să facă. Este de menţionat că planificarea strategică are în vedere cele mai importante decizii sau deciziile fundamentale.

Organizare

Organizarea pune accentul pe succesiunea diferitelor etape ale planificării strategice. Misiunea depinde de mediul în care ne desfăşurăm activitatea, acţiunile cele mai importante sunt determinate de analiza punctelor slabe şi tari ale organzaţiei. Planificarea strategică este un proces organizat pentru că există o succesiune tipică de întrebări pe care ni le punem pentru a ne da seama de experienţa pe care o avem ca organizaţie, pentru a ne verifica presupunerile, pentru a aduna şi a pune într-o formă accesibilă informaţii legate de prezent şi pentru a anticipa evoluţia mediului în care institutia îşi desfăşoară activitatea.

Luarea deciziilor

Planificarea strategică se bazează pe procesul de luare a deciziilor cu scopul de a răspunde problemelor identificate în cadrul procesului. În definitiv, planul strategic nu este altceva decât un set de decizii despre de ce, ce şi cum avem de făcut.

Planificarea pe termen lung

Termenul lung este atât de lung cât are sens să ne gândim că merită să facem un plan. Perioada pentru care merită să facem planuri diferă de la o organizaţie la alta. Unele, cele care lucrează într-un mediu stabil, se pot gândi la planuri de până la 10 ani, pentru altele un plan pe următorii doi ani fiind deja prea mult.

„Creşterea capacităţii funcţionarilor publici din Ministerul Apărării Naţionale şi Agenţiei Naţionale a Funcţionarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituţional şi de proiect,în contextul dezvoltării şi întăririi rolului funcţiei publice"

Planul operaţional

Este un plan detaliat de acţiune detaliat despre cum vom atinge scopurile strategice propuse. O organizaţie trebuie să aibă planuri operaţionale pentru fiecare unitate operaţională, care să aibă durata aproximativ egală cu anul fiscal. Evident că există şi planuri operaţionale mai lungi decât anul fiscal,care să acopere diferitele cicluri de activitate.

Managementul strategic

Conceptul de planificare strategică presupune managementul zilnic şi/sau periodic, concentrat asupra celor mai importante decizii şi activităţi. Aceasta presupune o perspectivă pe termen lung şi o prioritizare a rezultatelor planului strategic. Pe de altă parte, nu trebuie pierdut din vedere faptul că mediul în care ne desfăşurăm activitatea este în permanentă schimbare şi această schimbare atrage după sine oportunităţi sau obstacole de care trebuie să ţinem seama, restructurând permanent planul strategic.

Proces participativ

Un proces participativ este acel proces la care participă toate persoanele implicate în activitatea institutiei. Aceasta înseamnă că toţi clienţii, voluntarii, finanţatorii şi personalul angajat trebuie să ajungă la consens în ceea ce priveşte strategia. Înseamnă că persoanele interesate să-şi spună părerea vor fi auzite de cei ce iau deciziile.

Alinierea Organizațională la Strategie este un proces esențial prin care organizațiile își coordonează structurile, resursele și procesele pentru a sprijini și a atinge obiectivele strategice. Aceasta implică asigurarea unei coerențe între viziunea, misiunea și strategiile unei organizații și modul în care fiecare componentă funcționează.

Planificarea activitatii specialistului din domeniul calitatii

Ce înseamnă alinierea organizațională?

Este procesul prin care toate părțile unei organizații – echipe, departamente, procese și angajați – se asigură că acționează în direcția obiectivelor strategice. Este un punct de convergență între planificarea strategică și implementarea operațională.

Principalele componente ale alinierii organizaționale:

- Viziune și Misiune

Toate activitățile organizației trebuie să fie în armonie cu viziunea și misiunea declarate. Acestea reprezintă fundamentul oricărei strategii.

- Obiective Strategice Clare

Strategia organizațională trebuie să definească obiective măsurabile și tangibile care să ofere o direcție clară.

- Structura Organizațională

Structura trebuie să fie adaptată strategiei, astfel încât să faciliteze comunicarea, colaborarea și luarea deciziilor.

- Cultura Organizațională

Cultura trebuie să sprijine valorile și comportamentele necesare pentru atingerea strategiei.

- Procese și Sisteme

Procesele interne, tehnologice și operaționale trebuie să fie eficiente și să susțină direcția strategică.

- Angajamentul și Dezvoltarea Angajaților
- Angajații trebuie să înțeleagă cum contribuie activitatea lor la obiectivele strategice ale organizației și să fie motivați pentru a performa.

Pași pentru a realiza alinierea organizațională:

Analiza Strategiei și a Contextului

Înțelegerea strategiei existente și identificarea punctelor de disfuncționalitate sau nepotrivire între strategie și organizație.

- Definirea Obiectivelor și Priorităților;
- Stabilirea unor obiective clare și prioritare pe termen scurt, mediu și lung;

- Evaluarea și Adaptarea Structurii Organizaționale;
- Ajustarea structurilor de raportare, a rolurilor și responsabilităților pentru a susține strategia;
- Alinierea Culturii cu Strategia;
- Promovarea valorilor și normelor culturale care sprijină implementarea strategiei;
- Monitorizare și Feedback;
- Crearea unor mecanisme pentru a urmări progresul și a ajusta direcțiile în funcție de rezultatele obținute;
- Beneficiile alinierii organizaționale la strategie;
- Creșterea eficienței operaționale și a competitivității;
- mai bună coordonare între echipe și departamente;
- Îmbunătățirea implicării angajaților și a satisfacției acestora;
- Creșterea capacității de adaptare la schimbări externe;
- Obținerea mai rapidă și mai eficientă a obiectivelor strategice.

Integrarea Planurilor Operaționale și Bugetului cu Strategia

Integrarea planurilor operaționale și a bugetului cu strategia organizațională este esențială pentru atingerea obiectivelor de afaceri. Această integrare garantează alinierea resurselor financiare, umane și materiale cu obiectivele strategice și ajută la realizarea unei performanțe organizaționale sustenabile. În cele ce urmează, vom explora importanța acestei legături, etapele procesului și beneficiile pe care le aduce.

Importanța Integrației

1. Alinierea obiectivelor și resurselor:

Planurile operaționale și bugetele reprezintă modul în care o organizație își implementează strategia. Fără aliniere, există riscul ca resursele să fie risipite pe inițiative care nu contribuie la obiectivele strategice.

2. Crearea unei direcții clare:

Această integrare ajută la clarificarea priorităților și direcțiilor de acțiune. Toți angajații și departamentele știu ce se așteaptă de la ei și cum contribuie la succesul general al organizației.

3. Monitorizarea performanței:

Un buget bine aliniat cu strategia permite măsurarea rezultatelor și ajustarea direcției în funcție de schimbările din mediul intern și extern.

Etapele Integrației

1. Dezvoltarea strategiei

Strategia organizațională este punctul de plecare. Aceasta definește misiunea, viziunea, valorile și obiectivele pe termen lung ale organizației. De exemplu, dacă obiectivul strategic este extinderea pe noi piețe, planurile operaționale și bugetul trebuie să susțină acest efort.

2. Traducerea strategiei în planuri operaționale

Un plan operațional transformă strategia în acțiuni concrete. Această etapă implică:

Stabilirea obiectivelor pe termen scurt: Acestea trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, relevante și încadrate în timp (SMART).

Identificarea proiectelor și inițiativelor: De exemplu, pentru a crește cota de piață, organizația poate lansa noi produse sau servicii. Distribuirea responsabilităților: Este crucial ca fiecare echipă sau individ să știe exact ce rol are în implementarea planului.

3. Crearea bugetului

Bugetul trebuie să reflecte planurile operaționale și să susțină prioritățile strategice. Acest proces include:

Estimarea costurilor pentru fiecare inițiativă: De exemplu, dezvoltarea unui produs poate implica costuri pentru cercetare, producție și marketing.

Stabilirea surselor de finanțare: Venituri din operațiuni curente, investiții externe sau economii.

Alocarea resurselor: Resursele trebuie distribuite în funcție de impactul potențial asupra obiectivelor strategice.

4. Monitorizarea și ajustarea continuă

Integrarea nu este un proces static. Mediul de afaceri se schimbă constant, astfel încât planurile operaționale și bugetul trebuie revizuite periodic. Acest proces include:

Evaluarea performanței: Compararea rezultatelor reale cu cele planificate.

Identificarea abaterilor și ajustarea priorităților: De exemplu, dacă o inițiativă nu oferă rezultatele așteptate, resursele pot fi realocate.

Îmbunătățirea procesului: Lecțiile învățate din fiecare ciclu pot fi utilizate pentru a îmbunătăți integrarea în viitor.

Beneficii

1. Creşterea eficienței organizaționale

O strategie bine aliniată cu planurile operaționale și bugetul elimină redundanțele și îmbunătățește utilizarea resurselor.

2. Îmbunătățirea transparenței și responsabilității

Toți angajații înțeleg cum contribuie la obiectivele organizației. Aceasta sporește responsabilitatea și motivația.

3. Adaptabilitate crescută

Organizațiile care integrează eficient aceste componente pot reacționa rapid la schimbările din mediu. De exemplu, în cazul unei crize economice, ajustarea bugetului pentru a sprijini inițiativele critice devine mai ușoară.

4. Performanță financiară îmbunătățită

Alinierea resurselor financiare cu prioritățile strategice asigură maximizarea valorii investițiilor.

Provocări și soluții

1. Complexitatea procesului:

Integrarea necesită o înțelegere profundă a interdependenței dintre strategie, operațiuni și finanțe.

Soluție: Utilizarea unor instrumente software pentru planificare strategică și bugetare poate simplifica procesul.

2. Rezistența la schimbare:

Angajații și managerii pot fi reticenți în a-și adapta planurile la obiectivele strategice.

Soluție: O comunicare clară și formarea continuă a angajaților pot diminua această rezistență.

3. Lipsa datelor relevante:

Fără informații precise, este dificil să se estimeze costurile și să se prioritizeze inițiativele.

Soluție: Implementarea unor sisteme robuste de colectare și analiză a datelor. Instrumente pentru Integrare

Balanced Scorecard (BSC): Permite alinierea obiectivelor strategice cu indicatorii de performanță și resursele bugetare.

Software de planificare financiară: Soluții precum SAP, Oracle sau Microsoft Dynamics facilitează legătura dintre buget și strategie. Managementul proiectelor: Instrumente precum Trello, Asana sau Jira ajută la monitorizarea inițiativelor operaționale.

Concluzie

Integrarea planurilor operaționale și a bugetului cu strategia este vitală pentru succesul organizațional. Prin alinierea resurselor cu obiectivele strategice, organizațiile își pot maximiza eficiența, transparența și adaptabilitatea. Deși procesul poate fi complex, utilizarea instrumentelor potrivite și adoptarea unei abordări flexibile garantează succesul pe termen lung. Această practică nu doar că oferă claritate și direcție, dar asigură și o utilizare optimă a resurselor, contribuind astfel la creșterea competitivității pe piață.

Executia.

Execuția în plan strategic reprezintă procesul prin care o organizație transformă viziunea, misiunea și obiectivele sale strategice în acțiuni și rezultate concrete. Este esențială pentru succesul oricărei strategii bine elaborate și implică coordonarea tuturor resurselor, proceselor și oamenilor pentru a atinge scopurile definite.

Pași esențiali pentru execuția unui plan strategic:

Clarificarea strategiei:

Asigurarea că strategia este bine înțeleasă de toți membrii organizației.

Comunicare clară a obiectivelor generale, a priorităților și a modului în care fiecare echipă contribuie la acestea.

Stabilirea obiectivelor SMART:

Obiectivele trebuie să fie Specifice, Măsurabile, Accesibile, Relevante și legate de un Timp definit.

Aceasta facilitează monitorizarea progresului și măsurarea performanței.

Definirea indicatorilor de performanță (KPI):

Identificarea metodelor prin care succesul execuției va fi măsurat.

KPI-urile ajută la monitorizarea progresului și la luarea deciziilor rapide în cazul deviațiilor de la plan.

Planificarea activitatii specialistului din domeniul calitatii

- Alocarea resurselor;
- Oferirea resurselor financiare, tehnologice, umane și materiale necesare;
- Prioritizarea investițiilor pe baza impactului estimat;
- Implicarea liderilor;
- Liderii trebuie să joace un rol activ, oferind suport și direcție echipelor;
- Exemplele lor pot motiva și influența pozitiv comportamentul angajaților;
- Crearea unui plan de acțiune detaliat;
- Descompunerea strategiei în activități operaționale specifice;
- Stabilirea responsabilităților pentru fiecare sarcină sau echipă;
- Monitorizare și ajustare continuă;
- Verificări periodice pentru a evalua progresul;
- Adaptarea planului pentru a răspunde schimbărilor interne sau externe;
- Cultura organizațională;
- Promovarea unei culturi care sprijină execuția strategică;
- Includerea valorilor precum colaborarea, inovația și asumarea responsabilității;
- Obstacole comune în execuția planului strategic;
- Lipsa de claritate: Obiectivele și rolurile nu sunt bine definite;
- Rezistența la schimbare. Angajații nu sunt pregătiți sau dornici să adopte noile inițiative;
- Comunicare slabă: Informațiile nu sunt transmise eficient între nivelurile organizației;
- Lipsa resurselor: Resursele necesare nu sunt suficiente pentru implementare;
- Monitorizare inadecvată: Lipsa unui sistem de urmărire a progresului.

Execuția strategică reușită necesită un echilibru între planificare, flexibilitate și o implicare activă a tuturor părților interesate. Abordarea structurată și angajamentul pentru rezultate sunt fundamentale pentru succes.

Planificarea activitatii specialistului din domeniul calitatii

Planul Strategic aliniat organizațional și integrat operațional.

Un plan strategic bine structurat și implementat este piatra de temelie a succesului unei organizații, indiferent de dimensiunea sau domeniul său de activitate. Alinierea organizațională și integrarea operațională sunt esențiale pentru ca toate resursele și eforturile să fie direcționate către atingerea obiectivelor strategice. Acest document explorează în detaliu conceptul de aliniere organizațională și integrare operațională în cadrul unui plan strategic.

1. Definiție și Importanță

Un plan strategic aliniat organizațional asigură coerența între viziunea, misiunea și valorile organizației și obiectivele sale strategice. Integrarea operațională implică traducerea acestui plan strategic în acțiuni, procese și resurse concrete care funcționează în mod sinergic pentru atingerea rezultatelor dorite.

Această abordare aduce beneficii esențiale:

- Creșterea eficienței și eficacității;
- Eliminarea redundanțelor și a resurselor risipite;
- Asigurarea unui flux coerent de comunicare și luare a deciziilor;
- Flexibilitatea de a răspunde rapid la schimbările din mediul extern.

2. Etapele Elaborării Planului Strategic

a) Analiza Contextuală

Primul pas este înțelegerea contextului intern și extern:

Analiza SWOT: Identificarea punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor. Evaluarea mediului extern: Analiza factorilor economici, politici, sociali și tehnologici care influențează organizația.

Analiza performanței interne: Revizuirea indicatorilor de performanță, resurselor umane și tehnologice.

b) Definirea Viziunii, Misiunii și Valorilor

Un plan strategic trebuie să pornească de la clarificarea scopului organizației:

- Viziunea descrie direcția aspirațională pe termen lung;
- Misiunea definește rolul concret al organizației în atingerea acestei viziuni;
- Valorile stabilesc principiile care ghidează comportamentul organizației.

c) Stabilirea Obiectivelor Strategice

Obiectivele trebuie să fie:

SMART (Specifice, Măsurabile, Accesibile, Relevante, încadrate în Timp).

Corelate cu prioritățile strategice identificate în analiza contextuală.

d) Planificarea Inițiativelor Strategice

Acest pas implică identificarea și prioritizarea proiectelor și inițiativelor care sprijină atingerea obiectivelor. Fiecare inițiativă trebuie să fie clar definită în termeni de resurse necesare, termene și rezultate așteptate.

3. Alinierea Organizațională

a) Structura și Procesele

Pentru alinierea organizațională, structura ierarhică și procesele de luare a deciziilor trebuie să fie în acord cu obiectivele strategice. Exemple includ:

Adaptarea structurii organizaționale pentru a facilita colaborarea între departamente.

Stabilirea unor procese clare de raportare și responsabilizare.

b) Cultura Organizațională

O cultură organizațională aliniată este esențială pentru implementarea cu succes a planului strategic:

Comunicare deschisă despre obiectivele și prioritățile strategice.

Recunoașterea și recompensarea comportamentelor care contribuie la succesul strategic.

c) Leadership și Guvernanță

Leadershipul joacă un rol critic în asigurarea alinierii organizaționale:

Liderii trebuie să servească drept modele pentru valorile și obiectivele organizației.

Implicarea managementului superior în toate etapele procesului strategic.

4. Integrarea Operațională

a) Traducerea Obiectivelor în Acțiuni

Obiectivele strategice trebuie să fie descompuse în obiective operaționale și sarcini clare. Fiecare departament, echipă sau angajat trebuie să înțeleagă contribuția sa specifică la atingerea

obiectivelor generale.

b) Utilizarea Indicatorilor de Performanță (KPI-uri)

Monitorizarea progresului prin KPI-uri permite evaluarea în timp real a performanței:

- Definirea KPI-urilor pentru fiecare inițiativă strategică;
- Stabilirea unor mecanisme de feedback continuu.

c) Alocarea Resurselor

Resursele financiare, tehnologice și umane trebuie să fie distribuite în mod optim pentru a sprijini inițiativele prioritare:

- Bugetare strategică;
- Asigurarea accesului la tehnologiile necesare.

d) Automatizarea și Digitalizarea

Integrarea operațională poate fi accelerată prin utilizarea instrumentelor digitale:

- Sisteme ERP (Enterprise Resource Planning) pentru gestionarea resurselor;
- Platforme de colaborare și gestionare a proiectelor.

5. Monitorizare și Ajustare

a) Revizuiri Periodice

Planul strategic trebuie să fie revizuit periodic pentru a se asigura relevanța acestuia în raport cu schimbările interne și externe:

- Sesiuni trimestriale sau anuale de analiză strategică;
- Ajustarea obiectivelor sau inițiativelor în funcție de noile condiții.

b) Lecții Învățate

Încorporarea lecțiilor din implementarea anterioară este vitală pentru îmbunătățirea continuă:

- Analiza post-proiect pentru a identifica succesele și eșecurile;
- Aplicarea bunelor practici în planurile viitoare.

6. Rezultatele Așteptate

Un plan strategic aliniat și integrat aduce multiple beneficii:

- Creșterea competitivității pe piață;
- Îmbunătățirea satisfacției clienților și a angajaților;
- Maximizarea rentabilității investițiilor;
- Crearea unei organizații reziliente și adaptabile.

Concluzie

Un plan strategic aliniat organizațional și integrat operațional nu este doar un document formal, ci un instrument practic care ghidează eforturile colective către succes. Prin analiza detaliată, alinierea resurselor și integrarea tehnologică, organizațiile pot transforma viziunea în realitate, atingând excelența operațională și obiectivele strategice pe termen lung.

Adaptarea Strategiei și Planului Strategic la schimbările survenite în mediul de activitate

Mediul de afaceri contemporan este caracterizat de dinamism, incertitudine și schimbări rapide, ceea ce impune organizațiilor să fie flexibile și proactive în ajustarea strategiilor și planurilor strategice. Adaptarea acestor documente cheie este esențială pentru menținerea competitivității, a relevanței și a sustenabilității pe termen lung. Acest proces implică o analiză continuă a contextului extern și intern, identificarea oportunităților și riscurilor emergente și realinierea resurselor organizaționale pentru a răspunde noilor provocări.

1. Importanța adaptării strategiei și planului strategic

Strategia organizațională reprezintă o hartă a direcției pe care o urmează o organizație pentru a-și atinge obiectivele. Planul strategic este un instrument operațional care transpune strategia în acțiuni concrete. Schimbările din mediul extern, cum ar fi inovațiile tehnologice, crizele economice, modificările reglementărilor legislative sau schimbările comportamentale ale consumatorilor, necesită ajustări constante pentru a asigura alinierea organizației la noile realități.

Fără adaptarea strategiei, organizațiile riscă să devină irelevante sau să piardă avantajele competitive. De exemplu, companiile care au ignorat impactul digitalizării au fost adesea devansate de concurenți mai agili. Astfel, capacitatea de a ajusta planurile strategice este un indicator al maturității organizaționale și al rezilienței în fața incertitudinilor.

2. Etapele procesului de adaptare

Adaptarea strategiei și planului strategic presupune mai mulți pași esențiali, fiecare având un rol

critic în asigurarea unui răspuns adecvat la schimbările survenite.

A. Analiza mediului extern și intern

Un prim pas este revizuirea analizelor SWOT și PESTEL pentru a identifica factorii de schimbare din mediul extern (politici, economici, sociali, tehnologici, de mediu și legali) și impactul acestora asupra organizației. În paralel, analiza resurselor și competențelor interne permite evaluarea capacității organizației de a răspunde schimbărilor.

De exemplu, o companie de retail care constată o creștere a preferinței consumatorilor pentru comerțul electronic va trebui să includă în planul său strategic o strategie digitală puternică.

B. Reevaluarea viziunii și a obiectivelor strategice

În funcție de concluziile analizei, organizația poate decide să ajusteze viziunea sau obiectivele strategice. Dacă schimbările din mediul extern sunt majore, viziunea organizației poate fi adaptată pentru a reflecta noile priorități. În cazuri mai puțin semnificative, ajustările se vor concentra pe obiective punctuale sau pe reordonarea priorităților existente.

C. Redefinirea inițiativelor strategice

Pe baza noilor obiective, organizațiile trebuie să redefinească inițiativele strategice și să realinieze resursele. Acest proces implică atât renunțarea la proiecte care nu mai sunt relevante, cât și dezvoltarea de inițiative noi.

D. Comunicarea schimbărilor

O strategie adaptată necesită sprijinul întregii organizații. Este esențială comunicarea clară a motivelor care au condus la ajustări, precum și a impactului acestora asupra activităților zilnice ale angajaților.

3. Instrumente și metode utilizate în adaptarea strategiei

Există numeroase instrumente care sprijină organizațiile în procesul de adaptare a strategiilor:

Analiza scenariilor: permite testarea mai multor variante posibile pentru a înțelege cum ar putea evolua mediul extern.

Managementul schimbării: ajută la implementarea ajustărilor strategice, adresând rezistența la schimbare și asigurând alinierea între nivelurile organizaționale. Benchmarking: compararea performanței organizației cu cea a competitorilor relevanți poate dezvălui domenii în care adaptarea este esențială.

4. Factori cheie pentru succes

Pentru ca adaptarea strategiei să fie eficientă, organizațiile trebuie să ia în considerare următorii factori:

A. Cultura organizațională deschisă

O cultură care încurajează inovația, flexibilitatea și asumarea riscurilor favorizează o adaptare mai rapidă și eficientă. Liderii trebuie să promoveze o mentalitate de învățare continuă.

B. Leadership puternic

Liderii organizaționali joacă un rol critic în ghidarea procesului de adaptare. Ei trebuie să inspire încredere și să asigure alinierea între obiectivele strategice și operaționale.

C. Agilitatea organizațională

Organizațiile agile sunt capabile să răspundă mai rapid schimbărilor, datorită proceselor simplificate și capacității de luare a deciziilor la niveluri multiple.

D. Tehnologia și digitalizarea

Tehnologia joacă un rol vital în adaptarea rapidă la schimbările de mediu. Instrumentele de analiză a datelor, inteligența artificială sau soluțiile de automatizare pot oferi informații valoroase pentru ajustarea strategiilor.

5. Provocări și soluții în adaptarea strategiilor

Procesul de adaptare nu este lipsit de provocări. Printre acestea se numără:

Rezistența la schimbare: Poate fi atenuată printr-o comunicare transparentă și prin implicarea angajaților în procesul decizional.

Lipsa de resurse: Ajustarea planurilor strategice necesită uneori investiții suplimentare în personal, tehnologie sau formare.

Complexitatea deciziilor: Schimbările rapide din mediul extern pot face dificilă identificarea celei mai bune direcții strategice.

Instrumentele de analiză și consultarea experților externi pot ajuta în luarea deciziilor informate.

6. Exemple de adaptare strategică reușită

A. Transformarea digitală

Un exemplu notabil este transformarea digitală a companiilor din industria financiară. Creșterea fintech-urilor a forțat băncile tradiționale să își adapteze strategiile prin implementarea

aplicațiilor mobile, digitalizarea serviciilor și integrarea inteligenței artificiale.

B. Schimbarea modelelor de afaceri

În contextul pandemiei COVID-19, multe restaurante au adoptat modele de livrare și comenzi online pentru a compensa pierderile generate de închiderea spațiilor fizice.

C. Adaptarea la sustenabilitate

Multe organizații din industria manufacturieră au revizuit strategiile pentru a integra practici sustenabile, precum reducerea emisiilor de carbon sau utilizarea energiei regenerabile.

7. Concluzii

Adaptarea strategiei și a planului strategic la schimbările din mediul de activitate este un proces continuu, care cere o combinație de analiză riguroasă, leadership puternic și o cultură organizațională flexibilă. Într-un mediu din ce în ce mai volatil, capacitatea de a anticipa și de a răspunde rapid schimbărilor reprezintă un avantaj competitiv esențial. Organizațiile care își dezvoltă această abilitate vor fi mai bine poziționate pentru a prospera pe termen lung, indiferent de provocările pe care le întâmpină.

Cuprins Modul 1 – Capitolul 3

Identificarea contextului de interactiune al organizatiei cu partile interesate 1

Analiza cerintelor si asteptarilor 3

Analiza mediului intern și extern 6

Evaluarea riscurilor și oportunităților 12

Relațiile în cadrul sistemului de management al calității (SMC) 15

Definirea relațiilor și a interacțiunilor 17

Situații de aplicare 19

CAPITOLUL 3

Identificarea contextului de interactiune al organizatiei cu partile interesate

Identificarea contextului de interacțiune al organizației cu părțile interesate presupune analizarea și înțelegerea mediului intern și extern în care organizația operează, precum și stabilirea relațiilor cu entitățile care pot influența sau pot fi influențate de activitatea sa.

Pași esențiali în identificarea contextului:

Determinarea partilor interesate

O parte interesată este relevantă pentru organizație dacă aceasta generează riscuri semnificative pentru sustenabilitatea organizației, în cazul în care nu îi sunt îndeplinite nevoile și așteptările.

- Cine sunt părțile interesate relevante?
- Clienții;
- Angajații;
- Furnizorii;
- Autoritățile de reglementare;
- Acționarii;
- Vecinii;
- Organizații neguvernamentale (ONG-uri);
- Organizații financiar-bancare;
- Organizații-mamă etc.

Clienții – reprezintă persoanele sau organizațiile care utilizează produsele și serviciile furnizate, fiind cei care stabilesc cerințele pentru acestea. Clienții sunt dispuși să plătească prețul acestor produse/servicii doar în măsura în care le sunt satisfăcute aceste cerințe. Ca urmare, clinții pot afecta în mod direct sustenabilitatea organizației, fiind, din acest punct de vedere una dintre cele mai importante părți interesate.

Unde ar trebui să ne uităm pentru a identifica nevoile și așteptările? Un indiciu ar fi, de exemplu: prețul, serviciile asociate produsului, siguranța în utilizare, confortul, fiabilitatea, modalitatea de livrare etc.

Angajații – sunt persoanele care, prin cunoștințele și abilitățile de care dispun, contribuie în mod decisiv la furnizarea de produse și servicii care să îndeplinească cerințele clienților și cerințele legale. Măsura în care organizația reușește să își determine angajații să își utilizeze la maxim, la locul de muncă, aceste cunoștințe și abilități afectează în mod direct performanța organizației. Prin urmare, și personalul se numără printre cele mai importante părți interesate. Așteptările acestora sunt și ele diverse: pachet salarial, oportunități de dezvoltare profesională, condiții de muncă, siguranța locului de muncă etc.

Autoritățile – orice organizație, indiferent de activitatea desfășurată trebuie să respecte o serie

de cerințe legale, iar în unele cazuri – de exemplu domeniile reglementate, aceste cerințe sunt multe și complexe. Nerespectarea acestor cerințe poate conduce la o varietate de consecințe, pornind de la costuri datorate amenzilor și până la imposibilitatea continuării activității ca urmare a retragerii /suspendării autorizațiilor. Din acest punct de vedere și această parte interesată poate deveni relevantă pentru unele organizații.

Acționarii – rezultatele financiare ale organizației depind în mod direct de costurile asociate producției sau prestării de servicii, ca urmare, acționariatul va fi mai mult ca sigur interesat de performanța sistemului de management al calității, ca instrument recunoscut de reducere a costurilor, în special prin reducerea costurilor non-calității. Așteptările acestora se vor îndrepta către profit, viabilitate pe termen lung a afacerii, inovare, creșterea segmentului de piață etc.

Furnizorii – în funcție de natura și importanța produselor și serviciilor furnizate de către aceștia pentru a fi înglobate în produsul/serviciul final, relevanța acestei părți interesate poate varia, de la un nivel foarte scăzut până la unul extrem de ridicat, în cazul furnizorilor critici. Pierderea, de exemplu, a unui furnizor critic poate avea drept consecință directă imposibilitatea organizației de a continua producția/ prestarea serviciului, deci imposibilitatea organizației de a-și respecta anumite obligații contractuale, fapt ce poate afecta sustenabilitatea organizației. Așteptările furnizorilor sunt și ele multiple: prețul de achiziție, nivelul de activitate, stabilitatea comenzilor, planificarea livrărilor etc. Standardul ISO 9001:2015 cuprinde câteva cerințe care fac referire la informațiile pe care organizația ar trebui să le dețină referitor la părțile interesate și cerințele acestora:

Domeniul de aplicare al sistemului de management al calității trebuie să fie stabilit în funcție de cerințele părților interesate relevante. Politica în domeniul calității trebuie să fie disponibilă, atunci când e cazul, părților interesate relevante. Activitățile de proiectare și dezvoltare trebuie să ia în considerare cerințele părților interesate relevante, respectiv nivelul de control asupra procesului de proiectare și dezvoltare așteptat de acestea. Analiza efectuată de management trebuie să includă aspecte legate de feedback-ul de la părțile interesate relevante.

Motivul principal al implementării unui sistem de management al calității este, în fond, asigurarea faptului că produsele și serviciile organizației îndeplinesc cerințele. Ca urmare, este important să înțelegem aceste așteptări pentru a putea planifica, implementa și opera în mod adecvat procesele sistemului de management al calității.

Ce modalități practice putem aborda pentru a identifica cerințele părților interesate?

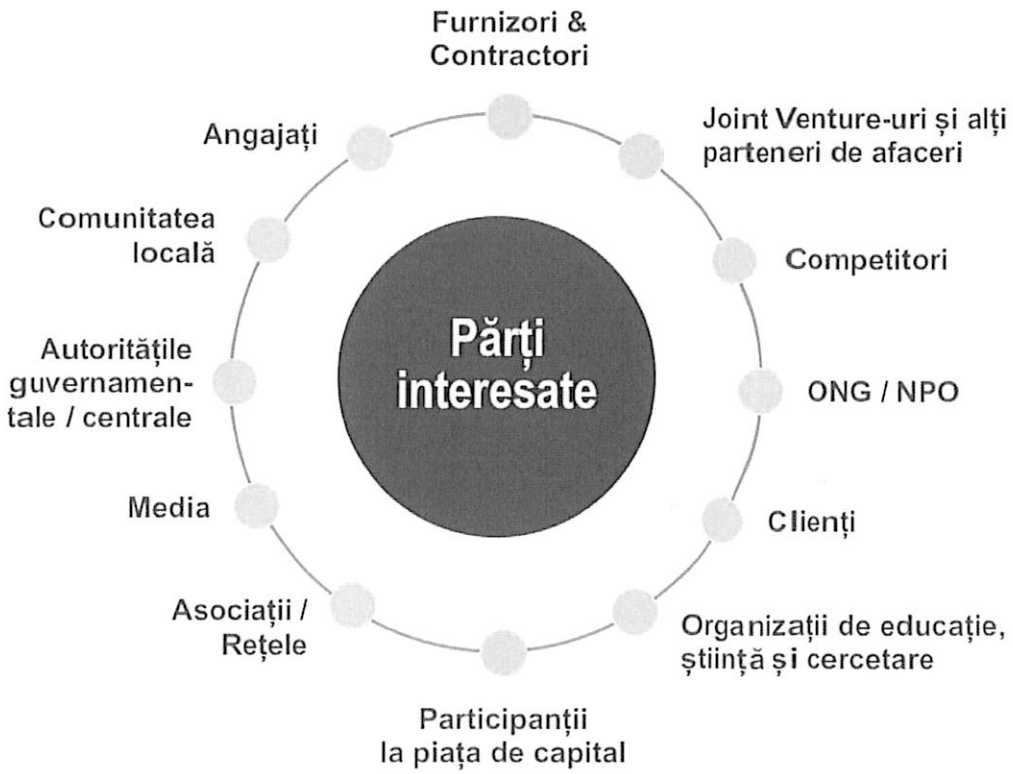
Exerciții de implicare a părților interesate – deja utilizate pe scară largă pentru a consulta părțile interesate și pentru a identifica preocupările și problemele acestora. Această metodă este mai des utilizată de către organizațiile mari, cu inițiative de responsabilitate socială. Întâlniri de consultare cu ONG-urile și vecinii pe probleme de mediu, de planificare și dezvoltare; acestea sunt adesea folosite de către organizațiile cu riscuri semnificative de mediu și sănătate și securitate ocupațională. Reuniuni și alte interacțiuni cu autoritățile de reglementare – acestea pot aborda, de exemplu, problemele privind calitatea produselor, referitoare la specificațiile produselor, precum și la dezvoltarea de noi cerințe și standarde referitoare la conformitate.

Reuniuni ale angajaților, consultări și activități de feedback – aceste activități ar trebui deja să se deruleze în cadrul organizației, dar conformarea cu noile cerințe poate necesita mai mult efort pentru a îmbunătăți acest aspect.

Feedback-ul de la furnizori şi managementul relației cu aceştia – multe organizații încearcă să obțină mai multe beneficii reciproce din relațiile furnizor-client, care sunt critice pentru succesul fiecăruia.

Feedback-ul de la clienti şi managementul relației cu aceştia – desigur, relația cu clientul și satisfacția acestuia reprezintă cheia succesului organizației.

Înțelegerea nevoilor și așteptărilor părților interesate trebuie să reprezinte un subiect curent în analizele efectuate de către echipele manageriale, care trebuie să se asigure că politica referitoare la calitate și obiectivele calitate sunt compatibile cu contextul și direcția strategică ale organizației. Acesta este un rol-cheie al managementului de vârf în dezvoltarea unui Sistem de Management al Calității.



Analiza cerintelor si asteptarilor

1.Analiza cerințelor și așteptărilor este un proces esențial pentru orice organizație care dorește să funcționeze eficient și să obțină rezultate sustenabile. Acest proces implică identificarea și documentarea nevoilor organizaționale, așteptărilor angajaților, partenerilor și altor părți interesate. De asemenea, are un impact major asupra planificării strategice, alocării resurselor și gestionării performanței.

Această analiză include evaluarea cerințelor tehnice, organizaționale, umane și financiare,

precum şi examinarea aşteptărilor specifice ale diferitelor grupuri de interese. Vom explora, pe parcursul acestui text, metode, beneficii, provocări şi bune practici pentru realizarea unei analize eficiente.

2. Ce sunt cerinţele şi aşteptările într-o organizaţie?

Cerinţele şi aşteptările reprezintă un set de nevoi şi dorinţe pe care organizaţia trebuie să le identifice şi să le gestioneze pentru a avea succes. Acestea pot fi clasificate astfel:

Cerinţe tehnice: Se referă la instrumentele, infrastructura şi tehnologiile necesare pentru funcţionarea eficientă.

Cerinţe umane: Reflectă nevoile angajaţilor, cum ar fi dezvoltarea competenţelor, mediul de lucru şi cultura organizaţională.

Cerinţe financiare: Includ alocarea resurselor şi gestionarea bugetului.

Cerinţe legale şi de conformitate: Se referă la respectarea reglementărilor aplicabile.

Aşteptări: Dorinţele şi aspiraţiile părţilor interesate, cum ar fi satisfacţia clienţilor, recunoaşterea profesională şi inovaţia continuă.

3. Importanţa analizei cerinţelor şi aşteptărilor

O analiză bine efectuată contribuie la:

Creşterea eficienţei operaţionale: Identificarea resurselor necesare ajută la reducerea costurilor şi optimizarea proceselor.

Satisfacerea părţilor interesate: O mai bună înţelegere a aşteptărilor contribuie la loialitatea clienţilor şi partenerilor.

Reducerea riscurilor: Identificarea anticipată a provocărilor permite dezvoltarea unor strategii de prevenire.

Dezvoltare sustenabilă: Asigură o creştere echilibrată pe termen lung.

4. Metode de colectare a datelor

Pentru a realiza o analiză precisă, este esenţială utilizarea unor metode diverse de colectare a datelor:

Interviuri: Dialoguri structurate sau semi-structurate cu angajaţi, manageri sau clienţi.

Chestionare: Instrumente eficiente pentru obţinerea de date cantitative.

Observaţie directă: Monitorizarea proceselor în timp real.

Focus-grupuri: Discuţii de grup pentru a explora opiniile şi aşteptările.

Analiza documentelor: Revizuirea rapoartelor, politicilor interne şi planurilor strategice.

5. Etape ale analizei cerințelor și așteptărilor

Identificarea părților interesate:

Determinarea tuturor grupurilor care au un interes direct sau indirect în organizație (clienți, angajați, investitori, parteneri).

Definirea obiectivelor analizei:

Clarificarea scopului pentru care este realizată analiza (creșterea satisfacției clienților, reducerea costurilor, identificarea nevoilor de training).

- Colectarea datelor:
- Utilizarea metodelor adecvate pentru a obține informații relevante.

Analiza și interpretarea datelor:

Utilizarea tehnicilor de analiză, cum ar fi diagrama SWOT, analiza de impact sau analiza cost-beneficiu.

- Formularea recomandărilor:
- Propunerea de soluții specifice pentru a satisface cerințele și așteptările identificate;
- Monitorizare și evaluare:
- Implementarea unui proces continuu de revizuire și adaptare a soluțiilor.

6. Provocări în analiza cerințelor și așteptărilor

Realizarea unei analize eficiente nu este lipsită de obstacole, printre care:

Comunicare ineficientă: Lipsa unei comunicări clare poate duce la interpretări greșite.

Rezistența la schimbare: Angajații sau managerii pot fi reticenți în fața schimbărilor.

Resurse limitate: Lipsa timpului, banilor sau personalului calificat poate afecta calitatea analizei.

Complexitatea cerințelor: Unele cerințe pot fi contradictorii sau greu de implementat.

7. Bune practici pentru o analiză reușită

Implicarea tuturor părților interesate: Asigurarea unei perspective diverse prin includerea mai multor opinii.

Claritate și transparență: Comunicarea clară a obiectivelor analizei.

Flexibilitate: Adaptarea procesului de analiză în funcție de contextul organizației.

Folosirea tehnologiei: Utilizarea software-urilor specializate pentru gestionarea datelor.

Evaluare continuă: Implementarea unui proces de feedback pentru a îmbunătăți rezultatele.

8.Beneficii ale unei analize bine efectuate

Creșterea satisfacției clienților prin produse care răspund exact nevoilor acestora.

Reducerea costurilor de dezvoltare, prin prevenirea greșelilor în fazele timpurii.

Asigurarea conformității cu standardele de siguranță și legislație.

Analiza mediului intern și extern

Oportunităţile şi ameninţările existente în mediul extern vor excede întotdeaunaresursele disponibile pentru a beneficia de oportunităţile şi a evita ameninţările. Deaceea, strategia este de fapt o problemă de alocare a resurselor pentru a speculaoportunităţile decisive". William CohenIntre procesul de planificare strategica si analiza mediului extern exista o strinsalegătura. Rolul planificării strategice este sa asigure optimizarea raporturilor dintreorganizaţie si mediul in care aceasta functioneaza atit in prezent, cit mai ales in viitor,permiţând astfel organizatiei sa acţioneze in concordanta cu mediul, in ciuda condiţiilor in continuă schimbare.

Prin analiza mediului se intelege atit monitorizarea evenimentelor curente din cadrul mediului in care firma isi desfasoara activitatea, cit siestimarea viitoarelor evolutiii ale acestuia.

Mediul extern al unei organizaţii reprezintă totalitatea condiţiilor si evoluţiilor externe ceformează cadrul de acţiune al organizatiei - situaţia concurentiala si de piata, evoluţiileeconomice si tehnologice, tendinţele sociale si politice etc. Abordarea teoretica si cea practica reprezintă două faţete diferite ale procesului deplanificare. Pe de o parte, pe baza analizei pe termen lung la nivel de macrosistem, sepot elabora diferite scenarii cu privire la următorii 10-15 ani, iar apoi printr-unraţionament deductiv se pot stabili ipoteze privind implicaţiile scenariilor alternativeasupra activitatii organizatiei pe termen mediu. Analiza poate fi realizata si la nivel demiscrosistem, urmărind evenimentele pe masura apariţiei lor, stabilind o logica aacestora, iar apoi folosind raţionamentul deductiv, se stabileste o imagine probabila aviitorilor cinci ani. Aceste abordări sunt considerate mai degrabă complementare, decitalternative diferite. Analiza mediului extern este considerata eficienta atunci cindevaluările sunt realizate atit la nivelul macrosistemului (termen lung), cit si la nivelulmicrosistemului.

Orice organizaţie operează în contextul a două medii: intern si extern. Amîndouăafectează modul în care fluxurile informaţionale sînt conduse în scopul furnizării de servicii cătreclienţi, beneficiari. Daca managerul și personalul nu au o viziune clară asupra acestor medii siasupra impactului pe care îl au asupra operaţiilor lor, efortul este inutil.

Mediul intern al organizaţiei cere aceea și atenţie în conducere ca i cel extern. Mediul intern cuprinde factorii din interiorul organizaţiei care îi influenţează activitatea. Factori precum:structura, cultura, valorile, stilurile manageriale, comunicarea, tehnologia constituie mediulintern.De asemenea, factorii mediului intern sunt influenţaţi de factorii mediului extern. Mediulextern cuprinde condiţiile exterioare în care organizaţia operează. Cele mai multe organizaţiioperează în medii complexe, în schimbare, care în mod continuu creează noi provocări necesar afi controlate pentru a asigura supravieţuirea și succesul.Analiza mediului

extern i intern al organizaţiei este procesul prin care se stabilesc caracteristicile - cheie ale mediului intern i extern al organizaţiei care pot avea un impact asupra acesteia la nivel strategic.O sarcină principală a managementului este să se asigure ca organizaţia este performantă si se adaptează la schimbările interne si externe.O greşeală a managementului ar fi să ignore sau să omită revizuirea continuă a performanţelor organizaţiei în raport cu mediul intern si extern. Adesea, scuza pentru o astfel de practică este faptul că se consumă mult timp. În schimb, planificarea devine mai eficientă prinfolosirea unui astfel de proces. Calitatea deciziilor strategice ale consiliului de administraţie i directorilor dintr-o organizaţie este influenţată de validitatea si abilitatea înţelegerii de către personalul din managementul prescriptor si managementul decident al organizaţiei, a valorilor si ameninţărilor mediului său intern si extern. În acest context, ţin să menţionez că, efectuarea unei analize ample a mediului deactivitate a organizaţiei este crucială în procesul de stabilire a strategiilor de dezvoltare şi în scopul determinării situaţiei privind activitatea organizaţiei.

2. Analiza mediului intern al organizaţiei

Pentru orice organizaţie, cunoaşterea şi analiza mediului ambiant, a fizionomiei şimecanismului său de funcţionare reprezintă punctul de unde începe identificarea oportunităţilor,dar şi a pericolelor, a ameninţărilor ce se prefigurează la adresa sa. De aceea, cunoaştereaconţinutului şi a cerinţelor mediului, precum şi a modificărilor cantitative şi calitative care apar în sfera lui, chiar anticiparea evoluţiei viitoare a mediului, în vederea adaptării la noua luistructură, este indispensabilă.Mediul de afaceri reflectă ansamblul factorilor ce exercită direct sau indirect influenţe asupraorganizaţiei şi se află în afara sistemului ei de control, dar care determină performanţele ei. El are două componente: micromediul şi macromediul. Micromediul este reprezentat de participanţii la mediul cel mai apropiat al organizaţiei, care afectează posibilităţile ei de a-şi deservi clienţii. Micromediul este constituit din forţele ce intră de obicei în relaţii directe cuorganizaţia,având influenţe puternice şi reciproce, şi se prezintă ca un ansamblu de condiţii, activităţii şi relaţii specifice. Componentele micromediului sunt:

Furnizorii - sunt cei care asigură resursele necesare desfăşurării normale a activităţii,dar şi concurenţilor. Sunt reprezentaţi prin diverse firme de afaceri sau persoane particulare, care pe baza relaţiilor de vânzare-cumpărare pun la dispoziţie materiile prime şi materialele, combustibilul, energia, apa, echipamentul tehnic sau execută oaltă gamă de servicii, deosebită însemnătate având serviciile bancare.

Clienţii constituie componenta cea mai importantă, deoarece ei alcătuiesc piaţa dedesfacere a oricărei organizaţii şi sunt reprezentaţi de: consumatori, utilizatori,angrosişti, agenţii guvernamentale şi internaţionale etc. Este foarte important să se analizeze situaţia lor în vederea cunoaşterii cât mai bine a comportamentului lor pentru a veni în întâmpinarea dorinţelor lor.

Concurenţii sunt organizaţiile cu care intră în competiţie, ei fiind indispensabili pentru obţinerea unor condiţii avantajoase de producere şi desfacere a bunurilor şiserviciilor, cu ţelul atingerii unor performanţe deosebite. Întrucât concurenţa este oluptă dură, în care învinge

întotdeauna cel mai bun, şi care, deşi primează intereseleeconomice, se desfăşoară nu numai cu mijloace economice, ci şi extraeconomice, pentru fiecare organizaţie este absolut necesar să descopere: structura şi amploareaconcurenţei, motivele reuşitei concurenţilor importanţi, precum şi şansele de a-iînvinge.Există două tipuri de concurenţi faţă de care organizaţiile trebuie să adopte atitudini diferite:direcţi şi indirecţi. Astfel,concurenţii direcţi, cei care satisfac aceleaşi nevoi ale clienţilor şi sunt percepuţi de clienţi ca alternative, sunt în general mai uşor de identificat, dar lupta cu ei estecostisitoare şi de aceea pe termen lung supravieţuiesc doar cei puternici. Concurenţi indirecţi, ceice oferă produse diferite care se adresează aceloraşi cumpărători, sunt mai puţin ameninţători, deobicei sunt nou-veniţi, dar oricum nu trebuie ignoraţi, deşi sunt mai greu de depistat. Concurenţiisunt de obicei firme sau persoane particulare care îşi dispută aceiaşi clienţi (beneficiari) saufurnizori de bunuri şi servicii. Ei pot deţine un anume loc şi importanţă pe piaţă, ceea ce leconferă postura de: lideri, inovatori, conservatori sau timizi, concretizată într-un comportamentspecific mai ales în ceea ce priveşte modalităţile de intervenţie pe piaţa şi tipul de relaţii practicate. Organismele publice reprezintă orice grupare ce are un interes actual sau potenţialcu impact asupra capacităţii organizaţionale de atingere a obiectivelor organizaţiei.Sunt identificate mai multe tipuri de astfel de organisme, care influenţează direct: 1.Organisme financiare- influenţează capacitatea organizaţiei de a obţine fonduri băneşti pentrudesfăşurarea activităţii şi sunt reprezentate de: societăţii de investiţii, companii deasigurări,acţionari etc. 2. Instituţiile mass-media sau mediile de informare în masă - includ organizaţiile care vehiculeazăştiri, opinii prin ziare, reviste, radio, televiziune etc. 3. Asociaţii ale cetăţenilor - reprezentate de organizaţii ale consumatorilor, grupurile ecologiste,grupuri ale minorităţilor etc. 4. Instituţii guvernamentale- faţă de care organizaţia are obligaţii legale, cum sunt:organelevamale, de justiţie etc.

5.Organisme publice locale - reprezentate prin organizaţii comunitare, reşedinţelevecinilor etc. 6. Atitudinea publică generală sau marele public, deşi acesta nu acţionează într-un mod organizat,imaginea publică a organizaţiei are influenţă mai ales direct şi imediat în cadrul local, iar cândimaginea are de suferit, efectele negative asupra activităţii nu întârzie să se arate. Mediul intern al organizaţiei mai presupune şi următoarele componente: obiective,structura, sarcini, tehnologia, personalul. Obiectivele (scopurile) – rezultatele finale sau starea dorită a sistemei la care tindeorganizaţia. Obiectivele sunt stabilite în procesul planificării de conducerea organizaţiei şi suntaduse la cunoştinţa membrilor săi. Varietatea obiectivelor depinde de sfera de activitate: business – cheltuieli minime, beneficii maxime; organizaţii necomerciale – cheltuieli minime şiresponsabilitate socială. Organizaţiile mari au mai multe obiective – sunt complexe – în domenii: ponderea de piaţă, elaborarea producţiei noi, calitatea serviciilor, selectarea personalului etc. Dar, obiectivele subdiviziunilor de acelaşi profil din diferite organizaţii sunt mai apropiate decâtobiectivele subdiviziunilor aceleaşi organizaţii. Apare necesitatea în activitate de coordonare – obiectivele subdiviziunilor trebuie să fie tangente obiectivelor organizaţiei şi să nu între în contradicţie cu obiectivele altor subdiviziuni.Structura organizaţiei – interacţiunea logică a nivelurilor de gestiune şi subdiviziunilor structurale, constituite astfel încât permit cel mai efectiv a realiza obiectivele organizaţiei. La baza formării structurii organizaţiei se află: 1.diviziunea specializată a muncii, 2. raportul sfera de control – numărul nivelurilor ierarhice. Sarcina – activitatea (o serie sau o parte din ea) prescrisă spre execuţie prin metodastabilită şi în termenii stabiliţi titularului

postului (funcţiei). Din punct de vedere tehnic sarcinilese înaintează nu persoanei, ci postului. Sarcinile se diferenţiază ca activitate cu: obiecte,informaţie, oameni.Tehnologia – metoda de transformare a materiei prime (materia fizică sau informaţia) în produse şi servicii finite.Tehnologia este influenţată de:1.standardizare – aplicarea componentelor reciproc substituibile atât în producere cât şi înservicii (cunoaştem standardizarea elementelor şi a proceselor);

2.mecanizare – substituirea oamenilor prin maşini şi mecanisme (ultimul pas – linii deasamblare de tip conveier în mişcare).Clasificarea tehnologiilor după Vudvord (pentru întreprinderile industriale): 1.individuală, unică şi în serii mici – orientarea la un cumpărător concret, executarea dupăspecificarea acestuia, 2.producerea în serii mari sau în masă – articole identice sau asemănătoarea (mijloace delarg consum), 3.producere neîntreruptă – utilaj automatizat pentru fabricarea unui produs identic dupăcaracteristici în proporţii mari (uzine metalurgice, staţii electrice).Clasificarea tehnologiilor după Tompson (toate organizaţiile):1.tehnologii cu verigi multiple – executarea treptată a sarcinilor reciproc dependente (liniide asamblare), 2.tehnologii de mediere – se caracterizează prin organizarea relaţiilor reciproce dintre grupede oameni (bănci, companii telefonice), 3.tehnologii intensive – aplicarea unor metode, cunoştinţe speciale pentru modificarea produsului la întrare (îmbogăţirea minereului la combinatul metalurgic).Personalul. Obiectivele organizaţiei se realizează prin activitatea membrilor ei – factorulcentral în orice model de gestiune. Succesul activităţii individului este influenţat decomportamentul individual determinat de următoarele caracteristici: 1.capacităţile – calităţile individuale ale personalităţii (intelectuale şi fizice) – parţial provindin ereditate, în mare parte – din experienţă. Capacităţile determină predispunerea (potenţialul)omului în executarea unei lucrări concrete. 2.necesităţile – starea internă de insuficienţe psihologice sau fiziologice – importante pentru motivare. 3.aşteptările – în baza experienţei şi evaluării situaţiei în cauză persoanlul formeazăaşteptările referitor la rezultatele comportamentului său. Evident, dacă oamenii nu cred căcomportamentul impus de organizaţie le va satisface necesităţile personale – nu va lucra eficient. 4.perceperea – fiecare individual determină necesităţile şi aşteptările într-o situaţie concretă prin intermediul conştientizării realităţii. 5.valorile – convingeri generale în privinţa ce este bine şi ce este rău sau indiferent în viaţă.Valorile, ca şi alte caracteristici individuale se capătă parţial prin studii.

În organizaţie se transpun valorile existente în societate. În cadrul fiecărei organizaţii se creazăun sistem de valori propriu – fundamentul culturii organizaţionale, moralei şi obiceiurilor ei. Înafară de calităţile individuale sau personale succesul activităţii individului este influenţat demediul şi chiar situaţia în care se află. Spre exemplu, cinstea şi capacitatea de a inspira încrederedepind de situaţie. Conducătorul trebuie să orienteze comportamentul personalului astfel ca săatingă obiectivele organizaţiei, folosind oameni cu calităţi necesare realizării sarcinilor concreteşi a forma mediul de lucru care va menţine aceste calităţi.

3. Analiza mediului extern al organizaţiei

Asigurarea unei funcţionalităţi eficiente a organizaţiei necesită cunoaşterea de cătremanageri a tuturor variabilelor endogene şi exogene care influenţează activitatea organizaţiei.Succesul organizaţiei depinde de gradul în care întreprinderea reuşeşte să se acomodeze şi săcontroleze

influenţa factorilor din mediul exterior. Factorii din exteriorul organizaţiei careacţionează într-o formă sau alta asupra acestea reprezintă contextul în care organizaţia există.Astfel mediul exterior este compus din totalitatea factorilor din afara organizaţiei careinfluenţează asupra derulării evenimentelor din cadrul ei. După modul de acţiune asupraîntreprinderii distingem două grupe de factori care formează:1 mediu exterior direct - factorii cu influenţă directă asupra firmei sau care interceptează influenţa ei este format din: consumatorii, concurenţii, furnizorii, organizaţiile statale,sindicatele.2 mediul exterior general (indirect) - factorii cu acţiune indirectă asupra firmei manifestându-şiinfluenţa prin intermediul primilor: mediul macroeconomic, informaţional, internaţional. politic, social-cultural, tehnologic. Caracteristicile mediului extern: 1.interdependenţa factorilor mediului extern – raportul în care schimbarea unui factor acţionează asupra altor factori. Ex. La creşterea nivelului preţului la materia primă în organizaţiicreşte interesul faţă de tehnica şi tehnologia mai economicoase. 2.complexitatea mediului extern – numărul factorilor la care organizaţia este obligată săreacţioneze şi de asemenea nivelul varietăţii fiecărui factor. Cu cît firma este mai mare cu atâteste mai complex mediul.3.mobilitatea mediului –se caracterizează prin viteza cu care au loc schimbările înexteriorul organizaţiei. Majoritatea savanţilor sunt de părerea că mediul organizaţiilor contemporane se modifică cu o viteză în creştere. Cel mai mobil este mediul pentru firmele dindomeniul tehnologiilor înalte. În afară de acesta mobilitatea mediului poate fi mai înaltă pentruunele subdiviziuni ale organizaţiei (secţia cercetări) şi mai mică pentru altele (secţii de producţie). Dacă însă firma este internaţională şi fabricarea se efectuează în diferite ţări – mediul pentru secţiile de producţie este mai dinamic. 4.incertitudinea mediului - cantitatea şi calitatea informaţiei de care dispune organizaţia în privinţa unui factor concret şi, de asemenea, siguranţa în exactitatea ei. Dacă informaţie einsuficientă şi sunt îndoieli în exactitatea ei, mediul devine mai incert decât în situaţia posedăminformaţia adecvată şi sigură. Cu cât mediul este mai incert – cu atât e mai dificilă primireadeciziilor efective. Macromediul deţine locul esenţial în ceea ce priveşte orientarea activităţii organizaţiei înconformitate cu nevoile societăţii, el influenţând acţiunile ei prin mai multe tipuri decomportament: comportamentul cumpărătorului şi distribuitorului, comportamentul şi poziţiaconcurenţei şi comportamentul guvernamental. Deşi amplă şi diversă, interacţiunea mediu-firmă, după cum evidenţia J. Stoner , se poate sintetiza sub forma celor trei tipuri de mediu:1.Mediul stabil – constituie tipul de referinţă în cadrul analizelor. El este doar un moment descurtă durată şi de aceea apare ca o excepţie în perioada de aşa-zisă linişte. Se caracterizează prinmodificări la intervale mari, cauza reprezentând-o evenimente esenţiale, care sunt uşor de prevăzut,şi de aceea pune puţine probleme de adaptare a organizaţiei.

Acest tip de mediu asigură stabilitatea, dar nu este un tip caracteristic, se întâlneşte destul de rar în ultimele decenii. 2. Mediul schimbător se caracterizează prin permanente modificări, care în genere sunt previzibile. Ele constituie baza anticipărilor. Acest tip de mediu imprimă o viziune prospectivăorganizaţiei, ceea ce-i dă posibilitatea să-şi stabilească cele mai potrivite mijloace şi forme învederea confruntării cu ceilalţi. Pare să fie tipul obişnuit de mediu cu care se confruntăorganizaţiile în etapa actuală.3. Mediul turbulent este definit de schimbări foarte accentuate, frecvente, bruşte, în direcţiiimprevizibile, adesea transformatoare, ceea ce supune organizaţia la presiuni deosebite, punându-i probleme dificile de adaptare, în genere greu de anticipat. De regulă, este specific ramurilor de vârf,deci nu are caracter dominant. Pentru a face

faţă acestui tip de mediu,organizaţia trebuie să se caracterizeze prin flexibilitate, supleţe, elasticitate a structurilor, învederea adaptării rapide la un nou mod de acţiune, la noi metode.Componentele macromediului sunt:1.Mediul economic este elementul esenţial atât la nivel naţional, cât şi internaţional, cu impactsemnificativ asupra organizaţiei, întrucât influenţează decisiv funcţionarea şi dezvoltarea ei.Constituie cadrul concret în care organizaţia activează, fiind definit atât de raporturile care apar în societate în producţia, repartiţia, schimbul şi consumul bunurilor materiale şi serviciilor, cât şi prin structurarea pe ramuri, subramuri şi domenii de activitate. El reflectă nivelul de dezvoltareatât pe ansamblu, cât şi la nivelul verigilor componente şi se concretizează în piaţa internă, piaţaexternă şi pârghiile economico-financiare.2. Impact asupra activităţii organizaţiei au factorii de management din afara firmei reprezentaţide: sistemul de organizare a economiei naţionale, mecanismul de planificare macroeconomică, mecanismele motivaţionale, mecanismele de control ale suprasistemelor dincare face parte organizaţia, care influenţează atât direct, cât şi indirect, funcţionalitatea şieficacitatea ei.3. Mediul tehnic şi tehnologic, în epoca actuală, constituie cadrul de dezvoltare a organizaţiei şi prezintă o multitudine de incidenţe asupra ei, care vizează toate domeniile de activitate, toatecompartimentele ei, în mod concret prin: invenţii şi inovaţii, produse noi, orientarea fondurilor destinate cercetării-dezvoltării, nivelul tehnic al utilajelor disponibile pentru a fi cumpărate,calitatea tehnologiilor care pot fi achiziţionate, calitatea cercetărilor tehnice la care are acces,numărul brevetelor şi licenţele înregistrate, capacitatea creativ-inovativă a sistemului de cercetare-proiectare etc. El îşi pune amprenta în special asupra gradului de înzestrare tehnică şiritmul modernizării produselor şi tehnologiilor. 4. Mediul demografic este variabila macromediului cu multiple ingerinţe asupra activităţiiorganizaţiei, deoarece populaţia în calitate de partener al acesteia se află atât în postura de beneficiar al rezultatelor obţinute de ea, constituind unul din factorii formativi ai cererii demărfuri,dar şi în postura de creatoare a acestora, deci ca sursă de muncă. De aceea, situaţiademografică,mai ales în ceea ce priveşte nivelul, dinamica, structura populaţiei, repartizareateritorială şi pe medii (urban-rural), are efecte multiple atât pe termen scurt, cât şi pe termen lungasupra activităţii organizaţiei, ceea ce presupune studierea continuă şi a prognozelor demografice.5.Mediul cultural, social şi educaţional este constituit din totalitatea factorilor, condiţiilor,relaţiilor şi instituţiilor care vizează sistemul de valori, obiceiuri, tradiţii, credinţe şi normele caremodelează societatea şi reglementează comportamentul indivizilor şi a grupurilor în general prin ambianţa de muncă şi viaţă. Aceste elemente afectează activitatea organizaţiei prin modalităţi specifice de corelare a intereselor individuale şi sociale, prin activitatea conştientă a indivizilor şi grupurilor care activează în societate. De asemenea, afectează consumul prin schimbările psihologice, modificarea stilului de viaţă, care au impact direct asupra comportamentului consumatorului. Factorii educaţionali şi în special învăţământul contribuie direct la amplificareanivelului de cultură şi schimbarea mentalităţii membrilor societăţii, care se reflectă în relaţiileorganizaţiei cu piaţa, impunând o diversificare a politicii de piaţă. 6. Climatul politic intern şi internaţional afectează întotdeauna activitatea organizaţiei, deoarece are implicaţii atât directe, cât şi indirecte, manifestate prin : organizarea şi guvernarea statală, politica economică pe care o promovează, mai ales prin gradul de implicare a statului îneconomie (sub forma subvenţiilor, măsurilor protecţioniste, politicilor antitrust etc.), apartenenţala grupuri şi comunităţi economice şi politice, în general prin concepţia de integrare în viaţaeconomică şi politică mondială ce se promovează. Toate aceste elemente pot să

stimuleze sau săfrâneze activitatea pe care o desfăşoară organizaţia pe piaţa internă şi internaţională. 7. Mediul natural a devenit o componentă a macromediului care nu mai poate fi ignorată,în etapaactuală, întrucât este unanim acceptată ideea că aspectele ecologice constituie restricţii în calea dezvoltării firmei nu doar prin reducerea resurselor puse la dispoziţie, mai ales a celor neregenerabile şi epuizabile, ci şi prin nivelul poluării acceptabile.

Evaluarea riscurilor și oportunităților

Evaluarea riscurilor și oportunităților într-o organizație este un proces esențial pentru asigurarea succesului pe termen lung. Aceasta presupune identificarea, analiza și gestionarea riscurilor, precum și identificarea și maximizarea oportunităților. Un astfel de proces poate ajuta organizațiile să se pregătească pentru incertitudinile externe și interne și să valorifice la maximum potențialul lor. În această lucrare, voi analiza etapele esențiale ale evaluării riscurilor și oportunităților, instrumentele utilizate și importanța unei abordări strategice în acest domeniu.

1. Definirea riscurilor și oportunităților

Riscurile pot fi definite ca evenimente sau condiții care, dacă se materializează, pot avea un impact negativ asupra obiectivelor unei organizații. Ele pot proveni din surse interne sau externe și pot afecta diferite aspecte ale activității, inclusiv financiar, operațional, tehnologic sau de reputație.

Oportunitățile, pe de altă parte, sunt condiții favorabile care pot fi exploatate pentru a aduce beneficii organizației. Acestea sunt, de obicei, condiții externe care, dacă sunt gestionate corect, pot conduce la creșterea venitului, îmbunătățirea proceselor interne sau extinderea pieței.

2. Procesul de evaluare a riscurilor

Evaluarea riscurilor presupune o serie de pași care ajută la identificarea, analiza și gestionarea riscurilor într-o organizație.

2.1 Identificarea riscurilor

Primul pas este identificarea riscurilor, ceea ce presupune explorarea și recunoașterea tuturor surselor posibile de risc care pot afecta organizația. Există mai multe tehnici de identificare a riscurilor, inclusiv:

Brainstorming: Implicarea echipelor în discuții pentru a identifica riscurile evidente.

Interviuri cu experți: Consultarea experților interni și externi pentru a identifica riscurile care ar putea să nu fie evidente pentru ceilalți.

Analiza documentelor istorice: Examinarea incidentelor sau riscurilor care s-au materializat în trecut pentru a anticipa posibile riscuri viitoare.

Evaluarea mediului extern: Identificarea riscurilor provenite din schimbările economice, politice, tehnologice sau de reglementare.

2.2 Analiza riscurilor

După identificarea riscurilor, urmează analiza acestora. În această fază, riscurile sunt evaluate în funcție de probabilitatea lor de a se materializa și de impactul pe care l-ar putea avea asupra organizației. Tehnici comune de analiză a riscurilor includ:

Matrici de risc: Acestea ajută la evaluarea riscurilor pe baza probabilității și impactului, astfel încât riscurile mai mari pot fi tratate cu prioritate.

Analiza SWOT: O metodă care evaluează punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările organizației, ajutând la identificarea riscurilor.

Simulări de scenarii: Crearea unor scenarii ipotetice pentru a înțelege cum ar putea evolua riscurile în diferite condiții.

2.3 Managementul riscurilor

După analiza riscurilor, este important să se stabilească o strategie pentru a le gestiona. Aceste strategii pot include:

Evitarea riscurilor: Modificarea planurilor pentru a preveni riscurile.

Reducerea riscurilor: Implementarea de măsuri pentru a minimiza impactul riscurilor.

Transferul riscurilor: Încheierea unor contracte de asigurare sau externalizarea unor activități pentru a muta riscul asupra unui alt actor.

Acceptarea riscurilor: În anumite cazuri, riscurile pot fi acceptate, mai ales dacă impactul lor este redus și costurile de gestionare sunt prea mari.

2.4 Monitorizarea riscurilor

Riscurile trebuie monitorizate continuu pentru a evalua dacă apar schimbări în mediul de afaceri sau în circumstanțele interne ale organizației. Aceasta presupune:

Revizuirea regulată a planurilor de risc.

Actualizarea strategiilor de management al riscurilor pe baza noilor informații și condiții de piață.

3. Procesul de evaluare a oportunităților

În paralel cu evaluarea riscurilor, organizațiile trebuie să identifice și să analizeze oportunitățile care pot contribui la creșterea și dezvoltarea lor. Acestea sunt esențiale pentru progresul organizațional și pentru menținerea unei poziții competitive pe piață.

3.1 Identificarea oportunităților

Identificarea oportunităților presupune analiza mediului extern și intern pentru a găsi surse de creștere și dezvoltare. Printre sursele comune de oportunități se numără:

Inovațiile tehnologice: Tehnologiile noi pot deschide noi piețe și pot îmbunătăți procesele interne.

Schimbările în reglementări: Modificările în legislație pot crea oportunități pentru organizațiile care sunt pregătite să se adapteze.

Schimbările în comportamentul consumatorilor: Identificarea tendințelor și preferințelor emergente poate conduce la dezvoltarea de produse și servicii inovative.

Parteneriate strategice: Colaborarea cu alte organizații poate duce la extinderea pieței și la îmbunătățirea ofertelor.

3.2 Analiza oportunităților

După identificarea oportunităților, acestea trebuie evaluate pentru a determina impactul potențial asupra organizației. Această analiză se poate face prin:

Evaluarea potențialului de creștere: Măsurarea impactului oportunității asupra veniturilor, pieței și reputației.

Evaluarea costurilor și resurselor necesare: Analizarea resurselor necesare pentru a valorifica oportunitatea și compararea acestora cu beneficiile.

Studiul competitivității: Evaluarea modului în care organizația poate exploata oportunitatea într-un mod mai eficient decât concurența.

3.3 Maximizarea oportunităților

Pentru a valorifica la maximum oportunitățile, organizațiile trebuie să implementeze strategii eficiente. Acestea pot include:

Investiții în cercetare și dezvoltare (R&D): Dezvoltarea de noi produse sau servicii care răspund cerințelor pieței.

Diversificarea pieței: Extinderea pe piețe noi, fie geografic, fie prin noi segmente de clienți.

Crearea de parteneriate strategice: Colaborarea cu alți actori din industrie pentru a explora noi oportunități și pentru a beneficia de sinergii.

4. Instrumente și tehnici utilizate în evaluarea riscurilor și oportunităților

Există diverse instrumente și tehnici care pot fi utilizate pentru evaluarea riscurilor și oportunităților:

Analiza SWOT: Este un instrument comun care ajută organizațiile să identifice punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările.

Analiza PESTLE: Aceasta analizează factori politici, economici, sociali, tehnologici, legali și de mediu care pot influența organizația.

Diagramă de flux: Utilizată pentru a înțelege procesele interne și pentru a identifica riscurile și oportunitățile asociate cu acestea.

Analiza de sensibilitate: Se utilizează pentru a evalua cum schimbările în variabile externe pot influența rezultatele organizației.

5. Importanța unei abordări strategice

O evaluare a riscurilor și oportunităților este valoroasă doar dacă este integrată într-o abordare strategică coerentă. Aceasta presupune:

Alinierea evaluării riscurilor și oportunităților cu obiectivele organizației.

Implementarea unui sistem de management al riscurilor care să includă politici clare și proceduri pentru gestionarea riscurilor.

Implicarea managementului de vârf: Liderii organizației trebuie să fie implicați activ în procesul de evaluare și gestionare a riscurilor și oportunităților.

Cultura organizațională: Crearea unei culturi organizaționale care încurajează identificarea și gestionarea riscurilor și oportunităților, prin educarea angajaților și dezvoltarea unui mediu de încredere. În domeniul calității, relațiile și interacțiunile se referă la modul în care diferite elemente și părți ale unui sistem de management al calității colaborează și interacționează între ele pentru a asigura îndeplinirea cerințelor și standardelor de calitate. Aceste relații sunt esențiale pentru obținerea unui produs sau serviciu de calitate consistentă, precum și pentru îmbunătățirea continuă a acestuia.

1. Relațiile în cadrul sistemului de management al calității (SMC)

Sistemele de management al calității sunt adesea structurate în jurul unor relații și interacțiuni între diverse componente:

Politica de calitate și obiectivele de calitate: Politica de calitate definește direcțiile generale ale organizației în ceea ce privește calitatea, iar obiectivele de calitate stabilesc măsurile specifice ce trebuie atinse. Acestea trebuie să fie în concordanță și să susțină activitățile și procesele organizației.

Procesele organizaționale: Într-un SMC, procesele sunt interconectate. Fiecare proces (de exemplu, design, producție, livrare) poate influența rezultatele altor procese. Relațiile între procese sunt esențiale pentru optimizarea performanței și reducerea riscurilor de non-conformități.

Resursele și competențele: Relațiile dintre resursele umane, tehnologice și financiare sunt esențiale pentru implementarea corectă a strategiilor de calitate. De asemenea, competențele echipelor și ale indivizilor sunt critice pentru succesul proceselor de calitate.

2. Interacțiunile cu părțile interesate

Într-o organizație, părțile interesate pot include angajați, clienți, furnizori, autorități de reglementare și alți actori externi. Interacțiunile acestor părți sunt importante pentru succesul gestionării calității:

Interacțiunile cu clienții: Relațiile cu clienții sunt esențiale pentru înțelegerea nevoilor și așteptărilor acestora. Feedback-ul clienților ajută organizația să ajusteze produsele sau serviciile pentru a satisface cerințele de calitate. De asemenea, relațiile strânse cu clienții ajută la identificarea eventualelor deficiențe și la inițierea proceselor de îmbunătățire continuă.

Colaborarea cu furnizorii: Furnizorii joacă un rol esențial în asigurarea calității materiilor prime, componentelor sau serviciilor necesare producției. Este important ca organizațiile să stabilească relații de încredere și colaborare cu furnizorii, să comunice cerințele clare de calitate și să aplice metode de evaluare a performanței acestora.

3. Comunicarea și fluxul de informații

Comunicarea eficientă între toate părțile implicate este fundamentală pentru gestionarea calității:

Comunicarea internă: Este esențial ca informațiile despre standardele de calitate, procedurile și politicile interne să fie transmise clar și eficient către toți angajații. O bună comunicare internă ajută la prevenirea erorilor și asigură coerența în implementarea proceselor.

Comunicarea externă: Colaborarea cu clienții și furnizorii necesită o comunicare continuă și transparentă pentru a asigura că toate părțile implicate sunt la curent cu cerințele și așteptările de calitate.

4. Implicarea managementului în calitate

Managementul organizațional are un rol crucial în stabilirea și menținerea unui sistem de management al calității de succes:

Leadership-ul managementului: Liderii trebuie să fie implicați activ în definirea obiectivelor de calitate, în alocarea resurselor necesare și în sprijinirea echipelor pentru implementarea proceselor de calitate.

Decizii bazate pe date: Managementul trebuie să ia decizii informate pe baza datelor și analizelor de performanță ale proceselor. În acest sens, interacțiunile între departamentele de calitate și cele de analiză și raportare sunt esențiale pentru evaluarea rezultatelor și îmbunătățirea continuă.

5. Îmbunătățirea continuă

Un aspect esențial al calității este îmbunătățirea continuă, care implică interacțiuni constante între procesele de evaluare și ajustare. Acest ciclu poate include:

Evaluarea performanței proceselor: Analiza datelor colectate din procesele de producție, livrare și feedback al clienților.

Acțiuni corective și preventive: După identificarea unei non-conformități sau a unei oportunități de îmbunătățire, se iau măsuri corective și preventive pentru a preveni recurența acestora.

Definirea relațiilor și a interacțiunilor

În domeniul calității, relațiile și interacțiunile se referă la modul în care diferite elemente și părți ale unui sistem de management al calității colaborează și interacționează între ele pentru a asigura îndeplinirea cerințelor și standardelor de calitate. Aceste relații sunt esențiale pentru obținerea unui produs sau serviciu de calitate consistentă, precum și pentru îmbunătățirea continuă a acestuia.

1. Relațiile în cadrul sistemului de management al calității (SMC)

Sistemele de management al calității sunt adesea structurate în jurul unor relații și interacțiuni între diverse componente:

Politica de calitate și obiectivele de calitate: Politica de calitate definește direcțiile generale ale organizației în ceea ce privește calitatea, iar obiectivele de calitate stabilesc măsurile specifice ce trebuie atinse. Acestea trebuie să fie în concordanță și să susțină activitățile și procesele organizației.

Procesele organizaționale: Într-un SMC, procesele sunt interconectate. Fiecare proces (de exemplu, design, producție, livrare) poate influența rezultatele altor procese. Relațiile între procese sunt esențiale pentru optimizarea performanței și reducerea riscurilor de non-conformități.

Resursele și competențele: Relațiile dintre resursele umane, tehnologice și financiare sunt esențiale pentru implementarea corectă a strategiilor de calitate. De asemenea, competențele echipelor și ale indivizilor sunt critice pentru succesul proceselor de calitate.

2. Interacțiunile cu părțile interesate

Într-o organizație, părțile interesate pot include angajați, clienți, furnizori, autorități de reglementare și alți actori externi. Interacțiunile acestor părți sunt importante pentru succesul gestionării calității:

Interacțiunile cu clienții: Relațiile cu clienții sunt esențiale pentru înțelegerea nevoilor și așteptărilor acestora. Feedback-ul clienților ajută organizația să ajusteze produsele sau serviciile pentru a satisface cerințele de calitate. De asemenea, relațiile strânse cu clienții ajută la identificarea eventualelor deficiențe și la inițierea proceselor de îmbunătățire continuă.

Colaborarea cu furnizorii: Furnizorii joacă un rol esențial în asigurarea calității materiilor prime, componentelor sau serviciilor necesare producției. Este important ca organizațiile să stabilească relații de încredere și colaborare cu furnizorii, să comunice cerințele clare de calitate

și să aplice metode de evaluare a performanței acestora.

3. Comunicarea și fluxul de informații

Comunicarea eficientă între toate părțile implicate este fundamentală pentru gestionarea calității:

Comunicarea internă: Este esențial ca informațiile despre standardele de calitate, procedurile și politicile interne să fie transmise clar și eficient către toți angajații. O bună comunicare internă ajută la prevenirea erorilor și asigură coerența în implementarea proceselor.

Comunicarea externă: Colaborarea cu clienții și furnizorii necesită o comunicare continuă și transparentă pentru a asigura că toate părțile implicate sunt la curent cu cerințele și așteptările de calitate.

4. Implicarea managementului în calitate

Managementul organizațional are un rol crucial în stabilirea și menținerea unui sistem de management al calității de succes:

Leadership-ul managementului: Liderii trebuie să fie implicați activ în definirea obiectivelor de calitate, în alocarea resurselor necesare și în sprijinirea echipelor pentru implementarea proceselor de calitate.

Decizii bazate pe date: Managementul trebuie să ia decizii informate pe baza datelor și analizelor de performanță ale proceselor. În acest sens, interacțiunile între departamentele de calitate și cele de analiză și raportare sunt esențiale pentru evaluarea rezultatelor și îmbunătățirea continuă.

5. Îmbunătățirea continuă

Un aspect esențial al calității este îmbunătățirea continuă, care implică interacțiuni constante între procesele de evaluare și ajustare. Acest ciclu poate include:

Evaluarea performanței proceselor: Analiza datelor colectate din procesele de producție, livrare și feedback al clienților. Acțiuni corective și preventive: După identificarea unei non-conformități sau a unei oportunități de îmbunătățire, se iau măsuri corective și preventive pentru a preveni recurența acestora. Analiza părților interesate se referă la seria de tehnici și instrumente utilizate pentru a identifica și a înțelege necesitățile și așteptările de interes major ale părților interesate din interiorul și exteriorul mediului de desfășurare a unui proiect. Această analiză a părților interesate stabilește care sunt persoanele sau grupurile care au un anumit interes în privința unei probleme, a unui proiect sau a unei companii. O parte interesată este o persoană, un grup sau o organizație care au interese sau preocupări/implicări într-o organizație. Exemple de părți interesate principale pot fi: creditorii, sponsorii, partenerii de afaceri, directorii, salariații, agențiile guvernamemtale, proprietarii organizației, sindicatele, furnizorii, clienții etc. O parte interesată este orice grup de persoane sau o persoană care poate afecta sau este afectat(ă) de îndeplinirea scopului corporației.

În funcție de evaluarea intereselor, a influenței și a importanței fiecărei părți interesate sunt planificate acțiuni care să modifice aceste aprecieri sau se poate schimba modul în care va fi executat proiectul astfel încât să se obțină succesul unui proiect sau al unui plan. Deși analiza părților interesate are origini în mediul de afaceri și în știința managementului, aceasta este curent utilizată în domenii care se extind de la științe politice până la dezvoltarea politicilor și relațiilor internaționale, de asemenea în economia politică, teoria deciziei, studii de mediu etc.

Situații de aplicare

Analiza părților interesate se poate folosi în situații sau cazuri foarte diferite, după cum urmează.În cazul în care se stabilesc problemele care trebuie să fie îmbunătățite, în funcție de necesitățile părților interesate.

În managementul (administrarea) proiectelor o analiză a părților interesate poate fi necesară în faza de pregătire a proiectului, când echipa proiectului trebuie să identifice părțile interesate (stakeholderi), iar managerii pot decide pașii care trebuie parcurși pentru a limita influențele negative ale acestor stakeholderi asupra proiectului.

În situația dinaintea demarării unor analize a problemei, în cazul în care părțile interesate pot afecta intrările acestora.

Când se desfășoară o acțiune planificată, pentru a se asigura faptul că efectele acesteia asupra părților interesate sunt luate în considerare în momentul planificării.

Atunci când se planifică implementarea unei schimbări, pentru a se asigura faptul că va fi susținută de cei care o pot face să fie un succes sau să fie un eșec.

Procedura de analiză

1. Se identifică părțile interesate principale, posibile, sau comunitatea de părți interesate. Se definește scopul analizei și se identifică utilizatorii potențiali ai informațiilor.

2. Se documentează necesitățile părților interesate, interesele și influențele acestora.

3. Se stabilește măsura, problema, acțiunea planificată, planul ce va fi aplicat. Se ține o ședință de brainstorming cu părțile interesate pentru a rezolva acest aspect. Se enumeră toate părțile interesate în prima coloană din stânga a unui tabel. Se împart părțile interesate în două categorii: părți primare și părți secundare. Părțile primare sunt cele direct afectate; părțile secundare sunt intermediarii implicați în procesul de livrare sau persoane implicate în implementarea, demararea acțiunilor, monitorizarea proiectului, planului etc.

4. Se identifică care este interesul/interesele respectivei părți în ceea ce privește acțiunea avută în vedere. Se enumeră interesele în coloana următoare a tabelului.

5. Se realizează un clasament al influenței fiecărei părți interesate pe o scară de la 1 până la 5 sau după calificativele scăzută, medie, ridicată. Se trece acest clasament în următoarea coloană a tabelului.

6. Se întocmește un clasament al importanței pe care o are fiecare parte interesată în obținerea succesului pe o scară de la 1 până la 5 sau cu calificativele scăzută, medie, ridicată. Se trece acest clasament în următoarea coloană a tabelului.

7. Se construește o diagramă bidimensională care să conțină pe o axă influența, iar pe cealaltă axă importanța. Se atribuie fiecărei părți interesate un cod format din numere sau litere. Se plasează acest număr sau literă atribuită în locul în care se consideră a fi potrivit pe această diagramă bidimensională influență - importanță.

8. Se analizează diagrama influență - importanță după cum urmează:

Influență ridicată - importanță ridicată: se stabilesc relații bune de colaborare cu aceste părți interesate.

Influență ridicată - importanță scăzută: acest tip de părți interesate pot sabota planurile sau pot spori problemele. Se va căuta o modalitate de a le include în acțiune, astfel încât interesele lor să crească.

Influență scăzută - importanță ridicată: se va căuta o modalitate de a le oferi acestor părți interesate dreptul la opinie și influență sporită.

Influență scăzută - importanță scăzută: se poate eventual monitoriza această situație, însă nu se vor irosi resurse aici.

9. Se dezvoltă strategii pentru fiecare parte interesată. Strategiile ar trebui alese astfel încât să susțină creșterea sprijinului și să reducă divergențele. Se scriu aceste strategii în ultima coloană a tabelului.

Recomandări pentru aplicarea analizei

Pentru a identifica părțile interesate și care sunt interesele acestora se pun următoarele întrebări:

- Cine poate beneficia de rezultate?
- Cine poate fi afectat în mod negativ de acest proiect?
- Cine va fi nevoit să realizeze schimbări?
- Cine va fi nevoit să-și modifice comportamentul?
- Cine are obiective care se potrivesc cu acestea?
- Cine are obiective care se contrazic cu acestea?
- Cine are responsabilitatea luării deciziilor sau efectuării acțiunilor?
- Cine posedă resurse și cunoștințe care sunt importante pentru acest proiect?
- Cine are așteptări de la acest proiect sau acțiune?

Se poate încerca împărțirea grupurilor de părți interesate în funcție de aspecte demografice: sex, ocupație etc.

Influența părților interesate se referă la puterea de a lua sau de a afecta deciziile, de a controla resursele sau de a convinge și a obliga pe alții care pot să facă aceste lucruri; pe scurt, cât de „puternică" este această parte interesată.

Importanța se referă la posibilitatea de a afecta sau de a fi afectat de rezultat, problemă sau acțiune. Aici sunt incluse, deseori, și informațiile, drepturile și dependențele.

Părțile interesate evaluate ca având influență ridicată trebuie să fie implicate în vreun fel în proiect. Dacă acest fapt nu este posibil pentru părțile interesate care se opun, influența lor trebuie să fie neutralizată.

Pot fi folosite și alte matrice sau tabele pentru a analiza părțile interesate. De exemplu, în situații complexe poate fi util un tabel care să conțină pe coloane părțile interesate, obiectivele lor principale, interesele pozitive potențiale, interesele negative potențiale și impactul general.

O diagramă de relații și harta minții pot fi, de asemenea, folositoare pentru a descrie relațiile părților interesate.

Cuprins Modul 1 – Capitolul 4

Planificarea activitatii 1

Concepte Fundamentale 1

Etapele planificarii activitatii in calitate 2

Instrumente si tehnici utilizate 3

Dimensiunile planificarii in organizatie 6

Obstacole in fata planificarii eficiente 13

Managementul prin obiective 16

CAPITOLUL 4

Planificarea activitatii

Planificarea activității în domeniul calității este esențială pentru asigurarea conformității produselor sau serviciilor cu cerințele standardelor, reglementărilor și așteptărilor clienților.

Planificarea este un proces prin care organizaţiile încearcă să anticipeze schimbările şi să se adapteze în aşa fel încât să asigure atingerea obiectivelor organizaţionale. Mulţi teoreticieni ai managementului consideră că planificarea reprezintă cea mai importantă sarcină a managerilor. Planificarea pe termen lung se referă la aspectele competiţionale, tehnologice şi strategice ale conducerii unei organizaţii şi implică în general un orizont temporal de cel puţin cinci ani. Planificarea strategică reprezintă un tip specializat de planificare pe termen lung care se referă la aspecte cum ar fi misiunea organizaţiei sau stabilirea de obiective organizaţionale finale. Planurile strategice pe termen lung sunt realizate de managerii de pe nivelele ierarhice de vârf dintr-o organizaţie, toate celelalte planuri derivând din ele. Planificarea pe termen mediu se referă de obicei la arii funcţionale ale managementului (finanţe, marketing şi producţie) şi are un orizont de planificare de 1-5 ani. Reprezintă încercarea transpunerii planurilor strategice în paşi şi obiective concrete şi sunt întocmite de managerii de pe nivele ierarhice medii care au şi responsabilitatea aplicării lor.

Planificarea activității în calitate reprezintă un proces esențial în cadrul oricărei organizații care dorește să livreze produse sau servicii de înaltă calitate, să mențină satisfacția clienților și să răspundă cerințelor de reglementare. Această etapă strategică implică identificarea standardelor relevante, stabilirea obiectivelor de calitate, alocarea resurselor necesare și dezvoltarea unui plan detaliat pentru a asigura conformitatea.

Prin acest document, se va explora în detaliu conceptul de planificare a activității în calitate, etapele implicate și impactul acesteia asupra performanței organizaționale. Vom analiza metodele, instrumentele și tehnicile utilizate, precum și provocările pe care le pot întâmpina organizațiile în implementarea unui astfel de proces.

Concepte Fundamentale

Ce Este Calitatea?

Calitatea este definită ca ansamblul caracteristicilor unui produs sau serviciu care satisfac cerințele explicite sau implicite ale clienților. Această definiție implică două aspecte

cheie:

1. **Conformitatea cu specificațiile** – Produsele sau serviciile trebuie să respecte cerințele tehnice stabilite.
2. **Satisfacerea clienților** – Livrarea unui produs sau serviciu care întâlnește sau depășește așteptările consumatorilor.

Importanța Planificării în Calitate

Planificarea în calitate este esențială pentru:

- **Reducerea riscurilor** – Identificarea din timp a problemelor potențiale poate preveni deficiențele majore;
- **Optimizarea resurselor** – Utilizarea eficientă a resurselor umane, materiale și financiare;
- **Creșterea satisfacției clienților** – Produsele sau serviciile de înaltă calitate generează fidelitate și recomandări.

Etapele Planificării Activității în Calitate

1. Identificarea Cerințelor

Primul pas constă în identificarea cerințelor de calitate relevante pentru organizație. Acestea includ:

- **Reglementările legale și standardele internaționale** (ISO 9001, ISO 14001 etc.);
- **Așteptările clienților**;
- **Cerințele interne ale companiei**.

2. Stabilirea Obiectivelor de Calitate

Obiectivele de calitate trebuie să fie:

- **Specifice** – Clar definite.
- **Măsurabile** – Ușor de evaluat prin indicatori de performanță.
- **Realizabile** – În limitele resurselor disponibile.
- **Relevante** – Aliniate cu obiectivele strategice ale organizației.
- **Timp delimitate** – Cu termene clare de realizare.

3. Elaborarea Planului de Calitate

Un plan de calitate cuprinde următoarele componente:

- **Descrierea produsului sau serviciului**;
- **Procesele esențiale implicate**;
- **Responsabilități și resurse alocate**;
- **Proceduri de monitorizare și control**.

4. Alocarea Resurselor

Planificarea resurselor implică:

- Identificarea personalului calificat.
- Stabilirea bugetelor necesare.
- Asigurarea echipamentelor și tehnologiei adecvate.

5. Implementarea Planului

Executarea planului de calitate implică:

- **Comunicarea obiectivelor** – Angajații trebuie să fie informați și instruiți.
- **Coordonarea activităților** – Monitorizarea progresului și adaptarea planului după nevoie.

6. Monitorizarea și Evaluarea Performanței

Monitorizarea continuă a performanței ajută la identificarea abaterilor și la implementarea acțiunilor corective. Metodele includ:

- Audituri interne.
- Indicatori cheie de performanță (KPI).
- Feedback de la clienți.

Instrumente și Tehnici Utilizate

1. Diagrama Ishikawa (Cause-Effect)

Această tehnică este utilizată pentru a identifica cauzele fundamentale ale problemelor de calitate.

2. Metoda FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)

Permite evaluarea riscurilor prin identificarea modurilor de eșec potențiale și a impactului acestora asupra proceselor.

3. Controlul Statistic al Proceselor (SPC)

SPC implică utilizarea graficelor de control pentru a monitoriza variabilitatea proceselor.

4. Analiza SWOT

Această tehnică ajută la identificarea punctelor tari, slabe, oportunităților și amenințărilor legate de activitățile de calitate.

5. Planuri de Audit

Auditurile regulate permit verificarea conformității proceselor și identificarea ariilor care necesită îmbunătățiri.

Provocări Comune în Planificarea Activității în Calitate

1. Lipsa Resurselor

Fie că este vorba despre bugete insuficiente sau despre personal necalificat, lipsa resurselor poate afecta implementarea planului de calitate.

2. Rezistența la Schimbare

Angajații pot fi reticenți în adoptarea unor noi procese sau standarde, ceea ce poate duce la întârzieri sau implementări incomplete.

3. Comunicarea Ineficientă

Fără o comunicare clară a obiectivelor și a responsabilităților, pot apărea confuzii și erori.

4. Managementul Ineficient al Riscurilor

Ignorarea riscurilor potențiale poate duce la apariția problemelor majore în timpul implementării,

Planurile pe termen scurt implică urmarea unor etape prin care se asigură atingerea obiectivelor de zi cu zi ale organizației și sunt create și puse în aplicare de managerii de pe nivele ierarhice inferioare.

Managementul prin obiective (MPO) reprezintă unul dintre sistemele de planificare și

control cu cea mai largă utilizare în organizaţii. MPO constă din stabilirea obiectivelor, planificarea pentru atingerea acestora, un proces de autocontrol şi un sistem periodic de revizuire, urmat de o evaluare a performanţelor. Dacă angajaţii sunt implicaţi activ în stabilirea obiectivelor şi dacă există un sistem de acordare de feedback, performanţele se îmbunătăţesc în mod evident.

Henri Fayol considera că planificarea reprezintă cea mai importantă funcţie pe care o îndeplinesc managerii. Orice orga-nizaţie se schimbă odată cu trecerea timpului, aceste schimbări fiind determinate de mediul economic, politic, tehnologic şi competiţional aflat într-o permanentă transformare.

Planificarea este o activitate orientată spre viitor şi reprezintă procesul de stabilire a obiectivelor şi a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge aceste obiective. Managerii decid ce trebuie făcut, când trebuie făcut, cum trebuie făcut şi cine trebuie să o facă. (George A. Steiner).

Provocarea în procesul planificării constă în a lua decizii care să asigure cu succes viitorul organizaţiei. Planificarea este un proces care nu se încheie odată cu crearea unui plan, ci continuă cu implementarea acestuia, ţinându-se cont de faptul că, în etapa de implementare şi control, planul poate necesita îmbunătăţiri sau modificări menite să îl facă mai eficient. Planificarea este o activitate de luare de decizii care reprezintă baza procesului de management şi care îi ajută pe manageri să organizeze, conducă şi controleze oferind organizaţiei o ţintă şi o direcţie.

Planificarea ar trebui să existe la toate nivelele manageriale: de la managerii de producţie care trebuie să stabilească fluxurile de muncă în mod eficient şi până la managerii de marketing care trebuie să stabilească în mod eficient canalele de distribuţie sau managerii serviciilor administrative, care trebuie să stabilească tipurile de documente şi fluxurile informaţionale. Planificarea eficientă este esenţială pentru succes. Fiecare manager stabileşte obiective şi descrie ce trebuie făcut pentru ca acestea să fie atinse, iar responsabilitatea de a planifica depinde de funcţia exactă pe care managerul o ocupă şi de caracterul şi obiectivele organizaţiei în care acesta lucrează. Însă indiferent de dimensiunile sau scopurile organizaţiei, planificarea aduce beneficii printre care dezvoltarea de abilităţi manageriale, creşterea posibilităţii de a avea succes, coordonarea eforturilor interdepartamentale şi pregătirea pentru schimbare.

Prin însăşi natura sa, planificarea îi instruieşte pe manageri să se gândească la viitorul organizaţiei, la cum să îl îmbunătăţească, şi la rolul lor în schimbare. Planificarea presupune ca managerii să fie proactivi – oameni care fac lucrurile să se întâmple; de aceea, procesul planificării îi învaţă pe manageri să analizeze şi să se gândească la viitor cu atenţie şi să înţeleagă mai bine rolul esenţial pe care îl are o schimbare necesară.

Planificarea este legată de succesul organizaţiei, motiv pentru care organizaţiile care au sisteme de planificare au mai mult succes financiar.

Planurile ajută la definirea standardelor de performanţă datorită faptului că asigură clarificarea obiectivelor şi atribuţiilor (ce trebuie să facă fiecare şi când trebuie să o facă). Aceste standarde sunt folosite pentru evaluarea performanţelor într-un mod mai obiectiv şi mai raţional.

Dacă o organizaţie nu are planuri, va fi obligată să facă faţă evenimentelor zilnice pe măsură ce acestea apar. Pe de altă parte, în condiţiile existenţei planurilor, managerii au posibilitatea de a se concentra asupra obiectivelor urmărite şi asupra acţiunilor ce trebuie făcute pentru atingerea acestor obiective. Astfel, prin urmărirea unor obiective planificate, munca indivizilor şi a grupurilor din cadrul unei organizaţii poate fi coordonată în mod eficient.

Schimbarea rapidă este o caracteristică a societăţii actuale. Schimbările survin din ce în ce mai frecvent, mai ales în domeniul tehnologic: computerele şi roboţii revoluţionează metodele de producţie în industria zilelor noastre. Schimbări sunt resimţite însă şi în economie, în legislaţie, precum şi în normele şi aşteptările sociale. Planificarea reprezintă principalul instrument pe care managerii îl au la îndemână în încercarea lor de a face faţă schimbărilor. Managerul care planifică în mod eficient şi anticipează schimbarea va avea mai mult control decât cel care nu anticipează evenimentele viitoare.

DIMENSIUNILE PLANIFICĂRII ÎN ORGANIZAŢIE

Odată cu accentuarea importanţei pe care planificarea o are în organizaţii, apar tot mai multe tipuri de planuri.

Orizontul temporal pentru care este conceput un plan este important, managerii folosind de la planuri concepute pentru cel mult un an (planuri pe termen scurt) până la planuri concepute pentru cel puţin cinci ani (planuri pe termen lung).

Planificarea pe termen lung. Planurile pe termen lung sunt cele care acoperă aspecte competitive, tehnologice şi strategice complexe ale conducerii unei organizaţii şi care implică şi alocarea resurselor. Planificarea pe termen lung cuprinde cercetarea şi dezvoltarea, expansiunea de capital, dezvoltarea organizaţională şi managerială şi satisfacerea cerinţelor financiare ale organizaţiei.

Planificarea pe termen mediu. Planurile pe termen mediu sunt concepute de obicei pe unul până la trei ani. În timp ce planurile pe termen lung servesc drept îndrumare generale derivate din procesul planificării strategice, planurile pe termen mediu sunt de obicei mai detaliate şi au mai multă relevanţă pentru managerii de pe nivel mediu şi inferior.

Planurile pe termen mediu se referă de obicei la funcţiile organice ale firmei, cum ar fi finanţele, marketingul sau producţia. Datorită faptului că planurile pe termen lung trebuie să ia în calcul un mare număr de variabile, accentul cade în multe organizaţii pe planurile pe termen mediu.

Planificarea pe termen scurt. Planurile pe termen scurt, la fel ca şi cele pe termen mediu, derivă din cele pe termen lung. Au un orizont temporal de cel mult un an şi au un impact mai mare asupra activităţii zilnice a managerilor decât planurile pe termen mediu sau lung. Includ anumite planuri de atingere a obiectivelor financiare (bugetul), inventar, publicitate, instruirea angajaţilor.

Planurile strategice. Acestea influenţează întreaga organizaţie, sunt elaborate de obicei de managerii de pe nivele ierarhice superioare şi sunt prin definiţie pe termen lung. Planurile strategice descriu misiunea şi scopul organizaţiei şi decid care trebuie să fie obiectivele organizaţionale.

Procesul planificării începe cu declararea formală a misiunii, care stabileşte direcţia şi premisele planificării firmei. Sunt determinate apoi obiective strategice ale companiei şi este creată baza pentru planurile operaţionale ale organizaţiei. Stabilirea misiunii şi planurilor strategice ale organizaţiei reprezintă punctul de plecare pentru procesul de planificare la nivelul întregii organizaţii.

Planurile operaţionale. În timp ce planurile strategice stabilesc cadrul general al planificării în organizaţie, planurile operaţionale acoperă un domeniu mai restrâns, fiind orientate spre activităţile zilnice sau lunare ce trebuie efectuate pentru îndeplinirea planurilor strategice şi atingerea obiectivelor strategice. Planurile operaţionale sunt numite uneori planuri tactice şi au în general drept obiect alocarea de resurse şi programarea activităţilor.

Firmele utilizează în general următoarele planuri operaţionale:

- Planuri de marketing, orientate spre vânzarea şi distribuirea produselor sau serviciilor companiei;
- Planuri de producţie şi aprovizionare, orientate spre facilităţile, aspectul, metodele şi echipamentele de care este nevoie pentru ca produsul destinat vânzării să fie realizat;
- Planuri financiare, orientate spre gestionarea fondurilor de care o firmă dispune şi spre obţinerea de fonduri necesare implementării planurilor strategice;
- Planuri de personal, orientate spre recrutarea, selecţia, integrarea şi instruirea resurselor umane de care are nevoie organizaţia;

- Planurile operaţionale implică mai mult decât altele coordonarea şi controlul fluxurilor de resurse interne;
- Una dintre cele mai importante dimensiuni ale planificării o constituie frecvenţa utilizării sau gradul de repetare;
- Planurile de unică folosinţă sunt create pentru a rezolva o problemă care este puţin probabil că va mai apărea în viitor şi pot fi programe, proiecte sau bugete;
- Programele. Un program reprezintă un plan de unică folosinţă creat pentru activităţi care includ diferite funcţii şi interacţiuni.

Pentru a fi eficiente, întocmirea programelor ar trebui să respecte următoarele reguli generale:

1. Împărţirea setului de activităţi în etape semnificative;
2. Studierea relaţiei dintre etape şi stabilirea de secvenţe de etape;
3. Atribuirea responsabilităţii pentru fiecare etapă managerilor şi/sau unităţilor potrivite;
4. Determinarea şi alocarea de resurse necesare fiecărei etape.
5. Estimarea datelor de demarare şi încheiere pentru fiecare etapă.
6. Atribuirea datelor limită pentru încheierea fiecărei etape.

Proiectele. Un proiect reprezintă un plan de unică folosinţă mai punctual din punctul de vedere al orientării decât un program, dar mai complex. Fiecare proiect reprezintă responsabilitatea unor indivizi desemnaţi, cărora li se pun la dispoziţie resursele necesare (sub forma unui buget) şi data încheierii.

Bugetele. Cele mai multe programe şi proiecte se dezvoltă şi sunt controlate pe baza unui buget, care reprezintă un plan de alocare a unor resurse financiare unor unităţi sau activităţi organizaţionale. Bugetele înregistrează intrările şi ieşirile şi furnizează ţinte în scopul controlării activităţilor şi/sau unităţilor.

Planurile permanente sunt create pentru conducerea unor activităţi care apar în mod regulat. Datorită faptului că situaţii similare sunt rezolvate într-un mod predeterminat, managerii economisesc timp şi energie în procesul de luare a deciziilor. Principalele tipuri de planuri permanente sunt politicile, procedurile de operare standard şi regulile.

Politicile reprezintă orientări generale ale procesului de luare de decizii; ele stabilesc limitele între care sunt luate decizii şi decurg de obicei din obiectivele şi strategiile

organizaţionale. Politicile sunt de obicei definite de managerii de pe nivele ierarhice superioare, care le stabilesc din mai multe motive:

- pentru a elimina confuziile sau neînţelegerile la nivelele ierarhice inferioare ale organizaţiei;
- pentru a creşte nivelul de eficienţă în atingerea obiectivelor;
- pentru a asigura reflectarea unui anumit sistem de valori;
- pentru a permite managerilor să experimenteze responsabilitatea de a lua decizii în limitele cadrului stabilit de politică.

In concluzie, politicile orientează deciziile managerilor şi permit implementarea planurilor strategice. O politică bună este:

- comunicată – toţi cei interesaţi sunt înştiinţaţi, deoarece o politică poate orienta în mod eficient deciziile managerilor doar dacă este cunoscută;
- uşor de înţeles – o politică va influenţa comportamentul managerilor doar în situaţia în care aceştia înţeleg scopul politicii;
- constantă, dar nu inflexibilă – fără a fi schimbate prea des, politicile trebuie să fie administrate cu flexibilitate şi trebuie să suporte modificările pe care le imprimă schimbările.

Procedurile standard reprezintă forme de planuri permanente. O procedură descrie în mod exact acţiunile ce trebuie întreprinse în situaţii specifice şi reprezintă modul în care politicile sunt implementate în mod frecvent. Procedurile standard reprezintă instrucţiuni detaliate menite să îl orienteze pe angajatul care trebuie să îndeplinească o sarcină şi să asigure abordarea coerentă în cadrul organizaţiei a situaţiilor recurente.

Regulile - O regulă reprezintă o formă de plan permanent şi nu este menită să orienteze luarea unei decizii, ci să substituie această acţiune. Regulile orientează acţiunile angajaţilor care trebuie să îndeplinească anumite sarcini, şi singura lor alegere este între a aplica sau nu regulile respective.

Toate nivelele manageriale sunt responsabile de planificarea dintr-o organizaţie. Managerii de pe nivelele ierarhice inferioare sunt implicaţi în operaţiunile zilnice şi petrec mai puţin timp cu planificarea decât managerii de pe nivelele medii şi superioare. Această orientare spre problemele operative conduce la stabilirea unui orizont de planificare pe termen scurt. Managerii de pe nivelele medii ale ierarhiei petrec în general mai mult timp cu planificarea, fiind preocupaţi de planificarea pe termen mediu (şase

luni-un an) şi de contribuţia subordonaţilor la atingerea obiectivelor organizaţionale. Sunt cei care ocupă de obicei rolul principal în stabilirea politicilor, procedurilor şi bugetelor. Principala responsabilitate pentru stabilirea planurilor strategice sau pe termen lung ale organizaţiei o au managerii de vârf.

Planificarea de sus în jos intervine atunci când managerii de pe nivele ierarhice superioare sunt responsabili pentru planificarea la toate nivelele organizaţiei. Datorită schimbărilor rapide suferite de condiţiile strategice şi de operare, managerilor de vârf le este tot mai greu să ţină pasul. Astfel, chiar politicile care par a fi cele mai reuşite pot eşua, datorită faptului că managerii de vârf care le elaborează nu reuşesc să ţină cont de oamenii şi/sau unităţile de la baza organizaţiei.

Pentru a evita aceste probleme, experţii recomandă implementarea unui proces de planificare de jos în sus. În această viziune, managerii din vârful organizaţiei exprimă ideile de care sunt interesaţi, iar planurile sunt întocmite de managerii de pe nivele mai joase, care sunt mai aproape de problemele operaţionale.

Un avantaj al planificării de jos în sus îl constituie creşterea sentimentului de apartenenţă şi implicare al celor responsabili cu planificarea. Dezavantajul constă în aceea că, dus la extreme, acest procedeu determină o lipsă a coerenţei şi pierderea viziunii unitare la nivelul organizaţiei. Pe de altă parte, planificarea de sus în jos asigură unitate şi comunică viziunea conducerii organizaţiei, dar nu asigură întotdeauna implicarea celor care trebuie să implementeze şi să conducă planul. Implicarea în procesul de planificare este de obicei necesară pentru ca subordonaţii să se simtă parte importantă în punerea în practică a planului.

Piramida planificării. Planificarea este considerată de mulţi drept baza managementului. Pentru a fi eficientă, trebuie să fie realizată la toate nivelele manageriale, chiar dacă tipurile de planificare diferă de la un nivel la altul. Managerii de vârf se implică în planificarea strategică (procesul de stabilire a obiectivelor pe termen lung ale organizaţiei şi determinarea modalităţilor de atingere a acestora), managerii de pe nivele ierarhice medii determină obiectivele unităţii sau ale grupului prin planificarea pe termen mediu (procesul de determinare a activităţilor ce pot fi îndeplinite de unităţi individuale în limitele resurselor alocate), iar managerii de pe nivelele ierarhice inferioare se ocupă cu planificarea operaţională (concentrată pe activităţile zilnice sau lunare de care este nevoie pentru executarea planurilor strategice şi operaţionale). Fiecare nivel de planificare este important şi nu poate exista decât în corelaţie cu celelalte.

Procesul de planificare. Planurile de acţiune sunt rezultatul procesului de luare de decizii; planificarea presupune luarea de decizii cu privire la:

- Ce trebuie făcut?
- Când trebuie făcut?
- Unde trebuie făcut?
- De către cine trebuie făcut?
- Cum trebuie făcut?
- Cu ce resurse trebuie făcut?

În mediul competitiv şi în permanenţă schimbare al zilelor noastre, o organizaţie nu poate avea succes decât dacă managerii săi ştiu cum să răspundă acestor întrebări în procesul de planificare. Fiecare persoană din organizaţie trebuie să ştie ce trebuie să realizeze, dar şi cum, unde, cu ajutorul cui trebuie să facă acest lucru şi de ce resurse dispune în acest sens. La fel ca rezolvarea problemelor, planificarea poate fi privită ca un număr de paşi care pot fi adaptaţi la toate activităţile de planificare de pe toate nivelele organizaţionale:

Pasul 1: Stabilirea scopurilor şi obiectivelor. Funcţia de planificare începe prin stabilirea scopurilor şi a obiectivelor, fără a căror declarare organizaţia poate eşua în încercarea de a-şi stabili priorităţile şi de a aloca resurse.

De-a lungul timpului au existat numeroase încercări de a identifica domeniile pentru care o organizaţie trebuie să stabilească obiective; cea mai cunoscută listă de domenii-cheie a fost întocmită de Peter Drucker (The Practice of Management. New York: McGraw-Hill, 1974, p.44):

1. Poziţionarea pe piaţă – trebuie stabilite obiective care să măsoare rezultatele în raport cu cele ale competitorilor. De exemplu, un obiectiv poate fi creşterea cotei de piaţă cu 12% în următorii doi ani;
2. Inovaţia – calitatea este o cheie a succesului; trebuie stabilite obiective de îmbunătăţire a produselor şi serviciilor actuale şi de dezvoltare de noi produse. Un exemplu în acest sens poate fi crearea unor autovehicule care să nu necesite întreţinere;
3. Productivitatea – pentru toate ariile operaţionale trebuie determinate standarde de productivitate. Un exemplu poate fi creşterea cu 5% a producţiei în condiţiile menţinerii constante a costurilor;
4. Resursele fizice şi financiare – trebuie stabilite obiective specifice pentru utilizarea resurselor fizice şi materiale şi a capitalului. Obiective în acest domeniu pot fi cheltuirea a 3 miliarde lei în următorii doi ani pentru obţinerea unor

capacităţi de depozitare adecvate, reducerea cu 25% a datoriilor pe termen lung sau identificarea unor surse mai favorabile de materii prime şi materiale;

5. Profitabilitatea – trebuie stabilite nivele minime acceptabile de performanţe financiare. De exemplu, o companie poate să îşi propună creşterea cu 10% a ratei profitului în următorii doi ani;

6. Performanţele şi dezvoltarea managerială – trebuie stabilite obiective pentru dezvoltarea talentului managerial prezent şi viitor. Un exemplu poate fi implementarea unui sistem de evaluare a performanţelor şi a unui plan de formare şi perfecţionare;

7. Performanţele şi atitudinea muncitorilor – trebuie stabilite obiective referitoare la performanţele şi atitudinea angajaţilor care nu au funcţii de conducere. De exemplu, se pot stabili obiective privind nivelul fluctuaţiei personalului şi absenteismului;

8. Responsabilitatea publică (socială) – organizaţiile trebuie să determine gradul în care vor să se implice în activităţi care presupun servirea intereselor comunităţii în cadrul căreia acţionează. Aici se pot include obiective referitoare la activităţi de protecţie a mediului, de sponsorizare a unor programe în folosul comunităţii etc.

Pasul al 2-lea: Definirea situaţiei prezente. Abia după ce conducerea a stabilit poziţia competitivă a firmei în raport cu competitorii ei, pot fi stabilite planuri cu privire la direcţia viitoare. În această analiză este importantă identificarea punctelor slabe şi forte ale organizaţiei şi a resurselor ce pot fi utilizate pentru atingerea scopurilor.

Pasul al 3-lea: Stabilirea de premise cu privire la condiţiile viitoare. În această etapă managerii evaluează mediul intern şi pe cel extern în încercarea de a identifica acei factori care ar putea crea probleme în încercarea de atingere a obiectivelor. Apoi managerii prevăd tendinţe viitoare în funcţie de aceşti factori, deoarece, deşi dificilă, anticiparea problemelor şi a ocaziilor este o parte esenţială a procesului de planificare. Fiecare alternativă trebuie să fie evaluată cu atenţie din punctul de vedere al ipotezelor luate în calcul pentru ca acea alternativă să fie eficace.

Pasul al 4-lea: Crearea de alternative şi stabilirea direcţiei. În timpul acestei etape managerii dezvoltă alternative şi aleg acea variantă care pare cea mai potrivită. Evaluarea include şi o critică a premiselor pe care se bazează alternativa respectivă, fiind eliminate acele alternative care se bazează pe presupuneri nerealiste. Sunt luate decizii cu privire la acţiunile viitoare.

Pasul al 5-lea: Implementarea planurilor şi evaluarea rezultatelor. Planificarea este prima dintre funcţiile elementare ale managementului şi stă la baza celorlalte funcţii. Această

etapă a procesului de planificare subliniază relaţia dintre planificare şi control: planurile de acţiune reprezintă baza procesului de control.

Planurile de acţiune identifică paşii specifici care trebuie urmaţi în vederea atingerii scopurilor şi obiectivelor stabilite în procesul de planificare; sunt stabilite standarde pentru fiecare scop sau obiectiv. Stabilirea standardelor reprezintă primul pas al procesului de control; al doilea pas îl reprezintă măsurarea rezultatelor reale şi compararea lor cu rezultatele planificate. Cel de-al treilea pas al procesului de control îl reprezintă evaluarea cauzelor apariţiei eventualelor discrepanţe dintre rezultatele planificate şi cele obţinute. Această evaluare este trimisă apoi la individul care a îndeplinit sarcina. (Aceste discrepanţe pot fi atât pozitive, cât şi negative, şi trebuie incluse în procesul de feedback). Pasul final este acela de a lua măsuri de corectare prin modificarea obiectivelor sau schimbarea planurilor, ceea ce îl repoziţionează pe manager la începutul procesului de planificare.

Devierea de la rezultatele prevăzute poate fi explicată de mai multe motive: presupuneri eronate cu privire la factorii economici, stabilirea de scopuri nerealiste sau implementarea inadecvată. Accentul în funcţia de control ar trebui să cadă pe evaluarea cauzelor deviaţiei, acordarea de feedback celor responsabili cu rezolvarea lor şi corectarea problemelor şi nu pe căutarea unui vinovat.

Planificarea şi controlul se află în permanentă legătură în procesul de management. Fără control, planificarea nu ar putea fi implementată cu succes, în timp ce fără planificare, activităţile de control ar fi lipsite de direcţie: controlul furnizează informaţii în legătură cu eficienţa planurilor de acţiune şi asigură date de intrare în procesul de planificare.

Ţinând cont de numărul mare de studii publicate şi de discuţii care subliniază importanţa planificării, este surprinzătoare rezistenţa ridicată a managerilor în faţa efortului de a planifica. Printre cauzele apariţiei acestei rezistenţe se numără ezitarea managerilor în faţa responsabilităţii de a face previziuni legate de viitor, în condiţiile în care nesiguranţa poate scădea valoarea planificării. Alţi manageri sunt preocupaţi de o posibilă diminuare a creativităţii stilului lor managerial.

OBSTACOLE ÎN FAŢA PLANIFICĂRII EFICIENTE

În organizaţii există un număr de obstacole în calea planificării eficace. Dacă aceste obstacole sunt depăşite, planificarea poate aduce mari beneficii managerilor. Pe de altă parte, planificarea slabă poate avea efecte negative asupra productivităţii. Este importantă descrierea celor mai des întâlnite obstacole şi identificarea câtorva metode prin care acestea pot fi depăşite.

De ce eşuează planurile?

K. Ringbakk a identificat zece motive principale pentru care organizaţiile pot eşua în încercarea lor de a planifica. Ringbakk a observat 286 de companii americane şi europene prin utilizarea de chestionare care acopereau cele mai importante aspecte ale practicii planificării; alte 65 de companii au participat la interviuri pe aceeaşi temă. Rezultatele sugerează că planificarea eşuează de obicei din cauza erorilor de percepere şi/sau comunicare cu privire la scopurile planificării şi din cauza problemelor întâmpinate în faza de implementare. Concret, Ringbakk a identificat un număr de 10 factori cu rol de inhibitori pentru planificarea eficientă:

1. Planificarea nu este integrată în sistemul global de management;
2. Unele aspecte ale procesului formal de planificare nu sunt deplin înţelese de către manageri;
3. Managerii de la toate nivelele manageriale nu au fost implicaţi în mod potrivit în activităţile de planificare;
4. Responsabilitatea principală pentru planificare a fost acordată unui singur departament;
5. Se consideră că planurile pe termen lung nu pot fi schimbate;
6. În demararea procesului de planificare au fost alese sisteme mai scumpe sau mai complexe decât era nevoie;
7. Conducerea nu a reuşit să acţioneze în conformitate cu planurile întocmite;
8. Previziunile şi proiectarea bugetului au fost confundate cu planificarea;
9. Au fost folosite date nepotrivite în procesul de proiectare;
10. Managerii nu au reuşit să privească planul în ansamblu şi s-au pierdut în detalii.

Într-un alt studiu, Steiner şi Schollhammer au observat că cele mai des întâlnite motive pentru care un plan poate eşua sunt: neconştientizarea importanţei sistemelor de planificare în rândul conducerii şi eşecul în enunţarea obiectivelor în temeni clari şi operaţionali.

Planificarea implică schimbarea, iar implementarea şi managementul schimbării reprezintă dimensiuni importante ale muncii unui manager. Multe dintre problemele identificate de Ringbakk cuprind în enunţ sugerarea modalităţii prin care pot fi depăşite. Iată câteva sugestii de depăşire a obstacolelor întâlnite în procesul de planificare:

- Accentuarea importanţei articulării unei viziuni asupra planificării. Sunt de ajutor pentru aceasta orientarea către rezultat şi comunicarea deschisă;
- Trebuie explicată în permanenţă importanţa pe care o au planificarea şi metodele de planificare. Acest lucru poate fi făcut fie formal, prin programe de instruire, fie informal, prin revizuirea de către manageri a planurilor subalternilor;
- Modificarea proceselor organizaţionale de planificare în aşa fel încât să răspundă nevoilor de implementare. Este necesară implicarea în procesul de planificare a acelor manageri care vor fi responsabili pentru etapele de implementare şi control;
- Implicarea managerilor şi a subalternilor lor în procesul de planificare, iar nu apelarea la specialişti, deoarece cel mai bine pot întocmi planuri cei direct implicaţi în problemele la care se referă;
- Programarea de revizuiri periodice ale planurilor. Evaluarea şi revizuirea trebuie făcute cel puţin anual şi trebuie să facă parte din etapa de control a planificării;
- Demararea unor procese de planificare simple, la care pot fi adăugate ulterior alte informaţii;
- Comunicarea planurilor organizaţiei tuturor managerilor interesaţi. Acest lucru poate fi făcut în scris, lucru ce permite şi discutarea problemelor în cadrul şedinţelor;
- În timpul procesului de planificare, previziunea şi stabilirea bugetului trebuie privite ca instrumente utile, care permit stabilirea premiselor de la care se pleacă în planificare şi, respectiv, implementarea şi controlul planului;
- Identificarea informaţiilor care sunt necesare pentru asigurarea eficienţei planificării şi delegarea indivizilor sau unităţilor responsabili cu culegerea acestor informaţii;
- Reţinerea obiectivelor finale ale planificării şi evitarea pierderii în detalii.

Planificarea este una dintre funcţiile esenţiale ale managementului şi eventualele probleme o pot face mai puţin eficientă, dacă managerii nu reuşesc să ia măsurile necesare pentru a-i creşte utilitatea.

MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE

Cel mai larg utilizat sistem de planificare, luare de decizii şi control îl reprezintă managementul prin obiective. Termenul management prin obiective (MPO) a fost introdus de Peter Drucker în 1954 (The Practice of Management) şi a mai fost numit managementul scopurilor sau management pe bază de rezultate.

Esenţa tuturor programelor MPO o reprezintă un set de proceduri, care începe cu stabilirea obiectivelor şi continuă cu o fază de planificare, un proces de control şi un sistem periodic de revizuire, urmat de o evaluare a performanţelor.

Cheia succesului unui program MPO este gradul ridicat de implicare a managerilor şi subordonaţilor de la fiecare nivel al organizaţiei. MPO este interesat de stabilirea de obiective pentru fiecare manager şi unitate, în acord cu obiectivele organizaţionale.

Scopul MPO este acela de a oferi subordonaţilor posibilitatea de a-şi exprima părerea în stabilirea obiectivelor şi de a le oferi o imagine clară a ceea ce au de făcut într-o perioadă bine delimitată în timp. Prin aceasta, se doreşte stabilirea de legături solide între funcţiile de planificare şi control şi depăşirea eventualelor obstacole care ar putea să conducă la eficienţa scăzută a planificării.

Pentru ca procesul MPO să fie eficient, trebuie ca obiectivele să fie identificate la trei nivele ale organizaţiei. La nivel înalt, sunt create obiectivele finale şi planurile strategice ale organizaţiei; acestea sunt definite ca răspunsuri la întrebări cum ar fi Ce caracter are organizaţia?, Spre ce se îndreaptă organizaţia? sau Ce clienţi are organizaţia?. Odată găsite răspunsurile la aceste întrebări, a fost stabilită o direcţie generală a organizaţiei, fiind furnizată baza pentru obiectivele nivelului operaţional. Al treilea pas în procesul de stabilire de obiective îl reprezintă stabilirea de obiective individuale a căror atingere este importantă pentru atingerea obiectivelor organizaţionale. Aceasta este etapa stabilirii în colaborare a obiectivelor, ccare reprezintă esenţa programelor MPO.

Definirea posturilor. Stabilirea obiectivelor individuale este în general discutată ca o serie de sarcini. Prima sarcină este definirea postului, moment în care subordonaţii discută cu superiorul ierarhic despre conţinutul postului şi stabilesc importanţa principalelor îndatoriri. Unii manageri consideră această etapă ca nefiind esenţială, dar numeroase studii evidenţiază existenţa unor neînţelegeri între şef şi subaltern cu privire la responsabilităţile postului. Se poate ajunge la înţelegere doar prin comunicarea valorilor şi a priorităţilor.

Obiective de performanţă. Pasul următor îl reprezintă stabilirea obiectivelor, şi este esenţială colaborarea, deoarece a fost observat în practică faptul că obiectivele stabilite exclusiv de către manager nu sunt acceptate de către subaltern şi invers. Scopul este

stabilirea unui set de obiective care să satisfacă ambele părţi şi la care acestea să adere.

Managerul are responsabilitatea de a asigura acordul dintre obiectivele stabilite în această etapă şi obiectivele organizaţionale, precum şi de a se asigura că obiectivele sunt suficient de greu de atins pentru a-l motiva pe subaltern să depună efort pentru atingerea lor.

Pe de altă parte, aceste obiective nu trebuie să pară nerealizabile subalternilor.

Redactarea obiectivelor reprezintă al treilea pas în stabilirea obiectivelor şi are rolul de a le face verificabile. Obiectivele trebuie scrise în aşa fel încât la sfârşitul unei perioade stabilite de timp, atât managerul cât şi subalternul să poată verifica în ce măsură au fost atinse rezultatele dorite. De-a lungul timpului, practicienii au întocmit următoarea listă de reguli utile în redactarea obiectivelor:

1. Obiectivele trebuie să fie precise şi măsurabile;
2. În declararea obiectivelor trebuie inclus elementul temporal;
3. Obiectivele trebuie să fie clare şi lipsite de ambiguităţi;
4. Obiectivele trebuie să constituie o provocare, dar să nu depăşească posibilităţile subalternului;
5. Obiectivele trebuie să fie orientate spre rezultat;
6. Obiectivele trebuie să fie în acord cu obiectivele şi politicile organizaţiei;
7. Lista trebuie să cuprindă cel mult cinci obiective, ordonate în funcţie de prioritate.

După ce managerul şi subalternul colaborează în stabilirea de obiective, următorul pas este planificarea modului în care aceste obiective vor fi atinse, acest pas reprezentând etapa de planificare a acţiunii. În această etapă managerul determină de ce este nevoie pentru atingerea unui anumit obiectiv, în paralel cu includerea obiectivului respectiv în planuri. Managerii de pe nivelele de vârf ale organizaţiei au responsabilitatea de a asigura coerenţa şi continuitatea dintre planurile subalternilor lor.

A. P. Raio sugerează şapte paşi care pot fi urmaţi pentru întocmirea unui plan de acţiune:

1. Stabilirea a ceea ce trebuie realizat;
2. Definirea principalelor activităţi menite să sprijine obiectivele;
3. Stabilirea relaţiei dintre aceste activităţi;
4. Clarificarea rolurilor şi a legăturilor şi desemnarea principalelor responsabilităţi pentru fiecare acţiune;

5. Estimarea termenelor pentru încheierea fiecărei activităţi principale şi a activităţilor secundare;
6. Identificarea resurselor necesare pentru îndeplinirea fiecărei activităţi;
7. Verificarea termenelor limită şi modificarea planului de acţiune, în aşa fel încât să existe suficientă flexibilitate pentru eventualele modificări.

Un element important al sistemului de management prin obiective îl reprezintă procesul de revizuire şi accentul pus pe autocontrol. MPO recunoaşte importanţa pe care o are controlul şi acordă responsabilitatea de a controla indivizilor responsabili cu îndeplinirea planului. Cei implicaţi îşi pot controla performanţele prin monitorizarea progreselor în raport cu obiectivele stabilite şi pot lua măsuri de corectare dacă este nevoie.

Pe lângă accentul pus pe autocontrol, programele MPO solicită revizuirea periodică a performanţelor. Practicienii recomandă întâlniri între şef şi fiecare subaltern al său la intervale de trei, şase sau nouă luni, întâlniri în cadrul cărora managerii au ocazia de a acorda feedback.

În general, managerii şi subalternii lor se întâlnesc anual pentru a discuta rezultatele eforturilor depuse de subalterni pentru atingerea obiectivelor de performanţă stabilite; aceste întâlniri poartă numele de interviuri de evaluare. Orientat spre discutarea rezultatelor şi purtat pe un ton constructiv, iar nu critic, aceste interviuri au influenţă directă asupra promovărilor, primelor, stabilirii necesităţilor de instruire, oferirii de beneficii sau luării de măsuri disciplinare.

Datorită faptului că este nevoie de o perioadă de timp considerabilă şi de desfăşurarea câtorva cicluri ale programului de management prin obiective pentru a se ajunge la învăţarea din experienţa oferită de acestea, este de obicei nevoie de cel puţin cinci ani pentru instalarea cu succes a unui program MPO într-o firmă de dimensiuni medii. Este de aceea folosită metoda introducerii programului la nivelul de vârf al organizaţiei şi extinderea lui progresivă către nivelele inferioare.

În încercarea de a demonstra că MPO reuşeşte să conducă la îmbunătăţirea performanţelor, J. N. Kondrasuk a făcut o trecere în revistă a cercetării în acest domeniu. El a descoperit că, din 141 de studii de caz, 123 au avut rezultate pozitive, 8 au avut rezultate indecise, şi doar 10 au avut rezultate negative. Majoritatea studiilor au fost concentrate pe trei aspecte ale MPO: stabilirea obiectivelor, feedback-ul privind rezultatele şi participarea subalternilor la luarea deciziilor.

În general, stabilirea de obiective se reflectă în îmbunătăţirea performanţelor, deoarece indivizii care îşi stabilesc singuri obiectivele au tendinţa de a dori să îşi crească nivelul performanţelor. În plus, dacă aceşti indivizi vor atinge obiectivele pe care şi le-au stabilit,

vor dori să atingă obiective mai depărtate; dacă însă eşuează în atingerea obiectivelor, vor fi reticenţi în a stabili obiective pe care consideră că nu le vor putea atinge. Cercetătorii au arătat că nivelul performanţelor poate scădea, dacă obiectivele nu sunt precise şi nu sunt percepute ca rezonabile de către subalterni.

Feedback-ul privind nivelele de performanţă are de asemenea o influenţă benefică asupra îmbunătăţirii performanţelor. Pentru ca feedback-ul să aibă un impact pozitiv, este nevoie să fie acordat periodic şi să fie relevant pentru modul în care sarcinile sau obiectivele au fost îndeplinite.

Studiile arată de asemenea că indivizii au performanţe mai ridicate în situaţia în care li se acordă ocazia să participe la stabilirea obiectivelor pe care trebuie să le atingă. Este important ca managerul să aplice efectiv sugestiile subalternului, iar nu să îi dea acestuia doar impresia că îl ascultă. Implicarea activă a angajaţilor în stabilirea de obiective creşte productivitatea din două motive: participarea la stabilirea obiectivelor va determina stabilirea de obiective cu care angajatul este de acord şi pentru a căror atingere este dispus să depună efort, şi participarea la stabilirea obiectivelor îl motivează pe angajat să stabilească obiective mai greu de atins, care conduc la performanţe mai ridicate.

Din această analiză reiese că sistemele MPO au avantaje nu doar pentru indivizi, ci şi pentru organizaţie. Prin explicarea clară a aşteptărilor, prin faptul că oferă angajaţilor posibilitatea de a-şi stabili obiectivele şi prin aşezarea rezultatelor evaluării la baza sistemului de recompensare, organizaţiile care implementează sisteme MPO reuşesc să îşi motiveze puternic angajaţii.

Datorită faptului că obiectivele sunt stabilite la toate nivelele organizaţiei, acestea sunt mai realiste şi mai uşor de acceptat de către angajaţi, şi vor fi mai uşor de atins datorită creşterii ataşamentului angajaţilor faţă de organizaţie şi îmbunătăţirii comunicării.

Experienţa a dovedit că utilizarea potrivită a programelor MPO conduce la schimbări pozitive de atitudine, comportament şi performanţe.

Datorită largii utilizări a managementului prin obiective, managerii au descoperit un mare număr de lucruri care pot asigura eficienţa acestei tehnici.

Managerii de nivel înalt trebuie să demonstreze că sprijină aceste programe.

Este de asemenea importantă instruirea managerilor în legătură cu principiile şi procesele managementului prin obiective şi cu abilităţile necesare pentru asigurarea succesului implementării.

Obiectivele trebuie să fie clare şi precise, deoarece managementul prin obiective îşi demonstrează eficienţa atunci când în evaluarea performanţelor sunt utilizate obiective

realiste, importante şi măsurabile, şi devine ineficient atunci când aceste obiective sunt lipsite de importanţă, stabilite pe termen scurt sau nu pot fi măsurate.

Implicarea angajaţilor poate fi asigurată doar prin acordarea periodică de feedback, deoarece indivizii au nevoie să ştie în ce raport se află nivelul lor actual de performanţe faţă de obiectivele stabilite.Pentru ca programele de management prin obiective să funcţioneze, este nevoie ca angajaţii să fie implicaţi efectiv în stabilirea de obiective.

Dacă îndeplinesc aceste condiţii, sistemele de management prin obiective vor funcţiona, indiferent de modul în care vor fi modificate pentru a se potrivi problemelor cu care organizaţia se confruntă.

Cuprins Modul 2 – Capitolul 5

Coordonarea echipei multidisciplinare 1

Abilități de a LUCRA ÎN ECHIPĂ 2

Caracteristicile unui lider eficient 2

Stabilirea obiectivelor 4

Modalitati de stabilire a obiectivelor 5

Structurarea echipei 6

Promovarea colaborării şi a comunicării eficiente 8

Împărţirea responsabilităţilor 11

Asigurarea formării continue 12

Monitorizarea şi evaluarea performanţei 14

Gestionarea conflictelor 16

Promovarea culturii calității 18

CAPITOLUL 5

Coordonarea echipei multidisciplinare

După parcurgerea acestei teme veți putea...

- Să enunțați definiția echipa și echipei a multidisciplinare;
- Să identificați rolul fiecăruia în echipă;
- Să dezvoltați abilitățile de muncă în echipă necesare performanței în rolurile profesionale pe care vi le asumați;
- Să dezvoltați abilitați de muncă în echipă utile în rezolvarea situațiilor problemă;
- Cum definim echipa?
- Un grup de oameni cu aptitudini șisarcini diferite, care lucrează împreună pentru un scop sau un proiect comun, ale căror funcțiuni se împletesc armonios și care se susțin reciproc (Belbin, 1981);
- Un grup în care contribuția indivizilor este complementară, pentru un scop comun, condiționat de o colaborare eficientă bazată pe înțelegerea și asumarea rolurilor (Adair, 1986);
- Un număr restrâns de persoane cu abilităţi complementare care urmăresc un scop, obiective de realizat şi o abordare comună, pentru care se consideră reciproc responsabile. (Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. ,1993);

Una peste alta, echipa este un grup de oameni care lucrează împreună (fizic sau virtual) pentru atingerea unui obiectiv comun.

Ce avantaj avem dacă "lucram împreună"?

"A lucra împreună" are multe avantaje pentru membrii echipei:

- răspunde nevoii de relaționare prin sentimentul de apartenență la grup;
- răspunde nevoii de valorizare prin valoarea pe care mi-o asum datorită lucrurilor pe care le fac pentru echipă;
- răspunde nevoii de autonomie, datorită faptului că îmi fac munca așa cum cred eu că e mai bine, fiind responsabil de rezultatele obținute;
- răspunde nevoii de împlinire vocațională, pentru că mă simt plin de energie când lucrez cu colegii mei.

Sau, din contră:

- mă simt exclus, consider ca munca mea este inutilă, ma simt constrans de...,sunt obosit, epuizat de câte ori lucrez în echipă etc

Amabilitatea este aptitudinea de a fi plăcut, plin de tact și serviabil în relațiile de muncă cu ceilalți.

Flexibilitatea comportamentală este aptitudinea de a adapta propriul comportament la situațiile schimbătoare din mediu. Sociabilitatea este aptitudinea de a fi comunicativ și participativ în situațiile sociale. Această aptitudine implică dorința și disponibilitatea de a lucra cu alte persoane și de a facilita interacțiunile cu ceilalți.

Abilități de a LUCRA ÎN ECHIPĂ

Auto-controlul este aptitudinea de a rămâne calm și echilibrat în situații dificile sau stresante. Ea presupune controlarea emoțiilor în prezenta stimulilor iritanți, neașteptați sau stresanți.

Dorința de realizare este aptitudinea de a-și fixa standarde foarte înalte și de a realiza cât mai bine posibil o sarcina. Implică depunerea unor eforturi suplimentare pentru îndeplinirea obiectivelor dificile.

Perseverența este aptitudinea de a menține un nivel optim de efort pâna când sarcinile de muncă sunt realizate cu succes. Presupune energie mentală și menținerea ei pentru o perioadă lungă de timp, în pofida obstacolelor și a factorilor de distragere a atenției.

Coordonarea echipei multidisciplinare în domeniul calității este esențială pentru asigurarea unui proces de îmbunătățire continuă și a respectării standardelor de calitate într-o organizație. Iată câteva aspecte-cheie și strategii pentru coordonarea eficientă a unei astfel de echipe:

1. Stabilirea unui lider al echipei

Liderul unei echipe joacă un rol esențial în succesul și eficiența acesteia. Stabilirea unui lider nu este doar o formalitate, ci un proces strategic care influențează direcția, coeziunea și performanțele echipei. Acest referat analizează importanța alegerii unui lider, caracteristicile esențiale ale unui lider de succes, metodele de selecție și provocările asociate acestui proces.

Importanța liderului în echipă

Liderul este cel care oferă direcție, motivează membrii echipei și se asigură că obiectivele comune sunt atinse. Fără un lider eficient, o echipă poate deveni dezorganizată, iar potențialul fiecărui membru poate rămâne neexploatat.

Coordonarea și planificarea: Liderul are responsabilitatea de a stabili obiective clare, de a organiza sarcinile și de a aloca resursele necesare.

Motivarea membrilor: Liderii buni împărtășesc o viziune care inspiră echipa să depășească obstacolele.

Rezolvarea conflictelor: Echipele sunt compuse din indivizi diferiți, iar un lider trebuie să medieze și să armonizeze aceste diferențe.

Caracteristicile unui lider eficient

Un lider de succes deține o combinație de competențe tehnice, interpersonale și de caracter. Printre cele mai importante caracteristici ale unui lider eficient se numără:

Comunicare clară: Capacitatea de a transmite informații în mod precis și de a asculta opiniile membrilor echipei.

Inteligența emoțională: Empatia, autocontrolul și abilitatea de a gestiona emoțiile proprii și pe ale altora.

Viziune strategică: Gândirea pe termen lung și capacitatea de a lua decizii informate.

Integritate: Respectarea principiilor morale și transparența în acțiuni.

Capacitate de adaptare: Flexibilitatea în fața schimbărilor și abilitatea de a inova.

Metode de selecție a liderului echipei

Alegerea liderului poate fi realizată prin diverse metode, fiecare având avantaje și dezavantaje:

Nominalizarea de către superiori: Această metodă este frecvent utilizată în organizații ierarhice. Avantajul este că superiorii pot evalua competențele candidatului în mod obiectiv.

Alegerea democratică: Membrii echipei votează liderul. Aceasta asigură o acceptare mai mare a liderului, dar poate duce la alegeri bazate pe popularitate, nu pe competență.

Proces de selecție bazat pe competențe: Organizarea unui concurs sau a unor teste pentru a evalua competențele tehnice și interpersonale ale candidaților.

Rotația liderului: O soluție temporară, care permite membrilor echipei să preia pe rând responsabilitatea conducerii.

Provocări în stabilirea unui lider

Procesul de selecție a unui lider nu este lipsit de obstacole. Printre provocările comune se numără:

Conflictele interne: Alegerea unui lider poate genera tensiuni în cadrul echipei.

Lipsa de candidaturi potrivite: Nu toți membrii echipei au abilități de lider.

Presiunea timpului: Uneori, liderul trebuie selectat rapid, fără o evaluare detaliată.

Schimbări frecvente: Instabilitatea conducerii poate afecta moralul echipei.

Exemple practice de stabilire a unui lider

Un exemplu relevant este procesul de alegere a unui lider în echipele de proiect. În cadrul unei companii IT, liderul unui proiect poate fi selectat pe baza competențelor tehnice și a experienței anterioare. De exemplu, un programator senior cu abilități de comunicare și coordonare poate fi ales pentru a conduce o echipă de dezvoltare software.

Un alt exemplu este alegerea liderilor în activități sportive. Într-o echipă de fotbal, căpitanul este adesea ales pe baza respectului de care se bucură din partea colegilor și a abilităților sale de leadership pe teren.

2. Definirea obiectivelor clare

Stabilirea unor obiective este importanta, deoarece ne ofera un cadru pentru a atinge anumite repere si ne ofera o cale pentru a le efectua intr-un mod eficient. Lucrurile importante nu trebuie lasate la voia intamplarii.

Stabilirea obiectivelor

Stabilirea obiectivelor personale si profesionale te vor ajuta sa setezi o structura si o cale spre succes. Obiectivele clare, bine stabilite, ne ofera un scop in viaţa, ne maresc increderea şi nivelul de motivaţie. De asemenea, ne simţim impliniţi şi plini de bucurie si satisfacţie personala atunci cand progresam, pas cu pas, catre indeplinirea lucrurilor care sunt cu adevarat importante pentru noi.

Exista doua tipuri de obiective pe care ar trebui sa le iei in considerare: obiective pe termen scurt si obiective pe termen lung. Cele pe termen scurt sunt obiective mai imediate pe care ti le propui pentru a-ti atinge obiectivele mai mari, pe termen lung. Obiectivele pe termen scurt sunt caracterizate de un interval de timp scurt, de la zile sau luni la unul sau doi ani. Exemple de obiective pe termen scurt ar putea fi finalizarea sarcinilor sau proiectelor mici pentru obtinerea experientei. Practic, vei folosi ceea ce ai realizat pe termen scurt pentru a indeplini obiectivele pe termen lung. Obiectivele pe termen lung sunt obiectivele mari pe care doresti sa le atingi de-a lungul mai multor ani. Vei folosi mai multe repere pentru a atinge obiective pe termen lung, stabilind mai intai, obiectivele pe termen scurt. Obiectivele pe termen lung pot include obtinerea unui loc de munca intr-o anumita cariera, promovarea la un anumit nivel sau finalizarea unui proiect lung si complicat.

Ce scop au obiectivele intr-o echipa?

Echipele reprezinta grupuri organizationale specializate, formate cu un anumit obiectiv si o anumita sarcina. Reprezinta un grup restrans de persoane cu cunostinte si abilitati complementare, care sunt devotate unor obiective comune de afaceri si care dispun de un sentiment de responsabilitate reciproca si comuna. Functia de baza a echipei este de a atinge obiectivele organizatiei. Munca in echipa este abilitatea de a lucra impreuna pentru atingerea unui tel comun, acel ceva care permite oamenilor obisnuiti sa realizeze lucruri neobisnuite. - John Maxwell.

În interiorul unei organizatii bine structurate, un rol foarte important il are intelegerea scopului, daca fiecare intelege ce are de facut, atunci lucrurile vor merge de la sine. Pentru a lucra in echipa trebuie sa iti concentrezi atentia pe indeplinirea obiectivelor echipei, nu doar pe cele personale si sa te dovedesti altruist. Echipele apar cand un numar de persoane au un obiectiv comun si recunosc ca succesul lor personal depinde de succesul altora. Reusita personala nu inseamna neaparat si reusita echipei, asa ca trebuie sa fii un membru implicat si de incredere si sa dai tot ce poti pentru ca tu si coechipierii tai sa va bucurati la final.

Concentrarea pe obiective este unul din factorii care caracterizeaza un mediu de lucru orientat spre munca in echipa. Pentru a avea o echipa eficienta, obiectivul comun trebuie sa fie descris in detaliu si inteles de catre membrii echipei. Astfel, angajatii tai vor cunoaste care sunt obiectivele echipei si cum ar putea sa contribuie la realizarea acestora.

Membrii echipei ar trebui sa aiba o perceptie clara despre obiectivele organizatiei. Este binevenit ca angajatii sa fie informati despre obiectivele echipei chiar la etapa de integrare a acestora. Desi acest lucru este foarte important, se pare ca putine companii comunica angajatilor sai despre obiectivele strategice. Daca compania ta nu are obiective clar definite, masurabile, atunci poate deveni destul de dificil sa-ti pastrezi echipa implicata si motivata. Cu siguranta, definirea obiectivelor ii va ajuta sa isi pastreze atitudinea pozitiva stiind ca muncesc pentru un scop precis.

Odata ce ai setat obiectivele companiei poti seta obiective pentru echipe individuale. Daca obiectivele setate sunt specifice si masurabile iti va fi destul de usor sa monitorizezi performanta angajatilor. Totodata, atunci cand echipa ta are obiective clare, comunicarea devine mai eficienta iar munca in echipa devine mai productiva.

De cele mai multe ori, munca intr-o echipa va fi haotica si neechilibrata daca nu exista un plan care sa ofere o directie. De aceea, este necesara stabilirea unor deadline-uri pentru fiecare task, cunoasterea fiecarui pas de urmat in proiect, iar timpul sa fie corect alocat si investit in fiecare sarcina, astfel incat membrii echipei sa aiba timpul necesar pentru a desfasura o munca calitativa.

Modalitati de stabilire a obiectivelor

Exista modalitati diferite de a stabili obiectivele, insa exista cativa pasi de urmat pentru a asigura cea mai buna posibilitate de succes. Obiectivele ar trebui sa aiba cinci elemente cheie care sa le faca realizabile. Aceste cinci elemente alcatuiesc ceea ce este cunoscut drept obiectivul SMART. SMART inseamna Specific, Masurabil, Realizabil (Abordabil), Relevant si Temporal (incadrat in timp).

SMART este un instrument eficient de management, care ofera claritatea, concentrarea si motivatia de care ai nevoie ca sa-ti atingi obiectivele. De asemenea, iti poate imbunatati capacitatea de a le atinge, incurajandu-te sa iti definesti obiectivele si sa stabilesti o data de finalizare. Mai mult, ar trebui sa fim SMART in stabilirea obiectivelor atat la nivel personal cat şi la nivelul afacerilor.

Obiectivul trebuie sa fie cat mai clar si detaliat - Un obiectiv vag risca sa ne faca sa urmam mai mult sau mai putin o directie gresita. Pe de alta parte, un obiectiv precis face posibila alocarea resurselor potrivite pentru un rezultat fara echivoc.

Stabileste un obiectiv masurabil - Corolarul acestui criteriu este dezvoltarea unor indicatori de monitorizare care vor face posibila observarea in timp si pas cu pas a progresului catre obiectivul final. Un obiectiv masurabil ar trebui sa raspunda la intrebari precum: Cat costa? Cat de mult? Cum voi sti cand se va realiza?

Stabileste obiective accesibile - Un obiectiv trebuie sa fie o provocare pentru a trage inainte echipa sau individul. Dar el trebuie sa poata fi intr-adevar atins cu capacitatea si resursele disponibile. Arta managerului este de a gasi echilibrul potrivit, astfel incat aceste obiective sa fie o sursa de motivatie si nu o frana pentru dezvoltare.

Obiectivul trebuie sa fie relevant - Ar trebui sa stabilesti obiective care sa se alinieze valorilor tale si sa contribuie la atingerea obiectivelor pe termen lung, iar fiecare obiectiv stabilit ar trebui sa fie relevant si semnificativ. Pentru a fi relevant un obiectiv specific trebuie sa contribuie in mod esential la atingerea unui obiectiv mai mare, mai general.

Fara un termen, obiectivul nu exista - Fiecare obiectiv are nevoie de o data tinta, astfel incat sa ai un termen limita pe care sa te concentrezi. Stabilirea unui calendar pentru atingerea obiectivelor te poate ajuta atat sa ramai motivat, cat si organizat. Înainte de a stabili o data de incheiere a obiectivului, asigura-te ca ai cercetat toate etapele si blocajele posibile pe care le-ai putea intampina pe parcurs.

3. Structurarea echipei

Structurarea echipei într-o echipă multidisciplinară în domeniul calității presupune integrarea diverselor competențe și expertize, fiecare membru contribuind la asigurarea și îmbunătățirea calității produselor sau serviciilor. Echipele multidisciplinare sunt esențiale în implementarea și monitorizarea sistemelor de management al calității, deoarece abordează probleme din multiple perspective și specializări.

Iată pașii pentru structura unei echipe multidisciplinare în domeniul calității:

1. Definirea obiectivelor echipei

Clarificarea scopului echipei și a obiectivelor sale specifice în domeniul calității.

Obiectivele pot include: îmbunătățirea proceselor, gestionarea non-conformităților, monitorizarea performanței calității, respectarea reglementărilor, analiza feedback-ului clienților.

2. Alegerea membrilor echipei

Membrii echipei multidisciplinare vor proveni din diverse domenii, fiecare aducând expertiza sa specifică:

Managerul de Calitate (QMS): Responsabil pentru strategia și implementarea sistemului de management al calității. Coordonează întregul proces de asigurare a calității.

Inginerii de Proces/Proiect: Se ocupă de optimizarea proceselor, analiza fluxurilor de lucru și identificarea oportunităților de îmbunătățire continuă.

Specialiști în Controlul Calității: Verifică conformitatea produselor/serviciilor cu standardele de calitate, efectuează inspecții și teste.

Responsabili cu Achizițiile și Furnizorii: Colaborează cu furnizorii pentru a asigura că materiile prime și componentele respectă standardele de calitate.

Specialiști în Auditul Intern: Realizează audituri interne pentru a evalua conformitatea cu procedurile și standardele interne.

Manageri de Proiect/Departamente: Asigură alinierea obiectivelor de calitate cu cerințele organizației.

Specialiști în IT: Oferă suport pentru implementarea și întreținerea sistemelor informatice de management al calității.

Responsabili cu Training-ul și Dezvoltarea Personalului: Se asigură că echipa este instruite corespunzător în ceea ce privește standardele și procedurile de calitate.

3. Stabilirea unui lider de echipă

Un lider de echipă dedicat este esențial pentru coordonarea și gestionarea echipei multidisciplinare. Liderul trebuie să aibă abilități de management al echipelor, să înțeleagă procesele de calitate și să fie capabil să motiveze și să comunice eficient cu toți membrii echipei.

Liderul poate fi un Manager al Calității, dar și un Manager de Proiect cu experiență în gestionarea echipelor diverse.

4. Definirea rolurilor și responsabilităților

Fiecare membru al echipei trebuie să aibă un rol clar definit, iar responsabilitățile trebuie să fie bine împărțite.

Exemple de roluri: Coordonator de audit, Specialist în analiza datelor, Expert în îmbunătățire continuă.

5. Colaborarea și comunicarea între departamente

Echipele multidisciplinare trebuie să comunice constant și eficient pentru a împărtăși informații și pentru a rezolva problemele legate de calitate.

Utilizarea unor instrumente de comunicare și colaborare (de exemplu, platforme de management al proiectelor, ședințe regulate de revizuire a progresului, rapoarte de status).

6. Monitorizarea și evaluarea performanței echipei

Implementarea unor indicatori de performanță (KPI) pentru a urmări succesul echipei în realizarea obiectivelor de calitate.

Evaluarea continuă a impactului echipei asupra proceselor și produselor/serviciilor, precum și feedback-ul clienților.

7. Îmbunătățirea continuă

Echipa trebuie să fie dedicată principiilor de îmbunătățire continuă. Aceasta implică revizuirea periodică a proceselor și standardelor pentru a identifica noi modalități de optimizare.Utilizarea unor metode precum PDCA (Plan-Do-Check-Act) sau Six Sigma pentru analiza și rezolvarea problemelor de calitate.

8. Gestionarea schimbărilor

Echipele multidisciplinare trebuie să fie flexibile și să poată gestiona schimbările care pot apărea pe parcurs, de la modificări ale reglementărilor externe până la ajustări ale cerințelor interne ale organizației.

9. Cultura calității în organizație

Membrii echipei trebuie să promoveze o cultură a calității în cadrul organizației. Aceasta include sensibilizarea angajaților despre importanța calității și implicarea tuturor în procesele de îmbunătățire.

10. Evaluarea impactului asupra organizației

La finalul unui ciclu de activitate, echipa va evalua impactul asupra organizației, inclusiv costurile de neconformitate, satisfacția clienților și performanța proceselor.

4. Promovarea colaborării și a comunicării eficiente

Succesul oricărei organizații depinde de fiecare angajat în parte și de cât de bine aceștia colaborează între ei. Colaborarea este elementul fundamental al muncii în echipă, fiind esențială pentru a duce la îndeplinire proiectele și a duce echipa către un nivel superior al operativității sale. Dacă echipele mici pot colabora cu mai mult succes și mai puțină intervenție, cele mai mari au nevoie de o platformă eficientă dar și de contextul potrivit pentru o colaborare care să le permită să comunice în timp real, succint și la subiect.

Colaborarea la locul de muncă se referă la un grup de angajați care împărtășesc idei și abilități pentru a atinge un obiectiv comun. Munca realizată în cadrul unei echipe ajută la îmbunătățirea productivității și la atingerea rezultatelor finale ale organizației, oferind totodată un sentiment de apartenență angajaților.

86% dintre angajați consideră că lipsa de colaborare la locul de muncă poate duce la eșecuri la job.

Promovarea comunicării frecvente

Pentru ca orice echipă să funcționeze și să lucreze productiv, comunicarea frecventă este o necesitate. Aceasta conduce și la rezolvarea conflictelor. De asemenea, reduce riscul de confuzie, de efort inutil și implicit, de pierdere a timpului prețios.

Printre modalitățile prin care se poate asigura o comunicare frecventă în sprijinul colaborării și al lucrului în echipă se numără: crearea de forumuri pentru ca angajații să comunice și să

împărtășească idei, ședințe fizice sau sesiuni de brainstorming. E-mailul sau alte mijloace de comunicare virtuală sunt opțiuni adoptate din ce în ce mai mult în zilele noastre deoarece transmiterea informațiilor are loc rapid, utilizând doar accesul la internet. O altă modalitate de a dezvolta colaborarea în echipă este furnizarea programelor pentru formarea abilităților de comunicare interpersonală, cum ar fi team buildingurile.

Colaborarea nu vine întotdeauna natural pentru toată lumea. Prin urmare, cel mai bun mod pentru a dezvolta un comportament în spiritul colaborării la locul de muncă este de a învăța angajații care sunt avantajele muncii în echipe și de a identifica acțiunile prin care o pot sprijini. Când aceștia înțeleg toate beneficiile muncii eficiente în echipă, cresc șansele să dezvolte o mentalitate de colaborare și să se angajeze în comportamentele dorite.

Acest lucru se poate implementa prin sesiuni sau traininguri în care se explică importanța muncii prin colaborare. Evident că este utilă și desfășurarea unor programe în care activitățile implică angajații să lucreze împreună și să constate direct efectele pozitive ale acesteia.

Promovarea colaborării și a comunicării eficiente în cadrul echipei multidisciplinare este esențială pentru succesul oricărui proiect sau organizație care lucrează cu specialiști din diferite domenii. Iată câteva strategii pentru a facilita acest proces:

1. Stabilirea unui scop clar și comun

Definirea obiectivelor: Este crucial ca toți membrii echipei să aibă o înțelegere clară a scopurilor și a rezultatelor dorite. Un obiectiv comun va ajuta echipa să rămână concentrată și să colaboreze mai eficient.

Comunicarea misiunii echipei: Toți membrii trebuie să știe cum contribuie la realizarea acestui obiectiv.

2. Promovarea unui mediu de încredere și respect reciproc

Încurajarea diversității opiniilor: În echipele multidisciplinare, diversitatea de perspective și expertiză poate aduce soluții inovatoare. Este important ca membrii echipei să se simtă confortabil exprimându-și ideile fără frica de a fi judecați.

Respectarea diferențelor: Fiecare membru aduce o abordare unică datorită background-ului său. Promovarea respectului față de aceste diferențe contribuie la o atmosferă de încredere.

3. Utilizarea unor instrumente de comunicare eficiente

Platforme colaborative: Utilizarea unor instrumente precum Slack, Microsoft Teams sau Asana poate ajuta la organizarea comunicării și a sarcinilor, facilitând colaborarea între membrii echipei, indiferent de specializarea lor.

Întâlniri regulate: Organizarea de întâlniri periodice pentru a discuta progresul, problemele întâmpinate și soluțiile posibile este un alt mod de a asigura o comunicare continuă și eficientă.

Documentare clară: Crearea și distribuirea de documente de referință care să clarifice procesele și așteptările poate reduce confuzia și poate spori transparența.

4. Clarificarea rolurilor și responsabilităților

Definirea clară a responsabilităților: Este important ca fiecare membru să știe ce așteptări există de la el și ce sarcini trebuie să îndeplinească, pentru a evita duplicarea eforturilor și pentru a asigura responsabilitatea fiecărui membru al echipei.

Flexibilitatea rolurilor: Uneori, este necesar ca membrii echipei să preia sarcini suplimentare sau să colaboreze mai strâns, astfel încât rolurile lor să se poată adapta contextului și necesităților echipei.

5. Încurajarea unui feedback constructiv

Feedback continuu: Încurajarea unui proces de feedback continuu permite echipei să își îmbunătățească performanța în timp real. Feedback-ul ar trebui să fie constructiv, specific și să se concentreze pe soluții.

Discuții deschise: Crearea unui climat în care membrii pot discuta deschis despre provocările întâmpinate ajută echipa să învețe din greșeli și să îmbunătățească procesul.

6. Formarea continuă a echipei

Traininguri și workshopuri: Oferirea de sesiuni de formare în domenii precum comunicarea eficientă, gestionarea conflictelor sau leadership poate îmbunătăți colaborarea în echipele multidisciplinare.

Teambuilding: Activitățile de teambuilding ajută la consolidarea relațiilor dintre membri și la îmbunătățirea coeziunii echipei.

7. Gestionarea conflictelor

Abordarea constructivă a conflictelor: Conflictele pot apărea din cauza diferențelor de opinii sau abordări. Este important să fie gestionate într-un mod constructiv, în care toți membrii să înțeleagă punctele de vedere ale celorlalți și să caute soluții comune.

Mediatori: În cazul unor conflicte semnificative, un mediator extern sau un lider al echipei poate ajuta la clarificarea situației și găsirea unei soluții de compromis.

8. Celebrating successes and recognizing contributions

Recunoașterea eforturilor: Este esențial ca realizările echipei și ale fiecărui membru să fie recunoscute. Aceasta crește motivația și coeziunea grupului.

Celebrating milestones: Marcarea progresului și sărbătorirea succeselor echipei, chiar și a celor mici, poate ajuta la consolidarea spiritului de echipă.

5. Împărțirea responsabilităților

Împărțirea responsabilităților într-o echipă multidisciplinară este esențială pentru succesul proiectului, deoarece aceasta asigură o colaborare eficientă între membrii echipei, fiecare având un rol clar definit. Iată câteva principii de bază și sugestii pentru gestionarea responsabilităților într-o echipă multidisciplinară:

1. Definirea rolurilor și competențelor

Fiecare membru al echipei trebuie să aibă un rol clar bazat pe competențele sale specifice. De exemplu, într-o echipă care lucrează la un proiect de cercetare științifică, un membru poate fi responsabil de analiza datelor, altul de crearea materialelor educaționale, iar un altul de coordonarea administrativă.

Responsabilitățile trebuie să fie bazate pe expertiză, astfel încât fiecare membru să aducă valoare adăugată prin experiența sa.

2. Comunicare clară

O comunicare eficientă este fundamentală într-o echipă multidisciplinară. Trebuie să existe canale clare de comunicare între membrii echipei, iar fiecare responsabilitate să fie documentată și înțeleasă de toți.

Stabilirea unor întâlniri periodice (de exemplu, săptămânale) ajută la evaluarea progresului și clarificarea oricăror întrebări legate de atribuțiile fiecăruia.

3. Delegarea responsabilităților

Într-o echipă multidisciplinară, responsabilitățile se împart în funcție de competențele fiecărui membru. De exemplu:

Coordonatorul echipei poate fi responsabil de gestionarea resurselor și asigurarea că toți membrii colaborează eficient.

Specialistul în tehnologie se va ocupa de implementarea soluțiilor tehnice.

Expertul în domeniul specific al proiectului poate adresa problemele legate de conținutul domenial.

Delegarea responsabilităților trebuie să țină cont și de disponibilitatea și capacitatea fiecărei persoane de a-și îndeplini sarcinile.

4. Stabilirea unui sistem de urmărire și raportare

Urmărirea progresului este importantă pentru a evalua dacă responsabilitățile sunt îndeplinite conform planului. Utilizarea unor instrumente de management al proiectelor (cum ar fi Trello, Asana sau Microsoft Teams) poate ajuta echipa să își coordoneze activitățile și să se asigure că sarcinile sunt respectate.

De asemenea, este esențial ca fiecare membru să raporteze progresul său în mod regulat, oferind informații clare despre ce a realizat și ce sarcini urmează.

5. Colaborare și integrarea diversității disciplinare

Echipele multidisciplinare aduc un avantaj semnificativ prin diversitatea de perspective și soluții oferite de fiecare disciplină. Este important ca membrii echipei să fie deschiși la opinii și abordări diferite și să colaboreze activ pentru a ajunge la cele mai bune soluții.

Crearea unui mediu de respect reciproc și deschidere va asigura un flux constant de idei și va ajuta echipa să depășească orice dificultăți.

6. Evaluarea performanței și feedback-ul continuu

Pe parcursul proiectului, trebuie realizate evaluări periodice ale performanței fiecărui membru pentru a vedea dacă responsabilitățile sunt îndeplinite corespunzător.

Feedback-ul constructiv din partea colegilor și a coordonatorilor este esențial pentru a îmbunătăți procesele și a corecta eventualele erori sau neînțelegeri.

7. Flexibilitate și adaptabilitate

Echipele multidisciplinare trebuie să fie flexibile și capabile să își ajusteze planurile și responsabilitățile în funcție de evoluția proiectului. Uneori, o sarcină poate necesita expertiza unui alt membru sau poate apărea o situație neașteptată care va schimba prioritățile echipei.

6. Asigurarea formării continue

În era rapidă a schimbărilor tehnologice și a evoluției continue a pieței muncii, companiile se confruntă cu provocări semnificative în menținerea competitivității și în atingerea succesului durabil. În această lume în mișcare constantă, formarea profesională devine o componentă vitală a strategiilor de dezvoltare a organizațiilor. Însă, de ce este formarea profesională atât de esențială în companii? Este un factor cheie pentru creșterea competențelor angajaților, pentru menținerea unei poziții solide pe piață și pentru promovarea inovației și a excelenței. În acest articol, vom explora în profunzime beneficiile formării profesionale atât pentru angajați, cât și pentru angajatori, și vom dezvălui modurile în care aceasta contribuie la succesul și sustenabilitatea organizațiilor moderne.

Beneficiile formării profesionale în zona corporate

Adaptarea la schimbări tehnologice: Tehnologia avansează cu o viteză incredibilă, iar această schimbare rapidă poate afecta semnificativ modul în care companiile operează. Prin urmare, este esențial ca angajații să fie la curent cu noile instrumente și tehnologii pentru a rămâne competitivi și eficienți. Acest lucru implică învățarea și adaptarea la noile software-uri, platforme digitale și procese tehnologice. Companiile care investesc în formarea angajaților pentru a se adapta la schimbările tehnologice au șanse mai mari de a profita de noile oportunități și de a evita învechirea tehnologică.

Dezvoltarea abilităților: Piața muncii este în continuă schimbare, iar cerințele pentru anumite roluri evoluează. Prin urmare, angajații trebuie să fie pregătiți să-și dezvolte și să-și îmbunătățească abilitățile în mod constant. Acest lucru poate include învățarea de competențe noi sau actualizarea celor existente pentru a face față noilor provocări. Companiile ar trebui să ofere acces la resurse de învățare și programe de dezvoltare pentru a-și ajuta angajații să rămână relevanți și să avanseze în carieră.

Creșterea productivității: Angajații bine instruiți și încrezători în abilitățile lor sunt adesea mai productivi. Ei sunt mai eficienți în îndeplinirea sarcinilor și pot aduce contribuții semnificative la atingerea obiectivelor organizației. Formarea continuă poate îmbunătăți performanța angajaților și poate contribui la creșterea profitabilității companiei.

Inovare și creativitate: Formarea continuă poate stimula gândirea creativă și inovatoare a angajaților. Când angajații învață noi abilități și cunoștințe, ei pot aduce perspective proaspete și idei inovatoare în cadrul organizației. Această gândire creativă este esențială pentru dezvoltarea și creșterea afacerilor într-un mediu competitiv, unde inovația poate face diferența între succes și eșec.

Motivarea și retenția angajaților: Investiția în dezvoltarea profesională a angajaților demonstrează angajamentul și interesul companiei față de creșterea lor. Acest lucru poate crește satisfacția și motivația angajaților, ceea ce, la rândul său, poate reduce rata fluctuației de personal. Angajații care văd că li se oferă oportunități de învățare și dezvoltare pot fi mai loiali și mai angajați.

Conformitatea legală și profesională: În multe industrii, există cerințe de conformitate și standarde profesionale stricte. Formarea continuă este esențială pentru a asigura că angajații sunt la curent cu legile, regulamentele și etica profesională relevante. Neconformitatea poate avea consecințe serioase pentru o companie, iar formarea continuă poate ajuta la evitarea acestor probleme.

Competitivitate pe piață: Pentru a rămâne competitive, companiile trebuie să aibă o echipă bine pregătită, dotată cu cele mai recente cunoștințe și competențe. Acest lucru include înțelegerea tendințelor de piață, a tehnologiilor emergente și a celor mai bune practici din industrie. Companiile care investesc în formarea angajaților pentru a fi la curent cu schimbările din piață au mai multe șanse să reușească și să se dezvolte.

Beneficiile pentru Angajatori:

Creșterea competențelor și productivității angajaților: Prin oferirea de programe de formare profesională, angajatorii pot contribui la dezvoltarea și consolidarea competențelor angajaților. Aceștia devin mai eficienți în îndeplinirea sarcinilor și pot aduce o contribuție mai valoroasă la succesul organizației.

Capacitatea de a rămâne competitiv: Într-o piață în continuă schimbare, capacitatea de a rămâne competitiv este esențială. Angajatorii care investesc în formarea continuă a angajaților pot adapta rapid organizația la noile cerințe și tendințe, menținându-și astfel poziția în topul pieței.

Creşterea loialităţii şi reducerea fluctuaţiei de personal: Oferind oportunităţi de dezvoltare profesională, angajatorii pot creşte loialitatea angajaţilor faţă de companie. Angajaţii care văd că li se acordă atenţie în ceea ce priveşte dezvoltarea lor pot fi mai puţin predispuşi să caute alte oportunităţi de carieră, ceea ce poate reduce rata fluctuaţiei de personal.

Beneficiile pentru Angajaţi:

Formarea profesională oferă angajaţilor oportunitatea de a-şi dezvolta competenţele şi de a accesa noi oportunităţi de carieră. Acest lucru poate include avansarea în cadrul organizaţiei sau explorarea unor cariere noi şi interesante.

Creşterea încrederii şi a Abilităţilor Personale: Atunci când angajaţii participă la programe de formare, ei dobândesc încredere în propriile abilităţi şi se simt mai pregătiţi să se confrunte cu provocări profesionale. Dezvoltarea personală poate avea un impact pozitiv asupra stimei de sine şi a încrederii în sine.

Actualizarea cu Noile Tendinţe şi Tehnologii: Într-o lume în continuă schimbare, cunoaşterea tendinţelor şi tehnologiilor actuale este esenţială. Formarea continuă menţine angajaţii la curent cu noile tendinţe din industrie şi îi ajută să-şi menţină relevanţa în piaţă.

Cum să implementezi un Program de Formare eficace?

Începe prin identificarea nevoilor specifice de formare ale angajaţilor. Aceasta poate fi realizată prin intermediul evaluărilor individuale de performanţă, sondaje sau feedback de la angajaţi. Identificarea nevoilor ajută la dezvoltarea unui program de formare personalizat.

Alegerea furnizorilor de cursuri potriviţi: Selectarea furnizorilor de cursuri sau resurselor de învăţare potrivite este crucială. Alege furnizori cu experienţă, materiale de calitate şi un conţinut actualizat. Evaluarea furnizorilor poate contribui la asigurarea unor programe de formare de înaltă calitate.

Măsurarea împactului formării profesionale: Monitorizarea şi măsurarea impactului formării profesionale sunt esenţiale pentru a evalua eficacitatea programului. Acest lucru poate include analiza îmbunătăţirilor în performanţa angajaţilor, feedback-ul lor şi alte indicatori relevanţi.

Implementarea unui program de formare eficace necesită planificare şi dedicare, dar poate aduce beneficii semnificative atât angajatorilor, cât şi angajaţilor, contribuind la dezvoltarea profesională şi la succesul organizaţiei în ansamblu.

7. Monitorizarea şi evaluarea performanţei

Monitorizarea şi evaluarea performanţei în cadrul echipei multidisciplinare sunt procese esenţiale pentru asigurarea eficienţei şi succesului acesteia. Într-o echipă multidisciplinară, fiecare membru provine dintr-o disciplină diferită, iar colaborarea între aceştia trebuie să fie bine coordonată şi evaluată pentru a atinge obiectivele comune. Iată câteva principii şi tehnici importante pentru monitorizarea şi evaluarea performanţei în astfel de echipe:

1. Stabilirea unor obiective clare

Obiective comune: Echipa trebuie să aibă un scop clar și obiective comune, pe care fiecare membru le poate înțelege și sprijini. Obiectivele trebuie să fie SMART (Specifice, Măsurabile, Accesibile, Relevante și Timp-limitate).

Roluri și responsabilități clare: Fiecare membru al echipei ar trebui să știe exact care este rolul său și cum contribuie la atingerea scopurilor echipei.

2. Măsurarea performanței individuale și a echipei

Indicatori de performanță (KPIs): Stabilirea unor indicatori de performanță relevanți pentru fiecare disciplină este esențială pentru a urmări progresul echipei. Acești indicatori pot include termenele limită respectate, calitatea muncii, colaborarea interactivă și realizarea obiectivelor.

Evaluarea periodică: Evaluările periodice (de exemplu, săptămânale sau lunare) ajută la monitorizarea progresului echipei. Acestea pot include întâlniri de feedback, rapoarte de progres și analiza datelor privind rezultatele echipei.

3. Evaluarea colaborării și comunicării

Feedback interactiv: Colaborarea într-o echipă multidisciplinară depinde foarte mult de comunicarea eficientă între membri. Evaluarea modului în care echipa comunică și cum își împărtășește informațiile este importantă pentru a identifica zonele ce necesită îmbunătățiri.

Instrumente de comunicare: Folosirea unor platforme de comunicare (de exemplu, Slack, Microsoft Teams, Zoom) poate facilita schimbul rapid de informații. Monitorizarea utilizării acestor platforme poate ajuta la evaluarea performanței echipei în ceea ce privește eficiența comunicării.

4. Evaluarea proceselor și a rezultatelor

Evaluarea procesului: Pe lângă evaluarea rezultatelor finale, este importantă și evaluarea procesului de lucru. Acesta include modul în care echipa își organizează sarcinile, colaborează și își gestionează timpul.

Feedback asupra rezultatelor: Evaluarea periodică a rezultatelor obținute de echipă ajută la identificarea punctelor forte și a eventualelor zone de îmbunătățire. Rezultatele trebuie comparate cu obiectivele inițiale pentru a vedea dacă echipa își atinge scopurile.

5. Evaluarea performanței în raport cu valorile și cultura echipei

Colaborare interdisciplinară: Într-o echipă multidisciplinară, respectul față de expertiza fiecărui membru este crucial. Evaluarea modului în care membrii echipei colaborează, respectă și își valorifică competențele poate reflecta succesul acestei echipe.

Flexibilitate și adaptabilitate: Membrii echipei trebuie să fie capabili să se adapteze la diferite perspective și soluții. Monitorizarea flexibilității și capacității de adaptare a echipei în fața schimbărilor este esențială.

6. Promovarea unui feedback constructiv

Cultura feedbackului: Crearea unui mediu în care feedbackul constructiv este încurajat poate ajuta la îmbunătățirea continuă a performanței echipei. Membrii echipei trebuie să poată oferi și primi feedback într-un mod respectuos și eficient.

Evaluarea de la colegi: Feedback-ul de la colegi, cunoscut și sub denumirea de evaluare pe bază de 360 de grade, poate oferi o imagine completă asupra performanței fiecărui membru din echipă și asupra modului în care acesta contribuie la succesul colectiv.

7. Implicarea echipei în autoevaluare

Autoevaluarea: Implicarea membrilor echipei într-un proces de autoevaluare poate ajuta la identificarea punctelor forte și a ariilor ce necesită dezvoltare. Aceasta stimulează auto-reflecția și încurajează responsabilitatea personală.

Evaluarea la nivelul echipei: Pe lângă evaluarea individuală, este important ca echipa să își evalueze performanța colectivă, să identifice provocările comune și să găsească soluții pentru îmbunătățirea colaborării.

8. Adaptarea la schimbare

Flexibilitate în evaluare: În echipele multidisciplinare, este important ca evaluarea performanței să fie flexibilă, adaptându-se la schimbările din proiecte, cerințele clienților sau mediul de lucru. Evaluările ar trebui să reflecte atât progresul echipei, cât și ajustările necesare în funcție de nevoile în schimbare.

8. Gestionarea conflictelor

Gestionarea conflictelor în cadrul echipei multidisciplinare este esențială pentru asigurarea unei colaborări eficiente și pentru atingerea obiectivelor comune. Conflictele pot apărea din cauza diferențelor de viziune, valori, stiluri de muncă sau chiar din cauza unei comunicări inadecvate. Având în vedere că echipele multidisciplinare sunt formate din membri cu competențe, experiențe și perspective diverse, este important să se aplice metode de gestionare a conflictelor care să susțină colaborarea armonioasă.

Iată câteva strategii pentru gestionarea conflictelor într-o echipă multidisciplinară:

1. Identificarea timpurie a conflictului

Este important să monitorizezi echipa și să recunoști semnele unui conflict incipient (ex: tensiuni între membrii echipei, comunicare deficitară). Abordarea conflictului devreme poate preveni escaladarea acestuia.

2. Crearea unui mediu de încredere și respect reciproc

Încurajează o atmosferă deschisă, în care membrii echipei se simt confortabil să își exprime opiniile și să discute diferențele de opinii. Respectul față de diversitatea de perspective este cheia unei colaborări eficiente.

Este esențial ca fiecare membru al echipei să se simtă ascultat și respectat, iar comunicarea să fie clară și empatică.

3. Comunicarea clară și eficientă

Unele conflicte se pot datora unei comunicări vagi sau incomplete. Asigură-te că informațiile sunt transmise corect și complet, iăr membrii echipei își înțeleg rolurile și responsabilitățile.

Folosește tehnici de ascultare activă pentru a înțelege punctele de vedere ale celorlalți și pentru a rezolva eventualele neînțelegeri.

4. Medierea conflictelor

Când conflictul escaladează, poate fi utilă intervenția unui mediator, care poate fi un lider al echipei sau o persoană externă cu experiență în gestionarea conflictelor. Medierea presupune găsirea unui teren comun și facilitarea unei discuții deschise între părțile aflate în conflict.

5. Negocierea și compromisurile

În cazul în care există divergențe de opinii care nu pot fi rezolvate ușor, echipa trebuie să fie pregătită să negocieze și să ajungă la compromisuri. În multe cazuri, fiecare parte trebuie să facă concesii pentru a ajunge la o soluție satisfăcătoare pentru toți.

6. Clarificarea rolurilor și responsabilităților

Conflictele apar frecvent atunci când membrii echipei nu sunt siguri de rolurile lor sau ale altora. Clarificarea responsabilităților fiecărui membru poate ajuta la prevenirea neînțelegerilor și a conflictelor.

7. Promovarea unui climat de colaborare

În loc de a încuraja o mentalitate de „noi contra lor", este important să cultivi un spirit de echipă, în care toți membrii colaborează pentru un scop comun. Acest lucru poate include activități de team-building care să consolideze relațiile și să îmbunătățească colaborarea.

8. Încurajarea soluționării constructive a conflictelor

În loc ca conflictele să fie evitate sau reprimite, echipa ar trebui să fie încurajată să le abordeze constructiv. O abordare pozitivă și proactivă poate duce la soluționarea problemelor și la dezvoltarea unor relații mai puternice între membri.

9. Formarea continuă în gestionarea conflictelor

Cursuri de formare pentru echipele multidisciplinare în domeniul gestionării conflictelor pot ajuta membrii echipei să dobândească abilități esențiale pentru rezolvarea eficientă a acestora, cum ar fi negocierile, ascultarea activă și gestionarea emoțiilor.

10. Evaluarea și învățarea din conflicte

După rezolvarea unui conflict, este important ca echipa să reflecteze asupra modului în care a fost gestionat și să identifice ce ar putea fi îmbunătățit în viitor. În acest fel, echipa poate învăța din experiențele anterioare și să devină mai eficientă în gestionarea conflictelor viitoare.

9. Promovarea culturii calității

Promovarea culturii calității într-o echipă multidisciplinară este esențială pentru asigurarea performanței și succesului organizațional. O echipă multidisciplinară implică profesioniști din diverse domenii, iar în contextul managementului calității, cultură calității reprezintă valorile, comportamentele și practicile ce favorizează îmbunătățirea continuă și livrarea de rezultate de calitate.

Iată câteva strategii pentru promovarea culturii calității într-o echipă multidisciplinară:

1. Stabilirea unui scop comun centrat pe calitate

Toți membrii echipei trebuie să înțeleagă și să împărtășească scopul organizării și implementării unei culturi a calității. Acest obiectiv comun ar trebui să fie integrat în strategia echipei și să ghideze toate activitățile. Scopul poate include livrarea unor produse sau servicii care să respecte cele mai înalte standarde de calitate.

2. Formarea și educarea continuă

Educația joacă un rol crucial în promovarea unei culturi a calității. Formarea continuă, nu doar la începutul colaborării, dar și pe parcurs, asigură că toți membrii echipei sunt la curent cu cele mai bune practici, instrumentele de management al calității și standardele din domeniul lor de activitate. Cursurile și trainingurile specifice pot fi organizate pentru a dezvolta abilități relevante pentru asigurarea calității.

3. Comunicarea eficientă

O echipă multidisciplinară se confruntă uneori cu diferențe de abordare din cauza diverselor specializări. Este esențial ca membrii echipei să comunice deschis, transparent și să colaboreze activ. Comunicarea clară despre așteptările de calitate, problemele apărute și feedback-ul continuu este importantă pentru menținerea unui standard ridicat.

4. Încurajarea responsabilității individuale și colective

Fiecare membru al echipei trebuie să fie responsabil de calitatea muncii sale, dar și de susținerea calității în întreaga echipă. În același timp, responsabilitatea colectivă trebuie să fie încurajată, ceea ce înseamnă că toți membrii echipei trebuie să își asume și să contribuie la succesul grupului. Acest lucru poate fi realizat prin stabilirea de obiective clare și prin evaluări periodice.

5. Îmbunătățirea continuă (**Kaizen**)

Promovarea unei culturi a îmbunătățirii continue este esențială. Echipele multidisciplinare trebuie să adopte principii precum Kaizen, în care fiecare membru este încurajat să identifice zonele de îmbunătățire și să propună soluții inovative. Prin implicarea fiecăruia în acest proces, cultura calității devine un element fundamental al activității zilnice.

6. Recunoașterea și recompensarea performanțelor

Recunoașterea eforturilor și realizărilor echipei în ceea ce privește calitatea poate motiva membrii să își mențină un nivel înalt de performanță. Acest lucru poate include premii pentru inovație, recunoașterea publică a rezultatelor excelente sau recompense financiare pentru atingerea anumitor indicatori de calitate.

7. Implementarea unui sistem de feedback constructiv

Crearea unui sistem de feedback în cadrul echipei este crucială pentru îmbunătățirea continuă. Feedback-ul trebuie să fie constructiv, oferind soluții de îmbunătățire și nu doar puncte de critică. Oferirea și primirea feedback-ului ajută la ajustarea comportamentelor și a modului de lucru pentru a îmbunătăți calitatea produselor sau serviciilor.

8. Promovarea unui mediu de încredere și colaborare

Într-o echipă multidisciplinară, fiecare membru trebuie să se simtă respectat și să știe că are un rol important în succesul echipei. Crearea unui mediu bazat pe încredere și colaborare, în care toți membrii se simt confortabil să contribuie cu idei și soluții, stimulează o cultură de calitate și inovație.

9. Evaluarea și măsurarea performanței în calitate

Stabilirea unor indicatori specifici de performanță și măsurarea acestora în mod regulat permite echipei să monitorizeze progresul în direcția calității. Aceasta poate include evaluarea fiecărui proces sau rezultat pentru a asigura că standardele de calitate sunt respectate.

Cuprins Modul 3 – Capitolul 6

Proiectarea,implementarea si dezvoltarea sistemului de management al calitatii,inclusiv planurile calitatii(ISO 10005,2005) 1

Adoptarea și implementarea standardelor de calitate 2

Auditarea și îmbunătățirea continuă 3

Planul de management al calității 4

Impactul calității asupra rezultatelor proiectului 6

Managementul calității 6

Beneficiile sistemului de management al calității 7

Cum să integrați sistemul de management al calității 8

Ce este ISO 10005:2005 9

Rolul planului de calitate în contextul ISO 10005:2005 10

Etapele implementării unui plan de calitate conform ISO 10005:2005 10

Monitorizarea și măsurarea performanței 11

Rolul planului de calitate în contextul ISO 10005:2005 12

Implementarea ISO 10005 15

Ce sunt obiectivele în domeniul calității și la ce sunt necesare 16

Resursele umane 20

Măsurarea obiectivelor 21

Conceptul de imbunatatire continua a calitatii 22

CAPITOLUL 6

Proiectarea,implementarea si dezvoltarea sistemului de management al calitatii,inclusiv planurile calitatii(ISO 10005,2005)

Managementul calității proiectelor se referă la procesul de planificare, implementare și monitorizare a standardelor de calitate într-un proiect. Scopul acestui proces este de a asigura că produsul final sau serviciul oferit de proiect îndeplinește cerințele și așteptările clienților și a altor părți interesate.

Iată câteva aspecte importante ale managementului calității proiectelor:
Planificarea calității: Acesta este primul pas în managementul calității proiectului, care implică definirea standardelor de calitate și a obiectivelor calitative, precum și identificarea resurselor necesare pentru a atinge aceste obiective.

Controlul calității: Acesta este procesul de monitorizare și măsurare a performanței proiectului, astfel încât să se asigure că produsul final sau serviciul îndeplinește standardele de calitate definite anterior. Acest proces poate include inspecții, testare și audituri.
Asigurarea calității: Acesta este procesul de a asigura că toate activitățile proiectului sunt gestionate într-un mod calitativ și că se îndeplinesc standardelor de calitate. Acest proces poate include formarea echipelor de proiect, dezvoltarea unor planuri de calitate și măsurarea performanței.
Gestionarea riscurilor: Managementul calității este strâns legat de gestionarea riscurilor proiectului. Prin identificarea și abordarea riscurilor legate de calitate, se poate reduce riscul de a nu îndeplini cerințele și așteptările clienților și a altor părți interesate.
Îmbunătățirea continuă: Managementul calității proiectului este un proces continuu, care implică identificarea și implementarea îmbunătățirilor la nivelul proceselor și standardelor de calitate, precum și a performanței generale a proiectului.
În concluzie, managementul calității este un element esențial în gestionarea unui proiect de succes și trebuie să fie integrat în fiecare etapă a procesului de proiectare și implementare.

Conformitatea cu cerințele legale în privința calității este un aspect important al managementului calității proiectului. Aceasta implică asigurarea că produsul final sau serviciul oferit de proiect respectă standardele și reglementările legale relevante. De exemplu, dacă proiectul implică dezvoltarea unui software medical, trebuie să se asigure că acesta îndeplinește standardele de reglementare în domeniu. Integrarea proiectului în standardele companiei este de asemenea un aspect important al managementului calității proiectului. Aceasta implică asigurarea că proiectul respectă politicile și procedurile standard ale companiei. De exemplu,

dacă compania are o politică specifică privind controlul calității sau standardizarea proceselor, proiectul trebuie să fie gestionat în conformitate cu aceste politici și proceduri.
Pentru a asigura conformitatea cu cerințele legale și integrarea în standardele companiei, se pot lua în considerare următoarele aspecte:

Identificarea standardelor relevante: Este important să identificăm standardele legale și de reglementare relevante pentru proiect și să le integram în planul de calitate al proiectului.

Dezvoltarea unui plan de calitate: Un plan de calitate detaliat poate ajuta la asigurarea că proiectul respectă standardele de calitate legale și interne ale companiei.

Auditarea și monitorizarea: Monitorizarea și auditarea regulată a performanței proiectului pot ajuta la identificarea neconformităților și la implementarea măsurilor corective necesare.

Formarea echipei de proiect: Asigurarea că membrii echipei de proiect sunt instruiți și conștienți de standardul legal și de conformitatea cu standardele companiei poate contribui la respectarea acestora.

În concluzie, asigurarea conformității cu cerințele legale și integrarea proiectului în standardele companiei sunt esențiale pentru succesul proiectului și trebuie abordate în planul de calitate al proiectului și în procesul de management al calității.

Adoptarea și implementarea standardelor de calitate poate fi un proces complex și trebuie abordată cu atenție. Iată câțiva pași importanți de urmat pentru a adopta și implementa standardele de calitate: Identificarea standardelor relevante: Este important să identificăm standardele de calitate relevante pentru industria și tipul de proiect în care lucrăm. Aceste standarde pot fi dezvoltate de organizații precum ISO (Organizația Internațională pentru Standardizare) sau ANSI (Institutul Național American pentru Standarde), sau pot fi standarde interne dezvoltate de organizația noastră.
Evaluarea nevoilor și resurselor: Este important să evaluăm nevoile și resursele noastre pentru a implementa standardele de calitate. Acest proces poate implica determinarea costurilor, timpului și resurselor necesare pentru a adopta și implementa standardele de calitate.
Dezvoltarea unui plan de implementare: Un plan detaliat de implementare poate ajuta la asigurarea că adoptarea și implementarea standardelor de calitate este gestionată eficient. Acest plan ar trebui să includă obiective clare, termene și resurse necesare.
Formarea echipei de proiect: Echipa de proiect trebuie să fie instruită și pregătită pentru a implementa standardele de calitate. Aceasta poate implica formarea de specialiști interni sau recrutarea unor experți externi pentru a asigura că echipa are competențele necesare pentru a implementa standardele de calitate.
Implementarea și monitorizarea: După ce standardele de calitate au fost adoptate, trebuie să fie implementate în mod eficient. Aceasta poate implica monitorizarea performanței proiectului și identificarea problemelor care trebuie rezolvate. În timpul procesului de implementare, este important să se țină evidența și să se raporteze progresul.

Auditarea și îmbunătățirea continuă: Auditarea și evaluarea periodică a performanței proiectului sunt importante pentru a identifica neconformitățile și pentru a implementa măsurile corective necesare. În plus, este important să se încurajeze îmbunătățirea continuă a standardelor de calitate și a proceselor pentru a asigura performanțe și mai bune în viitor.
În concluzie, adoptarea și implementarea standardelor de calitate pot fi o provocare, dar este esențială pentru a asigura succesul proiectului. Planificarea atentă, formarea echipei și monitorizarea continuă sunt cheia pentru a implementa cu succes standardele de calitate și pentru a asigura performanțe și mai bune în viitor.

Ajustarea comportamentului pentru alinierea la cerințele standardelor de calitate este un proces esențial în gestionarea calității proiectelor. Iată câteva modalități prin care ne putem ajusta comportamentul pentru a alinia la cerințele standardelor de calitate:
Învățarea cerințelor standardelor de calitate: Pentru a ne alinia la cerințele standardelor de calitate, trebuie să le cunoaștem și să le înțelegem în profunzime. Putem utiliza materialele de formare sau putem cere ajutorul specialiștilor în domeniu pentru a ne îmbunătăți cunoștințele.
Identificarea nevoilor și așteptărilor clienților: Standardele de calitate sunt create pentru a satisface nevoile și așteptările clienților. Identificarea acestor nevoi și așteptări poate ajuta la ajustarea comportamentului nostru și a activităților noastre pentru a le satisface.
Stabilirea obiectivelor clare și măsurabile: Pentru a ne asigura că ne aliniem la cerințele standardelor de calitate, trebuie să stabilim obiective clare și măsurabile. Aceste obiective trebuie să fie orientate către satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților și trebuie să fie realizabile.
Monitorizarea și evaluarea performanței: Este important să monitorizăm și să evaluăm performanța noastră pentru a ne asigura că suntem în conformitate cu cerințele standardelor de calitate. Acest lucru poate implica monitorizarea activităților noastre, identificarea problemelor și îmbunătățirea proceselor pentru a evita repetarea lor în viitor.
Implementarea măsurilor corective: Dacă există probleme de calitate, este important să implementăm măsurile corective pentru a le remedia. Aceste măsuri trebuie să fie orientate către satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților și trebuie să fie eficiente și sustenabile pe termen lung.
Încurajarea îmbunătățirii continue: Pentru a ne alinia la cerințele standardelor de calitate, trebuie să ne angajăm în îmbunătățirea continuă. Acest lucru poate implica identificarea și implementarea de îmbunătățiri pentru a îmbunătăți performanța și a satisface nevoile și așteptările clienților.
În concluzie, ajustarea comportamentului pentru alinierea la cerințele standardelor de calitate este un proces esențial în gestionarea calității proiectelor. Este important să cunoaștem cerințele standardelor de calitate, să identificăm nevoile și așteptările clienților, să stabilim obiective clare și măsurabile, să monitorizăm și să evaluăm performanța, să implementăm măsurile.

Documentația specifică managementului calității proiectelor include toate documentele necesare pentru a planifica, implementa, monitoriza și îmbunătăți calitatea proiectului. Aceste documente includ, dar nu se limitează la:

Planul de management al calității: Acesta descrie modul în care calitatea va fi gestionată pe durata întregului proiect, inclusiv planificarea calității, asigurarea calității și controlul calității. Planul de management al calității este documentul central pentru gestionarea calității proiectului.
Matricea de responsabilitate: Acesta descrie responsabilitățile pentru calitatea proiectului și identifică persoanele responsabile pentru implementarea și gestionarea proceselor de calitate.
Procedurile de asigurare a calității: Acestea descriu modul în care calitatea va fi asigurată pe durata întregului proiect, inclusiv procesele și procedurile specifice care trebuie urmate pentru a asigura calitatea.
Procedurile de control al calității: Acestea descriu modul în care calitatea va fi controlată pe durata întregului proiect, inclusiv procesele și procedurile specifice care trebuie urmate pentru a controla calitatea.
Rapoarte de control al calității: Acestea sunt documente care descriu performanța calității proiectului și progresele în atingerea obiectivelor de calitate.
Ciclul Deming (Plan-Do-Check-Act) este un model de îmbunătățire continuă a calității, care poate fi aplicat în managementul calității proiectelor. Acest ciclu implică următoarele etape:

Plan: Stabilirea obiectivelor și a proceselor necesare pentru a obține rezultatele dorite.

Do: Implementarea planului.

Check: Monitorizarea și evaluarea performanței în raport cu obiectivele stabilite.

Act: Implementarea îmbunătățirilor necesare pentru a îmbunătăți performanța și a atinge obiectivele de calitate.

În concluzie, documentația specifică managementului calității proiectelor include toate documentele necesare pentru a planifica, implementa, monitoriza și îmbunătăți calitatea proiectului. Ciclul Deming (Plan-Do-Check-Act) este un model de îmbunătățire continuă a calității, care poate fi aplicat în managementul calității proiectelor pentru a asigura o abordare sistematică și continuă a îmbunătățirii calității proiectului.

Procesele și procedurile de calitate reprezintă un set de activități și documente care sunt concepute pentru a asigura că produsele sau serviciile livrate de un proiect îndeplinesc standardele de calitate stabilite. Aceste procese și proceduri includ, dar nu se limitează la:
Planificarea calității: Acesta este un proces care implică stabilirea obiectivelor și a standardelor de calitate pentru proiect și determinarea modalităților prin care aceste obiective vor fi atinse. Această planificare poate include identificarea cerințelor și specificațiilor clienților, stabilirea indicatorilor de performanță și elaborarea unui plan de auditare.
Controlul calității: Acesta este un proces care implică monitorizarea și evaluarea activităților proiectului în raport cu standardelor de calitate stabilite. Acest proces poate include activități precum inspecții, testări, verificări și validări, precum și stabilirea și urmărirea indicatorilor de performanță.

Asigurarea calității: Acesta este un proces care implică planificarea și implementarea activităților necesare pentru a asigura că produsele sau serviciile livrate de proiect îndeplinesc standardele de calitate stabilite. Aceste activități pot include elaborarea și implementarea procedurilor de calitate, pregătirea personalului, evaluarea furnizorilor și monitorizarea proceselor și rezultatelor.
Îmbunătățirea continuă a calității: Acesta este un proces care implică evaluarea regulată a proceselor și activităților proiectului și identificarea modurilor prin care acestea pot fi îmbunătățite. Acest proces poate include analiza feedback-ului clienților, efectuarea unui audit intern, identificarea nevoilor de instruire și îmbunătățirea continuă a proceselor și practicilor proiectului. Procesele și procedurile de calitate sunt esențiale pentru a asigura succesul proiectului și satisfacția clienților. Acestea sunt utilizate pentru a îmbunătăți procesele și activitățile proiectului, pentru a îndeplini standardele de calitate și pentru a reduce riscurile de eșec. Un plan de management al calității bine elaborat va include procese și proceduri detaliate de calitate care vor fi utilizate pe durata întregului proiect.
Indicatorii de calitate ai proiectului sunt măsurători utilizate pentru a evalua performanța proiectului în ceea ce privește calitatea produselor sau serviciilor livrate. Acești indicatori sunt utilizați pentru a evalua în ce măsură obiectivele de calitate ale proiectului sunt atinse și pentru a identifica eventualele probleme care trebuie abordate. Iată câteva exemple de indicatori de calitate ai proiectului:

Conformitatea cu specificațiile: Acest indicator măsoară în ce măsură produsele sau serviciile livrate de proiect îndeplinesc specificațiile stabilite. Această măsurători poate fi exprimată ca procentajul de produse sau servicii care **îndeplinesc specificațiile.**
Timpul de livrare: Acest indicator măsoară timpul necesar pentru a livra produsele sau serviciile proiectului. Un timp de livrare mai scurt poate indica o performanță mai bună a proiectului.
Numărul de defecte: Acest indicator măsoară numărul de defecte identificate în produsele sau serviciile livrate de proiect. Această măsurătoare poate fi exprimată ca numărul de defecte identificate per unitate sau per perioadă de timp.
Satisfacția clientului: Acest indicator măsoară nivelul de satisfacție al clienților cu produsele sau serviciile livrate de proiect. Acest indicator poate fi măsurat prin intermediul sondajelor de satisfacție a clienților.
Randamentul resurselor: Acest indicator măsoară eficiența cu care proiectul utilizează resursele disponibile, cum ar fi bugetul, timpul și personalul. Această măsurătoare poate fi exprimată ca costul per unitate sau per perioadă de timp.
Acești indicatori de calitate pot fi utilizați pentru a evalua performanța proiectului în raport cu obiectivele de calitate stabilite și pentru a identifica zonele care necesită îmbunătățiri. De asemenea, acești indicatori pot fi utilizați pentru a identifica cele mai bune practici și procese pentru a asigura calitatea produselor sau serviciilor livrate de proiect.

Impactul calității asupra rezultatelor proiectului

Calitatea produselor sau serviciilor livrate de un proiect poate avea un impact semnificativ asupra rezultatelor proiectului și asupra beneficiarului proiectului. Iată câteva exemple de impact al calității:

Impact asupra satisfacției beneficiarului: Produsele sau serviciile de calitate superioară pot crește satisfacția beneficiarului proiectului, ducând la un grad mai mare de fidelizare a acestuia și posibilitatea de a obține proiecte ulterioare.

Impact asupra costurilor: Livrarea unor produse sau servicii de calitate inferioară poate duce la costuri mai mari pe termen lung. În timp ce investiția inițială poate fi mai mică, costurile de întreținere și reparație pe termen lung pot fi mai mari decât dacă produsele sau serviciile de calitate superioară ar fi fost livrate inițial.

Impact asupra timpului: Produsele sau serviciile de calitate inferioară pot duce la probleme în timpul implementării proiectului, cum ar fi întârzieri sau neîndeplinirea termenelor limită. Aceste probleme pot avea un impact negativ asupra programului proiectului și pot duce la costuri suplimentare.

Impact asupra reputației organizației: Produsele sau serviciile de calitate inferioară pot duce la o imagine negativă pentru organizația care implementează proiectul. Aceasta poate avea un impact negativ asupra relațiilor cu clienții, furnizorii și alte părți interesate.

Impact asupra capacității de inovare: Proiectele care livrează produse sau servicii de calitate superioară pot oferi oportunități pentru inovare și dezvoltare ulterioară. Produsele sau serviciile de calitate inferioară pot limita aceste oportunități de inovare și dezvoltare.

În concluzie, calitatea produselor sau serviciilor livrate de un proiect poate avea un impact semnificativ asupra rezultatelor proiectului și asupra beneficiarului proiectului. Este important să se acorde o atenție deosebită asigurării calității în timpul implementării proiectului pentru a maximiza beneficiile și a minimiza riscurile.

Managementul calității este un aspect important al managementului de proiect, indiferent de metodologia de management utilizată. În cele ce urmează, voi discuta despre cum managementul calității poate fi aplicat în cadrul metodologiilor **Lean, Agile și 6 Sigma**.

Lean este o metodologie de management care se concentrează pe eliminarea activităților și proceselor care nu adaugă valoare și îmbunătățirea eficienței. În cadrul acestei metodologii, managementul calității este important pentru a asigura că produsele sau serviciile livrate au calitatea dorită și nu există defecte sau erori care ar putea afecta eficiența. Prin utilizarea tehnicilor de control al calității, cum ar fi analiza valorii și fluxului de valoare, pot fi identificate și eliminate activitățile inutile sau redundante și îmbunătățită calitatea produselor sau serviciilor livrate.

Agile este o metodologie de management care se concentrează pe dezvoltarea iterativă și incrementală a produselor sau serviciilor. În cadrul acestei metodologii, managementul calității este important pentru a asigura că fiecare iterație sau incrementare a produsului sau serviciului are calitatea dorită și este complet funcțională. În plus, prin utilizarea principiilor de testare

continuă și integrare continuă, erorile sau defectele pot fi identificate și corectate în timpul procesului de dezvoltare, ceea ce duce la livrarea unui produs sau serviciu de calitate superioară.
6 Sigma este o metodologie de management care se concentrează pe reducerea variabilității proceselor și îmbunătățirea calității produselor sau serviciilor livrate. În cadrul acestei metodologii, managementul calității este important pentru a asigura că procesele sunt stabilite și controlate pentru a minimiza variația și a asigura că produsele sau serviciile livrate sunt de calitate superioară. Prin utilizarea tehnicilor de măsurare și analiză, cum ar fi analiza cauzelor rădăcină și analiza variației, pot fi identificate și eliminate problemele care afectează calitatea produselor sau serviciilor livrate.

Stabilirea și punerea în aplicare a unui sistem de management al calității îmbunătățește eficiența și eficacitatea organizațiilor indiferent de sectorul în care activează. Există o impresie falsă conform căreia sistemul de calitate se referă exclusiv la activitățile desfășurate de personalul din departamentul de calitate. Cu toate acestea, sistemul de management al calității influențează numeroase procese și departamente în cadrul unei organizații.

Acesta acoperă domenii precum vânzări, design, dezvoltare și producție, până la livrarea produsului sau serviciului final către client. QMS (quality management system) promovează comunicarea și colaborarea interfuncțională în întreaga structură organizațională. Acest lucru poate conduce la o organizație mai coezivă și robustă.

Beneficiile sistemului de management al calității se referă la:

- Produse și servicii îmbunătățite: Compania își concentrează eforturile asupra fabricării de produse și servicii de înaltă calitate. Ea măsoară continuu eficiența acestora și ia acțiuni corective agile în cazul apariției defectelor sau erorilor ;
- Creșterea productivității: Ca parte a sistemului actualizat, angajații vor urma noile linii directoare stabilite, urmărind să maximizeze eficiența și calitatea proceselor ;
- Satisfacția clienților: Sistemul de management al calității proiectat și implementat în mod corespunzător ia în considerare cerințele și așteptările clienților, influențând astfel în mod pozitiv și crescând satisfacția acestora ;
- Procese îmbunătățite: Prin evaluarea proceselor actuale, puteți, prin urmare, să evidențiați domeniile care pot fi îmbunătățite și să luați măsurile necesare pentru a reduce costurile și a crea valoare ;
- Creșterea angajamentului și a comunicării angajaților: Prin definirea unor roluri și responsabilități clare, angajații înțeleg cum pot crea valoare și pot fi mai agili, precum și cum pot afecta calitatea și succesul afacerii, îmbunătățind în același timp comunicarea internă între departamentele sau echipele companiei.

Cum să integrați sistemul de management al calității

Integrarea unui sistem de management al calității într-o organizație, indiferent de dimensiunea acesteia, nu este o sarcină rapidă sau simplă. Implementarea cu succes a unui QMS eficient solicită o investiție atât de timp, cât și de resurse. Mai multe sarcini și procese critice trebuie să fie dezvoltate și puse în aplicare.

1. Creșterea Conștientizării

Răspândiți vestea; programați întâlniri informative în cadrul organizației pentru a informa toți colaboratorii despre sistemul de management al calității. Oferiți detalii despre modul în care sistemul va aduce beneficii atât clienților, cât și angajaților și oferiți o explicație clară a operațiunilor QMS. În plus, conturați rolurile și responsabilitățile specifice ale colaboratorilor la fiecare nivel și în fiecare departament.

2. Identificați-vă punctele slabe și ariile de îmbunătățire

Acest pas constituie baza sistemului de management al calității. Abordați neconformitățile și abaterile, punând accentul pe investigații cuprinzătoare ale cauzelor care au dus la apariția acestora. Puneți în aplicare acțiunile corective și preventive (CAPA) și valorificați cunoștințele din lecțiile învățate. Identificați în mod proactiv riscurile și oportunitățile și răspundeți la acestea, promovând o cultură a inovării.

Fără acțiuni care vizează îmbunătățirea, eforturile investite în întregul sistem vor avea rezultate reduse. Urmărirea îmbunătățirii vă propulsează sistemul către o mai mare eficiență. Priviți neconformitățile ca pe niște oportunități de perfecționare, implicând clienții, reducând erorile și economisind costuri în acest proces.

3. Asigurarea unui training specializat

Formarea eficientă este crucială pentru implementarea reușită a oricărui produs, proces sau sistem de management nou. Extinderea și natura formării QMS sunt stabilite în timpul fazei inițiale de planificare conduse de echipa de conducere. Materialele de formare ar trebui să cuprindă o prezentare generală detaliată a conceptelor și instrumentelor fundamentale, împreună cu perspective asupra impactului pozitiv pe care QMS este pregătit să-l aducă atât asociaților, cât și organizației.

4. Stabiliți structura documentației pentru sistemul de calitate

Documentația eficientă este crucială pentru a asigura conformitatea cu cerințele sistemului de calitate și standardele reglementare. Scopul este de a crea, gestiona, superviza și documenta toate activitățile care afectează direct sau indirect calitatea produselor și serviciilor. Procedurile

standard de operare, instrucțiunile de lucru și metodele sunt folosite pentru a oferi direcții și indicații. Înregistrările și rapoartele servesc drept dovadă că procesele au fost efectuate.

5. Desfășurarea auditurilor

Auditurile regulate ale produselor/proceselor sunt efectuate pentru a monitoriza respectarea politicilor, procedurilor și cerințelor de certificare stabilite. Aceste audituri servesc ca mecanism pentru a verifica dacă organizația implementează efectiv măsurile declarate pentru managementul calității și asigurarea conformității cu standardele de siguranță și reglementare. Auditurile regulate dovedesc a fi valoroase în următoarele moduri:

- Identificarea deficiențelor în procesul de management al calității;
- Descoperirea potențialelor probleme care ar putea duce la penalități de neconformitate;
- Asigurarea unei aderări consistente la procesele stabilite și la controalele de calitate.

Stabilirea și punerea în aplicare a unui sistem de management al calității nu este un lucru ușor, acesta necesită dedicare, timp și resurse. Atunci când este implementat corect, organizația poate obține beneficii substanțiale.

ISO 10005:2005 este un standard internațional care oferă ghiduri pentru managementul calității în cadrul unui sistem de management al calității (SMC), concentrându-se pe planificarea calității. Acesta face parte din seria ISO 9000, care se concentrează pe asigurarea calității și pe îmbunătățirea continuă a proceselor organizaționale. ISO 10005:2005 furnizează linii directoare pentru elaborarea unui plan de calitate eficient, care să ajute organizațiile să îndeplinească cerințele clienților și ale altor părți interesate.

Acest document nu stabilește cerințe obligatorii pentru implementarea unui sistem de management al calității, dar ajută organizațiile să planifice și să execute strategii de îmbunătățire continuă a calității. Implementarea acestui standard necesită un angajament profund din partea conducerii organizației, alături de implicarea activă a tuturor membrilor organizației, pentru a asigura succesul pe termen lung.

1. Ce este ISO 10005:2005?

ISO 10005:2005 este un ghid pentru planificarea calității, care se concentrează pe aspectele esențiale ale procesului de dezvoltare a unui plan de calitate. Planul de calitate este un document esențial pentru orice organizație care dorește să îndeplinească cerințele și așteptările clienților, să gestioneze riscurile asociate proceselor sale și să asigure îmbunătățirea continuă a performanței.

Deși ISO 10005:2005 nu impune cerințe detaliate, acesta recomandă bune practici pentru planificarea calității, iar organizațiile pot să-l adopte și să-l implementeze pentru a răspunde propriilor nevoi. Standardul se adresează tuturor organizațiilor, indiferent de dimensiune sau

sector, care doresc să-și îmbunătățească modul în care gestionează și controlează calitatea produselor și serviciilor.

2. Rolul planului de calitate în contextul ISO 10005:2005

Un plan de calitate este un document care descrie modalitățile prin care o organizație va realiza și va menține standardele de calitate necesare pentru a satisface cerințele clienților și reglementările aplicabile. ISO 10005:2005 sugerează un cadru general pentru elaborarea unui astfel de plan, incluzând elemente esențiale precum:

- Definirea obiectivelor de calitate
- Identificarea resurselor necesare
- Stabilirea procedurilor de control și monitorizare
- Managementul riscurilor
- Stabilirea unei abordări de îmbunătățire continuă

3. Etapele implementării unui plan de calitate conform ISO 10005:2005

Implementarea unui plan de calitate bazat pe ISO 10005:2005 presupune mai multe etape interdependente, care includ:

3.1. Angajamentul și conducerea

Succesul unui plan de calitate depinde în mare măsură de angajamentul conducerii superioare. Aceasta trebuie să aloce resursele necesare și să susțină procesul de implementare. Este esențial ca managementul să înțeleagă importanța calității și să promoveze un mediu favorabil colaborării între departamente pentru atingerea obiectivelor de calitate.

3.2. Definirea obiectivelor de calitate

Obiectivele de calitate trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, relevante și cu termen limită (SMART). Aceste obiective pot include reducerea ratei defectelor, îmbunătățirea satisfacției clienților, creșterea eficienței proceselor sau reducerea costurilor de neconformitate.

3.3. Identificarea și evaluarea riscurilor

Evaluarea riscurilor este un pas crucial în planificarea calității. Identificarea riscurilor și a oportunităților de îmbunătățire ajută organizația să prevină defecțiunile și să adopte măsuri proactive pentru a minimiza impactul negativ al riscurilor. În cadrul ISO 10005:2005, evaluarea riscurilor este considerată o activitate continuă care trebuie integrată în toate etapele procesului de management al calității.

3.4. Stabilirea resurselor necesare

Pentru implementarea cu succes a unui plan de calitate, este esențial să se aloce resurse adecvate, care pot include personal calificat, echipamente, tehnologie și infrastructură. Asigurarea unui nivel adecvat de resurse este vitală pentru susținerea activităților de calitate.

3.5. Elaborarea procedurilor de control al calității

Procedurile de control al calității sunt esențiale pentru monitorizarea și măsurarea performanței proceselor. Acestea pot include inspecții de calitate, audituri interne, teste de performanță și evaluări periodice ale proceselor. Procedurile trebuie să fie documentate și să urmeze un set de standarde stabilite.

3.6. Formarea și instruirea personalului

Formarea continuă a personalului este un alt element crucial al implementării planului de calitate. Toți angajații trebuie să fie instruiți cu privire la politica de calitate a organizației, la procedurile și la responsabilitățile lor în ceea ce privește controlul calității. Educația și dezvoltarea continuă contribuie la creșterea gradului de conștientizare a importanței calității.

4. Monitorizarea și măsurarea performanței

Monitorizarea și evaluarea continuă a progresului în implementarea planului de calitate sunt esențiale pentru a asigura că organizația respectă obiectivele stabilite. Aceste activități includ:

- Audituri interne și externe
- Revizuiri periodice ale procesului de management al calității
- Evaluarea performanței proceselor și ajustarea acestora atunci când este necesar

5. Îmbunătățirea continuă

ISO 10005:2005 subliniază importanța unui proces continuu de îmbunătățire a calității. Organizațiile trebuie să se angajeze într-un ciclu continuu de analiza datelor, luarea de măsuri corective și preventive, și îmbunătățirea proceselor. Aceste acțiuni ajută la consolidarea capacității organizației de a răspunde rapid la schimbările pieței și la cerințele clienților.

6. Exemplu de implementare a unui plan de calitate conform ISO 10005:2005

Să luăm exemplul unei organizații care dorește să implementeze un sistem de management al calității conform ISO 10005:2005 pentru procesul său de producție.

6.1. Angajamentul conducerii: Conducerea organizației adoptă un angajament ferm de a implementa un plan de calitate pentru îmbunătățirea proceselor de producție. Aceasta desemnează un responsabil de calitate care va coordona activitățile și va raporta periodic despre progresul implementării planului.

6.2. Definirea obiectivelor de calitate: Organizația stabilește obiective clare de calitate, precum reducerea numărului de produse defecte cu 10% pe an și creșterea satisfacției clienților prin reducerea reclamațiilor de produs cu 15%.

6.3. Evaluarea riscurilor: Echipa de management al calității identifică riscurile asociate procesului de producție, cum ar fi defectele de fabricație, întârzierea livrărilor și fluctuațiile calității materiilor prime. Se stabilesc măsuri preventive, precum creșterea controalelor de calitate la intrarea materiilor prime și dezvoltarea unui sistem de monitorizare a livrărilor.

6.4. Alocarea resurselor necesare: Compania alocă resurse financiare pentru achiziționarea de echipamente de testare mai avansate și pentru formarea angajaților în utilizarea acestora. De asemenea, se angajează un consultant extern pentru realizarea unui audit al proceselor de calitate.

6.5. Stabilirea procedurilor de control al calității: Organizația elaborează și implementează proceduri stricte pentru verificarea calității produselor pe parcursul procesului de producție, inclusiv inspecții regulate ale echipamentelor și testări de performanță a produselor finale.

6.6. Formarea și instruirea personalului: Toți angajații sunt instruiți cu privire la noile proceduri de calitate și sunt implicați în activitățile de îmbunătățire continuă, fiind încurajați să propună soluții pentru îmbunătățirea procesului.

Planul de calitate este un document esențial în gestionarea și asigurarea calității în conformitate cu standardele ISO, inclusiv ISO 10005:2005. ISO 10005:2005 oferă ghiduri pentru elaborarea și utilizarea unui plan de calitate în cadrul unui sistem de management al calității, bazându-se pe principiile și cerințele ISO 9001.

Rolul planului de calitate în contextul ISO 10005:2005

1. **Definirea obiectivelor de calitate**:
   - Planul de calitate ajută la stabilirea și clarificarea obiectivelor de calitate specifice unui proiect sau proces. Acesta indică cum vor fi îndeplinite cerințele și standardele de calitate, stabilind așteptările în ceea ce privește performanța și livrabilele.
2. **Identificarea și gestionarea riscurilor**:
   - Standardul ISO 10005 subliniază importanța gestionării riscurilor în cadrul procesului de planificare. Planul de calitate permite identificarea riscurilor

asociate cu proiectul și stabilirea unor măsuri pentru a le preveni sau a le minimiza impactul asupra calității.

3. **Alocarea resurselor**:
   - Un plan de calitate detaliază resursele necesare pentru realizarea unui proiect sau pentru menținerea unui proces la standardele dorite. Acestea pot include personalul, echipamentele, materialele și tehnologia necesare, dar și competențele specifice necesare pentru atingerea obiectivelor de calitate.
4. **Planificarea activităților de control al calității**:
   - Un plan de calitate stabilit conform ISO 10005 definește modalitățile prin care se vor controla și monitoriza activitățile, produsele sau serviciile pentru a asigura că îndeplinesc cerințele de calitate. Aceasta include metodele de inspecție, testare și audit pentru a verifica conformitatea.
5. **Comunicarea cerințelor de calitate**:
   - Planul de calitate servește ca un document de referință pentru toți membrii echipei de proiect, asigurându-se că aceștia înțeleg și respectă cerințele de calitate. De asemenea, este un instrument de comunicare între părțile implicate în proiect, inclusiv clienți și furnizori.
6. **Stabilirea unui cadru pentru îmbunătățirea continuă**:
   - ISO 10005 pune accent pe îmbunătățirea continuă a proceselor, iar planul de calitate oferă un cadru pentru evaluarea periodică a performanței și pentru implementarea de măsuri de îmbunătățire, în scopul de a atinge standardele de calitate la fiecare etapă a proiectului.
7. **Asigurarea conformității cu cerințele standardului ISO 9001**:
   - ISO 10005 este un ghid care ajută organizațiile să dezvolte un plan de calitate în conformitate cu cerințele ISO 9001, standardul de management al calității. Acest plan ajută organizațiile să demonstreze angajamentul față de respectarea cerințelor și reglementărilor relevante, asigurând astfel conformitatea și performanța continuă.

Proiectarea în managementul calității conform ISO 10005:2005 implică o serie de pași esențiali, care includ:

1. Stabilirea obiectivelor și cerințelor de calitate:

- Definirea clară a obiectivelor de calitate pentru proiectul respectiv.
- Identificarea cerințelor și a standardelor care trebuie respectate pe parcursul proiectului.
- Alinierea obiectivelor de calitate cu obiectivele generale ale organizației.

2. Elaborarea Planului de Management al Calității:

- Planul trebuie să detalieze procesele și procedurile care vor fi urmate pentru a asigura respectarea cerințelor de calitate.
- Identificarea resurselor necesare, inclusiv personalul, echipamentele și materialele.
- Definirea metodelor de evaluare a performanței și a rezultatelor pentru a urmări progresul.

3. Controlul și monitorizarea proceselor:

- Se stabilește un sistem de monitorizare continuă a proceselor și a livrabilelor pentru a asigura că acestea îndeplinesc standardele de calitate.
- Se folosesc indicatori de performanță pentru a evalua eficiența proceselor.
- Realizarea unor audituri interne și revizuiri periodice ale performanței în cadrul proiectului.

4. Managementul riscurilor:

- Identificarea și evaluarea riscurilor asociate cu proiectul din perspectiva calității.
- Implementarea de măsuri preventive și corective pentru a reduce riscurile și a asigura succesul proiectului.

5. Evaluarea satisfacției clienților:

- O componentă esențială a managementului calității este evaluarea satisfacției clienților sau a părților interesate.
- Colectarea de feedback și ajustarea proceselor pe baza acestui feedback pentru a asigura livrarea unui produs sau serviciu de calitate.

6. Îmbunătățirea continuă:

- ISO 10005 promovează principiul îmbunătățirii continue, ceea ce înseamnă că organizațiile trebuie să se angajeze într-o evaluare constantă a performanței și să implementeze măsuri pentru a îmbunătăți continuu procesele.
- Aceste îmbunătățiri pot fi bazate pe evaluările performanței, feedback-ul clientului și lecțiile învățate pe parcursul implementării proiectului.

7. Documentația și trasabilitatea:

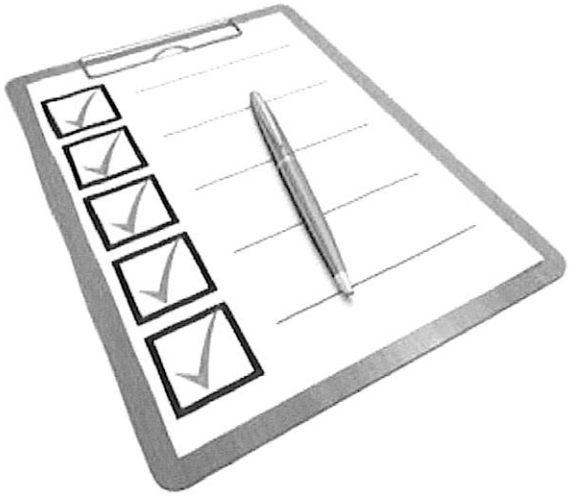
- Toate procesele și activitățile legate de managementul calității trebuie să fie bine documentate.

- Aceasta asigură trasabilitatea și transparența în gestionarea calității, facilitând audituri și revizuiri ulterioare.

Implementarea ISO 10005 poate contribui la:

- Creșterea eficienței și productivității echipelor de proiect;
- Reducerea costurilor prin prevenirea defectelor și eliminarea necesității de a repara sau reface lucruri;
- Creșterea satisfacției clienților prin livrarea unui proiect conform așteptărilor de calitate.

Obiectivele în domeniul calității – elemente-cheie în procesul de îmbunătățire a performanței organizației (partea I);
Obiectivele în domeniul calității – element cheie în procesul de îmbunătățire a performanței organizației.
Începutul unui nou an este acel moment în care cei mai mulți dintre noi suntem seduși de promisiunea unui an mai bun pe toate planurile, în care ne facem listă cu obiective și stabilim ce schimbări vrem să facem: anul acesta voi angaja mai mulți oameni, voi reduce cheltuielile, voi mări spațiul de lucru, voi reduce erorile de prelucrare și voi scădea rata de retur, voi avea mai mulți clienți mulțumiți care să mă recomande...



Stabilirea obiectivelor în domeniul calității reprezintă una dintre cerințele standardului SR EN ISO 9001:2015. Pe scurt, obiectivele ajută la transpunerea în realitate a politicii referitoare la calitate. Obiectivele pot reprezenta cea mai bună modalitate de a evidenția elementele cheie ale politicii în domeniul calității și de a concentra eforturile personalului din organizație spre a lucra împreună în scopul îmbunătățirii. Îmbunătățirea este, de fapt, unul dintre motivele esențiale pentru care o organizație implementează un sistem de management al calității.

Ce sunt obiectivele în domeniul calității și la ce sunt necesare?
Obiectivele în domeniul calității reprezintă principala metodă utilizată de companii pentru a transpune politica în domeniul calității în **planuri de îmbunătățire**. Politica în domeniul calității este creată pornind de la cerințele clienților, ca urmare obiectivele în domeniul calității sunt legate de aceste cerințe. Obiectivele iau în considerare direcțiile stabilite în politică și le transformă în **declarații** privind îmbunătățirea, în raport cu care, ulterior, pot fi elaborate **planuri de acțiune**.

De fapt, obiectivele trebuie să fie corelate cu cerințele tuturor părților interesate relevante ale organizației și trebuie să fie semnificative pentru acestea, dar și pentru aceia cărora le este atribuită responsabilitatea pentru realizarea lor (management superior) și pentru cei ale căror activități contribuie la realizarea acestora (angajații). Astfel, există mai multe tipuri diferite de obiective care ar putea fi luate în considerare: creșterea poziției pe piață, eficiența și/sau eficacitatea proceselor, îmbunătățirea nivelului de conștientizare a angajaților, reducerea costurilor referitoare la calitate, îmbunătățirea conformității produselor, reducere procentului de rebut, îmbunătățirea satisfacției clientului etc.
Cum putem face ca obiectivele în domeniul calității să acționeze în favoarea organizației?
După ce s-a stabilit ce anume trebuie să fie măsurat, monitorizat și îmbunătățit, este important ca obiectivele în domeniul calității pe care organizația le stabilește să devină eficiente, iar eficient înseamnă să se realizeze. Iar pentru asta obiectivele ar trebui să fie proiectate pentru a fi S.M.A.R.T și ar trebui să aibă relevanță la toate nivelurile companiei, ceea ce înseamnă că fiecare angajat trebuie să înțeleagă modul în care activitatea lor susține îndeplinirea obiectivelor.



S – Obiectivele trebuie să fie specifice
Pentru obținerea celor mai bune rezultate, un obiectiv trebuie să fie clar și specific. Astfel, la enunțarea obiectivului, în loc să spunem „îmbunătățirea produsului neconform", obiectivul ar trebui formulat astfel: „reducerea procentului de neconformități pe linia de debitare", în cazul în

care, de exemplu, din datele colectate, a reieșit faptul că, zona care ridică cele mai multe probleme din punct de vedere al produselor neconforme, este linia de debitare.

M – Obiectivele trebuie să fie măsurabile

Dacă un obiectiv nu poate fi măsurat, nu vom avea posibilitatea de a afla dacă acesta a fost realizat sau nu. Ceea ce înseamnă că prin enunțarea obiectivului sub forma „reducerea procentului de neconformități pe linia de debitare de la 15% la 5%" va fi mult mai eficient decât să se spună doar „îmbunătățirea calității produselor rezultate de pe linia de debitare". În acest mod pot fi stabilite planuri de reducere a numărului de defecte, în timp ce, în cazul unor măsuri mai vagi privind calitatea va fi mult mai greu de planificat aceste îmbunătățiri. În plus, cuantificarea obiectivelor referitoare la calitate sporește interesul și angajamentul personalului pentru realizarea acestora.

A – Obiectivele trebuie să fie agreate

Pentru ca un obiectiv să fie acceptat, trebuie mai întâi să fie elaborat și aprobat de managementul organizației. Odată ce managementul este de acord cu obiectivul, acesta trebuie comunicat fiecărui nivel din cadrul organizației, căruia i se va solicita să implementeze planurile pentru atingerea respectivului obiectiv, iar personalul angajat de la aceste niveluri ale organizației trebuie să fie de acord că acele planuri sunt realizabile. Fără acest acord, este posibil ca aceștia să nu depună toate eforturile în vederea atingerii scopului, iar planul de îmbunătățire poate eșua.

R – Obiectivele trebuie să fie realiste

A fi realist atunci când stabilești un obiectiv este un aspect esențial pentru a face mai ușoară îmbunătățirea în cadrul organizației. Dacă le veți spune angajaților că vreți să reduceți procentul de produse neconforme de la 50% la 2%, vor percepe acest lucru ca fiind imposibil, ceea ce le va genera frustrare. Este mult mai bine să stabiliți obiective realiste și să le depășiți, dacă este posibil, decât să stabiliți obiective nerealiste și să nu le îndepliniți niciodată.

T – Obiectivele trebuie să fie raportate la o perioadă definită de timp

Pentru a fi cu adevărat eficient, un obiectiv trebuie să aibă un timp asociat cu acesta. A spune „reducerea în anul următor a neconformităților pe linia de debitare de la 15% la 5%" permite o planificare mai bună, deoarece un plan trebuie să aibă termene pentru a fi urmărit corespunzător. Având asociate aceste termene, este posibilă monitorizarea gradului în care ne apropiem sau nu de atingerea obiectivelor.

Principiile de bază ale planificării:

1. Principiul angajamentului:

Planificarea nu este o sarcină ușoară. Deci, ajutorul necesar trebuie luat de la experți. Întreprinderea trebuie să fie gata să epuizeze resursele disponibile pentru realizarea unui plan.

2. Principiul factorului limitant:

Un plan implică factori variați de importanță diferită. Acest principiu implică faptul că trebuie pus mai mult accent pe acel factor care este rar sau limitat în ofertă sau extrem de costisitor. Acest lucru va ajuta la selectarea celei mai favorabile alternative.

3. Principiul gândirii reflective:

Planificarea, ca activitate intelectuală se bazează pe considerente raționale. Acestea implică o gândire reflectivă care semnifică un proces de gândire de rezolvare a problemelor – un proces prin care experiențele din trecut sunt suprapuse faptelor situației prezente și posibilelor tendințe viitoare. Nimeni nu poate fi un planificator a cărui minte nu este activă, care nu deține nicio putere deliberată și al cărei sens al judecății nu este puternic.

4. Principiul flexibilității:

Deși un plan este pregătit după gândirea reflectantă, acest lucru nu înseamnă că nu se poate face nici o schimbare în cursul funcționării sale. Planul trebuie să fie astfel pregătit încât să existe suficient spațiu pentru a-l schimba din când în când. Schimbările trebuie să fie efectuate în mod necesar în plan pentru a lua în considerare noile evoluții care pot avea loc în cursul funcționării planului.

5. Principiul contribuției la obiectivele întreprinderii:

Un plan major este pregătit și este susținut de multe planuri derivate. Dar toate planurile trebuie să contribuie într-un mod pozitiv la realizarea obiectivelor întreprinderii.

6. Principiul eficienței:

Un plan ar trebui să fie eficient pentru a atinge obiectivele întreprinderii la costul minim și la cel mai mic efort. De asemenea, trebuie să obțină rezultate mai bune cu minimum de întâmplări neașteptate.

7. Principiul selectării alternativelor:

Planificarea este practic o problemă de alegere. Esența planificării este alegerea dintre cursurile alternative de acțiune. Nu este nevoie de planificare dacă există un singur mod de a face ceva. În alegerea dintre alternative, cea mai bună alternativă va fi cea care contribuie cel mai eficient la îndeplinirea unui obiectiv dorit.

8. Principiul spațiilor de planificare:

Un plan este pregătit pe baza unor fundații sau fundaluri cunoscute sub numele de „Locații de planificare". Trebuie să existe un acord complet între manageri în ceea ce privește amenajarea spațiilor peste care trebuie încadrată structura planului.

9. Principiul calendarului și al secvenței operațiunilor:

Timpul și secvența operațiunilor determină timpul de pornire și terminare pentru fiecare lucrare în conformitate cu un anumit program și oferă o formă practică și concretă performanței muncii.

10. Principiul asigurării participării:

Pentru a asigura participarea angajaților cu o cooperare unitara la executarea planului, este necesar ca planul să fie comunicat și explicat pentru a il înțelege pe deplin. Această înțelegere oferă baza pentru cunoștințe suplimentare despre faptele și problemele noi. Acest lucru este necesar pentru îmbunătățirea calității planificării. De asemenea, asigură obligația personalului întreprinderii de a executa planul prin participare individuală și comună.

11. Principiul păstrării:

Deși funcția de planificare majoră este încredințată conducerii de vârf, aceasta nu este restricționată doar la nivelul superior. Este o funcție a fiecărui manager la toate nivelurile din organizație.

12. Principiul planificării strategice:

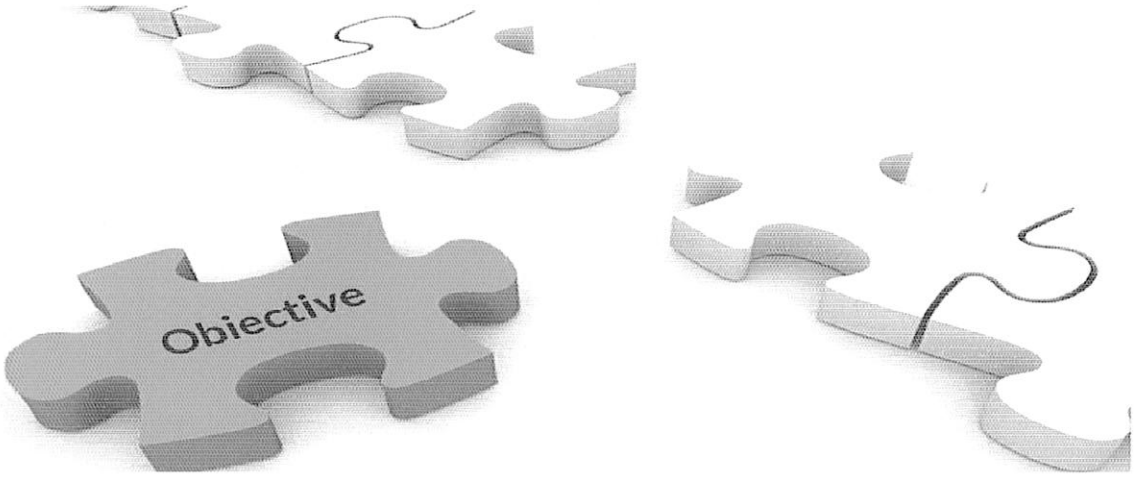
Planificarea strategică este esențială acolo unde există concurență. Este pregătit în lumina ceea ce intenționează să facă concurenții. Planificatorii trebuie să țină cont de strategiile organizațiilor rivale, în caz contrar, proiecția de planificare îi poate pune în dificultate.

13. Principiul inovației:

Un bun sistem de planificare ar trebui să răspundă posibilităților de inovare. Inovația constă în crearea de ceva nou pentru creșterea satisfacției consumatorilor. Acest lucru poate fi, de asemenea, declarat ca o strategie importantă de afaceri. Inovația este o necesitate pentru susținerea creșterii sale în această lume dinamică. Inovația se realizează prin cercetare și dezvoltare, iar planificarea este necesară pentru a oferi un astfel de domeniu.

14. Principiul urmăririi:

Pe parcursul executării unui plan, anumite obstacole pot apărea la jumătatea drumului, iar planificarea poate necesita revizuirea, modificarea sau corectarea. Acesta este motivul pentru care trebuie să existe un sistem de urmărire în procesul de planificare în sine. Aceasta permite schimbări în timp util în planificare și o face mai eficientă. Este bine să avem obiective, acestea ne dau o direcție și doar simpla lor formulare ne ajută să fim mai aproape de ceea ce ne dorim, însă acestea trebuie să țină cont și de o serie de factori pentru a putea fi atinse. Dacă în articolul precedent am aflat că obiectivele trebuie să fie S.M.A.R.T (specifice, măsurabile, agreate, realiste și bazate pe timp), în articolul acesta aflăm de ce trebuie să ținem cont când ni le propunem și să nu uităm că nu suntem singuri, ci că avem alături o echipă care să ne ajute.



Factori de care trebuie să ținem cont în stabilirea obiectivelor

Spre deosebire de o politică de calitate stabilită la nivelul de vârf al unei organizații, obiectivele de calitate pot fi specifice unui departament, unei echipe, unui proces sau unui proiect.

Astfel, dacă știm ce ne dorim să obținem, următorul pas este să stabilim cum vom realiza ceea ce ne propunem, să ne stabilim un plan de acțiune în cadrul căruia vom avea în vedere resursele necesare (financiare, informatice, umane etc.), pașii pe care îi vom urma, dar și modalitatea de monitorizare a progresului.

Resursele umane

Una din resursele esențiale în îndeplinirea obiectivelor este cea **umană**. Când stabilim obiectivele trebuie să avem în vedere cine are responsabilitatea generală pentru a asigura realizarea lor. Fiecare angajat trebuie să se regăsească în obiectivele propuse, așa că îi putem ruga pe cei din echipă să își exprime ideile cu privire la obiectivele și rezultatele cheie pe care ar putea să le abordeze, dar care să contribuie la îndeplinirea obiectivului general. Obiectivele membrilor echipei ar trebui să fie aspiraționale pentru aceștia și nu să le considere sarcini trasate sau rezultate impuse.

Încă un aspect important pe care trebuie să îl avem în vedere este competența persoanei responsabile, dacă aceasta deține experiența necesară sau are nevoie de o instruire suplimentară în acest sens.

Timpul

Un alt aspect extrem de important de care trebuie să ținem cont în elaborarea obiectivelor este **timpul**. Mai exact, trebuie să trasăm pentru fiecare obiectiv în parte un termen limită al îndeplinirii acestuia pentru a face posibilă monitorizarea gradului în care ne apropiem sau nu de atingerea obiectivelor.

Măsurarea obiectivelor

Obiectivele raportate la produse sau procese sunt adesea denumite **Indicatori Cheie de Performanță** (sau **KPI-uri**). Prin utilizarea indicatorilor cheie de performanță pe care organizația i-a identificat drept indicatori importanți ai bunei funcționări a proceselor, obiectivele generale pentru îmbunătățirea sistemului de management al calității devin mult mai ușor de măsurat. O metodă eficientă de planificare și monitorizare a performanței unei organizații plecând de la obiective este **Balanced Scorecard**. Acesta reprezintă un cadru strategic de management al performanței, care împarte monitorizarea performanței în patru perspective interconectate: financiar, clienți, procese interne și învățare-dezvoltare.

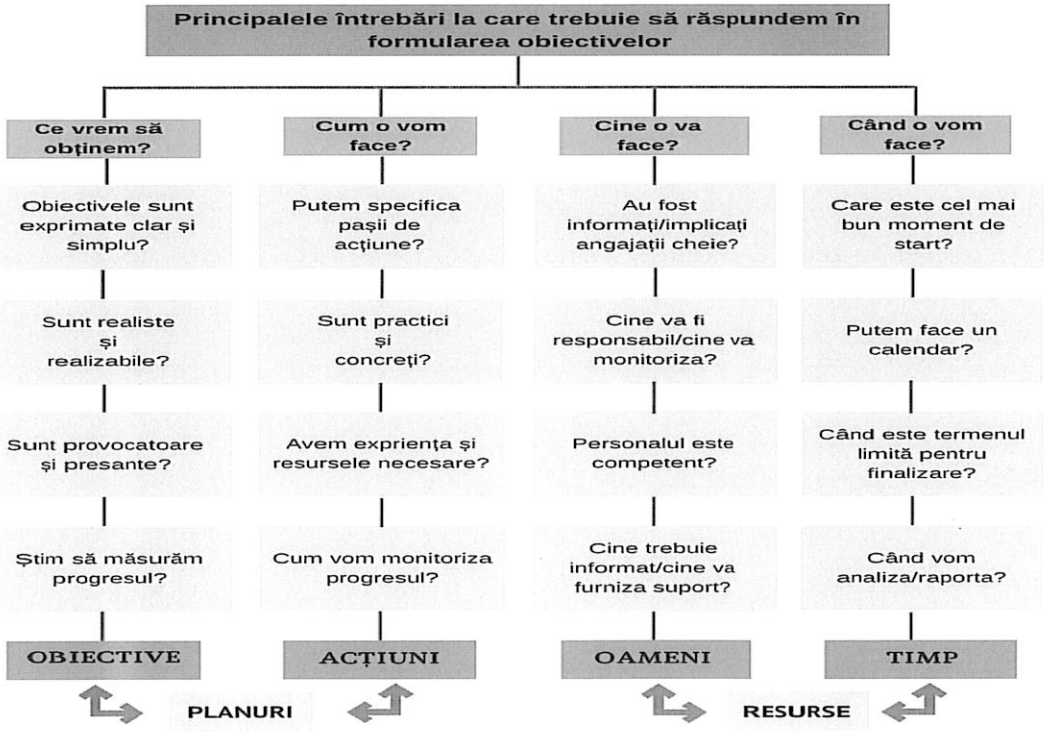


Foto: Principalele întrebări pentru stabilirea obiectivelor

Implementarea planurilor de îmbunătățire în vederea atingerii obiectivelor
Îmbunătățirea nu se realizează prin planuri cunoscute doar de anumiți angajați, ci prin implicarea tuturor persoanelor responsabile din cadrul procesul ce se dorește îmbunătățit. Această implicare este vizibilă prin îmbunătățirea modului în care fiecare angajat în parte își desfășoară activitatea. Obiectivele de calitate nu sunt statice și trebuie actualizate în funcție de schimbările mediului de faceri și alte activități de îmbunătățire continuă. Așadar, acestea trebuie să fie revizuite, cu condiția ca orice mică modificare să fie comunicată și personalului implicat. Pentru organizația ta realizarea (totală sau parțială) a obiectivelor demonstrează o îmbunătățire continuă.

CONCEPTUL DE IMBUNATATIRE CONTINUA A CALITATII

Dintre procesele manageriale componente ale managementului calității, îmbunătățirea continua a calității (quality improvement– l.engl.) are un rol dominant în reducerea costurilor și în creșterea economică a organizațiilor. Obiective ale proceselor de îmbunătățire pot fi: obținerea satisfacției clienților;

- îmbunătățirea continuă a calității produselor/serviciilor;
- îmbunătățirea eficacității și eficienței proceselor din întreaga organizație;
- reducerea pierderilor datorate non-calității.

Oportunitățile de îmbunătățire pot fi identificate prin feedback-ul de la clienți, prin audituri și analize ale SMC sau/și pe baza concluziilor măsurării și monitorizării proceselor. La baza definițiilor îmbunătățirii calității se află conceptele formulate de J.M.Juran (1986), conform cărora procesul de îmbunătățire continua a calității este suprapus peste procesul de control al calității, fiind implementat suplimentar față de controlul calității și nu în locul acestuia. Pentru îmbunătățirea continua a calității trebuie să se parcurgă următorii pași : dovedirea necesității de îmbunătățire a calității;

- identificarea proiectelor specifice de îmbunătățire;
- organizarea echipelor de lucru pentru ghidarea fiecărui proiect;
- diagnosticarea cauzelor apariției defectelor;
- stabilirea remediilor necesare pentru eliminarea cauzelor defectelor;
- justificarea eficacității aplicării acestor remedii;

Aplicarea opțiunilor de îmbunătățire și controlul noilor proceduri de lucru, pentru ca beneficiile să continue în viitor. Pentru identificarea oportunităților de îmbunătățire a calității și a soluțiilor necesare au fost elaborate și alte metode, cum sunt:

- QFD (Desfăşurarea Funcţiei Calităţii), cunoscută şi sub denumirea de „Casa calităţii; Kaizen -strategie japoneză care în traducere aproximativă înseamnă „îmbunătăţire continuă" (KAI = a schimba, ZEN =mai bine);
- Metoda Six Sigma („Şase sigma"); această metodă combină metodele Controlului Statistic al Procesului, Proiectarea experimentelor într-un cadru general de îmbunătăţire continuă a calităţii; Ciclul PDCA -(Plan-Do-Check-Act), denumit şi ciclul Deming; a fost conceput şi reprezentat grafic de W.E.Deming şi este considerat ciclul de bază al oricărei acţiuni de îmbunătăţire ;
- Analiza câmpului de forţe -metodă utilizată pentru identificarea forţelor pozitive şi forţelor negative care influenţează o problemă. Metodele Taguchi-bazate pe metode statistice; acestea includ construirea calităţii prin proiectarea robustă a produselor, funcţia de pierderi a calităţii şi specificaţiiţintă ale caracteristicilor de calitate Cercurile calităţii sau „cercurile de control al calităţii" -grupuri de salariaţi voluntari pentru rezolvarea problemelor în grup; au apărut în Japonia începând cu anul 1957.

Organizaţiile trebuie să examineze cu atenţie care dintre metodele de îmbunătăţire continua să fie adoptate şi firește că nu se pune problema să fie adoptate toate metodele menţionate. Standardul SR EN ISO 9004:2001 prezintă unele linii directoare pentru metodele de îmbunătăţire a calităţii. Strategia Kaizen Imbunatatirea continua a calitatii este tipul de strategie curenta, care poate fi abordata in doua variante: in viziunea clasica – strategia inovarii tehnologice, care presupune modificari tehnologice majore, iar ca rezultat al acestora imbunatatirea produselor se realizeaza in salturi mari, cu eforturi investitionale substantiale in vederea obtinerii unor efecte economice rapide; in viziunea moderna – strategia Kaizen* (conceptul „umbrela", cel mai important concept al managementului japonez, care reuneste cea mai mare parte a conceptelor (tehnici/metode/instrumente) si practicilor japoneze. Aceasta este considerata o strategie integratoare (a strategiilor de marketing, proiectaredezvoltare si de productie) si trasfunctionala a intreprinderii care urmareste imbunatatirea treptata si continua a calitatii atat a produselor si serviciilor, cat si a productivitatii si competitivitatii, cu participarea intregului personal. Aceasta strategie a adoptat principiul imbunatirii treptate, prin „pasi mici",ce se pot realiza cu eforturi investitionale mici si continue, prin know-how conventional, fara modificari tehnologice majore. Compararea strategiei Kaizen cu strategia inovarii Nr Crt Caracteristici Strategia Kaizen Strategia inovarii 1 Orientarea Spre proces Spre rezultate 2 Abordarea Continua cu "pasi mici" Salturi mari 3 Baza de realizare Know-how conventional Inovare tehnologica, modificari majore 4 Eforturi investitionale Mici, constante Substantiale 5 Cresterea economica lente rapide Principiile de baza ale acestei strategii: – calitatea pe primul loc („quality first"); – orientarea sre client („market in"); – internalizarea relatiei client-furnizor („the next proces is your cousomer"); – argumentarea cu date („speak with data"); – tinerea sub control a variabilitatii („key quality checkpoints"). Principalele dificultati in aplicarea stategiei Kaizen ar putea fi cauzate de: 1. reticenta managerilor fata de recunoasterea deschisa a problemelor, ori aceasta recunoastere este punctual de plecare a tuturor demersurilor de imbunatatire 2. caracterul adesea transfunctional al

problemelor care trebuie rezolvate 3. rezistenta pe care o manifesta lucratorii fata de schimbari, considerand ca aceasta i-ar putea afecta negative 4. comunicarea deficitara intre manageri si angajati. Strategia Kaizen se bazeaza pe o serie de metode si tehnici dintre care vom studia : Ciclul lui PEVA (ciclul lui Deming) , sistemul de sugestii, Principiul zero defecte

Cuprins Modul 3 – Capitolul 7

Coordonarea elaborarii documentatiei sistemului calitatii, linii directoare conform ISO/TR 10013:2001 1

Manualul calitatii 2

Standardul ISO 10013 conţine reglementări privind elaborarea Manualului Calităţii 3

Procedura referitoare la managementul calitatii 4

Documente specifice locului de munca 6

Instructiuni, formulare 7

Specificaţii tehnice/ desene/ buletine de analiză/ buletine de încercări 8

Sistem de management al calitatii 9

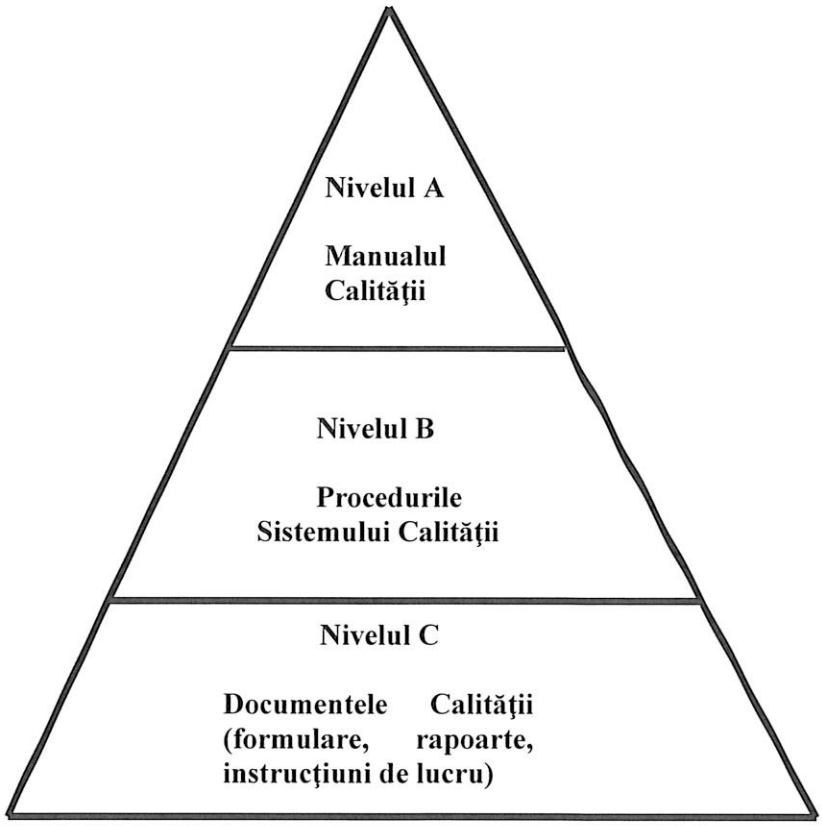
Beneficiile sistemelor de management 9

Înregistrările referitoare la calitate 10

CAPITOLUL 7

Coordonarea elaborarii documentatiei sistemului calitatii, linii directoare conform ISO/TR 10013:2001

Documentele sistemului de asigurarea calităţii pot fi structurate ierarhic pe trei niveluri principale conform standardului ISO 10013 – "Ghid pentru documentaţia sistemului de management al calităţii"

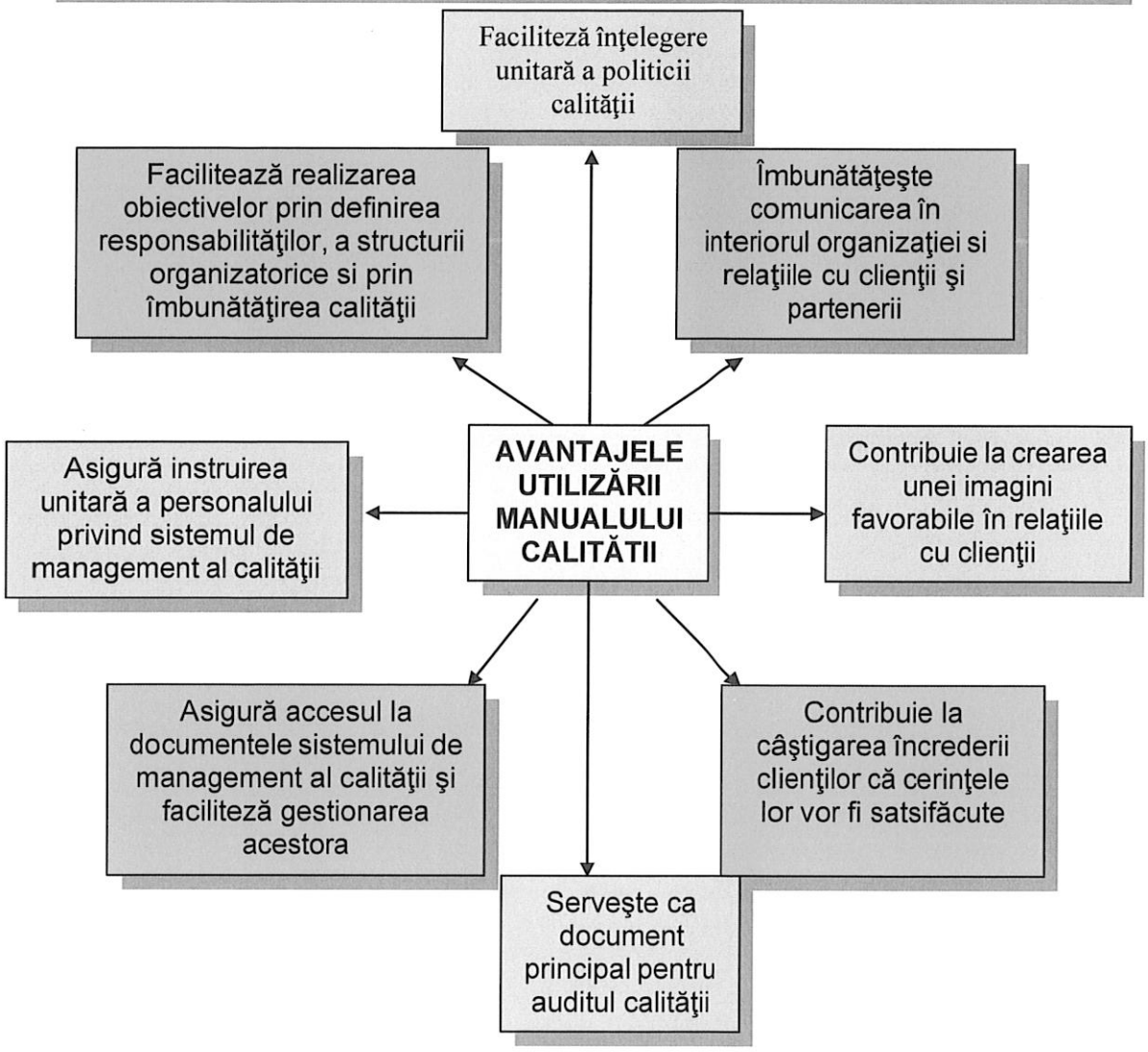


MANUALUL CALITĂŢII – descrie sistemul de management al calităţii organizaţiei în concordanţă cu politica şi obiectivele calităţii

PROCEDURILE SISTEMULUI CALITĂŢII - descriu procesele şi activităţile necesare pentru implementarea sistemului de management al calităţii

DOCUMENTELE CALITĂŢII - reprezintă documente de lucru detaliate

MANUALUL CALITĂŢII este un document care descrie sistemul de management al calităţii unei întreprinderi, servind ca referinţă permanentă în implementarea şi menţinerea acestui sistem



- **În general, o firmă are un singur manual al calităţii!**
- **Responsabilitatatea redactării şi gestionării manualului calităţii îi revine şefului compartimentului de asigurarea calităţii din firmă!**

Observaţii

Gradul de detaliere şi modul de redactare şi prezentare al unui Manual al Calităţii depinde de nevoile specifice ale firmei care îl elaborează.

Pentru elaborarea manualului, cât şi pentru actualizările ulterioare ale acestuia, trebuie consultate toate departamentele/ compartimentele firmei sau persoanele implicate în activitatea de asigurarea calităţii din cadrul firmei.

Manualul Calităţii trebuie să ţină cont de condiţiile concrete şi reale ale firmei pentru care se elaborează bazându-se pe practicile deja existente în domeniul asigurării calităţii.

Manualul Calităţii se poate referi la totalitatea activităţilor firmei sau numai la o parte dintre acestea.

O firmă îsi poate îşi elabora un manual al calităţii pentru uz intern şi altul utilizat in scopuri externe

Standardul ISO 10013 conţine reglementări privind elaborarea Manualului Calităţii

Manualul Calităţii poate fi structurat:

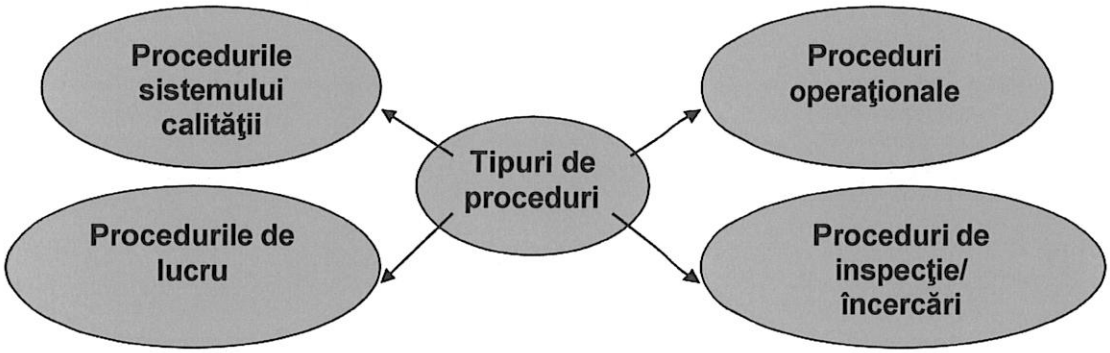
- **titlul, scopul şi domeniul de aplicare al manualului**
- **cuprinsul manualului**
- **pagina introductivă referitoare la organizaţie şi manual**
- **politica în domeniul calităţii şi obiectivele referitoare la calitate**
- **prezentarea organizaţiei, a responsabilităţilor şi autorităţii**
- **descrierea elementelor sistemului calităţii şi/ sau indicarea procedurilor sistemului calităţii**
- **secţiune cu definiţii (terminologie)**
- **ghid al manualului calităţii**
- **anexa conţinând date de referinţă**

Administrarea Manualului Calităţii se realizează de către compartimentul calitate, prin revizii periodice şi anuale

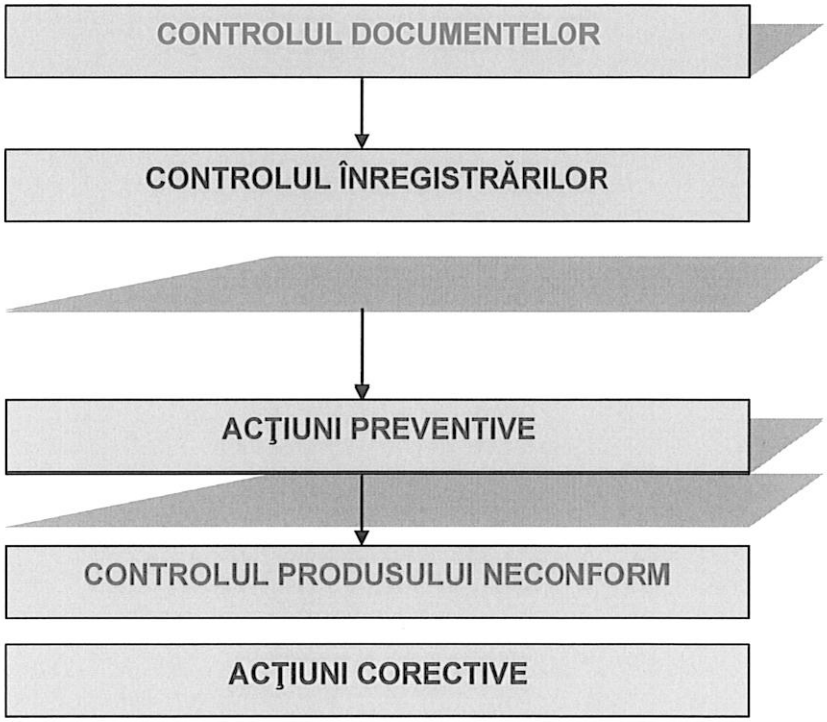
Modificarile/ actualizările ManualuluiCalităţii rezultate în urma reviziilor periodice, aprobate de şeful compartimentului calitate şi, în final, de conducerea firmei/ organizaţiei, vor fi încorporate în cadrul modificărilor stabilite cu ocazia reviziei anuale a manualului calităţii.

PROCEDURILE REFERITOARE LA SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂŢII

PROCEDURA- reprezintă modalitatea specifică de desfăşurare a unei activităţi sau a unui proces



Standardul ISO 9001/2000 prevede obligativitatea elaborării de proceduri documentatate cu privire la următoarele activităţi:



Forma de prezentare a procedurilor documentate, numărul şi volumul acestora diferă în funcţie de mărimea firmei, specificul activităţii, domeniul de aplicare si structura prevăzută în Manualul Calităţii

Structura generală a unei proceduri este:

- scopul procedurii
- domeniu de aplicare
- definiţii, prescurtări
- documente de referinţă
- descrierea procedurii
- responsabilităţi
- înregistrări
- anexe

Notă Explicativă pentru tipuri de proceduri generale şi operaţionale

TIPUL DE PROCEDURĂ	CODUL PROCEDURII	DENUMIREA PROCEDURII
PROCEDURI GENERALE PG-simbol 01-16-numarul procedurii	PG 01	Analiza ofertei, a comenzii/ contractului
	PG 02	Proiectare şi dezvoltare tehnologică
	PG 11	**Controlul documentelor (procedura obligatorie)**
	PG 11.01	Elaborarea şi actualizarea procedurilor
	PG 03	Aprovizionare
	PG 03.01	Controlul produsului furnizat de client
	PG 04	Identificare şi trasabilitate
	PG 05	Vânzare, facturare
	PG 06	Inspecţii şi încercări
	PG 07	Controlul echipamentelor de măsurare şi încercare
	PG 08	**Controlul produsului neconform (procedura obligatorie)**
	PG09	**Acţiuni corective şi preventive (procedura obligatorie)**
	PG 10	Manipulare, depozitare, ambalare, conservare şi livrare
	PG 11	**Controlul înregistrărilor (procedura obligatorie)**
	PG 12	**Audituri interne ale calităţii (procedura obligatorie)**
	PG 13	Managementul resurselor umane
	PG 14	Service
	PG 15	Analiza datelor
	PG 16	Comunicare
PROCEDURI OPERAŢIONAL EPO-simbol	PO 01	Evaluarea satisfacţiei clienţilor
	PO 02	Instalare maşini- unelte
	PO 03	Vânzare maşini- unelte
	PO 04	Îmbunătăţirea continuă

DOCUMENTE SPECIFICE LOCULUI DE MUNCĂ- PROCEDURI

Proceduri documentate

Definiţia termenului procedura este „mod specificat de desfăşurare a unei activităţi sau a unui proces"

- În cazul de faţă este vorba de proceduri documentate sau scrise.
- Ele pot face referire la **instrucţiuni de lucru, care definesc cum se realizează o anume activitate.**

Procedurile descriu în general activităţile, care traversează mai multe funcţii

Instrucţiunile de lucru se referă mai curând la activităţi în cadrul unei singure funcţii.

Momentan nu există reglementări clare privind structura unei proceduri
Structura unei proceduri poate fi exprimată:

- **în text,**
- **diagrame flux,**
- **tabele,**
- **combinaţie a acestora.**

Conţinutul procedurii va descrie activităţile.

Nivelul de detaliu poate varia în functie de:

1 complexitatea activitatii,
2 metodele utilizate,
3 nivelul de instruire si capacitatea de întelegere a personalului, care va executa activitatea respectiva.

Urmatoarele aspecte vor fi luate în considerare:

- definirea nevoilor organizaţiei, clienţilor şi furnizorilor acesteia;
- descrierea procesului în text si/sau diagrame flux;
- stabilirea a ce trebuie facut, de către cine sau de către care funcţie din organizaţie, de ce, când, unde şi cum;
- descrierea procesului de control şi controlul activităţilor identificate;
- definirea necesarului de resurse pentru îndeplinirea activităţilor (resurse de personal, de instruire, echipamente, materiale);
- definirea documentaţiei celei mai potrivite pentru activitatea cerută;
- definirea intrărilor şi ieşirilor procesului
- definirea măsurărilor ce trebuie facute

Se întocmesc obligatoriu **6 proceduri**,capitole ale standardului **SR EN ISO 9001 :2000: controlul documentelor, controlul înregistrărilor, auditul intern,controlul produsului neconform,acţiuni corective, acţiuni preventive**

În cadrul unei organizaţii care se aliniază la modelul SR EN ISO 9001:2000, se pot elabora proceduri pentru fiecare capitol şi subcapitol din standard

INSTRUCŢIUNI, FORMULARE

❖ Instrucţiuni de lucru

Instrucţiunile de lucru se referă la activitatea restrânsă, limitată uneori la un singur post de lucru/ utilaj etc. Acestea prezintă modul cum se realizează cu consecvenţă activităţi şi procese.

Instrucţiunile de lucru ar trebui elaborate pentru descrierea realizării acelor activităţi, care ar fi afectate de lipsa unor astfel de instrucţiuni.

Detaliile, care nu conduc la un control sporit al activităţii, trebuie evitate. Instruirea poate reduce nevoia de instrucţiuni detaliate, sub rezerva că personalul afectat deţine informaţiile necesare pentru a-şi executa corect sarcinile.

Indiferent de format sau combinaţia aleasă, instrucţiunea de lucru trebuie să fie în ordinea operaţiilor, trebuie să reflecte cerinţele şi activităţile relevante.

❖ Formulare

Formularele sunt proiectate şi menţinute pentru înregistrarea datelor, care demonstrează conformitatea cu cerinţele SMC.

Formularele trebuie să conţină :

1 **titlul,**
2 **numărul de identificare,**
3 **revizia şi data reviziei**

Formularele trebuie să fie menţionate sau ataşate la manualul calităţii, la procedurile documentate şi / sau la instrucţiunile de lucru.

SPECIFICŢII/ DESENE, BULETINE DE ANALIZĂ/ ÎNCERCĂRI

Specificaţii tehnice/ desene/ buletine de analiză/ buletine de încercări

Specificaţiile sunt documente, care stipulează cerinţele.

- Specificaţiile sunt unice pentru produs/ organizatie, de aceea standardul de referinţă nu le detaliază.
- Caiet de sarcini poate fi considerat o specificaţie.
- Desenele tehnice sunt documente ale produsului
- Desenele clienţilor fac parte din documentaţia externă
- Cerinţele legale şi ale autorităţilor fac parte din documentaţia externă
- Manualele de mentenanţă

Există diferite cerinţe ale standardului prin care organizaţia poate îmbunătăţi SMC şi poate demonstra conformitatea prin pregatirea altor documente chiar daca standardul nu le cere în mod explicit, de exemplu:

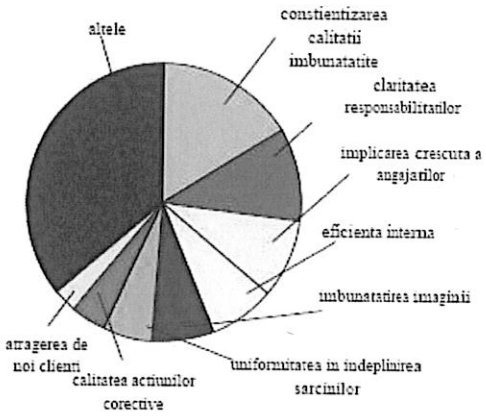
- **harta proceselor, diagrame ale proceselor şi/ sau descrieri ale proceselor;**
- **specificaţii;**
- **instrucţiuni de lucru şi/ sau de testare;**
- **documente conţinând comunicări interne;**
- **programe de producţie;**
- **lista furnizorilor aprobaţi;**
- **planuri de testare şi inspecţie;**
- **planuri ale calităţii.**

SISTEM DE MANAGEMENT AL CALITĂŢII – sistem de management prin care se orientează şi se controlează o organizaţie în ceea ce priveşte calitatea

Factorii cheie şi principiile Sistemelor de Management ale calităţii sunt:

- Orientarea către client
- Leadership.Politica şi obiectivele în domeniul calităţii
- Implicarea personalului. Motive, instruire şi conştientizare
- Abordarea bazată pe proces.Identificări şi interacţiuni
- Abordarea managementului ca sistem
- Îmbunătăţirea continuă.Orientarea spre rezultat
- Abordarea pe baze de fapte în luarea deciziilor
- Relaţii reciproc avantajoase cu furnizorul

Beneficiile introducerii SMC



Beneficiile introducerii sistemelor de management ale calităţii sunt

- Conştientizarea calităţii îmbunătăţite
- Claritatea responsabilităţilor din firmă
- Implicarea crescută a angajatilor
- Eficienţă internă
- Îmbunătăţirea imaginii
- Atragerea de noi clienţi
- Calitatea acţiunilor corective
- Uniformitatea în îndeplinirea sarcinilor

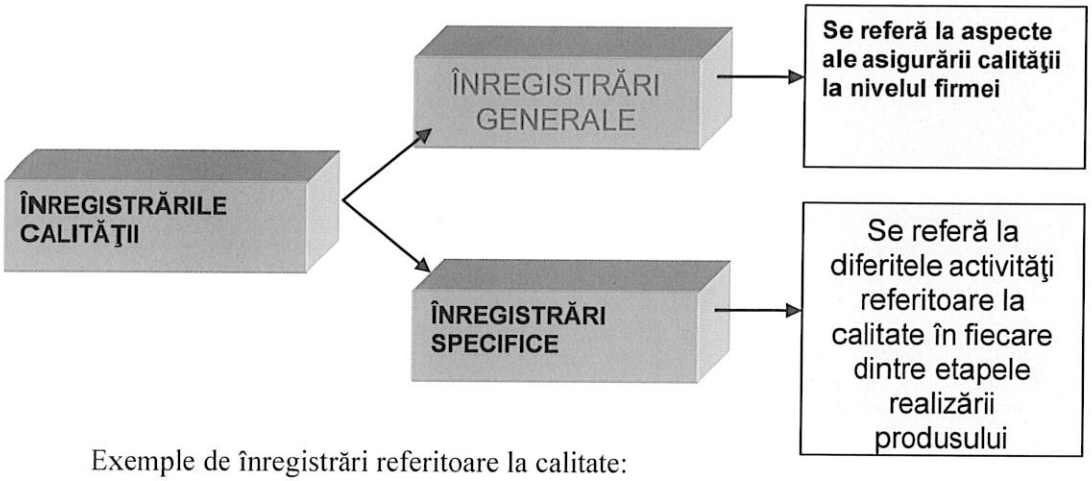
Înregistrările referitoare la calitate sunt documente prin care se declară rezultatele obţinute sau care furnizează dovezi obiective privind activităţile desfăşurate

Înregistrările calităţii pot sa fie:

- Generale
- Specifice

Notă:

Este necesară ţinerea la zi a înregistrăilor referitoare la activitatea de calitate a firmei , tocmai pentru a putea demonstra conformitatea produselor cu cerinţele specificate şi pentru a verifica funcţionarea eficientă a sistemului calităţii



Exemple de înregistrări referitoare la calitate:

Înregistrări referitoare la recepţie:

- Note de recepţie si constatare de diferente
- Registre de intrari
- Rapoarte de respingere
- Fişe de urmărire a furnizorilor

Înregistrări referitoare la activităţile de inspecţie, încercări şi la activităţile de metrologie:

- Buletin de analiză
- Registru pentru evidenţe analize efectuate
- Registru de neconformităţi
- Buletin de verificare metrologică

Înregistrări din perioada de garanţie şi postgaranţie

- Registru de evidenţa a procedurilor
- Registru de evidenţa a reclamaţiilor clienţilor
- Planificarea şi evidenţa lucrărilor efectuate

Cuprins Modul 3 – Capitolul 8

Evaluarea informatiilor pentru a determina respectarea standardelor in managementul calitatii 1

Standardele de calitate - definitie si rol. Explicarea notiunii de calitate 1

Tipuri de standarde de calitate europene si internationale 3

Colectarea informațiilor relevante 7

Validarea informatiilor relevante in respectarea standardelor 9

Analiza si interpretarea informatiilor 14

Raportarea si luarea deciziilor 16

Implementarea măsurilor corective și preventive 20

Tehnici utilizate pentru analiza cauzelor fundamentale 21

Monitorizarea și revizuirea periodică 23

CAPITOLUL 8

Evaluarea informatiilor pentru a determina respectarea standardelor in managementul calitatii

De la bun inceput, trebuie sa stiim ca standardele de calitate reprezinta un set de cerinte, norme si criterii care definesc nivelul de performanta, eficienta si satisfactie pe care trebuie sa-l ofere un produs, un serviciu sau un proces. Scopul standardelor de calitate este acela de a asigura o calitate constanta si superioara a produselor si serviciilor, de a creste competitivitatea, de a proteja consumatorii si, nu in ultimul rand, mediul inconjurator.

Respectarea standardelor de calitate este importanta pentru orice domeniu de activitate, deoarece contribuie la imbunatatirea continua a calitatii serviciilor si produselor performate sau comercializate, la reducerea riscurilor si a costurilor, la cresterea satisfactiei clientilor si a loialitatii lor, la consolidarea imaginii si reputatiei organizatiei certificate si la conformarea cu legislatia si reglementarile in vigoare.

Pentru a respecta standardele de calitate, este nevoie de o colaborare stransa intre toti actorii implicati in procesul de productie, livrare si utilizare a produselor si serviciilor. De asemenea, este nevoie de o alegere atenta a produselor si solutiilor de igiena si protectie care sa corespunda cerintelor si nevoilor fiecarui domeniu de activitate.

In acest articol, iti vom prezenta ce sunt standardele de calitate, de ce sunt importante si cum le putem respecta in diferite domenii de activitate. De asemenea, iti vom oferi si cateva exemple si recomandari de produse si solutii de igiena si protectie care pot ajuta la indeplinirea standardelor de calitate si asigurarea curateniei si protectiei eficiente si durabile in anumite domenii de activitate.

Cuprins ; Standardele de calitate - definitie si rol. Explicarea notiunii de calitate ; Tipuri de standarde de calitate europene si internationale ; Standarde minime de calitate a serviciilor hoteliere in turism si HoReCa.

1. Standardele de calitate - definitie si rol. Explicarea notiunii de calitate

Calitatea este un concept complex si relativ, care se refera la gradul in care un produs, un serviciu sau un proces dintr-o activitate indeplineste sau depaseste asteptarile si nevoile clientilor sau beneficiarilor. Calitatea nu este o proprietate intrinseca a unui produs, serviciu sau proces, ci este determinata de perceptia si evaluarea celor care il utilizeaza. Standardul de calitate are definitii diferite in functie de contexte si domenii de activitate, in functie de criterii si standarde

specifice, care pot fi de natura tehnica, functionala, estetica, economica, sociala, ecologica etc.

De exemplu, in domeniul productiei, calitatea se refera la conformitatea cu specificatiile si cerintele tehnice, la fiabilitatea si durabilitatea produsului si la eficienta si rentabilitatea procesului de productie in sine. Pe de alta parte, in domeniul serviciilor, calitatea se refera la satisfacerea si depasirea asteptarilor si nevoilor clientilor, la profesionalismul si competenta personalului, la promptitudinea si flexibilitatea prestatorilor de servicii.

Pentru a intelege si explica conceptul de calitate, putem folosi cateva exemple si analogii simple si relevante. De exemplu, putem compara calitatea cu un aliment, care trebuie sa aiba un gust bun, o textura placuta, un aspect apetisant, o compozitie echilibrata si un pret accesibil. Sau putem compara calitatea cu o masina, care trebuie sa fie sigura, confortabila, performanta, sa nu provoace cheltuieli mari de intretinere, sa consume putin, sa se incadreze in normele de poluare etc.

Asadar, calitatea este un concept variabil si subiectiv, care depinde de context, de domeniu, de criterii, de standarde si de perceptia si evaluarea utilizatorilor. Calitatea nu este un scop in sine, ci un mijloc de a satisface si de a fideliza clientii sau beneficiarii. Calitatea nu este o stare statica care va ramane stabila odata ce a fost atins nivelul dorit, ci, este, mai degraba, un proces dinamic, care presupune o imbunatatire continua si o adaptare la schimbarile si cerintele pietei.

Standardele minime de calitate: cum se stabilesc si cum se monitorizeaza?

Standardele minime de calitate reprezinta seturi de cerinte, norme si criterii care definesc nivelul de performanta, eficienta si satisfactie pe care trebuie sa-l ofere un produs, un serviciu sau un proces. Trebuie spus ca standardele de calitate nu sunt minime si obligatorii, ci sunt optime si voluntare, adica depasesc nivelul de acceptabilitate si functionalitate si vizeaza nivelul de excelenta si competitivitate.

Standardele minime de calitate se stabilesc in functie de principiile si metodologiile specifice fiecarui domeniu de activitate, care pot fi de natura tehnica, functionala, estetica, economica, sociala si ecologica. Standardele de calitate se bazeaza pe o analiza a nevoilor si asteptarilor clientilor sau beneficiarilor, pe o evaluare a proceselor si a rezultatelor, pe o comparatie cu practicile si performantele concurentei si pe o identificare a oportunitatilor si a imbunatatirilor posibile.

De asemenea, standardele de calitate se monitorizeaza prin implementarea unor sisteme si proceduri eficiente de management al calitatii, care presupun planificarea, organizarea, controlul si imbunatatirea continua a calitatii produselor si serviciilor. Standardele de calitate se mai pot verifica prin audituri interne si externe, care evalueaza gradul de conformitate si de performanta cu cerintele si criteriile stabilite.

Pentru a respecta standardele minime de calitate, este nevoie de o implicare si o responsabilizare a tuturor actorilor implicati in procesul de productie, livrare si utilizare a produselor si serviciilor.

2. Tipuri de standarde de calitate europene si internationale

Standardele europene si cele internationale de calitate pot fi clasificate in functie de diferite criterii, cum ar fi originea, domeniul, nivelul, scopul etc. In functie de aceste criterii, putem distinge mai multe tipuri de standarde de calitate, care au caracteristici si avantaje specifice. In continuare, vei putea observa cateva dintre cele mai importante si frecvente tipuri de standarde de calitate, precum si cateva exemple de aplicare a lor.

Dar, mai intai, sa vedem cum se pot clasifica variatele standarde europene sau internationale de calitate:

Standarde de calitate interne si externe. Standardele de calitate interne sunt cele stabilite de organizatia insasi, cea care produce sau ofera produsele sau serviciile, in functie de propriile obiective si strategii de calitate. Standardele de calitate externe sunt cele stabilite de organisme sau institutii independente, care au rolul de a evalua, verifica si certifica calitatea produselor sau serviciilor, in functie de cerintele si normele generale sau specifice.

De exemplu, o companie care produce detergenti profesionali poate stabili standarde interne de calitate privind compozitia, eficienta, siguranta si ambalarea produselor sale, dar poate solicita si o certificare externa de calitate de la o autoritate competenta, care sa ateste conformitatea cu standardele europene sau internationale de calitate.

Standarde de calitate generale si specifice. Standardele de calitate generale sunt cele care se aplica la nivel larg, pentru diferite domenii sau sectoare de activitate, si care au rolul de a asigura un nivel minim si uniform de calitate. Standardele de calitate specifice sunt cele care se aplica la nivel restrans, pentru domenii sau sectoare de activitate particulare, si care au rolul de a asigura un nivel optim si adaptat de calitate.

De exemplu, standardele de calitate generale pentru produsele alimentare se refera la conditiile de igiena, siguranta, etichetare, trasabilitate etc., care se aplica pentru toate tipurile de produse alimentare, indiferent de origine, categorie, prelucrare etc. Standardele de calitate specifice pentru produsele alimentare se refera la conditiile de calitate care se aplica pentru anumite tipuri de produse alimentare, in functie de caracteristicile si particularitatile lor, cum ar fi denumirea de origine protejata, indicatia geografica protejata, specialitatea traditionala garantata etc.

Standarde de calitate absolute si relative. Standardele de calitate absolute sunt cele care se bazeaza pe valori fixe si masurabile, care nu depind de context, de comparatie sau de perceptie. Standardele de calitate relative, dimpotriva, sunt cele care se bazeaza tocmai pe valori variabile si subiective, care depind de context, de comparatie sau de perceptie.

De exemplu, standardele de calitate absolute pentru un produs electronic se refera la parametri tehnici, cum ar fi tensiunea, frecventa, puterea si rezistenta, care se pot masura si verifica cu instrumente adecvate. Standardele de calitate relative pentru un produs electronic se refera la atribute functionale, cum ar fi usurinta de utilizare, confortul sau designul, care se pot aprecia si evalua in functie de preferintele si asteptarile utilizatorilor.

Iata cateva dintre cele mai importante si frecvente standarde de calitate pe domenii de activitate existente la ora actuala in Romania:

Domeniul productiei. In acest domeniu, standardele de calitate se refera la conformitatea cu specificatiile si cerintele tehnice, la fiabilitatea si durabilitatea produselor, la eficienta si rentabilitatea proceselor etc. Unul dintre cele mai cunoscute standarde de calitate in acest domeniu este ISO 9001, care specifica cerintele generale pentru dezvoltarea, implementarea si imbunatatirea sistemelor de management al calitatii. Acest standard este elaborat de Organizatia Internationala pentru Standardizare (ISO) si este certificat de organisme independente.

Domeniul serviciilor. In acest domeniu, standardele de calitate se refera la satisfacerea si depasirea asteptarilor si nevoilor clientilor, la profesionalismul si competenta personalului, la promptitudinea si flexibilitatea serviciului oferit. Unul dintre cele mai cunoscute standarde de calitate in acest domeniu este ISO 9004, care ofera orientari pentru imbunatatirea performantei si a satisfactiei clientilor. Acest standard este elaborat de Organizatia Internationala pentru Standardizare (ISO) si este aplicat de organizatiile care ofera servicii de diferite tipuri, cum ar fi consultanta, transport, turism, educatie, sanatate etc.

Domeniul alimentatiei. In domeniul alimentatiei publice, standardele de calitate se refera la conditiile de igiena, siguranta, etichetare, trasabilitate etc., care se aplica pentru toate tipurile de produse alimentare, indiferent de origine, categorie, prelucrare etc. Unul dintre cele mai cunoscute standarde de calitate in acest domeniu este ISO 22000, care specifica cerintele pentru un sistem de management al sigurantei alimentare. Acest standard este certificat de organisme independente de evaluare.

Siguranta alimentara poate solicita achizitia si folosirea de echipamente pentru curatenie, de ustensile pentru curatenia profesionala in locatiile de preparare a alimentelor, precum si folosirea unor detergenti profesionali siguri pentru domeniul sensibil al alimentatiei.

Domeniul sanatatii. In domeniul sanatatii, standardele de calitate se refera la conditiile de igiena, siguranta, echipament, personal, proceduri etc., care se aplica pentru toate tipurile de servicii medicale, indiferent de nivel, specialitate, furnizor etc. Unul dintre cele mai cunoscute standarde de calitate in acest domeniu este ISO 15189, care specifica cerintele pentru competenta laboratoarelor medicale. Acest standard este certificat de organisme independente.

Atingerea si mentinerea acestui standard poate solicita folosirea unor echipamente pentru curatenie adecvate, a unor ustensile pentru curatenia profesionala in incintele medicale, precum si a unor detergenti profesionali si a unor substante agreate pentru pastrarea unui mediu sigur pentru personalul medical si pacienti. De asemenea, produsele pentru managementul deseurilor medicale si de alta natura sunt neaparat necesare pentru indeplinirea conditiilor impuse de acest standard de calitate.

Domeniul educatiei. In acest domeniu, standardele de calitate pentru institutiile de invatamant se refera la conditiile de infrastructura, dotare, personal, curriculum, evaluare etc., care se aplica pentru toate tipurile si nivelurile de invatamant, indiferent de forma, profil, furnizor etc. Unul dintre cele mai cunoscute standarde de calitate in acest domeniu este ISO 21001, care specifica cerintele pentru un sistem de management al organizatiilor educationale. Acest standard este aplicat de organizatiile care ofera servicii educationale, cum ar fi scoli, universitati, centre de formare etc.

ISO 21001 ca standard de calitate pentru institutiile de invatamant are drept scop sa imbunatateasca calitatea si eficacitatea procesului educational, sa satisfaca nevoile si asteptarile beneficiarilor, sa promoveze o cultura a calitatii si a imbunatatirii continue, sa asigure o compatibilitate si o recunoastere internationala a serviciilor educationale, sa contribuie la dezvoltarea sustenabila a societatii. ISO 21001 se bazeaza pe principiile de management al calitatii, cum ar fi orientarea catre beneficiar, leadershipul, implicarea personalului, abordarea bazata pe procese, imbunatatirea, luarea deciziilor bazata pe dovezi si managementul relatiilor.

Pentru a respecta standardul ISO 21001 de calitate pentru institutiile de invatamant, organizatiile educationale trebuie sa stabileasca, sa implementeze, sa evalueze si sa-si imbunatateasca sistemul propriu de management al calitatii, prin definirea politicii si a obiectivelor de calitate, prin identificarea si analizarea proceselor si a riscurilor, prin planificarea si realizarea activitatilor educationale, prin monitorizarea si masurarea performantei si a satisfactiei beneficiarilor, prin luarea de actiuni corective si preventive, prin revizuirea si imbunatatirea continua a sistemului.Iata cateva exemple dintre cele mai importante si frecvente standarde de calitate folosite:

Standardul ISO 14001 - un standard international pentru cerintele unui sistem de management al mediului. Acesta ajuta organizatiile sa isi imbunatateasca performanta de mediu prin eficientizarea folosirii resurselor. Acest standard de calitate poate fi mentinut inclusiv prin alegerea si folosirea unor produse pentru managementul deseurilor, adecvate solicitarilor impuse.

Standardul ISO 14001 este aplicabil oricarui tip si dimensiune de organizatie, din orice sector de activitate, care doreste sa isi gestioneze responsabilitatile de mediu in mod sistematic si sa demonstreze conformitatea cu legislatia si reglementarile de mediu. ISO 14001 este un standard voluntar si nu impune cerinte specifice de performanta de mediu, ci ofera un cadru flexibil si

adaptabil la nevoile si contextul fiecarei organizatii. Beneficiile implementarii standardului ISO 14001 pot fi:

- reducerea costurilor operationale prin economisirea de energie, materiale si apa;
- cresterea competitivitatii si accesul la noi piete si clienti;
- imbunatatirea reputatiei si a relatiilor cu partile interesate;
- prevenirea si reducerea riscurilor de mediu si a sanctiunilor legale;
- incurajarea inovatiei si a oportunitatilor de afaceri;
- contributia la dezvoltarea sustenabila a societatii si a mediului.

Standardul de calitate ISO 16949 este un standard international care se aplica organizatiilor din lantul de aprovizionare auto, care vor sa isi imbunatateasca managementul calitatii. Acest standard se bazeaza pe ISO 9001, dar include si cerinte specifice pentru industria auto, cum ar fi prevenirea defectelor, reducerea variatiilor si fluctuatiilor nedorite in fluxul de activitate, reducerea pierderilor, gestionarea riscurilor, imbunatatirea continua etc. Standardul ISO 16949 este recunoscut de producatorii de automobile si de echipamente din domeniul auto, care solicita furnizorilor lor sa detina aceasta certificare. Pentru a obtine certificarea ISO 16949, organizatiile trebuie sa solicite un audit extern de la un organism de certificare independent si acreditat, care sa evalueze conformitatea sistemului de management al calitatii cu cerintele standardului. Certificarea ISO 16949 este valabila pentru o perioada de trei ani, cu conditia sa se realizeze audituri de supraveghere anuale.

Standardul de calitate SA 8000 este un standard international care se aplica organizatiilor care vor sa isi imbunatateasca responsabilitatea sociala, prin respectarea drepturilor muncitorilor, a conditiilor de munca si a unui sistem de management eficace.

Standardul international de calitate EN ISO 13485 este un standard care se aplica organizatiilor care produc sau ofera dispozitive medicale, cum ar fi aparate, instrumente, implanturi, reactivi etc. Acest standard specifica cerintele pentru un sistem de management al calitatii, care sa asigure conformitatea cu reglementarile de siguranta si eficacitate a dispozitivelor medicale. Acest standard se bazeaza pe ISO 9001, dar include si cerinte specifice pentru industria medicala, cum ar fi gestionarea riscurilor, validarea proceselor, trasabilitatea produselor, monitorizarea post-punere pe piata etc. Acest standard este recunoscut de autoritatile competente din domeniul medical, care solicita furnizorilor lor sa detina aceasta certificare.

Standardul international de calitate ISO 17025 stabileste cerintele generale pentru competenta laboratoarelor de incercari si etalonari. Acest standard se aplica tuturor laboratoarelor care doresc sa demonstreze ca functioneaza competent si genereaza rezultate valide si de incredere. Acest

standard se bazeaza pe principiile de management al calitatii si pe principiile analizei riscurilor si a punctelor critice de control (HACCP).

Evaluarea informațiilor în respectarea standardelor în managementul calității este un proces esențial care asigură că organizațiile își gestionează procesele și produsele conform cerințelor stabilite în standardele internaționale, precum ISO 9001. Acest proces implică analiza și utilizarea informațiilor relevante pentru a asigura conformitatea și îmbunătățirea continuă a calității.

Etape principale ale evaluării informațiilor:

1.Colectarea informațiilor relevante

Respectarea standardelor este esențială pentru asigurarea calității, conformității legale, și competitivității în diverse industrii. Standardele pot fi de natură internațională, națională sau organizațională, acoperind domenii precum siguranța, mediu, calitate sau securitatea informațiilor. Colectarea informațiilor relevante în respectarea standardelor implică procese bine definite, care asigură accesul la date actuale, corecte și aplicabile. Acest document explorează etapele, sursele și bunele practici necesare pentru o colectare eficientă a informațiilor.

1. Identificarea cerințelor relevante

Primul pas în procesul de colectare a informațiilor este identificarea clară a standardelor care trebuie respectate. Acest lucru presupune:

Analiza contextului: Determinarea domeniului de aplicare al standardelor relevante. De exemplu, o companie din industria alimentației va trebui să respecte standarde de siguranță alimentară precum ISO 22000.

Consultarea legislației aplicabile: Unele standarde sunt integrate în cerințe legale obligatorii. Înțelegerile juridice contribuie la definirea cadrului necesar.

Identificarea standardelor de referință: Acestea includ standarde internaționale (ISO, IEC), naționale (SR EN, DIN) sau sectoriale.

2. Stabilirea surselor de informații

Sursele de informații trebuie să fie credibile și accesibile. Exemple de surse includ:

Organizații de standardizare: Site-uri oficiale ale instituțiilor precum ISO (International Organization for Standardization), ASTM (American Society for Testing and Materials), sau alte organisme naționale.

Registre oficiale: Legislația națională publicată în jurnale oficiale.

Consultanți și experți: Profesioniști în domeniu care oferă interpretări detaliate ale standardelor.

Literatură de specialitate: Manuale, ghiduri de implementare și articole din reviste recunoscute.

Evenimente și traininguri: Participarea la conferințe, seminarii sau cursuri de formare.

3. Metode de colectare a informațiilor

Cercetarea online: Utilizarea motoarelor de căutare, bazelor de date sau bibliotecilor digitale. Este importantă verificarea autenticității surselor.

Interviuri și sondaje: Consultarea experților, angajaților sau altor părți interesate pentru a obține perspective relevante.

Studii de caz: Analizarea implementării standardelor în alte organizații pentru a identifica soluții eficiente.

Documentație internă: Verificarea politicilor, procedurilor sau rapoartelor existente.

4. Organizarea informațiilor colectate

Pentru o gestionare eficientă, informațiile trebuie structurate și organizate astfel:

Crearea unei baze de date: Utilizarea softurilor dedicate pentru stocarea și organizarea informațiilor.

Clasificarea informațiilor: Gruparea pe categorii precum cerințe legale, cerințe tehnice sau bune practici.

Actualizarea periodică: Implementarea unui sistem de revizuire pentru a asigura conformitatea continuă.

5. Bune practici în colectarea informațiilor

Transparență și trasabilitate: Documentarea surselor și metodelor utilizate pentru colectare.

Colaborare: Implicarea echipelor multidisciplinare pentru a acoperi toate perspectivele necesare.

Tehnologie: Folosirea instrumentelor digitale, precum software de gestiune a conformității, pentru eficiență sporită.

Pregătire continuă: Formarea echipei responsabile pentru a fi la curent cu cele mai noi cerințe și tendințe.

6. Evaluarea calități informațiilor

Pentru a asigura utilitatea informațiilor colectate, trebuie evaluate criterii precum:

Acuratețea: Verificarea corectitudinii și conformității datelor cu standardele relevante.

Relevanța: Informațiile trebuie să fie aplicabile domeniului specific.

Actualitatea: Respectarea celor mai recente versiuni ale standardelor.

2. Validarea informatiilor relevante in respectarea standardelor

Validarea informațiilor relevante în respectarea standardelor este o etapă esențială în managementul informațional și asigurarea calității informațiilor. Aceasta implică evaluarea și verificarea datelor, astfel încât să se asigure că acestea sunt exacte, complete, comparabile și conforme cu normele și reglementările specifice. Procesul de validare are un rol crucial în diverse domenii, cum ar fi afaceri, știință, cercetare, IT, sănătate și multe altele. În acest context, analiza detaliată a validării informațiilor relevante este necesară pentru a înțelege importanța și impactul acestora asupra deciziilor și activităților organizaționale.

Importanța validării informațiilor

Validarea informațiilor relevante contribuie la luarea unor decizii informate și sigure, prin furnizarea unui set de date corect, consistent și actualizat. În era digitală, volumul de informații este în continuă creștere, iar contextul de reglementare și normare a standardelor crește în paralel. Prin urmare, procesul de validare devine esențial pentru prevenirea erorilor, asigurarea conformității și îmbunătățirea transparenței și a responsabilității.

Definiție și scop

Validarea informațiilor relevante implică evaluarea conținutului datelor pentru a se asigura că acestea sunt adecvate și conforme cu standardele relevante. Scopul validării este de a elimina erorile, a verifica consistența și exactitatea, a compara datele cu standardele stabilite și a asigura relevanța acestora pentru scopurile stabilite. Procesul de validare se aplică într-o varietate de domenii, cum ar fi educația, cercetarea, medicina, finanțele și managementul operațional.

Etape ale procesului de validare

Colectarea datelor: Prima etapă implică adunarea informațiilor din surse relevante, cum ar fi baze de date, surse primare sau surse secundare. În această etapă este important să se asigure corectitudinea și integritatea datelor colectate.

Verificarea consistenței: Datele colectate trebuie să fie coerente și să nu conțină contradicții sau erori logice. Validarea consistenței este crucială pentru evitarea confuziilor și greșelilor în procesarea informațiilor.

Compararea cu standardele: Odată ce informațiile sunt colectate și verificate pentru consistență, acestea trebuie comparate cu standardele specifice din domeniul respectiv. Aceste standarde pot

varia de la standarde internaționale, naționale sau internaționale, până la cele interne sau specificate de organizație.

Autentificarea și certificarea: Validarea poate implica și o etapă de autentificare sau certificare, care asigură că datele validate provin din surse oficiale, sigure și fiabile.

Documentarea procesului: Ultima etapă implică documentarea procesului de validare și a rezultatelor acestuia, astfel încât să poată fi utilizate în scopuri viitoare, pentru audit sau pentru rapoarte detaliate.

Beneficiile validării informațiilor relevante

Creșterea încrederii în decizii: Informațiile validate oferă un suport solid pentru luarea deciziilor, deoarece sunt precise și coerente.

Conformitatea cu reglementările: În domeniul reglementărilor, cum ar fi sănătatea, siguranța sau finanțele, validarea este esențială pentru respectarea normelor impuse.

Reducerea riscurilor: Validarea informațiilor reduce riscul apariției erorilor, neconformităților sau interpretărilor greșite.

Îmbunătățirea calității: Prin verificarea minuțioasă a informațiilor, se asigură o calitate superioară a datelor, ceea ce influențează pozitiv procesul de luare a deciziilor.

Eficiență operațională: Datele validate contribuie la eficiența operațională, permițând organizațiilor să lucreze mai rapid și să utilizeze resursele într-un mod mai optimizat.

Standardizarea și validarea informațiilor în diferite domenii

Educație: În sectorul educațional, validarea informațiilor este crucială pentru managementul studenților, evaluarea curriculumului și raportarea datelor academice către organismele de reglementare.

Medicină: Informațiile din domeniul medical trebuie validate pentru a asigura acuratețea diagnosticelor, tratamentelor și rapoartelor pacienților, fiind esențiale pentru siguranța și sănătatea pacienților.

Finanțe: În domeniul financiar, validarea informațiilor este necesară pentru raportarea exactă a tranzacțiilor, evitarea fraudelor și asigurarea conformității cu reglementările financiare.

IT: Validarea în domeniul tehnologiei informației include protejarea datelor sensibile, verificarea sistemelor informatice și asigurarea protecției împotriva amenințărilor cibernetice. Tehnologii și instrumente pentru validarea informațiilor.

Pentru a eficientiza procesul de validare, diverse tehnologii și instrumente sunt utilizate. Acestea includ software specializat de management al datelor, soluții de analiză a datelor, algoritmi avansați de verificare automată, precum și sisteme de raportare automatizată. Implementarea unor astfel de instrumente ajută la îmbunătățirea procesului și reducerea erorilor umane.

Care sunt etapele validării datelor?

Verificarea datelor – căutarea erorilor de bază care sunt ușor de detectat la prima vedere.

Analizarea datelor – un proces în care un șir de date este convertit dintr-un format în altul. Un bun exemplu de analizare a datelor este extragerea de informații dintr-un formular electronic ca atribute separate: un nume, un nume, un cod poștal, un oraș, o stradă etc.

În această etapă, puteți adăuga și alte atribute pe baza datelor pe care le aveți deja, de exemplu, definiți sexul pe baza numelui persoanei, adăugați un cod poștal sau un județ care lipsește pe baza numelui orașului etc.

Ștergerea duplicatelor – scăpați de datele repetate. În această etapă, este posibil să căutați mai multe înregistrări legate de un singur client, chiar dacă datele sunt scrise în diferite tipuri. Puteți, de asemenea, să îmbinați mai multe baze de date și să standardizați înregistrările, astfel încât o singură înregistrare client să includă toate informațiile lor din surse diferite.

Completarea datelor sau ștergerea înregistrărilor datelor lipsă – această etapă asigură că baza de date este completă și că informațiile lipsă nu influențează rezultatele analizelor efectuate.

Standardizarea datelor – definirea unui format standard pentru date și transformarea tuturor înregistrărilor astfel încât să se potrivească. Un exemplu ar putea fi un format de date zz/ll/aaaa sau un format de număr de telefon +1-XXX-XXXX.

Detectarea conflictelor în setul de date – această etapă are ca scop eliminarea valorilor și datelor care se exclud reciproc. De exemplu, baza de date a unei companii poate include informații că un anumit client nu are plăți în așteptare. Cu toate acestea, se știe că aceste informații nu sunt adevărate, deoarece același client tocmai a fost facturat pentru serviciile furnizate. În acest caz, baza de date nu a fost încă actualizată sau valoarea a fost omisă.

Date de înaltă calitate – ce înseamnă?

Să o spunem din nou – este extrem de important să folosiți date de înaltă calitate, fie pentru lucru, pentru formarea de opinii sau pentru a lua decizii. Dar ce înseamnă? Care sunt caracteristicile datelor fine? Sunt de încredere?

Când căutați știri recente, cel mai probabil încercați să le obțineți din surse considerate de încredere și veridice. De asemenea, ar trebui să alegeți numai acele seturi de date despre care știți că sunt credibile.

Sunt actualizate?

În mare parte, depinde de o anumită industrie sau domeniu în ceea ce privește datele care pot fi considerate actualizate. Important este să lucrați cu cele mai recente date. Analizele bazate pe date învechite nu sunt prea utile.

Sunt consecvente?

Aceasta înseamnă că datele din diferite surse legate de un singur atribut se completează reciproc și, împreună, oferă o perspectivă mai largă. Consistența poate fi legată și de datele dintr-un singur set. În acest caz, este vorba despre integritatea de ex. nomenclatura sau metodele de definire a unor parametri specifici.

Sunt relevante?

Datele trebuie să fie importante și valoroase pentru proiect. De asemenea, ar trebui să ajute la rezolvarea unei probleme specifice.

Sunt exacte?

Datele trebuie salvate în formatul potrivit și folosind un model de date adecvat, precum și standarde și unități consistente.

Sunt complete?

Datele trebuie să conțină toate elementele sau atributele necesare și nu pot lipsi niciuna dintre ele.

De ce ar trebui să asigurați calitatea înaltă a datelor?

După cum am menționat deja, nu puteți obține rezultatele dorite în lucrul cu date dacă utilizați seturi de calitate slabă. Dacă analiza dumneavoastră se bazează pe date incomplete, învechite, nesigure în format greșit, rezultatele vor fi la fel de slabe.

Verificarea datelor înainte de a le folosi în munca dvs. nu este doar recomandată, ci este necesară. De ce?

Astfel că informațiile folosite și partajate sunt corecte și de încredere

Colectarea manuală a datelor și actualizările sunt foarte predispuse la erori: greșeli de scriere, înregistrări duplicate și valori greșite. Rezultatele analizelor bazate pe astfel de date sunt incorecte.

Pentru ca proiectele și analizele dumneavoastră să fie corecte și utile și să puteți lua decizii corecte de business.

Cele mai de succes companii au o utilizare largă de date – datele lor sunt folosite în fiecare zi de echipe interne, dar și de manageri, directori și alți factori de decizie. Doar datele fiabile pot asigura decizii precise de business și pot asigura un avantaj competitiv.

Pentru a vă îmbunătăți eficiența procesului

Lucrul cu date neglijate care conțin multe erori este foarte obositor și frustrant. Corectarea lor este consumatoare de timp și obositoare. În plus, dacă datele nu sunt corectate din surse, trebuie să fie repetate ori de câte ori utilizați setul de date dat. Odată cu creșterea bazei de date, este din ce în ce mai greu să lucrați cu date care nu sunt organizate și actualizate în mod regulat.

Pentru a reduce costurile și a crește profiturile

Procesele care sunt ineficiente din cauza datelor de calitate slabă duc, de asemenea, la pierderi financiare. Acest lucru este legat de munca ineficientă a angajaților, proiecte întârziate, penalități contractuale și simplul fapt că nu poți trece la proiectele pentru noii clienți. Controlul datelor și asigurarea calității lor înalte vă ajută să creșteți eficiența muncii și să reduceți costurile.

Pentru a câștiga noi clienți

Datele actualizate și fiabile deschid noi posibilități. Comportamentul clienților se poate schimba rapid, iar informațiile despre aceste tendințe vă ajută să reacționați rapid și să vă adaptați oferta la noile așteptări. Prin urmare, vă creșteți șansele de a câștiga noi clienți.

7 pași pentru a obține date de înaltă calitate - În cele din urmă, vă împărtășim un scurt ghid despre cum să vă asigurați că datele dvs. sunt întotdeauna de înaltă calitate.

1. Utilizați surse de date verificate și de încredere;
2. Acordați-vă timp pentru a vă valida datele;

În cazul setului de date mari sau al validărilor frecvente, automatizați acest proces..

3. Dacă doriți să utilizați date într-un proiect, analizați mai multe surse;

Verificați cât de complete, actualizate și utile sunt datele dvs. pentru proiect.

4. Împărtășiți-vă gândurile, problemele și rezultatele validării cu membrii echipei;

În timpul următorului proiect, nu va trebui să validați și să analizați din nou același set de date.

5. Luați decizii de business numai atunci când sunteți sigur că datele pe care le utilizați sunt de încredere, corecte și actualizate;

În acest fel, nu veți risca să luați decizii greșite.

6. Limitați numărul surselor și instrumentelor dvs. de date;

Acest lucru vă ajută să reduceți riscul erorilor legate de integrarea sursei, precum și a incompatibilității de sistem și format.

7. Dacă utilizați multe surse de date diferite, integrați-le și colectați datele prin platforme de integrare.

3.Analiza si interpretarea informatiilor

Analiza și interpretarea rezultatelor în calitate sunt procese esențiale în evaluarea unui produs, serviciu sau proces, având un impact major asupra strategiei de îmbunătățire continuă a acestora. Aceste procese nu doar că permit identificarea punctelor forte și a celor slabe ale unui sistem sau ale unui produs, dar constituie și baza pentru implementarea unor măsuri corective sau preventive.

În acest context, analiza și interpretarea rezultatelor în calitate se referă la modul în care sunt colectate, procesate și interpretate datele care reflectă performanța unui produs sau serviciu în raport cu așteptările, cerințele și standardele stabilite. Analiza are rolul de a identifica informațiile relevante și de a le interpreta corect pentru a lua decizii informate, în timp ce interpretarea rezultatelor vizează înțelegerea sensului datelor și a implicațiilor acestora asupra calității.

1. Definiția conceptelor de analiză și interpretare a rezultatelor în calitate

Analiza rezultatelor în calitate este procesul prin care se examinează datele și informațiile colectate în urma unor măsurători, teste, sondaje sau inspecții. În funcție de natura datelor, analiza poate fi descriptivă, inferențială sau predicitivă. Acest proces presupune utilizarea unor instrumente statistice și tehnici de prelucrare a datelor pentru a extrage concluzii relevante despre nivelul de calitate al produsului sau serviciului evaluat.

Interpretarea rezultatelor în calitate, pe de altă parte, se referă la procesul de a înțelege semnificația datelor obținute și de a le pune în context. Acesta presupune nu doar explicarea rezultatelor obținute în urma analizei, ci și formularea unor recomandări concrete privind îmbunătățirea calității pe baza acestor rezultate. Interpretarea are în vedere obiectivele stabilite de organizație, așteptările clienților și cerințele reglementatorii, iar scopul său este de a transforma datele brute într-o formă utilă pentru procesul decizional.

2. Metodologii și instrumente utilizate în analiza și interpretarea rezultatelor

Pentru a analiza și interpreta corect rezultatele în calitate, se folosesc diverse metode și instrumente specifice fiecărei industrii sau domeniu de activitate. Printre cele mai utilizate instrumente se numără:

Diagramele de tip Pareto: Acestea ajută la identificarea celor mai frecvente probleme sau defecte, oferind o reprezentare vizuală a distribuției acestora. Ele sunt utile în identificarea priorităților pentru acțiuni corective.

Analiza cauzelor fundamentale (Root Cause Analysis - RCA): Aceasta ajută la identificarea cauzelor de bază ale problemelor de calitate și la formularea de soluții care să prevină reapariția acestora.

Controlul statistic al proceselor (SPC): Este un set de tehnici care utilizează grafice și statistici pentru a monitoriza și controla procesele de producție sau de prestare a serviciilor. Aceste instrumente sunt folosite pentru a determina dacă un proces este stabil și predictibil, sau dacă există variabilități care trebuie controlate.

Analiza SWOT: Aceasta se utilizează pentru a evalua punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările legate de un proces sau produs. Ea este utilă în interpretarea rezultatelor în contextul strategiilor de îmbunătățire a calității.

Indicele de satisfacție al clienților (CSAT) și Net Promoter Score (NPS): Aceste scoruri sunt folosite pentru a măsura satisfacția clienților și pentru a evalua performanța în raport cu așteptările acestora. Analiza acestor scoruri oferă o imagine clară asupra calității din perspectiva utilizatorilor.

3. Pașii procesului de analiză și interpretare a rezultatelor

Analiza și interpretarea rezultatelor în calitate sunt procese ce se derulează în mai mulți pași succesivi, fiecare dintre aceștia având rolul de a transforma informațiile brute în cunoștințe aplicabile pentru îmbunătățirea calității. Aceștia sunt:

3.1. Colectarea datelor

Primul pas este colectarea datelor relevante pentru calitatea produsului sau serviciului. Aceste date pot proveni din diverse surse: teste de laborator, feedback-ul clienților, inspecții de calitate, audituri interne, etc. Este important ca datele colectate să fie precise, complete și reprezentative pentru procesul evaluat.

3.2. Organizarea și prelucrarea datelor

Odată colectate, datele trebuie organizate într-un mod care să permită o analiză ușoară. Acesta presupune crearea unor tabele, grafice și diagrame care să evidențieze tendințele și variațiile relevante ale calității. Prelucrarea datelor implică aplicarea unor tehnici statistice pentru a extrage informații semnificative.

3.3. Analiza datelor

În acest pas, datele prelucrate sunt supuse unei analize detaliate. Analiza poate fi descriptivă, care presupune identificarea trendurilor și a patternurilor din date, sau mai complexă, implicând utilizarea unor tehnici inferențiale pentru a face estimări sau prognoze. De asemenea, se pot utiliza tehnici de corelare pentru a examina relațiile dintre diferite variabile.

3.4. Interpretarea rezultatelor

După ce analiza datelor este finalizată, rezultatele trebuie interpretate în contextul obiectivelor de calitate și al cerințelor clientului. Acesta este momentul în care se identifică semnificația rezultatelor, se formulează concluzii și se stabilesc acțiuni corective sau preventive.

3.5. Implementarea măsurilor corective

Pe baza rezultatelor analizei și interpretării, se vor lua măsuri pentru îmbunătățirea calității. Acestea pot include modificări ale proceselor, îmbunătățiri ale produsului, formarea personalului sau revizuirea procedurilor existente. Implementarea măsurilor corective trebuie să fie monitorizată pentru a evalua eficiența acestora.

3.6. Monitorizarea și raportarea continuă

După implementarea măsurilor corective, procesul de analiză și interpretare trebuie să fie continuu. Se vor face monitorizări periodice pentru a evalua impactul acțiunilor luate și pentru a identifica noi posibile îmbunătățiri.

4. Importanța analizei și interpretării rezultatelor în calitate

Un proces eficient de analiză și interpretare a rezultatelor în calitate are numeroase beneficii, atât pentru organizație, cât și pentru clienți:

Îmbunătățirea continuă a calității: Analiza rezultatelor permite identificarea nevoii de îmbunătățire a proceselor, produselor și serviciilor, susținând astfel un ciclu continuu de îmbunătățire a calității.

Satisfacția clienților: O interpretare corectă a feedback-ului clienților poate duce la ajustarea rapidă a produselor sau serviciilor, asigurându-se astfel un nivel înalt de satisfacție a acestora.

Reducerea costurilor: Identificarea rapidă a problemelor și implementarea măsurilor corective poate duce la reducerea defectelor, pierderilor și refacerii produselor, economisind resurse și timp. Conformitatea cu standardele și reglementările: Analiza rezultatelor ajută organizațiile să asigure conformitatea cu reglementările interne și externe, evitând sancțiunile legale sau pierderea licențelor.

5. Provocările în analiza și interpretarea rezultatelor în calitate

Deși procesul de analiză și interpretare a rezultatelor în calitate este esențial, există și o serie de provocări pe care organizațiile le pot întâmpina:

Calitatea datelor: Datele pot fi incomplete, eronate sau neconforme, ceea ce face analiza mai dificilă și poate conduce la concluzii greșite.

Subiectivitatea interpretării: Interpretarea rezultatelor poate fi influențată de percepțiile personale ale celor care o realizează, ceea ce poate duce la erori în formularea concluziilor și recomandărilor.

Complexitatea proceselor: În industriile complexe, unde procesele sunt interconectate, identificarea cauzelor fundamentale ale problemelor de calitate poate fi o provocare.

4.Raportarea si luarea deciziilor

Raportarea și luarea deciziilor în calitate sunt aspecte esențiale în managementul organizațional, în special în domeniul calității. Ele sunt interconectate și reprezintă piloni fundamentali în procesul de îmbunătățire continuă a performanței unei organizații. Raportarea corectă a datelor și informațiilor relevante în domeniul calității ajută la luarea deciziilor fundamentate și eficiente, iar acest proces are un impact direct asupra eficienței și succesului organizației pe termen lung.

În această lucrare, vom explora importanța raportării și luării deciziilor în calitate, cu accent pe procesul de colectare, analiză și interpretare a datelor de calitate, precum și pe rolul acestora în îmbunătățirea continuă a proceselor și a produselor. De asemenea, vom analiza diferitele instrumente și tehnici utilizate pentru raportare și luarea deciziilor în calitate, precum și modul în care acestea pot contribui la realizarea unui sistem de management al calității eficient.

I. Conceptul de calitate și managementul calității

Înainte de a aborda subiectul raportării și luării deciziilor în calitate, este important să înțelegem ce înseamnă „calitate" și cum se integrează aceasta într-un sistem de management al calității (SMC). Calitatea se referă la capacitatea unui produs sau serviciu de a satisface cerințele și așteptările clienților. În domeniul managementului calității, termenul este legat de procesele și activitățile care vizează asigurarea și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor oferite.

Un sistem de management al calității include politici, procese, proceduri și practici organizatorice care sunt implementate pentru a asigura că produsele și serviciile livrate respectă standardele și reglementările relevante, și pentru a îmbunătăți continuu performanța organizației. Un element esențial în cadrul acestui sistem este colectarea și analiza datelor referitoare la calitate, care sunt utilizate pentru a sprijini luarea deciziilor.

II. Rolul raportării în calitate

Raportarea este procesul prin care se colectează, se organizează și se prezintă informațiile relevante referitoare la calitate. Aceasta este o activitate continuă, care permite organizațiilor să monitorizeze performanța proceselor și să identifice orice abateri de la standardele stabilite. Raportarea în calitate poate include:

Raportarea performanței proceselor: Acest tip de raportare se concentrează pe analiza proceselor interne ale organizației, evaluând eficiența și eficacitatea acestora în ceea ce privește atingerea obiectivelor de calitate.

Raportarea defectelor și abaterilor: În cadrul unui sistem de management al calității, raportarea defectelor sau abaterilor este esențială pentru identificarea problemelor și pentru stabilirea măsurilor corective și preventive.

Raportarea satisfacției clienților: Feedback-ul din partea clienților este un indicator important al calității produselor și serviciilor. Raportarea acestuia ajută organizațiile să înțeleagă nivelul de satisfacție al clienților și să identifice zonele care necesită îmbunătățiri.

Raportarea auditurilor de calitate: Auditurile interne și externe de calitate sunt un instrument important pentru evaluarea conformității organizației cu standardele și reglementările aplicabile. Raportarea acestora furnizează informații valoroase despre starea sistemului de management al calității.

III. Instrumente și tehnici pentru raportarea în calitate

Există mai multe instrumente și tehnici utilizate pentru colectarea și raportarea datelor de calitate. Acestea sunt esențiale pentru asigurarea unei gestionări eficiente a informațiilor și pentru susținerea procesului decizional. Printre cele mai comune instrumente se numără:

Indicatorii cheie de performanță (KPI): KPI sunt măsuri cuantificabile care reflectă performanța unui proces sau a unui produs în raport cu obiectivele de calitate stabilite. Aceștia pot include rata de defecte, timpul de livrare, satisfacția clientului etc.

Diagrama de flux: Diagramele de flux sunt folosite pentru a reprezenta vizual procesele, iar acest lucru ajută la identificarea pașilor critici și a posibilelor puncte de îmbunătățire.

Diagrama Pareto: Aceasta este o tehnică care ajută la identificarea celor mai importante cauze ale problemelor de calitate. Prin analiza frecvenței defectelor sau abaterilor, se poate concentra resursele pentru a rezolva cele mai semnificative probleme.

Analiza cauzei și efectului (diagrama Ishikawa): Aceasta este o tehnică utilizată pentru a identifica cauzele fundamentale ale problemelor de calitate. Prin această abordare, organizațiile pot înțelege mai bine unde trebuie să intervină pentru a corecta procesul.

Tabelele și graficele de control: Aceste instrumente sunt utilizate pentru a monitoriza variabilitatea proceselor și pentru a detecta eventuale abateri de la standardele de calitate. Graficele de control pot fi utilizate pentru a analiza stabilitatea unui proces și pentru a lua măsuri corective, dacă este necesar.

IV. Procesul de luare a deciziilor în calitate

Luarea deciziilor în domeniul calității este un proces complex care implică analiza datelor, evaluarea riscurilor și alegerea celor mai eficiente soluții pentru îmbunătățirea calității. Deciziile pot fi luate la diferite nivele ale organizației, de la managementul de vârf până la personalul de la nivelul operativ.

Colectarea și analiza datelor: Primul pas în luarea deciziilor este colectarea datelor relevante. Aceste date pot proveni din diverse surse, cum ar fi rapoartele de performanță, feedback-ul clienților, audituri interne etc. O analiză detaliată a acestora ajută la identificarea tendințelor și a problemelor critice.

Evaluarea opțiunilor: După analiza datelor, se identifică diverse opțiuni pentru îmbunătățirea proceselor sau produselor. Aceste opțiuni sunt evaluate pe baza impactului lor asupra calității, costurilor, timpului și resurselor disponibile.

Alegerea soluțiilor: După evaluarea opțiunilor, se iau decizii cu privire la soluțiile care vor fi implementate. Aceste soluții trebuie să fie sustenabile și să contribuie la îmbunătățirea continuă a calității.

Implementarea și monitorizarea: După ce soluțiile au fost alese, acestea sunt implementate în cadrul organizației. Este important să se monitorizeze impactul acestora pentru a se asigura că se ating rezultatele dorite. Dacă nu se obțin îmbunătățiri semnificative, se pot ajusta soluțiile sau se pot alege altele.

Revizuirea și ajustarea: Procesul decizional nu se încheie odată cu implementarea unei soluții. Este important ca organizațiile să revizuiască periodic deciziile luate și să ajusteze procesele în funcție de noile informații și condiții.

V. Impactul raportării și luării deciziilor asupra performanței organizației

Raportarea și luarea deciziilor în calitate au un impact direct asupra performanței organizației. Printr-o raportare precisă și detaliată, managementul poate lua decizii informate care conduc la îmbunătățirea proceselor și produselor. În plus, luarea deciziilor bazate pe date obiective ajută la reducerea riscurilor, creșterea satisfacției clienților și îmbunătățirea eficienței operaționale. Un sistem de management al calității bine implementat, care include raportarea continuă a datelor și luarea de decizii fundamentate, poate contribui semnificativ la creșterea competitivității organizației pe piață și la îmbunătățirea reputației sale.

5.Implementarea măsurilor corective și preventive

Într-un mediu economic globalizat și dinamic, managementul calității devine un aspect esențial pentru succesul pe termen lung al organizațiilor. Obiectivul principal al managementului calității este asigurarea satisfacției clienților, ceea ce implică furnizarea de produse și servicii care respectă cerințele stabilite, sunt fiabile și conforme cu așteptările pieței. În acest context, măsurile corective și preventive joacă un rol crucial în prevenirea apariției problemelor și în remedierea acestora atunci când acestea survin.

1. Definiția și importanța măsurilor corective și preventive

Măsurile corective sunt acțiuni luate pentru a elimina cauzele unor neconformități sau probleme deja identificate într-un proces sau produs. Scopul lor este de a preveni repetarea aceleași probleme, prin modificarea proceselor, a procedurilor sau a practicilor care au dus la apariția acestora.

Măsurile preventive, pe de altă parte, sunt acțiuni care se iau înainte de a apărea o problemă sau o neconformitate, având scopul de a preveni apariția acestora. Aceste măsuri sunt proactive și implică identificarea riscurilor înainte ca acestea să devină o problemă reală, astfel încât să se prevină orice impact negativ asupra calității produselor și serviciilor.

Implementarea acestor măsuri este esențială în orice sistem de management al calității, deoarece ele contribuie direct la îmbunătățirea proceselor, la optimizarea resurselor și la menținerea unui standard înalt de calitate.

2. Importanța implementării măsurilor corective și preventive

Într-o organizație, implementarea măsurilor corective și preventive poate avea multiple beneficii, inclusiv:

Reducerea costurilor: Identificarea și corectarea problemelor înainte ca acestea să devină mari costuri poate contribui semnificativ la reducerea cheltuielilor generale ale companiei. Prevenirea defectelor este mult mai puțin costisitoare decât remedierea lor ulterioară.

Îmbunătățirea satisfacției clienților: Produsele și serviciile de calitate superioară contribuie la creșterea satisfacției clienților și la fidelizarea acestora, ceea ce, la rândul său, sprijină creșterea și succesul pe termen lung al companiei.

Minimizarea riscurilor: Prin implementarea măsurilor preventive, organizațiile pot minimiza riscurile care pot afecta procesul de producție sau performanța serviciilor, asigurându-se că nu vor apărea probleme majore pe termen lung.

Conformitatea cu standardele de calitate: Măsurile corective și preventive sunt fundamentale pentru conformitatea cu standardele internaționale de calitate, precum ISO 9001, care impun

implementarea unor acțiuni eficiente pentru gestionarea neconformităților și a riscurilor.

3. Procesul de implementare a măsurilor corective și preventive

Implementarea acestor măsuri presupune un proces bine definit, care implică mai multe etape, de la identificarea problemei până la evaluarea eficienței măsurilor aplicate.

3.1. Identificarea neconformităților și a riscurilor

Primul pas în implementarea măsurilor corective și preventive este identificarea neconformităților existente sau a riscurilor potențiale. Acestea pot fi identificate prin diverse metode, cum ar fi:

Audituri interne și externe: Acestea sunt utilizate pentru a verifica conformitatea proceselor cu standardele de calitate și pentru a identifica orice deficiențe.

Evaluarea feedback-ului clienților: Plângerile și sugestiile clienților sunt o sursă valoroasă de informații pentru identificarea problemelor care pot afecta calitatea produselor sau serviciilor.

Inspecții și teste: Realizarea de teste periodice ale produselor sau serviciilor poate ajuta la detectarea defectelor înainte ca acestea să ajungă la client.

Analiza de risc: Evaluarea riscurilor asociate proceselor și produselor poate ajuta la identificarea domeniilor care necesită măsuri preventive.

3.2. Stabilirea cauzelor fundamentale

Odată ce neconformitățile sau riscurile au fost identificate, este esențial să se analizeze cauzele fundamentale ale acestora. Analiza cauzelor fundamentale ajută la înțelegerea contextului în care apar problemele și la identificarea proceselor sau activităților care trebuie modificate pentru a preveni repetarea acestora.

Tehnici utilizate pentru analiza cauzelor fundamentale includ:

Diagrama „Căpcăunului" (Fishbone): Această metodă ajută la identificarea factorilor care contribuie la o problemă, prin analizarea diverselor categorii, cum ar fi oameni, echipamente, procese și mediu.

5 Whys: Aceasta presupune întrebarea repetată „De ce?" pentru a ajunge la rădăcina problemei.

3.3. Implementarea măsurilor corective și preventive

După ce cauzele fundamentale au fost identificate, următorul pas este dezvoltarea și implementarea măsurilor corective și preventive. Aceste măsuri pot include:

Revizuirea proceselor: Modificarea proceselor și procedurilor pentru a elimina riscurile identificate și a preveni apariția problemelor.

Îmbunătățirea instruirii și a competențelor angajaților: Trainingul continuu al angajaților pentru a le asigura cunoștințele necesare pentru a respecta standardele de calitate și pentru a preveni erorile.

Îmbunătățirea controlului calității: Implementarea unor noi tehnici de control al calității, cum ar fi inspecții suplimentare sau instrumente mai avansate pentru monitorizarea calității.

Ajustarea specificațiilor produsului: Modificarea designului produsului sau a specificațiilor tehnice pentru a reduce riscurile de neconformitate.

3.4. Monitorizarea și evaluarea eficienței măsurilor

După implementarea măsurilor, este esențial să se monitorizeze și să se evalueze impactul acestora asupra proceselor și asupra calității produselor și serviciilor. Acest lucru se poate face prin:

Măsurarea performanței: Stabilirea unor indicatori de performanță cheie (KPI) care să ajute la evaluarea eficienței măsurilor corective și preventive.

Revizuirea continuă a proceselor: Implementarea unui ciclu continuu de îmbunătățire, cum ar fi metoda PDCA (Plan-Do-Check-Act), care ajută organizațiile să îmbunătățească constant procesele.

Evaluarea feedback-ului clienților: Analizarea feedback-ului clienților după implementarea măsurilor pentru a evalua impactul asupra satisfacției acestora.

3.5. Îmbunătățirea continuă

Managementul calității nu se încheie cu implementarea măsurilor corective și preventive, ci presupune un proces continuu de îmbunătățire. Organizarea unor sesiuni de brainstorming, a analizelor de performanță și a evaluărilor periodice ajută la îmbunătățirea continuă a calității produselor și serviciilor.

4. Provocări în implementarea măsurilor corective și preventive

Deși măsurile corective și preventive sunt esențiale pentru succesul managementului calității, implementarea lor poate întâmpina diverse provocări, cum ar fi:

Rezistența la schimbare: Angajații pot fi reticenți în fața modificărilor, mai ales dacă nu sunt suficient de informați cu privire la beneficiile acestora.

Resurse limitate: Implementarea unor măsuri corective și preventive poate necesita resurse

financiare și umane semnificative, ceea ce poate reprezenta o provocare pentru organizațiile cu bugete restrânse.

Complexitatea proceselor: În organizațiile mari, cu procese complexe, poate fi dificil să se identifice rapid cauzele fundamentale ale problemelor și să se implementeze măsuri eficiente.

Lipsa unui sistem de management al calității eficient: Fără un sistem bine structurat de management al calității, este dificil să se implementeze măsurile corective și preventive într-un mod coerent și eficient.

6.Monitorizarea și revizuirea periodică

Monitorizarea și revizuirea periodică sunt activități esențiale în cadrul managementului calității, având un rol semnificativ în menținerea și îmbunătățirea continuă a proceselor, produselor și serviciilor unei organizații. Aceste procese contribuie la atingerea obiectivelor organizației prin asigurarea că procesele se desfășoară conform cerințelor stabilite, iar orice deviație sau problemă identificată este corectată prompt. În acest context, monitorizarea și revizuirea periodică reprezintă nu doar o obligație, ci și un instrument de optimizare și adaptare continuă a managementului calității.

1. Conceptul de Monitorizare în Managementul Calității

Monitorizarea se referă la procesul de urmărire continuă a performanței unui sistem de management al calității, prin colectarea și analiza datelor relevante. Acest proces implică măsurarea și evaluarea performanței pentru a asigura că procesele organizației sunt eficiente și conforme cu cerințele stabilite. Monitorizarea poate include o gamă largă de activități, cum ar fi:

- Măsurarea satisfacției clienților;
- Analiza performanței proceselor interne;
- Verificarea respectării standardelor de calitate;
- Urmărirea conformității produselor sau serviciilor livrate.

Monitorizarea eficientă presupune utilizarea unor instrumente și tehnici adecvate, cum ar fi indicatori de performanță (KPIs), audituri interne, feedback din partea clienților și evaluarea riscurilor. Aceste instrumente sunt esențiale pentru a detecta orice deviere de la obiectivele de calitate și pentru a iniția acțiuni corective.

2. Rolul Monitorizării în Managementul Calității

Monitorizarea are multiple roluri în cadrul unui sistem de management al calității:

Asigurarea respectării standardelor: Prin monitorizare, se verifică dacă procesele și produsele

respectă standardele interne și externe stabilite.

Prevenirea problemelor: Monitorizarea ajută la identificarea timpurie a problemelor și a riscurilor, permițând organizației să ia măsuri corective înainte de a se ajunge la deficiențe semnificative.

Îmbunătățirea continuă: Monitorizarea constantă a proceselor poate oferi date valoroase care să ajute organizațiile să își îmbunătățească în mod continuu activitățile și să atingă un nivel superior de performanță.

Satisfacția clientului: Monitorizarea calității produselor și serviciilor este direct legată de satisfacția clienților. Oferind produse și servicii de înaltă calitate, organizațiile își pot păstra și crește baza de clienți.

3. Instrumente și Tehnici de Monitorizare

Pentru a asigura o monitorizare eficientă, organizațiile utilizează diverse instrumente și tehnici, cum ar fi:

Indicatorii cheie de performanță (KPIs): Aceștia sunt parametri care ajută la evaluarea succesului unui proces. Exemple de KPIs pot include timpii de livrare, costurile de producție, nivelurile de defecte și gradul de satisfacție al clientului.

Audituri interne: Auditul intern este o evaluare sistematică a proceselor și procedurilor interne, pentru a se asigura că acestea sunt conforme cu politicile și reglementările interne.

Feedback-ul clienților: Colectarea de feedback de la clienți poate ajuta la monitorizarea nivelului de satisfacție al acestora și la identificarea eventualelor probleme care necesită intervenție.

Analiza riscurilor: Monitorizarea continuă a riscurilor permite identificarea și gestionarea acestora, astfel încât să se minimizeze impactul lor asupra calității.

4. Revizuirea Periodică a Sistemului de Management al Calității

Revizuirea periodică este procesul prin care organizația evaluează performanța sistemului de management al calității, analizând rezultatele obținute în urma activităților de monitorizare. Aceasta implică o analiză detaliată a activităților desfășurate și a impactului acestora asupra calității, pentru a determina dacă sistemul de management al calității este adecvat, eficient și în concordanță cu obiectivele organizației. Revizuirea periodică include următoarele componente:

Evaluarea conformității: Se verifică dacă procesele, produsele și serviciile sunt conforme cu cerințele standardelor interne și externe aplicabile.

Analiza performanței: Se evaluează performanța globală a organizației în ceea ce privește

atingerea obiectivelor de calitate. Aceasta poate include analiza indicatorilor de performanță, a riscurilor identificate și a feedback-ului primit de la clienți.

Identificarea oportunităților de îmbunătățire: Revizuirea periodică ajută la identificarea domeniilor în care sistemul de management al calității poate fi îmbunătățit. Aceste îmbunătățiri pot viza procesele interne, comunicarea cu clienții sau formarea personalului.

Definirea acțiunilor corective și preventive: În urma revizuirii, organizația poate decide să implementeze acțiuni corective pentru a rezolva deficiențele identificate și acțiuni preventive pentru a evita apariția acestora în viitor.

5. Importanța Revizuirii Periodice în Îmbunătățirea Continuă

Revizuirea periodică este un pilon al procesului de îmbunătățire continuă, prevăzut în cadrul metodologiei PDCA (Plan-Do-Check-Act). Aceasta asigură că organizațiile nu doar respectă cerințele de calitate, ci și evoluează și se adaptează în funcție de schimbările pieței, nevoile clienților și reglementările în vigoare.

Un sistem de management al calității eficient nu poate fi static. Chiar și atunci când procesele sunt conforme cu cerințele inițiale, este esențial ca organizația să se angajeze într-o analiză periodică a performanței și să își ajusteze abordările pentru a răspunde provocărilor emergente. Revizuirea periodică ajută organizațiile să:

Se adapteze la schimbările externe și interne;

Mărească eficiența și eficacitatea sistemului de management al calității;

Crească satisfacția clientului prin livrarea de produse și servicii care răspund mai bine nevoilor acestora.

Evaluarea informațiilor în managementul calității este esențială pentru asigurarea unei bune practici și îmbunătățirea continuă a proceselor. Principiile cheie ale evaluării informațiilor în acest domeniu includ:

Relevanța:

Informațiile trebuie să fie relevante pentru obiectivele organizației și să contribuie la îmbunătățirea proceselor de calitate. Evaluarea acestora se face în funcție de capacitatea lor de a influența deciziile și rezultatele procesului de management al calității.

Acuratea și Fiabilitatea:

Informațiile trebuie să fie precise și corecte. O evaluare a acurateței este esențială pentru a evita luarea de decizii pe baza unor date eronate. Sursa informațiilor trebuie să fie de încredere și

procesul de colectare a acestora să fie bine structurat.

Timely și Actualizare:

Informațiile trebuie să fie disponibile la momentul necesar și să fie actualizate constant pentru a reflecta condițiile actuale. Evaluarea periodică și verificarea datelor în timp real sunt esențiale pentru o evaluare corectă.

Comparabilitatea:

Informațiile trebuie să poată fi comparate între diferite perioade, locații sau unități, pentru a evalua performanța și a identifica tendințele. Aceasta permite compararea performanțelor și detectarea zonei de îmbunătățire.

Completența:

Informațiile trebuie să fie complete, acoperind toate aspectele relevante ale managementului calității. Evaluarea incompletitudinii poate duce la soluții ineficiente.

Accesibilitatea și transparența:

Informațiile trebuie să fie accesibile celor care trebuie să le utilizeze pentru a lua decizii în managementul calității. Evaluarea ușurinței de acces și transparenței datelor permite un flux eficient de informații.

Confidențialitatea și Securitatea:

Informațiile sensibile trebuie să fie protejate, iar evaluarea siguranței și confidențialității datelor este importantă pentru a respecta reglementările și standardele relevante.

Utilizarea instrumentelor de evaluare și analiza datelor:

Evaluarea datelor se poate face prin diverse metode statistice și instrumente de analiză a datelor (precum diagramele de control, analizele SWOT, sau auditele interne), care ajută la interpretarea corectă a informațiilor și la luarea unor decizii bine fundamentate.Prin aplicarea acestor principii, organizațiile pot îmbunătăți continuu calitatea produselor și serviciilor oferite, asigurându-se că procesele sunt eficiente și satisfac cerințele clienților și ale reglementărilor aplicabile.