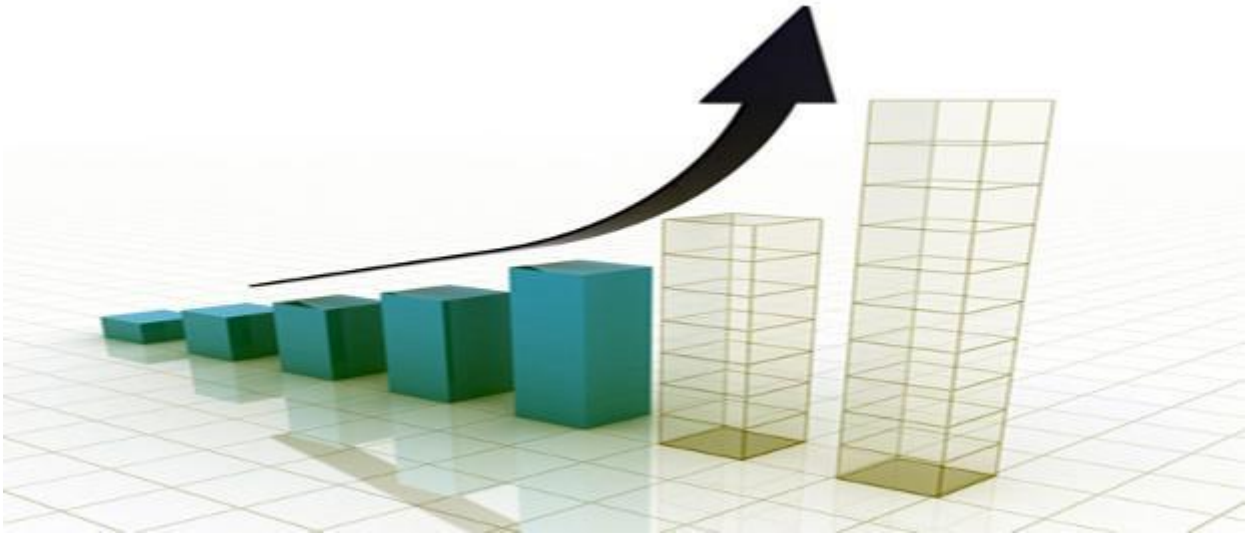
Cofinanțat de Uniunea Europeană

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: Eficient Plus- Eficiență și plus valoare prin dezvoltarea competențelor angajaților, cod MySmis: 311324

MANAGER ÎMBUNĂTĂȚIRE PROCESE

(cod COR 242108)



SUPORT DE CURS

CLEMON

ANOFM AJOFM MARAMUREȘ

CUPRINS

1.1 Manager îmbunătățire procese, definiție, rol 3

1.2 Procesele din cadrul unei organizații 4

CAPITOLUL 2 - DEZVOLTAREA PERSONALĂ CONTINUĂ 11

2.1 Gestionarea dezvoltării profesionale personale 13

2.2 Elaborarea de programe de formare destinate personalului companiilor 17

CAPITOLUL 3 - COORDONAREA ECHIPEI ÎN VEDEREA ÎMBUNĂTĂȚIRII PROCESELOR 19

3.1 Coordonarea unei echipe 20

3.2 Gestionarea relațiilor cu departamentele unei organizații în vederea îmbunătățirii proceselor 30

CAPITOLUL 4 - GESTIONAREA LOCULUI DE MUNCĂ 32

4.1 Gestionarea resurselor unei companie 37

4.2 Motivarea angajaților unei compani 43

CAPITOLUL 5 – MANAGEMENTUL PROCESELOR 49

5.1 Metode de analiza a proceselor 55

5.2 Sisteme de management al proceselor 58

5.3 Metode de dezvoltare a strategiei de management al proceselor 65

5.4 Managementul schimbării 69

5.5 Instrumente folosite în procesul de îmbunătățire: Lean Management, 5S, Kaizen, Agile, 6 sigma 70

CAPITOLUL 6 - MĂSURI DE PROMOVARE A PRINCIPIILOR ORIZONTALE (PO)/ TEMELOR SECUNDARE (TS) 79

6.1 Egalitate de șanse și de tratament între femei și barbați și integrarea perspectivei de gen 80

6.2 Nediscriminarea - context național și European 81

6.3 Accesibilitatea pentru persoane cu dizabilități 81

6.4 Contribuția la competențele și locurile de muncă verzi și la economia verde 82

6.5 Dezvoltarea competențelor și a locurilor de muncă digitale 83

6.6 Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon și eficiența din punctul de vedere al utilizării resurselor 85

6.7 Inovare socială 86

6.8 Dezvoltare durabilă 87

6.9 Principiul DNSH 88

Bibliografia 89

CAPITOLUL 1 – INTRODUCERE

1.1 Manager îmbunătățire procese, definiție, rol

Managerul îmbunătăţire procese, este persoana care gestionează sistemul de îmbunătăţire continuă a proceselor interne dintr-o organizaţie. Activitatea este organizată astfel încât să permită abordarea şi rezolvarea continuă a problemelor apărute în timpul activităţilor curente, pentru a permite îmbunătăţirea continuă a rezultatelor obţinute prin: reducerea consumurilor şi costurilor, creşterea productivităţii, reducerea timpului de livrare, creşterea flexibilităţii în satisfacerea cerinţelor clienţilor, creşterea competitivităţii.

Managerul îmbunătățire procese este responsabil de crearea politicilor și procedurilor care să ghideze diferitele departamente ale companiei. El analizează datele aferente și formulează recomandări pentru a îmbunătăți procedurile. De asemenea, managerul îmbunătățire procese se asigură că recomandările lui conduc la o eficiență mai mare.

Un manager îmbunătățire procese este un profesionist în dezvoltarea afacerii care supraveghează sistemele esențiale de afaceri și găsește modalități de a le face mai eficiente.

Rolul principal al unui manager de îmbunătățire a proceselor este de a oferi o evaluare obiectivă cu privire la funcționalitatea unei afacerii. Managerul îmbunătăţire procese urmărește îmbunătățirea proceselor în cadrul unei organizații facându-le mai ușoare, mai rapide, de mai bună calitate și mai accesibile. Managerii de îmbunătățire a proceselor pot lucra cu toate tipurile de sisteme de afaceri.

Atribuțiile unui manager de îmbunătățire a proceselor se numără:

- elaborarea srategiilor de îmbunătăţire continuă (propuse şi implementate pentru atingerea obiectivelor)
- întelegerea și aplicarea conceptelor de management al proceselor
- identificarea problemelor și implementarea de soluții eficiente
- implimentarea sistemului de conducere a întreprinderii
- comunicarea eficientă cu colegii și lucru în echipă
- folosirea instrumentelor de analiză a proceselor
- optimizarea fluxurilor de muncă
- elaborarea documentaţiei metodologice şi reglementară a companie

- reducerea costurilor în cadrul unei companii.

Printre responsabilitățile unui manager de îmbunătățire procese se numără:

- monitorizarea și evaluarea eficienței proceselor operaționale, inclusiv identificarea și rezolvarea problemelor legate de eficacitatea proceselor
- implementarea și testarea de procese noi și actualizate
- crearea și implementarea planurilor de îmbunătățire continua a proceselor
- asigurarea conformității cu standardele și regulile interne și externe aplicabile
- asigurarea implementării eficace a schimbăriilor în procesele operaționale
- monitorizarea și raportarea progreselor în implementarea planurilor de îmbunătățire a proceselor
- colaborarea cu alte departamente pentru a crea și implementa noi procese și procedure
- propunerea de soluții de îmbunătățire a proceselor și procedurilor
- implementarea de măsuri de prevenire a erorilor și a problemelor legate de procese
- monitorizarea și raportarea performanței proceselor și a modificărilor necesare

Managerul îmbunatățire procese este răspunzător de identificarea fluxului de valoare și a factorilor de impact asupra performanțelor proceselor, stabilirea sistemului de indicatori pentru îmbunătățirea performanțelor proceselor, determinarea planului de îmbunătățire a proceselor, dezvoltarea sistemului de management vizual al proceselor, auto-evaluarea nivelului de performanță a proceselor, luarea deciziilor de aplicare a soluțiilor de îmbunătățire, precum și cu coordonarea echipei de îmbunătățire a proceselor.

1.2 Procesele din cadrul unei organizații

Dacă ar fi să dăm definiţia, procesele sunt activităţi corelate între ele sau în interacţiune care transformă elemente de intrare în elemente de ieşire. Cu alte cuvinte, procesul reprezintă un set de paşi, o succesiune de activităţi care trebuie urmaţi pentru a ajunge la un rezultat. Fiecare proces are un input (sau elemente de intrare) şi un output (rezultat al procesului).

Activităţile care compun un process particular sunt eşalonate în timp, au o desfăşurare longitudinală, trebuie coordonate, sunt legate de alte activităţi, sunt consumatoare de resurse şi au un obiectiv comun, acela de a obţine rezultate aşteptate. În plus, ansamblul de activităţi, ce compun un proces, sunt

reproductibile în timp şi creează valoare adăugată. De aceea, ele trebuie să se desfăşoare având la bază o procedură predefinită.

Procesele din cadrul unei organizații sunt împărțite în:

1. **Procesele de execuție** cuprind activitățile prin care factorii de producție sunt combinați după anumite reguli, rezultând producția propriu-zisă, respectiv bunuri sau servicii, corespunzător nevoilor de consum ale societății.
2. **Procesele de management** se realizează de către manageri și reprezintă un ansamblu de intervenții prin care managerul prevede, organizează, coordonează, ia decizii și controlează activitatea salariaților în scopul realizării obiectivelor unității economice, în condiții de profitabilitate ridicată și de utilitate socială.

În cadrul oricărui proces de management sunt consemnate mai multe funcţii sau atribute:

- previziunea
- organizarea
- coordonarea
- antrenarea
- controlul-evaluarea

Ansamblul funcţiilor (atributelor) procesului de management dă conţinutul procesului tipic de management care se exercită în toate sistemele social-economice.

Procesul tipic de management, în raport de modul în care sunt concepute şi exercitate funcţiile sale, se realizează în trei faze:

- previzională
- de operaţionalizare
- de evaluare şi interpretare

Faza previzională se caracterizează prin preponderenţa funcţiei de previziune dar şi prin exercitarea, într-o oarecare măsură, a celorlalte funcţii ale managementului. Această fază este axată pe anticiparea de modalităţi, metode, soluţii organizatorice, motivaţionale şi de evaluare,corespunzător evoluţiei predeterminate a întreprinderii respective. Fazei previzionale îi corespunde managementul de tip anticipativ şi se concentrează asupra stabilirii de obiective fundamentale şi derivate, de decizii strategice şi tactice.

În faza de operaţionalizare sunt preponderente funcţiile de organizare, coordonare şi antrenare a elementului uman la realizarea obiectivelor cuprinse în prognozele, planurile şi programele întreprinderii. Acestei faze îi corespunde managementul operativ în care predomină adoptarea şi implementarea de decizii curente, majoritatea referitoare la activităţile de producţie.

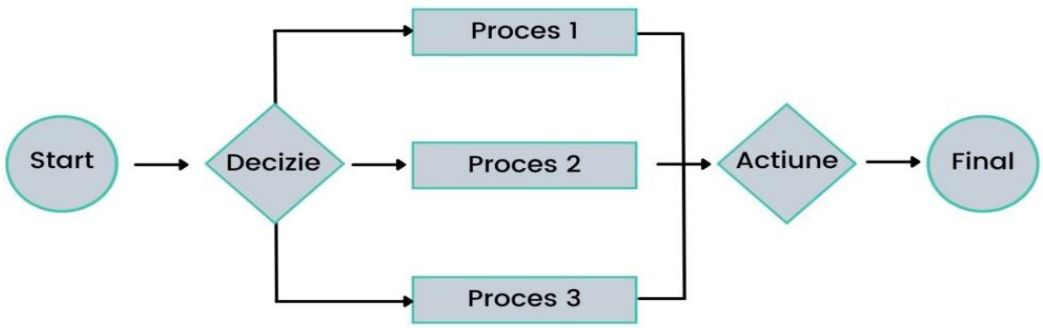
Faza de evaluare şi interpretare a rezultatelor, denumită şi faza finală, se caracterizează prin preponderenţa exercitării funcţiei de control-evaluare atât asupra obiectivelo şi deciziilor stabilite în faza previzională, cât mai ales a celor din faza de operaţionalizare. În această fază, pe baza unei succesiuni de verificări şi evaluări a deciziilor adoptate, sunt applicate corecţiile impuse de schimbările produse în componentele mediului ambiant. Fazei finale îi corespunde managementul postoperativ şi are un puternic caracter constatativ. Această fază încheie un proces de management şi pregăteşte condiţiile pentru abordarea unui nou proces.

Câteva **exemple de procese** într-o companie ar fi:

- procesul de angajare;
- procesul de aprovizionare;
- procesul de producţie;
- procesul de dezvoltare de soft dintr-o organizaţie etc.

De cele mai multe ori, un proces se documentează (se reprezintă) printr-o diagramă de proces, sau flowchart. Procesul detaliază paşii şi ce anume avem de făcut.

Diagrama proceselor



Identificarea proceselor

Punctul de plecare, pentru identificarea proceselor, îl constituie cartografierea proceselor specifice din cadrul unei organizaţii. Această etapă se desfăşoară pe baza următoarelor întrebări:

- Care sunt procesele existente în întreprindere?
- Care sunt procesele cheie?
- Care sunt caracteristicile proceselor cheie?

Toate acestea reprezintă factorii fundamentali din cadrul organizaţiei care trebuie luaţi în calcul în cazul implementării managementului de proces.

Optimizarea proceselor de afaceri presupune îmbunătățirea perfomanțelor organizației, redefinind structura proceselor de afaceri în vederea:

- Creșterii eficienței organizației, este o consecință imediată a procesului de optimizare, data de eliminarea sau reproiectarea proceselor ineficiente, automatizarea sarcinilor și reducerea stresului la nivelul angajaților, permițându-le acestora să fie mult mai productivi;
- Creșterii calității rezultatelor, prin reducerea posibilităților de apariție a erorilor;
- Îmbunătățirii cadrului de monitorizare a perfomanțelor, prin asigurarea unui cadru transparent de desfășurare a proceselor;
- Eficientizării utilizării resurselor, prin eliminarea acțiunilor redundante, generatoare de erori și costuri.

Pași în optimizarea proceselor de afaceri

Dacă vă confruntați cu probleme, va trebui să alocați timp pentru a revizui și pentru a actualiza structura proceselor de afaceri relevante în cadrul companiei dumneavoastră. O analiza SWOT poate ajuta la identificarea problemelor existente în procesele actuale. Optimizarea proceselor de afaceri urmează pașii de mai jos:

1. **Structurarea procesului**

Odată ce ați stabilit care sunt procesele pe care doriți să le îmbunătățiți, documentați fiecare pas utilizând Diagramele Flux sau Diagrama Swim Lane. Acestea vor oferi o imagine vizuală a procesului. Diagramele Swim Lane sunt mult mai complexe decat Diagramele Flux, dar sunt mai potrivite pentru procesele care implica multe persoane și activități.

Diagrama de Flux, cunoscută și sub denumirea de Harta Procesului sau Diagrama Procesului, este o reprezentare schematică vizuală, ușor de înțeles, ce evidențiază succesiunea pașilor din cadrul unui proces.

Simplitatea acestora le face utile în prezentarea modului de desfășurare a unui process, precum și în documentarea modului de abordare a unei sarcini specifice. Mai mult, maparea unui proces folosind o Diagrama de Flux poate facilita întelegerea și îmbunătățirea etapelor necesare.

Diagramele Flux se pot utiliza pentru:

- definirea și analiza proceselor
- comunicarea etapelor
- standardizarea procesului
- îmbunătățirea procesului
- identificarea blocajelor și soluționarea acestora.

În elaborarea și implementarea unei Diagrame Flux ca instrument de analiză a proceselor de afaceri, se recomandă a se avea în vedere parcurgerea urmatoarelor etape:

- Identificarea sarcinilor, presupune enumerarea tuturor sarcinilor implicate în proces în ordine cronologică.
- Organizarea sarcinilor, stabilirea ordinii în care acțiunile și deciziile se produc și evidențierea legăturilor dintre fiecare element component.
- Testarea diagramei, revizuirea fiecărui pas și analizarea reprezentării fiecărei acțiuni și decizii implicate în process.
- Evaluarea procesului, verificarea includerii tuturor acțiunilor necesare și atribuirea în mod corespunzător a sarcinilor, persoanelor care dețin abilități necesare.

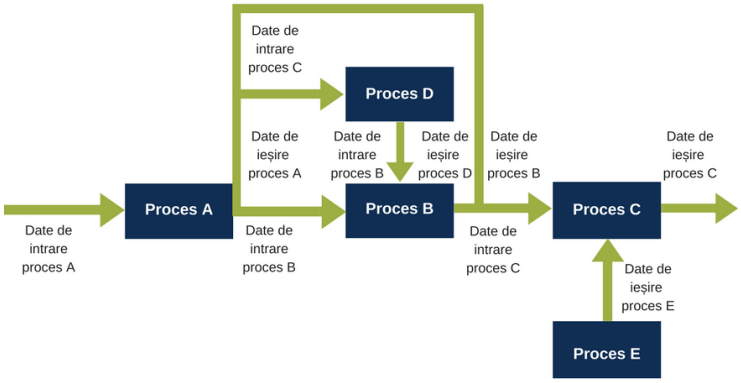


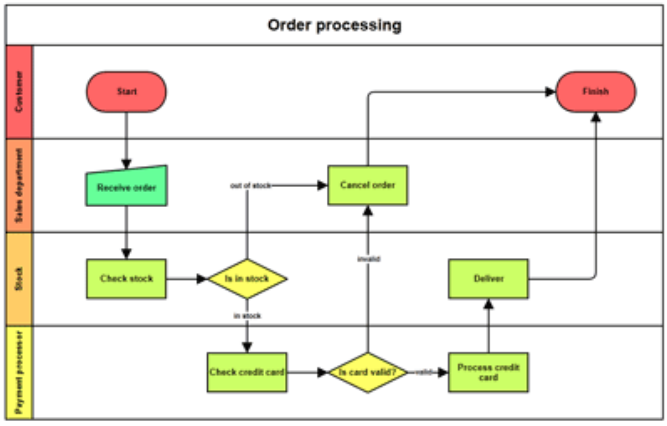
Diagrama Swim Lane, este o organigramă pe care o puteți folosi pentru a organiza sau planifica un proces care vă va ajuta să cunoașteți persoanele cărora li se va atribui o sarcină. Arată procesul de la început până la sfârșit, aliniat cu oamenii care vor lucra. Este numită "bandă de înot", deoarece este comparată cu o piscină cu benzi pentru fiecare înotător.

Diagrama Swim Lane are benzi orizontale și verticale aliniate cu o persoană sau un lucrător în timpul procesului. Mai mult, această diagramă de cartografiere mentală poate ajuta oamenii să-și verifice responsabilitatea împreună cu planul stabilit. De asemenea, este important pentru lucrători, deoarece vor ști cum se potrivește rolul lor în conformitate cu obiectivul.

Iată câteva dintre **avantajele utilizării** unei diagrame a benzii de înot:

- subliniază responsabilitățile care revin lucrătorilor sau departamentelor
- ajută să învățați blocajele, redundanțele și pașii străini
- ajută să vă asigurați că fiecare departament sau personal este implicat într-un proces
- ajută la sistematizarea și documentarea procesului de lucru al proiectului sau obiectivului dumneavoastră

Atunci când un proces implică mai mult de două persoane, este important să puteți urmări cui i se atribuie o anumită sarcină.



Pentru identificarea cu succes a componentelor cheie ale unui proces și optimizarea structurării acestora, încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

- Care sunt obiectivele și livrabilele procesului?
- Care sunt momentele de începere și finalizare ale procesului?
- Ce activități asigură derularea procesului?
- Ce departamente și/sau persoane sunt implicate în proces?
- Ce informații sunt transmise de la o etapă la alta a procesului?

2. **Analizarea procesului**

Utilizati Diagramele Flux sau Diagramele Swim Lane pentru a investiga problemele din cadrul procesului, pornind de la următoarele întrebări:

- În ce etape au existat frustrări în rândul membrilor echipei sau clienților?
- Care dintre aceste etape provoaca blocaje?
- Care dintre acești pași necesită mai mult timp sau provoaca mai multe decalaje?

3. **Reproiectarea procesului**

Este pasul în care regândiți procesul pentru a elimina problemele identificate. Cel mai indicat este să lucrați cu cei direct implicați în proces. Ideile acestora pot scoate la iveală noi abordări și totodată, ei pot fi atrași să susțina procesul de schimbare. Parcurgeți următoarele etape:

- Asigurati-vă că membrii echipei au înțeles în ce constă procesul
- Examinați cum puteți aborda problema identificată în pasul 2 (puteti utiliza tehnica brainstorming). Notați ideile tuturor, alături de costurile aferente.
- Restrângeți lista soluțiilor posibile, luând în considerare modul în care echipa dumneavoastră le-ar putea pune în aplicare.

4. **Obținerea resurselor**

Alocați resursele necesare implementării noului proces. Listați toate resursele de care aveti nevoie, comunicați-le fiecarui grup implicat și asigurați-vă că este înțeles modul în care acest nou proces va aduce beneficii întregii organizații.

5. **Implementarea și comunicarea schimbării**

Este posibil ca îmbunătățirea proceselor să implice schimbarea sistemelor existente, a echipelor sau a structurii proceselor.

Implementarea noului proces ar putea fi un proiect în sine, de aceea planificați-l și gestionați-l atent. Alocati timp pentru a face față problemelor existente, precum și pentru a desfățura un test pilot pentru identificarea celor potențiale.

Țineți cont că schimbarea nu este întotdeauna ușoară. Personalul poate opune rezistență, în special când schimbarea implică un proces pe care îl utilizează de mult timp.

6. **Revizuirea procesului**

După ce începeți derularea noului proces, monitorizați atent funcționarea sa, pentru a vă asigura că procesul se deruleaza conform așteptărilor și pentru a repara problemele chiar în momentul în care apar.

Faceți o prioritate din a solicita opinia persoanelor implicate în noul proces cu privire la funcționarea acestuia. Micile îmbunătățiri făcute regulat vor asigura menținerea eficienței procesului.

Procesele care nu funcționează în parametrii potriviți pot provoca frustrare, decalaje și pierderi financiare. Noile obiective, noile tehnologii și schimbări în mediul de afaceri pot afecta procesele și le pot face să devină ineficiente sau depășite.

Procesele pot fi **formale**, numite proceduri (documentate și cu un număr bine stabilit de etape), respectiv **informale**, create de angajați, nefiind transpuse în scris. Indiferent de structura proceselor de afaceri, acestea au în comun faptul ca sunt **destinate să eficientizeze activitatea**. Atunci când toți cei implicați urmează pașii stabiliți și testați, apar mult mai puține erori și decalaje, efortul este dozat corect, iar angajații și clienții se simt mai satisfăcuți.

CAPITOLUL 2 - DEZVOLTAREA PERSONALĂ CONTINUĂ

Dezvoltarea personală reprezintă un concept complex și actual aflat în centrul provocărilor umane și manageriale actuale, care însumează o varietate de tehnici și practici menite să influențeze atât lumea persoanelor fizice, cât și pe cea a organizațiilor.

Pe parcursul secolului trecut s-au dezvoltat o serie de teorii și abordări experimentale care au evidenţiat importanţa invocării termenului de dezvoltare personală, nu doar ca o tendință socială, ci a fost explicat prin principii ştiinţifice.

Termenul a fost aplicat cu precădere în contextul schimbărilor rapide de paradigme sociale, de cunoaștere și implicit educaționale, când oamenii s-au confruntat cu situaţia adaptării rapide la transformările sociale, de pe piața muncii, la creșterea volumului de informații, la diversitate de oferte din diferite domenii de interes.

Conceptul de dezvoltare personală nu poate fi atribuit unui singur fondator, ci unui flux de gândire, alimentat de-a lungul timpului de mai multe influențe, teorii și abordări experimentale care pot fi revendicate domeniului psihologie, filozofie, dar și sociologie. O delimitare și o definire a conceptului de dezvoltare personală ne conduce către origini, acest concept găsindu-și rădăcinile în filozofie, mai exact în filozofia antică, dar și în psihologia modernă, în special psihologia umanistă și pozitivă.

Privită din perpectiva științelor managementului, dezvoltarea personală poate fi definită ca o acțiune de management al resurselor umane, care vizează creșterea abilităților angajaților, dar și îmbunătățirea calității vieții și a climatului relațional la locul de muncă. Dincolo de metodele obiective și

instrumentele utilizate de manager, au apărut diferite practici de dezvoltare personală, care constituie o abordare mai umană și mai personală a organizației, fiind un prim pas în dezvoltarea acesteia, deoarece performanța este măsurată prin abilitățile angajaților săi. Practicile de dezvoltare personală sunt frecvent implementate în management, de exemplu, în formarea inițială și continuă a managerilor, în dezvoltarea abilităților de management și de conducere.

Relevanța dezvoltării personale în managementul organizației

În orice organizație, dezvoltarea personalului reprezintă la momentul actual un aspect foarte important. Managerii școlari sunt permanent interesați să lucreze cu un personal specializat, care să dețină cunoștințele, deprinderile, abilitățile și atitudinile necesare pentru executarea cu profesionalism a sarcinilor de serviciu.

Dezvoltarea de personal vizează investiţia organizației în resursele umane de care dispune, motivarea pentru ca propriile nevoi ale acestora să devină nevoile instituţionale şi viceversa, astfel cultura organizaţională promovată în interiorul organizaţiei să devină cu adevărat setul axiologic al persoanelor respective.

Cu alte cuvinte, dezvoltarea de personal reprezintă, în sensul restrâns al termenului, gradul de calificare şi satisfacţie al angajaţilor, dar se referă şi la randamentul şi productivitatea din cadrul instituţiei, elemente strâns legate şi influenţate de primele două.

Practicile de dezvoltare personală sunt frecvent implementate în management, de exemplu, în formarea inițială și continuă a managerilor, în dezvoltarea abilităților de management, leadership și coaching.

În cadrul unei organizații, implementarea dezvoltării personale în rândul resurselor umane ar trebui să urmărească:

- satisfacerea nevoilor de autoapărare a angajaților și asigurarea bunăstării;
- creșterea productivității angajaților;
- îmbunătățirea spiritului creativ și inovator al angajaților;
- dezvoltarea competențelor personale;
- îmbunătățirea comunicării în cadrul organizației, evitarea conflictelor și crearea unei atmosfere echilibrate de lucru;
- sprijinirea procesului de maturitate mentală

Dezvoltarea personală este un concept cvasidimensional regăsit și aplicabil în mai multe domenii ale

cunoașterii cu implicații atât în evoluția personală, cât și profesională a individului ca parte a organizației, în evoluția instituțională în scopul atingerii și menținerii nivelului maxim de performanță și în evoluția societății sub aspect relațional și transformațional.

Implementarea dezvoltării personale într-o organizație sprijină angajații să facă față tuturor confruntărilor ce intervin în procesul schimbării la nivel organizațional, dar și în relațiile cu ceilalți, cât și cu sine.

Prin urmare, cu cât cultura organizaţională a organizației va fi mai avansată spre satisfacerea nevoilor de dezvoltare personală, cu atât angajații vor realiza un feedback pozitiv legat de performanţele lor, vor fi stimulați/ îndrumați spre oportunităţile profesiei, vor fi orientate permanent spre succes şi eficienţă.

2.1 Gestionarea dezvoltării profesionale personale

Dezvoltarea personală este un proces continuu de auto-îmbunătățire care ne ajută să ne realizăm potențialul maxim în toate aspectele vieții. Fie că vorbim despre carieră, relații sau creștere personală, dezvoltăm abilități de dezvoltare personală care ne modelează parcursul și ne definesc succesul.

Dezvoltare personală înseamnă, în primul rând, responsabilizare individuală, dacă muncești suficient (realizezi temele), vei obține ceea ce ți-ai propus (obiectivul).

Un bun manager este acela care înțelege foarte bine nevoile angajaților și reușește să adapteze strategia firmei la acestea. Dar pentru a reuși să facă acest lucru este nevoie de experiență, dedicare și o dezvoltare continuă a competențelor și abilităților specifice rolului său.

Avantaje pe care dezvoltarea profesională le aduce oricui dorește să lucreze la propria persoană chiar și după finalizarea educației formale.

Principalele obiective ale dezvoltării profesionale sunt alegerea personală, îmbunătățirea calității vieții, posibilitatea participării sociale depline, dezvoltarea continuă și o mai bună calitate a vieții într-un mediu sănătos. Privită în acest fel, sarcina principală a educației continue, posibilitatea de a dobândi abilități, cunoștințe și competențe pentru fiecare individ, este un obiectiv pe termen scurt care presupune numeroase altele pe termen lung. Aceste obiective sunt importante atât pentru dezvoltarea individului, a talentelor, potențialului şi abilităţilor sale, cât şi pentru dezvoltarea societăţii în ansamblu.

Beneficiile dezvoltării profesionale:

1. Stima de sine și încredere mai mare

Nu se spune fără motiv că în cunoaștere stă puterea, dar cei înțelepți vor recunoaște această putere chiar în procesul de învățare. Cunoașterea este ceea ce schimbă o ființă umană, care este esența progresului continuu, atât la nivel global, cât și personal. În primul rând, încrederea în sine și stima de sine a unui profesionist crește atunci când devine conștient că și cunoștințele sale sunt mai mari.

Este important de menționat că stima de sine și încrederea în sine nu sunt sinonime, deși sunt legate. Da, ambele reprezintă încrederea în sine, dar în moduri complet diferite. Stima de sine reprezintă atitudinea pe care o ia o persoană față de propria personalitate, în timp ce încrederea în sine este legată de modul în care își vede abilitățile de a rezolva diverse sarcini.

Astfel, nu este un caz rar că persoanele cu stimă de sine scăzută au o problemă cu încrederea în sine și invers. Înțelegerea acestei conexiuni ne ajută să înțelegem cât de important este să lucrăm asupra ambelor aspecte ale personalității și cât de mult o afectează în sens profesional dezvoltarea profesională, fie că este educația formală sau informală.

Cum se manifestă acest avantaj la locul de muncă? Unul dintre exemplele mai vizibile este că oamenii care au trecut prin dezvoltare profesională au atitudini mai puternice și mai bine întemeiate decât colegii lor în negocieri sau întâlniri de afaceri. De obicei, aceștia pledează în mod deschis pentru un plan despre care cred că ar trebui implementat și nu se vor abține în a-și exprima opinia. În acest fel, ei lasă o impresie puternică asupra clientului, iar munca lor devine mai eficientă.

2. Eficiență mai mare la locul de muncă

Munca privind răspândirea cunoștințelor și dezvoltarea expertizei angajaților vizează o îndeplinire mai bună a sarcinilor de lucru. Cu toate acestea, nu numai „aptitudinile dure" afectează productivitatea. Munca asupra altor abilități și dezvoltarea lor influențează performanța eficientă a muncii.

Mai simplu spus, cu cât asimilați mai multe abilități profesionale, cu atât sarcinile voastre de muncă devin mai ușoare și consumă mai puțin timp. Prin urmare, veți face treaba mai repede, deoarece veți avea nevoie de mai puține consultații cu superiorii și de mai puține verificări.

Din acest motiv, asimilarea de „soft skills", care pot fi aplicate în diferite tipuri de medii de afaceri, are un asemenea impact asupra alegerii candidaților la fiecare interviu de angajare și în fiecare industrie. În primul rând, acest lucru se aplică în profesiile moderne precum menagementul și marketingul, dar și altora care presupun o dezvoltare profesională continuă.

3. Dezvoltarea abilităților de conducere și un impact profesional mai mare

Dobândirea competențelor menționate are un rol nu numai în creșterea personală, ci afectează și colectivul în care lucrați. Dezvoltarea profesională aduce beneficii și colectivității la locul de muncă. Prin aplicarea cunoștințelor dobândite, se câștigă respectul asociaților și colegilor. Cu cât investiți mai mult în formarea profesională, cu atât munca va fi mai eficientă. Drept urmare, colegii vă vor percepe ca pe o persoană capabilă să influențeze fluxul de muncă. În ochii lor, veți fi o persoană responsabilă și pregătită să conducă echipa. În acest caz, expertiza voastră vă va pune într-o poziție de conducere fără a o forța.

Când vă aflați în poziția de a vă conduce echipa, se așteaptă de la voi să fiți persoana care îi influențează pe ceilalți membri ai echipei să se simtă bine, obținând în același timp rezultate excelente. Prin urmare, expertiza și încrederea voastră sunt o condiție prealabilă pentru o echipă mai mulțumită și mai productivă.

4. Mai multe opțiuni de conectare

Programele de dezvoltare profesională se desfășoară de obicei în grupuri mici, prin urmare există posibilitatea să cunoașteți persoane care au afinități profesionale similare cu voi, care lucrează în același domeniu sau unul similar. Acestea sunt persoane care reprezintă potențiali parteneri sau colaboratori, așa că este extrem de util să îi cunoașteți. Ei nu sunt doar colegi, ci persoane care au aceeași atitudine ca voi față de educație, împărtășesc aceleași valori, oamenii cu aceeași părere. Și asta creează legături puternice între oameni.

Dezvoltarea profesională este o oportunitate fantastică de a face schimb de opinii și experiențe, dar și de a stabili contacte. Există întotdeauna posibilitatea ca cineva dintre noile voastre cunoștințe să fie o legătură importantă pentru compania voastră sau pentru un alt tip de inițiativă antreprenorială.

5. O privire asupra celor mai recente tendințe

Adesea, una dintre cele mai mari probleme pentru progresul unui profesionist este zona de confort. Obișnuiți cu un anumit sistem și un lucru șablon, mulți își suprimă interesele și pierd oportunități de inovare. Cu siguranță, „statu quo-ul" este cel mai ușor de menținut, dar dacă chiar vreți să lucrați la propria persoană, trebuie să urmați tendințele actuale.

Din acest motiv, dezvoltarea profesională nu ar trebui să fie un lux, ci ceva ce este luat de la sine înțeles pentru toți cei care se străduiesc să se mențină în lumea afacerilor de astăzi. Informațiile proaspete, inovațiile de afaceri și tehnologice sunt o lectură obligatorie pentru fiecare profesionist. Acest lucru este imperativ în special în industriile care sunt în continuă creștere, cum ar fi IT, marketing etc. Chiar dacă cea mai mare parte a afacerii voastre se desfășoară offline, trebuie să o reîmprospătați și să o

actualizați în mod constant în conformitate cu tendințele generale. De aceea, școlile specializate în managementul afacerilor moderne sunt cea mai bună modalitate de a rămâne la curent și de a obține un certificat internațional ca dovadă a calificărilor voastre.

6. Calificări moderne pentru epoca modernă

Suntem martori la progresul de neoprit al tehnologiei, care în același timp creează noi joburi și le face pe altele inutile. De aceea este foarte important să vă concentrați atenția asupra cerințelor pieței. Dacă sunteți neglijenți în acest segment de afaceri, se poate întâmpla cu ușurință ca timpul să treacă peste voi. Acesta este un motiv în plus pentru a vă îmbogăți CV-ul cu calificări și certificate care vă vor ține la curent cu afacerile actuale.

Indiferent dacă obțineți un certificat în management financiar sau o diplomă în afaceri Cambridge, dezvoltarea profesională este o oportunitate de a arăta unui angajator, actual sau potențial, că țineți pasul cu schimbarea.

Alegerea unei bune școli de IT sau de afaceri oferă oportunitatea de a învăța cum trebuie condusă cu succes o afacere și să se dezvolte abilitățile „soft" și „hard" menționate mai sus. Desigur, atunci când alegeți, trebuie să vă asigurați întotdeauna că este o instituție modernă, orientată practic, cu echipamente moderne și lectori care activează în industrie.

7. Avansare accelerată în carieră

Educația profesională este un segment necesar pentru toți cei care doresc să avanseze în carieră. Acest lucru este valabil mai ales dacă aspirați să ocupați o poziție de conducere sau să încurajați angajații să avanseze. Motivul pentru aceasta este că, atunci când va veni momentul alegerii unui nou manager, angajatul care a dat dovadă de cea mai mare inițiativă și cea mai mare dorință de a învăța va avea prioritate în procesul de selecție.

8. Idei noi

Când lucrați constant la procese similare, se întâmplă să începeți să le faceți după un tipar și munca devine o rutină.

Aspirația fiecărui manager profesionist care se află în această situație este de a găsi o nouă sursă de idei. Una dintre cele mai bune modalități de a ajunge acolo este, cu siguranță, să vă îmbunătățiți cunoștințele și să dezvoltați noi abilități. Educația suplimentară și formarea personalizată vor fi cu siguranță impulsul pentru a vă aprinde inspirația. Veți face aceeași muncă cu mai multă creativitate și veți începe să obțineți idei pentru procese care sunt în afara domeniului muncii voastre de birou.

9. Progres la nivel personal

Lucrul la dezvoltarea competențelor nu înseamnă doar pregătirea pentru a urca în vârful corporativ. Însuși faptul că cineva ți-a recunoscut calitatea și ți-a oferit recunoaștere pentru efortul depus, satisfacția de a lucra la propria persoană, sunt sentimente care vă însoțesc chiar și atunci când plecați de la birou. Ele vă fac mai încrezători și mai puternici în părțile private ale vieții personale.

Încrederea în sine și respectul de sine pe care le-am menționat nu aparțin doar la locul de muncă. Când vedeți că reușiți să duceți la bun sfârșit toate sarcinile din timpul zilei și să mai învățați ceva, crește încrederea în sine, ceea ce va influența și mai mult ca relațiile voastre cu alte persoane să fie de o calitate mai bună.

Putem concluziona că gestionarea dezvoltării profesionale personale este un proces continuu, o responsabilizare individuală, care are ca rezultat "modelarea" parcursului profesional și personal și care definesc succesul.

2.2 Elaborarea de programe de formare destinate personalului companiilor

Formarea profesională reprezintă o investiție esențială pentru succesul angajaților și al companiilor. Angajatorii au obligația de a se asigura că salariații lor au acces la programe de formare adecvate nevoilor lor și că pot dezvolta competențele necesare pentru a răspunde tuturor activităților și obiectivelor companiei. Respectarea acestor obligații poate aduce beneficii semnificative atât pentru angajați, cât și pentru echipă, inclusiv creșterea eficienței și crearea unei imagini pozitive în industrie. Prin urmare, formarea profesională ar trebui să fie o prioritate pentru fiecare angajator preocupat de succesul și dezvoltarea angajaților și a companiei sale.

Elaborarea unor programe de formare profesională are ca scop instruirea personalului din cadrul unei companii și asigurarea faptului că aceștia își pot îndeplini responsabilitățile prin utilizarea la cel mai înalt nivel a cunoștințelor și abilităților pe care le posedă, într-o manieră care să permită atingerea unui nivel de excelență în termeni de calitate, relevanță, actualitate și acuratețe a serviciilor furnizate.

În elaborarea de programe de formare trebuie avut în vedere următoarele:

- analiza cadrului legislativ aplicabil în domeniul formării profesionale a adulților
- analiza nevoilor de formare a personalului și completarea planurilor de instruire pentru departamentele relevante din cadrul companiei
- managementul sesiunilor de instruire în colaborare cu furnizorii de instruire, asigurând de asemenea participarea la sesiuni a participanţilor

- monitorizarea şi raportarea sesiunilor de instruire realizate
- arhivarea materialelor de instruire
- monitorizarea pregătirii formatorilor din cadrul organizaţiilor proprii
- evaluarea periodica a riscurilor și luarea măsurilor de atenuare/ estompare a acestora

În elaborarea de programede formarea profesională în cadrul unei companii, angajatorii au mai multe obligații și responsabilități. Acestea pot varia în funcție de jurisdicție, industrie și mărimea companiei, dar în mod general includ următoarele:

- Evaluarea nevoilor de formare. Un pas important este identificarea nevoilor de formare ale angajaților. Aceasta poate fi realizată prin discuții individuale, evaluări de performanță și planificări strategice. În funcție de profilul de activitate, se poate realiza o evaluare lingvistică ori a cunoștințelor de alt tip.
- Planificarea și implementarea programelor de formare. Angajatorii trebuie să dezvolte și să pună în aplicare programe de formare adecvate nevoilor identificate. Aceste programe pot include atât formare internă, cât și externă, inclusiv cursuri, seminarii, workshop-uri și alte activități.
- Resurse financiare și logistice. Companiile trebuie să aloce resurse financiare și logistice pentru a susține programele de formare profesională, inclusiv bugete dedicate și facilități de învățare.
- Parteneriate cu furnizorii de formare. Uneori, este mai eficient să se colaboreze cu furnizori specializați pentru a oferi programe de formare. Angajatorii trebuie să stabilească parteneriate strategice și să monitorizeze calitatea formării oferite.
- Susținerea participării angajaților. Companiile ar trebui să încurajeze angajații să participe la programele de formare și să le ofere suport pentru a le finaliza cu succes.
- Monitorizarea și evaluarea progresului de formare profesională. Este important să se urmărească și să se evalueze impactul formării profesionale asupra angajaților și a organizației, pentru a asigura eficiența programelor.
- Respectarea legislației locale și drepturilor angajaților. Angajatorii trebuie să respecte legile și regulamentele locale referitoare la formarea profesională și să asigure că angajații au dreptul să participe la formare fără a fi supuși discriminării sau presiunilor nejustificate.

Beneficiile elaborării, organizării și desfășurării de programe de formare profesională la nivel de companie:

- Creșterea competențelor. Prin formarea profesională, angajații își dezvoltă competențele, ceea ce îi face mai capabili să ducă la bun sfârșit sarcinile și să aducă valoare companiei.
- Creșterea productivității. Angajații bine pregătiți sunt mai eficienți și mai productivi. Acest lucru poate duce la o creștere a performanței organizației.
- Motivarea și implicarea angajaților. Oferta de formare profesională poate fi un factor motivant pentru angajați, arătându-le că firma investește în dezvoltarea lor și le oferă oportunități de creștere.
- Păstrarea talentului. Angajații care beneficiază de formare profesională pot fi mai puțin dispuși să caute alte oportunități de angajare, ceea ce contribuie la păstrarea talentelor în cadrul companiei.
- Capacitatea de adaptare la schimbări. Cu tehnologia și cerințele pieței în continuă schimbare, formarea profesională ajută angajații să rămână relevanți și adaptați noilor condiții.
- Imaginea și reputație pozitivă. O companie care investește în dezvoltarea angajaților săi poate atrage candidați mai talentați și poate crea o imagine pozitivă în piață.

CAPITOLUL 3 - COORDONAREA ECHIPEI ÎN VEDEREA ÎMBUNĂTĂŢIRII PROCESELOR

Armonizarea şi sincronizarea acţiunilor individuale şi colective din cadrul întreprinderii şi orientarea acestora spre îndeplinirea obiectivelor, în condiţii de profitabilitate maximă, formează conţinutul funcţiei de coordonare.

Coordonarea permite diferitelor subunităţi sau părţi componente ale întreprinderii să asigure orientarea eforturilor spre un scop general comun.

Organizarea, prin însăşi conţinutul său, reprezintă un instrument de coordonare cu caracter dinamic. Coordonarea prin organizare se realizează, în principal, pe baza procesului de analiză şi raţionalizare a sarcinilor şi operaţiilor, utilizând metodele şi tehnicile specifice managementului.

Activităţile conţinute de funcţia de coordonare sunt mai puţin formalizate şi, ca urmare, depind într-o mare măsură de latura umană a potenţialului managerial.

Îndeplinirea corespunzătoare a funcţiei de coordonare este condiţionată de existenţa unor comunicaţii intense:

- **verticale** (între diferitele niveluri ierarhice şi între manageri şi subordonaţii lor),
- **orizontale** (între manageri şi executanţi situaţi la acelaşi nivel ierarhic) şi

- **oblice** (între persoane plasate pe diferite niveluri ierarhice şi care desfăşoară activităţi diferite).

Funcţia de coordonare, după specificul procesului de comunicare, îmbracă două forme:

- Coordonarea bilaterală este un proces de comunicare între un manager şi un subordonat
- Coordonarea multilaterală reprezintă un proces de comunicare între un manager şi mai mulţi subordonaţi.

În condiţiile întreprinderii moderne, ponderea coordonării multilaterale creşte ca urmare a extinderii sistemelor de management participativ.

Una dintre cele mai importante competenţe pe care un manager de procese trebuie să le deţină este organizarea şi managementul, respectiv conducerea echipelor. Organizaţiile se bazează din ce în ce mai mult pe echipe pentru îndeplinirea cerinţelor şi, prin urmare, o conducere bună a echipei este foarte importantă pentru funcţionarea optimă.

Coordonarea vizează sincronizarea şi armonizarea deciziilor şi acţiunilor individuale astfel încât derularea fluxurilor de activitate şi evoluţia de ansamblu a organizaţiei să se realizeze în condiţii de eficienţă. Esenţa funcţiei constă în a-i determina pe membrii
organizaţiei să se angajeze în îndeplinirea sarcinilor şi îndatoririlor care le-au fost repartizate.

3.1 Coordonarea unei echipe

O echipă, reprezintă un grup de oameni, având un set de competențe complementare, necesare pentru a finaliza o sarcină, un proiect sau pentru a atinge obiective impuse .

Membrii echipei operează cu un grad ridicat de interdependență, împart autoritatea și responsabilitatea pentru a asigura managementul proiectului, sunt responsabili pentru performanța colectivă, lucrează împreună pentru un scop comun și pentru recompense comune.

O echipă devine mai mult decât o sumă de individualităţi calificate atunci când un puternic sentiment de angajament reciproc creează sinergie. În acest fel se generează o performanţă mult mai mare decât suma performanțelor membrilor echipei, realizate individual.

Beneficiile muncii în echipă sunt nenumărate și te poți bucura de ele indiferent că ești antreprenor, manager de departament ori ultimul sosit în companie.

Toate task-urile devin mai ușoare și sunt rezolvate mai rapid dacă se lucrează în echipă și fiecare membru se implică activ. Este important ca un antreprenor să observe câte beneficii poate aduce business-ului lui munca în echipă.

Performanța angajaților poate crește semnificativ atunci când lucrează împreună. Ideile vin mai repede, problemele își găsesc mai ușor soluții, iar rezultatele aduc mai mulți bani. Astfel business-ul devine mai profitabil, se dezvoltă rapid, iar cerințele clienților sunt îndeplinite mai eficient. Succesul nu va fi doar pe moment, ci se poate construi pe termen lung alături de o echipă puternică bazată pe încredere și o bună comunicare.

Atunci când lucrezi în echipă, responsabilitățile se împart la toți membrii, iar problemele se discută la comun. Chiar dacă mai apar perioade de productivitate scăzută la unul dintre angajați, echipa va putea să se ridice și să se motiveze pentru a reuși.

Munca în echipă oferă unul dintre cele mai importante avantaje de care o companie are nevoie pentru a progresa: soluții inovative. Un individ poate veni cu un set limitat de idei, însă o echipă întreagă poate să scoată tot ce este mai bun dintr-un proiect. Mai multe minți strălucite care lucrează împreună iau cele mai inteligente decizii pentru o firmă.

Oamenii se inspiră și se motivează unii pe ceilalți atunci când colaborează bine împreună. Fiecare încearcă să vină cu ceva nou, care să completeze ideea unui alt coechipier, iar succesul este al tuturor, nu și-l asumă un singur om.

Atunci când lucrezi în echipă, obiectivele prind aripi, iar oamenii se dezvoltă împreună. Învață unii de la ceilalți, devin mai uniți și luptă mai intens pentru atingerea scopurilor.

Lucrând împreună, oamenii își cunosc abilitățile și personalitatea, astfel că se apropie unii de ceilalți și devin mai puternici. Aceasta este o măsură bună și pentru a reține oamenii timp îndelungat în companie.

Caracteristicile echipelor performante:

- O echipă trebuie să aibă o misiune comună. În plus, competențele membrilor echipei trebuie să fie complementare. Aşadar, este foarte importantă într-o echipă diversitatea cognitivă.
- Trebuie să se pună accent pe 3-5 abilități care să creeze rezultate bune pentru echipă.
- Este nevoie ca fiecare membru al echipei să contribuie cu ceea ce are mai bun la proiectele pe care le desfăşoară.

- Este important ca feedback-ul să fie dat în timp real. Acesta trebuie să deţină rolul de a genera performanță, nu de a aduce frustrare în echipă.
- Membrii echipei trebuie să acţioneze cu un „mindset" de creștere atât a echipei, cât şi a fiecărui membru.

Munca în echipă nu este doar un simplu grup de oameni care îndeplinesc diferite activități, ci înseamnă mult mai mult de atât. Nu este ușor să organizezi o echipă productivă care să aducă rezultate bune firmei, însă o poți construi treptat dacă înțelegi că acest factor stă la baza succesului.

Munca în echipă poate fi definită cel mai simplu drept un grup de oameni care lucrează împreună pentru îndeplinirea unui obiectiv comun. Conceptul pare simplu, dar să stimulezi membrii să lucreze eficient împreună se poate dovedi o adevărată provocare.

Angajații obțin rezultate mai bune atunci când lucrează împreună pentru găsirea unor soluții ori pentru ducerea la bun final a unui proiect complex. Bineînțeles, fiecare are sarcinile proprii de îndeplinit, însă toate se discută și se încearcă găsirea celei mai bune abordări din toate punctele de vedere.

Fiecare membru vine cu experiență din spate, dar și cu perspectiva lui asupra unui anumit proiect. Atunci când toate obstacolele și ideile sunt puse împreună, are loc un efect uimitor.

Formarea unei echipe de succes înseamnă mai mult decât găsirea unui grup de oameni cu competențele necesare. Ar trebui să se poată lega prietenii între membrii echipei? Sau ar fi suficient ca echipa să se formeze doar pe criteriul competențelor? Acestea sunt doar câteva dintre întrebările la care trebuie găsit răspunsul.

Dacă credeai că o echipă de succes înseamnă aducerea la un loc a celor mai pricepuți și talentați oameni, ei bine, te-ai înșelat. Cercetările lui Belbin, privind dinamica echipei, au demonstrat că selectarea membrilor acesteia doar pe criterii de competență este una greșită. Dintre cele 8 echipe studiate, echipa Apollo, așa cum a numit el grupul celor mai capabili, s-a clasat de abia pe ultimul loc, ca rată de succes. Belbin și-a repetat experimentul de încă 25 de ori, iar rezultatul a fost întotdeauna același. Google a ajuns la o concluzie similară, atunci când Aristotel a analizat, în cercetarea sa, comportamentul a 200 de diverse echipe.

De ce echipele formate doar din oameni extrem de competenți nu au succes pe termen lung?

Așa numitul cult al individului omnipotent,o dorință exagerată de a ieși în evidență și de a avea întotdeauna dreptate, compromite spiritul de echipă, există concurență și ascunderea deliberată a informațiilor importante, echipele tind să aibă discuții lungi și ineficiente, lipsa diversității în

personalitatea și atitudinile membrilor, echipa preferă să respecte procedurile stabilite și nu este dispusă să facă schimbări majore.

Așadar, cum alcătuiești o echipă cu adevărat de succes? Există o mulțime de teorii și cercetări privind rolul echipei. Unii înclină spre diversitatea echipei, alții spun că nu este un criteriu așa de important. Să le luăm pe rând.

Rockstars sau Superstars? Ghici ce! Ai nevoie de ambii în echipa ta.

Pentru mai multă claritate

- Superstars, sunt cei ambițioși, care caută provocări și vor să aibă o contribuție semnificativă.
- Rockstars, sunt cei stabili și de încredere. Își fac treaba bine, sunt mulțumiți și consecvenți, dar nici nu au aspirații mari. Adesea, departamentele importante ale companiei sunt construite pe acești membri, fără însă ca liderii lor să înțeleagă acest lucru

Așa cum am precizat deja, ai nevoie de ambele tipologii în echipă, iar ambii au nevoie în egală măsură de apreciere și de recunoaștere. De multe ori, cei din leadership tind să-i subestimeze pe Rockstars, tocmai pentru că nu văd la aceștia dorința de a se dezvolta profesional. Însă nu e nimic în neregulă cu Rockstarurile – aceștia se pot afla într-un stadiu al vieții în care dezvoltarea profesională nu este o prioritate, sau, pur și simplu, nu le stă în natură să încerce să se afirme. Oricum ar fi, fără contribuția lor constantă, echipa sau departamentul nu ar face față. Superstarurile, pe de altă parte, aduc un suflu nou echipei, aceștia avansează rapid, dar nici nu stau foarte mult în aceeași companie.

Identifică care membrii din echipa ta sunt Rockstaruri și care sunt Superstaruri, tratează-i pe fiecare ca atare:

- preocupă-te să-i motivezi, în funcție de tipologia lor: oferă-le Superstarurilor noi provocări și arată-le Rockstarurilor că prețuiești consecvența lor,
- recompensează-i în mod echitabil (financiar, dar și oferindu-le regulat feedback),
- transmite-le Rockstarurilor că nu este nimic în neregulă cu abordarea lor în ceea ce privește dezvoltarea profesională,
- întocmește pentru Superstars un calendar de sarcini și provocări, astfel încât să simtă că există întotdeauna ceva nou de făcut.

Cum să alegi oamenii potriviți pentru echipa ta

Acum că ai aflat cum ar trebui alcătuită o echipă de succes, hai să vedem și ce luăm în considerare atunci când ne alegem noi colegi. La urma urmei, nu este vorba doar despre ceea ce găsim pe CV-ul unui candidat, ci și despre profilul lor ca oameni.

Selectarea persoanelor potrivite echipei ține de responsabilitatea unui lider. La ora actuală, atenția nu mai cade exclusiv pe experiența candidatului, la fel de important este și ca noul membru să se potrivească în echipă, din punct de vedere al profilului său uman. Iar acesta este un aspect pe care managerul trebuie să-l stabilească în etapa de recrutare.

Cum să verifici dacă un candidat se va potrivi în echipa ta?

Liderii de echipă și specialiștii în resurse umane știu că, pe lângă hard skills, trebuie să selecteze temeinic un candidat și în funcție de abilitățile soft și potrivirea culturală. Mai exact, cum se vor integra în echipă și cum se vor adapta la cultura organizațională a companiei.

Managementul eficient al echipei

Managementul eficient al unei echipe poate fi un subiect controversat în funcție de multe aspecte, în funcție de ce parte a mesei ești: antreprenor sau angajat, de nivelul de maturitate al afacerii, de bugetul disponibil, de mentalitatea angajatorului, doar ca să menționez câteva. Totuși principiile de management sunt universale, iar rolul tău ca lider în organizația ta, este să înțelegi aceste principii și să le adaptezi și implementezi în firma ta, lăsându-ți o plajă de flexibilitate în implementare.

Dar pentru asta, e necesar să înțelegi aceste principii și să le aplici.

1. **Comunicarea transparentă și deschisă**, conduce la construirea unei fundații solide

Primul și poate cel mai important principiu pentru gestionarea eficientă a echipei este comunicarea transparentă și deschisă. Aceasta implică transmiterea clară a obiectivelor, așteptărilor și direcției afacerii către toți membrii echipei. Atunci când toată lumea înțelege misiunea și viziunea, fiecare membru se poate concentra asupra a ceea ce contează cu adevărat. În plus, promovarea unui mediu în care fiecare angajat se simte liber să își exprime ideile și preocupările contribuie la o colaborare mai bună și la identificarea soluțiilor inovatoare.

Cum se aplică acest principiu în practică? În primul rând să alegi conștient care sunt canalele de comunicare pe care le vei folosi. La început când firma e mică este suficient să te întorci către colegi, fiind în același birou și să împărtășești cu ei vestea bună, când ajungi însă la un număr mare de angajați, care lucrează din locații geografice diferite, poate pe fusuri orare diferite, ai nevoie de alte instrumente, iar acestea trebuie alese cu intenție pentru a servi cât mai bine scopului: **claritate**.

Astfel, poti alege un mix din următoarele instrumente de comunicare:

- un newsletter bi-lunar prin care poti promova oamenii cu rezultate exceptionale, poți introduce noii colegi pentru a fi mai ușor cunoscuți și integrați în echipă, poți prezenta rezultatele companiei, noi proiecte, investiții, programe de pregătire, evenimente de echipă și multe altele;
- o ședință lunară cu toți angajații în care faci și informare, și motivare, împărtășești noutăți, rezultate, poți include chiar și pastile de micro-învățare, poți avea invitați din exterior care să îi învețe ceva valoros pe angajații tăi sau să îi motiveze sau inspire;
- canale dedicate de comunicare online: Discord, Skype, MS Teams, Slack, sau altă soluție care aduce pe același canal oameni cu aceleași preocupări, proiecte, acțiuni, inițiative sau responsabilități;
- întâlniri zilnice sau săptămânale de status a proiectelor sau de monitorizare și măsurare a rezultatelor acțiunilor și inițiativelor curente;
- dezoltarea uneor proceduri simple de comunicare în firmă, cum folosim spațiile To, Cc, Bcc, pe cine învităm în ședințe, când este prezența cuiva obligatorie și când opțională, optimizând în acest fel atât comunicarea cât și timpul și efortul fiecăruia.

2. Delegarea duce la încredere și creștere

Delegarea este o abilitate esențială pentru orice lider de echipă. Atunci când împarți sarcinile în funcție de abilități și interese, nu doar îți îmbunătățești eficiența, ci și crești angajamentul și dezvoltarea personală a membrilor echipei. Încrederea pe care o arăți în capacitatea fiecărui membru de a contribui la succesul afacerii va genera o atmosferă pozitivă și va stimula inițiativa.

Este însă important să înțelegi că delegarea înseamnă nu doar delegarea responsabilităților, înseamnă și delegarea puterii, a încrederii, a capacității de decizie în anumite limite și implicit a răspunderii și asumării efectelor deciziilor. Dacă în organizația ta este taxată greșeala, oamenii sunt certați sau penalizați când trec peste pragurile ierarhice sau pentru deciziile pe care le iau, foarte repede se vor transforma în executanți care așteaptă instrucțiuni clare și în lipsa acestora, delegarea nu va funcționa. De fapt, în practică, delegarea poate arăta în două feluri:

- Primul, cel mai răspândit, este când o persoană de decizie îi spune altei persoane care implementează, pune în practică deciziile, ce și când să facă anumite acțiuni. De exemplu un manager financiar deleagă cuiva din echipa financiară să facă plățile de impozite lunare, ele se fac din contul X, între datele 20 și 24 ale lunii, sumele le afli de la persoana Y, și confirmarea plății trebuie trimisă până în data de 25 a lunii către managerul Z - după cum vedeți totul e

foarte specific, foarte clar și măsurabil, iar aste îi permite angajatului să își organizeze activitatea lunară ca să includă acest task delegat, care are recurență lunară.

- Al doilea, este mai complex, implică o curbă de învățare pentru angajati și necesită timp, răbdare, monitorizare și implicare din partea managerului. De exemplu, același manager finaciar îi deleagă aceluiași angajat din echipa sa să facă plățile de impozite și îi spune doar că trebuie să se asigure că nu se depășesc termenele legale de plată, și de asemenea că trebuie să se asigure că până la data plății are in contul de trezorerie dedicat, banii de care are nevoie pentru plată. Angajatul are mână liberă să intervină pe cash-flow-ul organizației și să programeze alte tipuri de plăți în așa fel încât, înainte de data limită legală să aibă disponibile resursele pentru plata impozitelor în contul dedicat. Are de asemenea libertatea de a se consulta cu ceilalți membri ai echipei financiare și a face propriul calendar, în ce zi să facă plata, până la ce dată să primească suma care trebuie plătită, și practic tot ce decurge dina ctivitățile precursoare plății efective.

În ambele situații se rezolvă aceeași sarcină, însă în a doua situație angajatul este mai responsabil, are mai multă putere de decizie și implicit este mai mult loc de greșeală. Există de la el/ea mai multe așteptări, dincolo de execuția task-ului, comunicare eficientă și multidirecțională, delegare informală, lucru în echipă eficient, managementul timpului eficient și la nevoie rezolvarea problemelor ce pot apărea, inclusiv managementul riscului.

3. **Motivarea și recunoașterea** reprezintă catalizatorul performanței

Motivarea angajaților este o componentă crucială pentru managementul eficient al echipei. Recunoașterea eforturilor și recompensarea realizărilor nu numai că consolidează moralul echipei, dar și stimulează angajații să depună eforturi suplimentare pentru a atinge obiectivele afacerii. Crearea unui mediu în care fiecare membru se simte valorizat și văzut pentru contribuția sa contribuie la construirea unei culturi a succesului.

În orice activitate, fie ea de business sau de voluntariat, este mai valoroasă cultura organizațională focusată pe recunoaștere și elemente de motivare intangibile, decât cultura focusată doar pe recompense materiale, salarii, bonusuri, prime și comisioane. Decizia de a alege o cale sau alta, sau un mix între ele ține de strategia firmei și trebuie să fie o alegere conștientă și asumată a leadershipului.

În practică, dacă recompensarea ține de bugete și de o politică de compensații și beneficii transparentă și clară, când vine vorba de motivare și recunoaștere totul ține de comportamentele managerilor, și nu doar ale lor.

Cum ar arăta un astfel de manager cu comportamente care motivează? Este un manager care este atent la ce și cum lucrează oamenii din echipa sa, care se preocupă să înțeleagă ce îi motivează pe oameni la nivel individual, și își ajustează comportamentul propriu pentru a crea angajaților săi cadrul de care aceștia au nevoie ca să performeze. De exemplu, dacă ai în echipă un om care performează cel mai bine când i se spune clar ce are de făcut, și când după fiecare task realizat corespunzător primește o apreciere, în sensul că cineva observă că a făcut bine acel task, atunci tu ca manager te asiguri că îi clarifici toate aspectele când îi delegi un task, îi monitorizezi activitatea și te faci disponibil ca el să te poată întreba dacă are nevoie de detalii suplimentare sau informații adiționale, adică îi comunici că este în regulă să te întrebe, să te întrerupă, să te sune, etc, și o dată ce a relizat task-ul corespunzător, îi spui că ai observat asta și apreciezi ca a fost făcut la timp sau mai repede, corect, în limita resurselor alocate, etc in funcție de situație.

În același timp poți avea în echipă un alt om, mai autonom, căruia îi spui doar care este rezultatul la care vrei să ajungi și îl îndrumi în direcția potrivită, iar el va realiza toți pașii fără să mai fie nevoie de implicarea sau ghidajul tău, și în acest caz este bine să îi recunoști meritele și implicarea, public sau personal, în funcție de preferința personală a omului.

Și pentru că toate comportamentele sunt contagioase, oamenii din echipa ta vor împrumuta de la tine comportamentul tău și vei observa că la rândul lor vor dori să își cunoască colegii cât mai bine astfel încât să își ajusteze comportamentul în funcție de felul de a fi al fiecăruia pentru a obține cele mai bune rezultate activând resursele și talentele fiecăruia.

4. **Dezvoltarea continuă**, reprezintă investiția în viitor

O echipă puternică nu funcționează bine doar în prezent, ci se și dezvoltă pentru a face față provocărilor viitoare. Oferirea de oportunități de formare și dezvoltare ajută angajații să-și îmbunătățească abilitățile și cunoștințele, aducând un plus de valoare afacerii tale. Atunci când investești în dezvoltarea personală și profesională a membrilor echipei, nu numai că îi motivezi, dar contribui și la construirea unei forțe de muncă mai calificate și motivate.

În practică, este important să ținem cont de cunoașterea în profunzime membrilor din echipă. Din ce generație fac parte, ce caracterizează fiecare generație, ce îi motivează? Cum interacționează generațiile între ele? Există omogenitate în echipe sau am echipe eterogene din punct de vedere al generațiilor? Pentru că fiecare generație învață diferit, apreciază un anumit tip de conținut educațional și o anumită metodă de livrare a acelui conținut. O dată ce știi aceste informații, îți va fi ușor să alegi

din vastele opțiuni pe care le ai la dispoziție exact acele intervenții de învățare care sunt cele mai relevante și au cel mai mare impact pentru echipele și organizația ta.

Și pentru a-ți exemplifica, voi lua ca referință o echipă eterogenă, de 10 oameni care au vârstele de la 22 la 65 de ani, și sunt de asemenea în echilibru de gen, femei și bărbați. Cum faci un plan de învățare continuă pentru echipa ta? Ai făcut deja o evaluare a nevoilor de învățare, știi ce au nevoie și știi și ce își dorește fiecare să învețe sau să îmbunătățească în performanța proprie.

Plecând de la ideea de eficientizare a folosirii timpului pentru echipa ta, ai putea folosi pentru managementul timpului următoarele instrumente de învățare:

- Un moment educațional de 30 de minute, față în față sau live, în ședința săptămânală cu toată echipa, în care e prezinți metoda pomodoro și le dai si instrumente ca exemplu cum să o folosească, cei mai tineri pot folosi o aplicație ce poate fi descărcată pe telefon, cei mai seniori pot folosi un timer recurent de la smartphone sau chiar un ceas deșteptător aflat pe birou.
- Le poți oferi agende sau plannere tipărite pentru seniori și în format digital pentru colegii care sunt confortabili să folosească în mod curent o tabletă sau un smartphone pentru a-și organiza ziua de lucru
- Un training dedicat pe anumite funcționalități din CRM pe care cu toții trebuie să le folsească în același fel, și să te asiguri ca ai și un suport de curs pe hârtie pentru cei mai seniori care vor avea nevoie să mai repete pe cont propriu operațiunile necesare folosirii CRM-ului, cu insistarea în timp asupra de ce-ului importanței folosirii acelui soft în mod constant: raportare corectă și în timp real, date pe care te poți baza ca să iei decizii în business, acuratețea informațiilor tot pentru luarea deciziilor rapid în firmă, etc. (CRM este un soft, Customer Relationship Management, care gestionează toate interacțiunile dintre membrii unei echipe și clienți sau potențiali clienți.

Acestea sunt doar câteva exemple despre cum poți adresa feluri diferite de învățare ale oamenilor din echipa ta, ajungând în final la același rezultat dorit, oameni care folosesc eficient timpul.

5. Stabilirea unor obiective clare, ajută la direcționarea eforturilor

Obiectivele clare și bine definite sunt un ghid important pentru echipă. Stabilește obiective SMART (specifice, măsurabile, atingibile, relevante și limitate în timp) pentru a asigura claritatea în privința a ceea ce trebuie realizat de fiecare om în parte. Atât echipa cât și fiecare membru individual vor ști încotro se îndreaptă și vor putea să-și canalizeze eforturile în mod eficient.

Pentru asta este necesar un efort de planificare strategică la nivel de management, obiectivele individuale și indicatorii cheie de performanță relevanți pentru afacerea ta vor fi mult mai ușor de identificat, de monitorizat și de măsurat dacă pornești demersul ierarhic, de la nivel organizațional și strategic și cascadezi până la nivel individual și operațional.

6. **Colaborarea și echipele interfuncționale**

Încurajarea colaborării între membrii echipei cu diverse abilități și experiențe poate aduce perspective noi și inovații în afacerea ta. Colaborarea între departamente sau echipe interfuncționale poate duce la soluții mai bune pentru provocările complexe și poate îmbunătăți procesele de lucru.

Colaborarea și definirea unor procese și sisteme care să faciliteze în practică acest demers te vor salva de multe dureri de cap pe parcursul activității curente. Pentru asta te ajută mult digitalizarea și implementarea de aplicații care pot gestiona sarcinile de lucru ale oamenilor, încărcarea fiecăruia, proiectele și prioritățile mai ales când resursele și oamenii sunt implicați în activități interfuncționale și ai nevoie de vizibilitate ca să știi cine, ce lucrează azi, pentru ce echipă sau proiect, dacă are de lucru sau nu, dacă este prea încărcat sau asaltat de trei manageri deodată.

În practică cele mai folosite soluții sunt programele de Project Management precum Asana, Monday, ClickUp, chiar si Trello. În aceste sisteme e important să definești pașii proceselor prin care trec task-urile, responsabilii și SLA-urile (Service Level Agreements), iar mai departe, este vorba doar despre perseverență și monitorizarea implementării, adică să te asiguri că lumea folosește aplicația pentru scopul pentru care a fost setată.

Folosind soluții de AI, poți inclusiv să automatizezi procese folosind soluții ca Zapier, ChatGPT sau Fireflies.ai

7. **Leadershipul prin exemplu**, inspiră și influențează

Ca lider, comportamentul tău este observat și urmat de echipă. Fiind modelul de urmat în ceea ce privește etica profesională, angajamentul și responsabilitatea, inspiri și influențezi comportamentul și atitudinea celor din jur. Un lider puternic nu dă doar direcție, ci își și motivează echipa să ofere tot ce are mai bun.

Iar pentru asta este necesar să te cunoști pe tine foarte bine, să investești în dezvoltarea ta continuă ca manager și om de afaceri, și să fii atent la comportamentul oamenilor atunci când sunt în jurul tău. Cei mai mari inamici ai unui lider care își dorește să excelezе sunt ego-ul propriu și înconjurarea cu "yes-men", asigură-te că tu nu cazi în aceste capcane.

Pentru a te cunoaște mai bine poți folosi atât pentru tine cât și pentru echipa ta teste gratuite pe care le găsești online precum MBTI sau Belbin, sau poți căuta soluții mai avansate precum DISC sau baterii de teste profesionale pe care le găsești la psihologi organizaționali care cu asta se ocupă, te ajută să te cunoști pe tine și să îți cunoști oamenii.

În concluzie, gestionarea eficientă a echipei reprezintă o abordare complexă și un demers continuu, dar urmând aceste șapte principii cheie, poți crea o cultură de succes în afacerea ta.

Indiferent dacă conduci o afacere într-un domeniu cu buget limitat sau cu o echipă restrânsă, aceste șapte principii esențiale sunt fundamentale pentru a atinge performanțe remarcabile și a construi o cultură de succes și rezultate pe măsură.

3.2 Gestionarea relațiilor cu departamentele unei organizații în vederea îmbunătățirii proceselor

Colaborarea eficientă a departamentelor unei organizații joacă un rol crucial în prosperitatea organizațională.

Colaborarea între diverse departamente are nevoie sa reprezinte mai mult decat cooperare. Presupune cultivarea unei viziuni comune asupra proceselor desfășurate, un focus împărtășit asupra experienței clienților în fiecare interacțiune pe care o au cu organizația, o comunicare asertivă, un grad de empatie ridicat și nu în ultimul rând întelegerea profundă a stilului de comunicare și comportament individual și al celui din fața noastră.

Relațiile organizatorice sunt alcătuite din ansamblul legăturilor dintre componentele structurii organizatorice instituite prin reglementari oficiale; ele reflecta complexitatea raporturilor ce se stabilesc între compartimentele primare (post-functie) și agregate (compartimente ale structurii organizatorice).

Funcţionarea fiecărui departament al organizaţiei depinde, de cele mai multe ori, de relaţia dintre sine şi celălalt coleg de birou. De obicei există un proces de negociere între identitatea individuală (individul cu abilităţile şi trăsăturile sale), cea colectivă (trăsăturile persoanei ca parte a unui sistem de valori şi abilităţi ale organizaţiei) şi cea relaţională (convingerile persoanei despre rolul său şi despre celelalte roluri în organizaţie). O negociere sănătoasă între aceste identităţi presupune că imaginea angajatului despre rolul său în organizaţie nu este neapărat aceeaşi cu a colegilor sau a supervizorului său. Creşterea profesională şi dezvoltarea organizaţională este condiţionată de această negociere între identitatea individuală, colectivă şi relaţională.

Gestionate corect, relațiile între departamentele unei organizații pot duce la îmbunătățirea proceselor, crește productivitatea și profitul companiei, angajații își înțeleg rolul și importanța în organizație și sunt motivați să lucreze pentru a asigura succesul acesteia și le permite să-şi dezvolte abilităţi practice privind relaţiile profesionale de colaborare şi soluţionarea conflictelor în cadrul echipelor de lucru.

Toate acestea nu vor face decât să contribuie la dezvoltarea imaginii companiei, la creșterea bunei reputații a acesteia în mediul de afaceri.

Gestionarea relațiilor dintre diferite departamente ale unei organizații, este importantă prin dimensiunea managerială deoarece serveşte la promovarea departamentelor în cadrul organizaţiilor. Trebuie menţionat că cercetările de profil au arătat că programele de relaţii publice au avut succes numai în acele organizaţii în care aceste departamente sau specialiştii de profil au avut poziţii ierarhice apropiate de conducerea organizaţiei.

Abilitatile de management al relațiilor sunt cele care măresc colaborarea, promovează creativitatea și inovația, permițând indivizilor și organizatiilor să își îndeplinească obiectivele în timp ce ating în mod pozitiv toate persoanele și ecosistemele cu care interactionează.

Relații bune și constructive cu angajații au ca rezultat o cifră de afaceri mai mică și o productivitate mai mare. Angajații rămân loiali și mai implicați pentru perioade lungi.

Responsabilitățile unui manager proces în relațiile cu angajații includ acționarea ca o legătură între angajați și manageri și crearea de politici privind compensarea echitabilă, beneficii, echilibrul adecvat între viața profesională și viața privată și altele. De asemenea antrenează resposabilii/ managerii de departamente cu privire la lucrul în echipă, soluționarea conflictelor și managementul schimbării, iar angajații vor observa rapid diferența.

Atributele cruciale ale unui manager de proces de relaționare cu angajații

- Trebuie să fii **competent** atât în gestionarea oamenilor, cât și în a avea o **gândire avansată**.
- Bune **abilități de comunicare**. Relațiile cu angajații necesită a fi un bun comunicator. Trebuie să știi cum să-i implici pe ceilalți, să scrii e-mailuri pe care oamenii doresc să le citească, să pui întrebări la interviu și multe altele.
- **Conducere**, ori de câte ori ceva nu merge bine cu un angajat, managerii de relații cu angajații sunt de obicei primii chemați să ajute. Prin urmare, trebuie să știi să-i conduci pe alții în momentele dificile și să fii o sursă de inspirație.

- O **mentalitate inovatoare**. Un bun manager de relații cu angajații nu se teme să încerce lucruri noi. S-ar putea să audă noi modalități de a îmbunătăți ceea ce oferă angajaților sau să introducă idei care au funcționat în altă parte.
- O **mentalitate strategică**. În calitate de manager de relații cu angajații, trebuie să aveți o mentalitate strategică, să identificați tendințele în schimbare și să implementați îmbunătățiri.
- **Capacitatea de a identifica problemele**. Trebuie să aveți capacitatea de a identifica problemele care pot apărea și de a le rezolva înainte ca acestea să devină o problemă.
- **Inteligenta emoțională**, ca lider, trebuie să-ți controlezi gândurile și sentimentele și să-i citești pe alții. Empatia și înțelegerea altor puncte de vedere vă vor permite să rezolvați mai bine problemele.
- **Responsabilitate socială**. Toată lumea ar trebui să fie responsabilă din punct de vedere social, dar acest lucru este valabil mai ales pentru managerii de relații cu angajații. Luați în considerare modul în care acțiunile echipei dvs. afectează biroul și comunitatea mai largă.

CAPITOLUL 4 - GESTIONAREA LOCULUI DE MUNCĂ

Locul de muncă și mediu de lucru

Locul de muncă reprezintă locul destinat să cuprindă posturi de lucru, situat în clădirile întreprinderii, inclusiv orice alt loc din aria întreprinderii la care lucrătorul are acces în cadrul desfășurării activității. Mediul de lucru este mediul, atât fizic, cât și uman, în care are loc o anumită activitate sau muncă.

Mediul de lucru include totul, de la modul în care angajații interacționează până la satisfacția lor. Cu alte cuvinte, mediul de lucru este mediul în care are loc un loc de muncă.

În funcție de organizație, precum și de calitatea mediului menționat, acest lucru poate fi mai mult sau mai puțin bun.

În acest sens, climatul din companie are un impact mare asupra companiei, precum și asupra angajaților. Ei bine, în funcție de acest lucru și de mijloacele pe care le oferă, un angajat își poate dezvolta munca la o performanță mai mare sau mai mică.

Din acest motiv, crearea unui climat bun în companie favorizează cea mai bună dezvoltare a muncii. Prin urmare, este un aspect fundamental în realizarea obiectivelor convenite.

Factori care afectează mediul de lucru

Printre factorii care afectează climatul de muncă și capacitatea de a măsura un astfel de climat, principala dificultate este că acest climat depinde foarte mult de așteptările, interesele și percepția pe care angajatul le are despre companie.

Astfel, având în vedere că percepția și așteptările sunt dificil de măsurat, sunt indicate o serie de variabile care ajută la realizarea unei aproximări cu privire la ce factori afectează mediul respectiv, climatul menționat.

Astfel, putem evidenția printre acei factori variabili precum cei arătați mai jos:

- caracteristicile postului
- caracteristicile individuale ale angajatului
- caracteristicile mediului de lucru

Astfel, în funcție de aceste caracteristici, putem măsura climatul pe care îl are compania pe baza unei serii de factori care sunt integrați în cele menționate anterior.

Calitatea locului de muncă completează măsurătorile privind cantitatea de locuri de muncă, pentru a oferi o evaluare a strategiei de ocupare a forței de muncă. Calitatea locului de muncă este măsurată la nivelul locului de muncă și include caracteristici ale locului de muncă analizate dintr-o perspectivă obiectivă, care pot fi observate și care sunt legate de satisfacerea nevoilor oamenilor de la locul de muncă. Este alcătuită din toate caracteristicile muncii și ale ocupării forței de muncă despre care s-a dovedit că au o relație cauzală cu sănătatea și bunăstarea. Sunt incluse caracteristicile pozitive și negative ale locurilor de muncă. Acești indicatori reflectă resursele asociate locului de muncă (aspectele fizice, psihologice, sociale sau organizaționale) și cerințele specifice locului de muncă, sau procesele care le influențează.

Pentru a explora ceea ce spun datele despre calitatea locurilor de muncă, s-au dezvoltat șapte indici care reprezintă diferite dimensiuni ale calității locului de muncă, bazați pe aspecte ale muncii care au o influență independentă asupra sănătății și bunăstării și acestea sunt:

- mediul fizic
- intensitatea muncii

- calitatea timpului de lucru
- mediul social
- abilități și discreție
- perspective
- câștiguri

Cercetările privind condițiile de muncă ale lucrătorilor de diferite vârste examinează rolul calității locului de muncă și alți factori legați de muncă în deciziile lucrătorilor și capacitatea de a rămâne în muncă plătită. Alte cercetări privind tiparele timpului de lucru pentru muncă durabilă examinează, dintr-o perspectivă de gen și cursul vieții, legăturile dintre tiparele timpului de lucru și organizare, calitatea timpului de lucru și echilibrul dintre viața profesională și viața privată și sănătate și bunăstare.

Ergonomia locului de muncă are, în principal, rolul de a armoniza într-un tot unitar elementele locului de muncă (mijloacele de muncă, obiectele muncii şi forţa de muncă) în vederea asigurării condiţiilor, care să permită executantului desfăşurarea unei activităţi bune cu consum minim de energie şi cu senzaţia de bună stare fiziologică.

Organizarea locului de muncă stă la baza organizării atelierelor, secţiilor şi întreprinderii, întrucât de aceasta depinde în cea mai mare măsură consumul de timp de muncă pe fiecare operaţie sau produs, mărimea acestuia având un rol determinant asupra elementelor necesare organizării în timp şi spaţiu a proceselor de producţie.

Prin loc de muncă se înţelege suprafaţa sau spaţiul în care muncitorul sau o echipă de muncitori acţionează cu ajutorul uneltelor de muncă asupra obiectelor muncii în vederea extragerii sau transformării lor potrivit scopului urmărit.

După tipul de organizare a producţiei, locurile de muncă se clasifică în:

- locuri de muncă pentru producţia de unicate şi de serie mica
- locuri de muncă pentru producţia de serie mijlocie
- locuri de muncă pentru producţia de serie mare şi de masă

După gradul de mecanizare şi de automatizare a producţiei, ele sunt:

- locuri de muncă cu procese manual
- locuri de muncă cu procese manual-mecanizate
- locuri de muncă cu procese mecanizate

După numărul muncitorilor ele sunt:

- locuri de muncă individuale
- locuri de muncă colective

După natura activităţii locurile de muncă se pot clasifica în:

- locuri de muncă unde se desfăşoară activităţi de bază
- locuri de muncă cu activitatea de servire

După poziţia lor în spaţiu locurile de muncă pot fi:

- locuri de muncă fixe
- locuri de muncă mobile

Etapele şi principiile organizării ergonomice a locurilor de muncă în întreprinderi

1. Organizarea ergonomică a locului de muncă impune parcurgerea unor etape succesive:

- Documentarea şi înregistrarea datelor necesare proiectării unui nou loc de muncă sau alegerea locului de muncă, care se justifică a fi analizat.
- Înregistrarea datelor necesare studiului constă în obţinerea de informaţii privind organizarea locului de muncă (suprafaţa, mijloacele de muncă, forţa de muncă, obiectul muncii şi condiţiile de mediu).
- Examinarea critică a situaţiei existente se face cu ajutorul metodei interogative. Se urmăreşte eliminarea deficienţelor constatate şi stabilirea soluţiilor îmbunătăţite.
- Proiectarea organizării ergonomice a locului de muncă constă în proiectarea unor noi variante pe principii şi reguli ergonomice, dintre care se alege varianta ce prezintă cele mai multe avantaje. În cazul acestei etape se disting următoarele faze: proiectarea variantelor de organizare a locului de muncă, calculul eficienţei economice şi alegerea variantei optime.
- Elaborarea normativelor sau normelor de muncă, etapă care are drept scop stabilirea consumului de muncă pentru realizarea elementelor procesului de muncă.

În vederea adaptării factorului uman la activitatea sa în proiectarea ergonomică a locului de muncă se va ţine seama de dimensiunile antropometrice, dimensiuni care variază de la individ la individ în funcţie de sex, zona geografică, regimul de viaţă, practicarea unor sporturi. În ce priveşte corpul omenesc în proiectarea locurilor de muncă este necesar de asigurat: poziţia comodă a capului, stabilirea poziţiei corecte de muncă, înălţimea de lucru.

Principiile de organizare ergonomică a locurilor de muncă sunt următoarele:

- Economia mişcării ce permite scutirea angajatului de efort inutil, de îndepărtarea în timp a senzaţiei de oboseală şi menţinerea la un nivel satisfăcător a disponibilităţii de lucru.
- Executarea concomitentă a activităţilor de supraveghere pasivă a funcţionării utilajelor (desfăşurării proceselor) şi activităţii manuale.
- Executarea concomitentă a activităţii manuale cu ambele mâini.
- Deplasările pot fi reduse prin planificarea corectă a locului de muncă, alegerea adecvată a amplasării utilajelor va permite micşorarea traiectoriei de deplasare.

Direcţiile de perfecţionare a organizării locurilor de muncă sunt următoarele:

- Dotarea tehnică şi organizatorică a locurilor de muncă. Prin dotare tehnică înţelegem asigurarea locului de muncă cu utilaj de performanţă. Dotarea organizatorică presupune asigurarea cu mobilier de producţie, mijloace de schimb informaţional, signalizare şi control, etc.
- Întreţinerea şi asistenţa tehnică a echipamentului. Mentenanţa preventivă a echipamentului se efectuează în corespundere cu planul de reparaţii stabilit. Despre gradul şi nivelul de întreţinere al echipamentului se poate face concluzie prin estimarea ponderii timpului de funcţionare utilă.
- Aprovizionarea locurilor de muncă se va face ritmic, iar modul de aprovizionare centralizat sau descentralizat va depinde de procesul de producţie, tipul producţiei, locul de muncă.
- Planificarea locurilor de muncă constă în amplasarea raţională a echipamentului în aşa fel ca deplasările în cadrul locului de muncă să fie de o durată şi distanţă cît mai mică. Astfel se va respecta principiul economiei mişcărilor.
- Optimizarea condiţiilor de muncă şi de mediu (vezi tema următoare).
- Modul de organizare al echipelor individual sau colectiv. Specializarea şi cooperarea activităţilor în echipă.
- Regimul de muncă şi odihnă. Se estimează normativul de timp pentru odihnă prin repartizarea acestuia sub formă de micropauze pe parcursul schimbului. În aşa fel, se poate menţine la un nivel suficient productivitatea şi disponibilitatea de lucru a executantului.

Metode de evaluare a organizării locurilor de muncă

Locurile de muncă se evaluează conform metodologiei alese de conducerea întreprinderii, nivelul organizatoric şi calitatea normelor. Se estimează eficienţa utilizării forţei de muncă, corespunderea

condiţiilor existente cerinţelor organizării ergonomice. Se completează un formular sub formă de certificat sau cartelă de atestare a locurilor de muncă.

Evaluarea locului de muncă se face în raport cu natura postului, sarcinile şi activităţile specifice, poziţia în structura organizatorică, aria responsabilităţilor.

4.1 Gestionarea resurselor unei companie

În contextul afacerilor și al economiei, o resursă este orice factor care este necesar pentru a atinge un scop sau a desfășura o activitate. Pe scurt, ele sunt componentele de care o afacere are nevoie pentru a funcționa. Resursele includ adesea angajați, spațiu de lucru, echipamente sau capital. Înțelegerea exactă a ceea ce folosește afacerea ta este esențială pentru a te asigura că profiți la maxim de resursele disponibile.

Înțelegera provocărilor cu care se confruntă o companie în încercarea de a menține un echilibru între maximizarea eficienței, resurse și sustenabilitate, o va motiva să țină cont de anumite aspecte precum tehnologiile moderne de gestionare a resurselor, provocările gestionării resurselor umane și importanța leadership-ului în acest proces.

Identificarea și clasificarea resurselor în cadrul organizației

Pentru a asigura o gestionare eficientă a resurselor, primul pas crucial constă în identificarea și clasificarea acestora. Această etapă permite organizațiilor să înțeleagă ce resurse au la dispoziție și cum pot fi acestea optimizate pentru a sprijini atingerea obiectivelor strategice. Procesul de clasificare ar trebui să includă:

- Resurse umane, includ talentele și competențele angajaților, care reprezintă motorul inovației și performanței.
- Resurse financiare, reprezintă capitalul și fondurile disponibile pentru investiții și operarea zilnică.
- Resurse materiale, includ echipamentele, tehnologia și infrastructura care susțin procesele organizaționale.
- Resurse informaționale, cuprind datele și informațiile care facilitează luarea deciziilor strategice.

Prin clasificarea detaliată a resurselor, organizațiile pot dezvolta strategii de utilizare eficientă, identificând oportunitățile de optimizare și reducerea risipei. Acest proces constituie fundamentul pentru o gestionare strategică a resurselor, esențială pentru succesul pe termen lung.

Planificarea eficientă a resurselor: strategii și instrumente

Abordarea corectă a planificării resurselor poate face diferența dintre succes și eșec în cadrul oricărei organizații. Utilizarea inteligentă a instrumentelor și strategiilor adecvate permite nu doar o mai bună alocare a resurselor, ci și optimizarea proceselor interne. Este esențial să se identifice acele soluții tehnologice care pot simplifica fluxurile de lucru, permitând astfel echipei să se concentreze pe sarcinile cu adevărat importante. De asemenea, monitorizarea continuă a performanței și ajustarea planurilor pe baza datelor obținute reprezintă cheia pentru o gestionare eficientă a resurselor.

Pe lângă adoptarea tehnologiei potrivite, comunicarea eficientă în cadrul echipei joacă un rol crucial în planificarea resurselor. Asigurarea unei înțelegeri clare a obiectivelor și a așteptărilor contribuie la evitarea suprasolicitării resurselor și la prevenirea conflictelor interne. Implementarea unor sesiuni regulate de brainstorming și feedback poate facilita identificarea celor mai bune practici și a oportunităților de îmbunătățire. În final, flexibilitatea și adaptabilitatea în fața schimbărilor de pe piață sau din interiorul organizației sunt esențiale pentru menținerea unei planificări eficiente a resurselor pe termen lung.

Optimizarea utilizării resurselor: metode și tehnici

Identificarea celor mai eficiente metode de optimizare a utilizării resurselor reprezintă o provocare constantă pentru manageri. Utilizarea tehnologiilor avansate și implementarea unor sisteme de management al resurselor pot contribui semnificativ la îmbunătățirea performanței organizaționale. Un aspect esențial în acest proces este analiza detaliată a consumului de resurse, care permite identificarea punctelor de ineficiență și dezvoltarea unor strategii personalizate de optimizare. De asemenea, adoptarea unor practici de planificare strategică și monitorizare continuă a utilizării resurselor poate duce la reducerea costurilor și maximizarea productivității. Prin urmare, este crucial ca organizațiile să se concentreze pe inovare și adaptabilitate pentru a rămâne competitive pe piață.

Monitorizarea și evaluarea performanței resurselor

Un aspect crucial în gestionarea eficientă a resurselor îl reprezintă monitorizarea și evaluarea continuă a performanței acestora. Aceasta permite identificarea rapidă a oricăror abateri de la obiectivele stabilite și ajustarea corespunzătoare a strategiilor de management. Prin implementarea unor sisteme de monitorizare adaptate specificului fiecărei organizații, se pot obține date valoroase referitoare la utilizarea resurselor, eficiența proceselor și posibilele oportunități de optimizare. Evaluarea periodică a performanței, pe baza unor indicatori bine definiți, contribuie la o mai bună înțelegere a impactului deciziilor de management asupra resurselor și, implicit, asupra succesului organizației. În concluzie, monitorizarea și evaluarea performanței resurselor sunt esențiale pentru asigurarea unei gestionări eficiente, permițând adaptarea la schimbările din mediul de afaceri și maximizarea valorii generate de resurse.

Tehnologii moderne în gestionarea resurselor

Adoptarea tehnologiilor moderne în gestionarea resurselor a devenit un pilon esențial pentru eficientizarea operațiunilor și maximizarea productivității în cadrul organizațiilor. Instrumente precum sistemele ERP (Enterprise Resource Planning), soluțiile de Business Intelligence (BI) și platformele de gestionare a proiectelor transformă radical modul în care companiile planifică, monitorizează și analizează utilizarea resurselor. De exemplu, un sistem ERP integrează procesele de afaceri într-o singură platformă, facilitând o viziune holistică asupra operațiunilor și îmbunătățind luarea deciziilor. Pe de altă parte, soluțiile BI permit analiza datelor în timp real, oferind insight-uri valoroase pentru optimizarea resurselor. În contextul gestionării proiectelor, platformele digitale asigură o colaborare eficientă între echipe și o alocare optimă a resurselor.

Gestionarea resurselor umane: provocări și soluții

Confruntarea cu provocările din gestionarea resurselor umane necesită o abordare strategică și adaptabilă. Printre cele mai presante probleme se numără menținerea angajaților motivați și loiali, precum și atragerea de noi talente într-un peisaj competitiv. O soluție eficientă este implementarea unor programe de dezvoltare profesională și personală, care să ofere angajaților perspective de creștere și satisfacție în cadrul organizației. Totuși, aceste inițiative pot implica costuri semnificative și necesită o planificare atentă pentru a asigura un ROI (Return on Investment) pozitiv.

Pe de altă parte, utilizarea tehnologiei în gestionarea resurselor umane oferă avantaje semnificative, cum ar fi eficientizarea proceselor și îmbunătățirea comunicării interne. Instrumentele digitale permit o analiză mai precisă a datelor, facilitând luarea deciziilor bazate pe informații concrete. Cu toate acestea, digitalizarea poate aduce și provocări, inclusiv necesitatea unor investiții inițiale considerabile și riscul de a întâmpina rezistență la schimbare din partea angajaților. Prin urmare, este crucială alegerea unor soluții tehnologice care să se alinieze cu nevoile specifice ale organizației și să fie ușor de integrat în fluxurile de lucru existente.

Sustenabilitate și gestionarea responsabilă a resurselor

Reflectând asupra importanței gestionării responsabile a resurselor, este esențial să recunoaștem rolul vital pe care sustenabilitatea îl joacă în asigurarea unui viitor prosper pentru planeta noastră. Prin implementarea unor strategii eficiente și inovatoare, organizațiile pot reduce semnificativ impactul negativ asupra mediului, promovând în același timp o utilizare mai eficientă a resurselor disponibile. Este imperativ ca aceste practici să fie integrate în toate aspectele operaționale, de la achiziții până la producție și distribuție, pentru a asigura o reducere a risipei și o maximizare a eficienței. Astfel, gestionarea responsabilă a resurselor devine nu doar o obligație etică, ci și o strategie esențială pentru succesul pe termen lung al oricărei organizații.

Rolul leadership-ului în gestionarea eficientă a resurselor

Leadership-ul joacă un rol fundamental în optimizarea utilizării resurselor disponibile în cadrul unei organizații. Fără o direcție clară și o viziune strategică, eforturile echipelor pot deveni fragmentate, ducând la irosirea resurselor valoroase. Managerii eficienți sunt cei care reușesc să inspire și să mobilizeze echipele în direcția obiectivelor comune, asigurându-se că fiecare membru înțelege modul în care contribuția sa individuală se aliniază la obiectivele mai largi ale organizației. Acest lucru necesită nu doar abilități de comunicare excepționale, dar și o înțelegere profundă a dinamicii resurselor disponibile.

O componentă esențială în gestionarea eficientă a resurselor este capacitatea managerilor de a identifica și de a exploata punctele forte ale fiecărui membru al echipei. Prin recunoașterea și valorificarea diversității de talente și competențe, liderii pot asigura utilizarea optimă a resurselor umane, ceea ce contribuie semnificativ la succesul organizației. În plus, promovarea unui mediu în

care feedback-ul este încurajat și valorizat poate duce la îmbunătățiri continue și la adaptarea eficientă la schimbările din mediul extern. Astfel, rolul leadership-ului transcende simpla alocare a resurselor, devenind un factor cheie în creșterea sustenabilității și a competitivității pe termen lung.

Îmbunătățirea continuă și inovarea în gestionarea resurselor

Strategiile eficiente de gestionare a resurselor sunt fundamentale pentru succesul oricărei organizații. Îmbunătățirea continuă și inovarea nu sunt doar concepte de urmat, ci piloni reali care susțin adaptabilitatea și competitivitatea pe piață. Prin implementarea unor procese de evaluare sistematică, organizațiile pot identifica oportunitățile de optimizare a utilizării resurselor și de reducere a risipei.
Printre cele mai eficiente practici în acest domeniu se numără:

- Analiza periodică a performanței resurselor pentru identificarea punctelor de îmbunătățire.
- Utilizarea tehnologiilor emergente pentru a automatiza procesele și a crește eficiența.
- Dezvoltarea unei culturi organizaționale care promovează inovarea și încurajează angajații să propună soluții inovatoare.

Adoptarea unui cadru de lucru flexibil și deschis către schimbare este esențială pentru a rămâne relevant într-un mediu de afaceri în continuă evoluție. Investițiile în formarea profesională continuă a angajaților și în tehnologii de ultimă oră pot transforma gestionarea resurselor dintr-o provocare într-un avantaj competitiv major.

Resursa umană este una dintre cele mai importante resurse ale unei organizații. Gestionarea eficientă a resurselor umane din cadrul unei companii contribuie cu succes la atingerea obiectivelor organizaționale și la creșterea durabilă a unei afaceri pe termen lung.
Resursele umane comparativ cu alte resurse, sunt unice , atât din perspectiva potențialului lor de dezvoltare, creștere cât și prin capacitatea lor de a-și depăși limitele de adaptabilitate la mediu. Succesul organizației este influențat de competitivitatea resursei umane, aceasta fiind cel mai de preț bun al organizației. Resursa umană a organizației constituie un potențial deosebit care trebuie motivat și înteles, dar și implicat în participarea la realizarea obiectivelor organizației. Pentru ca acest lucru să fie posibil deciziile luate de manageri în ceea e privește resursele umane trebuie să fie cât mai bine adaptate cerințelor și nevoilor angajaților, a trăsăturilor și personalității lor.

Resursele umane sunt elementul creator , coordonator și activ din cadrul unei organizații, având un impact mare asupra modului în are sunt utilizare resursele materiale , informaționale și financiare. Descriind oamenii a pe o resursă, subliniază încă odată importanța lor și rolul semnificativ deținut de aceștia în organizații, determinând totodată un nivel mai înalt de preocupare și sinceritate față de oameni, atenție și profesionalism.

Resursa umană sau "capitalul uman este una dintre ele mai importante resurse a unei organizații alături de cele financiare și nu numai, iar performanța acestor organizații este dată de modul de a lucra eficient cu oamenii prin întelegerea în primul rând a comportamentului uman și a identificarii diverselor practici si sisteme pentru a putea construi forta de munca motivata si competenta.

Responsabilitatile unui departament de resurse umane sunt:

- administrarea de personal
- salarizarea
- procesul de recrutare
- formarea și dezvoltarea organizationala și personală a angajaților.

Gestionarea resurselor umane vine cu numeroase provocări nu doar pentru departamentul de resurse umane, ci și pentru un maneger de proces. De la identificarea și atragerea celor mai potriviți candidați pentru pozițiile în cadrul anumitor procese/ proiecte, până la susținerea acestora pentru a-și atinge potențialul și eficientizarea costurilor pentru forța de muncă, toate acestea pot fi transformate în oportunități, cu ajutorul unei strategii bine puse la punct.

Un mediu de lucru flexibil, pozitiv, cu o strategie de managementul resurselor umane pe termen mediu și lung, va contribui cu siguranță la susținerea performanțelor angajaților. Suntem productivi și lucrăm cu plăcere într-un asemenea mediu.

O gestionare eficientă a forței de muncă mărește productivitatea angajaților și implicarea acestora în obiectivele organizaționale generale. Investiția în dezvoltarea personalului, prin programe de formare și perfecționare, și recompensarea echitabilă a angajaților va determina reducerea absenteismului și a fluctuației de personal.

Inițiați, instruiți, motivați și recompensați corespunzător, angajații vor fi determinați să colaboreze pentru a-și duce la îndeplinire obiectivele și pentru a atinge performanțe înalte la nivel organizațional.

Un management eficient consolidează brandul de angajator și poziționează compania printre angajatorii de top de pe piață. Dintr-o perspectivă strategică, valorificarea resursei umane din cadrul unei organizații reprezintă o investiție pe termen lung, ale cărei rezultate devin evidente în timp.

4.2 Motivarea angajaților unei compani

Motivarea angajaților se referă la procesul de stimulare a angajaților pentru a-și îndeplini sarcinile și responsabilitățile în mod eficient și cu dedicație. Acest proces implică identificarea nevoilor, dorințelor și aspirațiilor angajaților și crearea unui mediu de lucru care să le satisfacă toate aceste nevoi.

Motivarea angajaților este un aspect fundamental al resurselor umane în orice companie. Reprezintă procesul prin care angajații sunt încurajați să depună efort în așa fel încât să se poată atinge obiectivele echipei. O forță de muncă motivată este esențială pentru succesul întregii companii, deoarece angajații motivați sunt mai productivi, mai loiali și mai predispuși să rămână în echipă pe termen lung. În cazul în care ești antreprenor și îți dorești ca echipa ta să se dezvolte corespunzător, trebuie să cunoști detalii privind motivarea angajaților, de ce este atât de importantă, dar și cum poate fi realizată eficient.

Procesul nu presupune doar motivarea financiară a angajaților, ci și dezvoltarea unui climat la locul de muncă pozitiv, dezvoltarea profesională a angajaților, recunoașterea eforturilor lor și implicarea în luarea deciziilor, dar și alte tehnici non-financiare sau nefinanciare de motivare.

Pprincipalele tipuri de motivare a angajaților

Motivarea angajaților în cadrul unei firme poate fi împărțită în două categorii principale:

- **Motivarea intrinsecă**, acest tip de motivare se referă la factorii interni care determină angajații să se simtă satisfăcuți și împliniți în ceea ce fac. În acest sens, este vorba despre satisfacția personală, realizarea profesională și sentimentul de contribuție la scopurile organizației.
- **Motivarea extrinsecă**, se bazează pe recompense externe, cum ar fi salariul, bonusurile, promovările și recunoașterea publică. Motivarea personalului, prin definiție, poate presupune recompense, care sunt oferite pentru a-i stimula să își îmbunătățească performanța și să își atingă obiectivele.

De ce este atât de importantă motivarea personalului în cadrul întreprinderii?

Există o serie de **motive importante pentru care companiile ar trebui să acorde o atenție deosebită** acestui aspect:

- **Creșterea productivității**

Angajații motivați sunt, în general, mai productivi. Ei sunt dispuși să investească mai mult timp și energie în sarcinile lor și să se străduiască să obțină rezultate de calitate. Acest nivel crescut de productivitate poate avea un impact semnificativ asupra succesului firmei și a performanței sale pe piață.

- **Reducerea fluctuației de personal**

Un alt beneficiu major al motivării angajaților la locul de muncă este reducerea fluctuației de personal. Angajații care se simt motivați și implicați sunt mai puțin predispuși să părăsească organizația. Aceasta reduce costurile asociate recrutării și pregătirii de noi angajați, precum și pierderea cunoștințelor și experienței acumulate de angajații vechi.

- **Îmbunătățirea moralului și satisfacției angajaților**

Motivarea angajaților are beneficii multiple, inclusiv în ceea ce privește starea de spirit a echipei. Angajații care se simt apreciați și motivați sunt mai fericiți și mai loiali față de organizație. Aceasta creează o atmosferă de lucru pozitivă și poate duce la o mai bună cooperare și comunicare în cadrul echipei.

- **Stimularea inovației și creativității**

Angajații motivați sunt mai predispuși să vină cu idei noi și să se implice în procesul de inovare al organizației. Ei nu se limitează doar să îndeplinească sarcinile, ci sunt mai deschiși să gândească out of the box și să contribuie la dezvoltarea de soluții noi și îmbunătățiri continue.

- **Atragerea și menținerea talentelor**

Într-o piață competitivă a forței de muncă, companiile care oferă un mediu de lucru motivant și oportunități de dezvoltare au mai multe șanse să atragă și să rețină talentele de top din industrie. Motivarea angajaților realizată corespunzător, va juca un rol important în creșterea și succesul firmei pe termen lung.

Motivarea personalului în cadrul unei firme

Angajații motivați sunt mai productivi, mai loiali și contribuie semnificativ la succesul unei afaceri. Cu toate acestea, găsirea celor mai eficiente metode de a-ți motiva angajații poate fi un proces complex și provocator. Pașii esențiali care trebuie respecți pentru a găsi cele mai bune strategii de motivare a angajaților tăi.

1. **Înțelege nevoile și așteptările angajaților**

Fiecare angajat este diferit, așa că este important să comunici cu ei pentru a afla ce îi motivează. Organizează întâlniri individuale sau sesiuni de feedback pentru a discuta cu angajații despre ce își doresc de la locul de muncă, pentru a-ți da seama cum poți realiza motivarea personalului în cadrul întreprinderii.

2. **Stabilește obiective clare și realizabile**

Un alt aspect important ce ține de motivarea angajaților la locul de muncă este stabilirea obiectivelor. Angajații trebuie să înțeleagă și să știe foarte bine ce li se cere și să aibă un scop în ceea ce fac. Folosește obiective specifice, măsurabile, relevante și limitate în timp pentru a ghida echipa în direcția corectă.

3. **Recunoaște eforturile și realizările lor**

Recunoașterea eforturilor și realizărilor angajaților este o modalitate puternică de a-i motiva. Asigură-te că oferi feedback pozitiv atunci când aceștia își ating obiectivele, acest lucru fiind valabil și pentru motivarea noilor angajați.

4. **Oferă oportunități de dezvoltare și avansare**

Angajații motivați au nevoie de oportunități de dezvoltare și avansare în cadrul organizației. Încurajează angajații să-și dezvolte abilitățile și să-și îmbunătățească cunoștințele prin programe de formare și workshop-uri. În acest sens, ai posibilitatea de a organiza o evaluare lingvistică, pentru a stabili nivelul la care se situează, precum și nevoile lor. De asemenea, oferă-le șanse de avansare și creștere profesională pentru a le arăta că ai încredere în potențialul lor.

5. **Creează un mediu de lucru pozitiv**

Un mediu de lucru prietenos are un impact semnificativ asupra motivației angajaților. Asigură-te că locul de muncă este un loc în care angajații se simt confortabil și apreciați. Promovează comunicarea deschisă, respectul reciproc și colaborarea între echipe, chiar și în cadrul activităților extra pe care le practică, așa cum este de exemplu Agile Learning, special conceput pentru companii. Încurajează echilibrul între viața personală și profesională pentru a reduce stresul și burnout-ul.

6. **Monitorizează și adaptează strategiile**

Motivarea angajaților nu este un proces static, ci unul dinamic. Este foarte important să monitorizezi constant eficacitatea strategiilor tale și să fii dispus să le adaptezi în funcție de schimbările din firmă sau de necesitățile angajaților. Solicită feedback de la angajați și analizează datele privind performanța pentru a lua decizii informate.

Motivarea angajaților este un proces continuu și implică atenție la detalii, empatie și adaptabilitate. Respectând acești pași esențiali, vei putea găsi cele mai eficiente metode de a-ți motiva angajații și de a contribui la succesul durabil al organizației tale. O forță de muncă motivată este un activ valoros pentru orice companie și poate duce la îmbunătățiri semnificative în performanță și rentabilitate.

Companiile care investesc în motivația angajaților se bucură de o forță de muncă mai productivă, loială și creativă, care contribuie la atingerea obiectivelor organizației. Implementarea practicilor eficiente de motivare, cum ar fi recunoașterea și aprecierea, dezvoltarea profesională și crearea unei culturi organizaționale pozitive, vor avea cu siguranță un impact pozitiv asupra performanței și competitivității unei organizații pe termen lung.

Firmele își adaptează strategiile de motivare în urma atitudinii pe care o observ la angajați, care devin din ce în ce mai stresați și mai nesiguri la locul de muncă. Factori precum avansul tehnologic și modificarea rapidă a pieței globale pun o mare presiune asupra angajaților, care pe zi ce trece devin mai preocupați cu privire la siguranța locului de muncă.

Strategii de motivare:

1. **Recompensarea din primul an de vechime**

Până nu demult, companiile își motivau angajații abia când ajungeau la o anumită vechime în cadrul firmei. În prezent, tot mai multe firme pun în aplicare diferite programe prin care eforturile angajaților sunt recompensate, chiar dacă aceștia sunt de foarte puțin timp în firmă. În momentul în care angajatorul recunoaște implicarea angajaților și, în același timp, oferă un mediu favorabil la locul de muncă, este posibil ca nivelul retenției să fie sporit cu rezultate asupra costurilor cu forța de muncă.

2. **Crearea unei culturi în care sunt apreciate rezultatele angajaților**

Tot mai multe companii abordează această strategie chiar dacă este dificil de controlat. Trebuie avută în vedere existența unei legături între acest program și valorile care sunt promovate de către companie. Foarte mulți angajați apreciază companiile care și-au format o cultură organizațională bazată pe independență și flexibilitate. Companiile ar trebui să pună accentul pe munca în echipă, să ofere încredere și susținere și să ofere un feedback real și onest.

3. **Creșterea gradului de transparență în evoluția profesională**

Un mod accesibil de a crește motivația angajaților este accentul pus pe o comunicare deschisă la locul de muncă. Specialiștii consideră că discuțiile libere cu angajații și o comunicare transparentă în echipă sunt valoroase. Toți angajații trebuie să fie înștiințați cu schimbările care au loc în politicile de

remunerare. De asemenea, trebuie să li se ofere o transparență mai ridicată în ceea ce privește drumul profesional parcurs. Angajatul trebuie să fie recunoscut pentru valoarea muncii prestate și de asemenea recompensat pe măsură.

4. **Recunoașterea meritelor angajaților utilizând platformele de social-media**

Utilizarea platformelor de socializare a devenit din ce în ce mai folosită atât în viața personală, cât și în viața profesională. Recunoașterea publică este o metodă excelentă de a sărbători realizarea/ realizările unui angajat (având impact mai larg asupra afacerilor): aduce o mai mare vizibilitate și extinde laudele angajatului; reprezintă un moment educațional pentru informarea angajaților din corporație despre importanța muncii depuse. Aprecierea succesului unui angajat pe platformele de socializare, va face ca acesta să se simtă recompensat nu numai de propria echipă, ci și de utilizatorii care urmăresc contul. Recunoașterea ar trebui să apară de la toate nivelurile corporației, nu doar de sus în jos.

5. **Flexibilitate, autonomie și reducerea nivelului de stres**

Studiile realizate pe tema stresului angajaților au scos la iveală faptul că 2 din 5 angajați au fost afectați de stres. În aceste condiții, este de înțeles de ce angajații stresați nu sunt productivi, își iau mai multe zile de concediu medical și în final, sunt demotivați. Tot mai mulți angajați își doresc un program flexibil, care să le permită să aibă un echilibru între viața de familie și cea profesională. Dacă activitatea firmei permite și lucrul de acasă sau o mai bună flexibilitate a programului, este de preferat ca această posibilitate să fie acordată angajaților. Este și o bună modalitate de a-i responsabiliza pe angajați, mai ales că vor aprecia încrederea oferită. Trebuie specificat faptul că un angajat are nevoie de obiective specifice și așteptări clare. Cu toate acestea, există cazuri în care se consideră că este nevoie de constrângere în timp și spațiu, în speranța că va obține performanță.

6. **Crearea oportunităților de dezvoltare profesională**

Angajații sunt interesați să își îmbunătățească competențele profesionale. Susținerea dezvoltării angajaților este un avantaj pentru companie și, mai ales, pentru eficiența echipei, având în vedere condițiile actuale de muncă. Pentru a antrena angajații să învețe, este esențială: identificarea stilurilor de învățare și stabilirea unor obiective profesionale clare pentru a ajunge la potențialul lor maxim de productivitate.

7. **Introducerea unor programe de mobilitate la nivel global**

Companiile iau în calcul aceste programe de mobilitate, cu posibilități de a lucra în străinătate pe termen scurt sau lung. Programele de mobilitate sunt oportunități care contribuie la: dezvoltarea angajaților; formarea unei mentalități cosmopolite a viitorilor lideri.

8. Acordarea cadourilor personalizate

Cadourile corporate reprezintă metoda perfectă prin care se poate exprima o apreciere onestă și, totodată, acestea sunt utile. Multe firme își recompensează angajații, oferindu-le la birou sau chiar la domiciliu coșuri cu fructe, dulciuri, coșuri cu produse internaționale sau tradiționale, instrumente de scris, căni și agende personalizate.

9. Siguranța locului de muncă

Evenimentele din acest început de an au avut o influență majoră asupra așteptărilor mediului de afaceri. Siguranța locului de muncă are o dimensiune aspirațională. Experiența trăită din cauza evenimentelor din acest an și a crizei economice au arătat faptul că, indiferent de nivelul de carieră dobândit de angajat, locul de muncă în mediul privat nu este garantat nimănui. Acest lucru poate fi interpretat doar din perspectiva dorinței angajaților de a lucra mai responsabil și eficient, având încrederea că rezultatele îi vor face indispensabili firmei.

10. Oferirea de stimulente financiare

Fie că vrem să recunoaștem sau nu, banii joacă un rol important în satisfacția la locul de muncă. Când vorbim de motivare financiară, ne gândim la cea mai uzuală modalitate de recompensare – salariul sau oferirea de bonusuri considerabile. Comisionul poate reprezenta o modalitate de a motiva angajații și este utilizată în domeniul vânzărilor. O altă modalitate de recompensă financiară este participarea la profitul realizat de companie. Cu cât profitul acesteia crește, cu atât angajații vor fi mai motivați să lucreze mai eficient. Acest tip de stimulent este întâlnit, cu precădere, în domeniul serviciilor. Se pot găsi și modalități creative de recompensare: șederi la hotel pentru angajați și familiile lor; călătorii; participarea la conferințe; vouchere cadou, ș.a.

Rolul strategiilor de motivare

Aceste strategii de motivare a angajaților au ca efect încurajarea acestora prin oferirea de libertate, independență la locul de muncă și de asemenea implicare în luarea deciziilor. Utilizarea acestor recompense (atât financiare, cât și non-financiare) este esențială:

- pentru a echilibra insuficiența nivelului salarial
- în satisfacerea nevoilor sociale precum respectul, recunoașterea și sentimentul de împlinire.

De asemenea, împuternicirea angajaților să se sărbătorească reciproc are o influență deosebită. Acest fapt contribuie la crearea unei culturi în care membrii echipei sunt responsabili unul față de celălalt.

O strategie durabilă de motivare nu constă doar în susținerea principiilor de leadership, ci și în a crea mediul organizațional ideal motivării angajaților, luând în calcul atât posibilitatea inițierii unui astfel de demers, cât și transparența în implementarea acestuia.

Pentru a include cu succes demersurile ce vizează motivarea angajaților, managerii trebuie să aibă o imagine reală atât la nivel macro, cât și la nivel micro asupra companiei. Nivelul macro susține o inițiativă de motivare prin logică și context, iar la nivel micro îi atribuie consistență în acțiune. Atâta timp cât angajatul privește relația sa cu firma ca fiind una importantă, activitatea pe care o realizează aduce cu sine împlinire personală. În acest fel, rezultatul demersului de motivare va avea impact decisiv asupra motivației personale. Până la urmă, nevoia de autorealizare reprezintă înclinația spre valorificarea propriului potențial.

CAPITOLUL 5 – MANAGEMENTUL PROCESELOR

Managementul proceselor este o abordare integrată de management prin care se urmărește dezvoltarea capacității organizaționale de facilitare a excelenței și inovării în afaceri, acoperind o gamă largă de aplicații.

În esență, procesele sunt ceea ce fac organizațiile sau cum se desfășoară activitatea organizațională. În acest context, se poate spune că transformarea organizațională înseamnă de fapt transformarea proceselor.

O altă perspectivă asupra proceselor, într-o orientare spre clienți, definește procesul drept un set de activități care împreună produc valoare pentru clienți. Abordarea activității organizaționale prin prisma proceselor permite utilizarea caracterului integrativ al acestora și alinierea diverselor elemente, în special cele legate de sarcini, tehnologie și personal.

Alinierea proceselor operaționale

Un exemplu relevant al acestui caracter integrativ al abordării prin procese a activității operaționale este alinierea acesteia cu sistemele IT. Procesele operaționalizează nevoile afacerii, furnizând astfel

un set de cerințe pentru implementarea tehnică. În acest caz, elementul de legătură dintre cele două arii este reprezentat de oamenii care le înțeleg pe ambele și sunt capabili să creeze valoare.

Element	Scop	Definiție	Exemple
Scop și obiective	De ce sunt folosite procesele?	Scopul final al existenței proceselor	Livrarea produselor potrivite către clienții potriviți la momentul potrivit, pe baza unor comenzi existente
Reguli de afaceri (*business rules*)	Ce reguli guvernează afacerea?	Descrierea caracteristicilor operaționale ale afacerii	Prioritizarea procedurilor, procese de decizie
Indicatori de performanță (*KPI – key performance indicators*)	Cum se măsoară performanța proceselor?	Definiția unor indicatori măsurabili pentru a verifica dacă obiectivele proceselor au fost atinse	Numărul comenzilor înregistrate, durata ciclului de proces
Responsabilul de proces	Cine este responsabil pentru proces?	Manageri cu responsabilitate integrală asupra proceselor	–
Roluri	Ce roluri trebuie să contribuie la execuția procesului?	Definiția tuturor resurselor implicate în derularea procesului	Managerul responsabil pentru angajări, specialistul în recrutări, partenerul de afaceri HR
Unități organizaționale (departamente/secții)	Care unități organizaționale sunt responsabile pentru proces?	Procesele sunt derulate de către una sau mai multe unități organizaționale	Departamentul de dezvoltare a afacerilor, HR, departamentul de monitorizare și control
Fluxul proceselor	Ce procese precedă și urmează?	Definiția secvenței proceselor și interfețelor proceselor, intrări și ieșiri	Primirea comenzilor, verificarea disponibilității, confirmarea datei de livrare
Mediul de interacțiune	Prin ce mediu interacționează procesele?	Mijloacele de comunicare utilizate	Documente tipărite, fax, email

Element	Scop	Definiție	Exemple
Tehnologia	Ce tipuri de tehnologie facilitează execuția proceselor?	Sisteme, instrumente și hardware utilizate	SAP SRM
Obiecte	Ce obiecte sunt utilizate, modificate și produse?	Procesele presupun manipularea fizică sau informațională a obiectelor	Comenzi, facturi

Alinierea aspectelor operaționale evidențiază următoarele nivele:

- **Nivelul organizațional** (vârful piramidei), procesele sunt coordonate la nivelul întregii organizații, se aliniază procesele cu strategia generală a afacerii, se definește sistemul de conducere în cadrul managementului proceselor;
- **Nivelul proceselor,** organizația experimentează diverse abordări în ceea ce privește analiza de proces, iar acestea sunt reproiectate astfel încât să sprijine strategia organizațională;
- **Nivelul de implementare,** sunt implementate proiecte destinate dezvoltării de resurse;

Managementul prin obiective pune accentual pe rezultatele obţinute şi se construieşte în jurul clienţilor. Orientarea spre client permite precizarea calităţii aşteptate de client şi obiective în termeni de calitate dorită de întreprindere. Pornind de la produsul, sau serviciul, aşteptat de client, întreprinderea îşi poate fixa obiective în termeni de calitate dorită. Astfel, se poate etalona un system intern de control al prestărilor realizate şi ajustarea proceselor pentru a obţine satisfacţia clienţilor.

Acest tip de organizare şi orientare a proceselor se bazează pe resurse umane bine pregătite şi motivate. Numai în acest mod, îşi pot ele, aduce contribuţia la reuşita unui astfel de demers din cadrul unei organizaţiei.

Scopul tuturor organizaţiilor este acela de a genera valoare pentru clienţi, pentru parteneri, sau acţionari. În aceste condiţii managementul trebuie să optimizeze capacitatea organizaţiilor de a realiza produse care să satisfacă cerinţele clienţilor.

Managementul proceselor împreună cu câteva dintre principiile care stau la baza sistemului de management al calităţii: orientarea organizaţiei către client; leadership; îmbunătăţirea continuă, permit

organizaţiilor creşterea competitivităţii şi flexibilităţii lor, precum şi a modului în care acestea răspund cerinţelor clientului. Acest lucru esteposibil prin plasarea clientului (intern sau extern) în centrul obiectivelor organizaţiei şi prin introducerea unei îmbunătăţiri permanente foarte dinamice, aplicată asupra:

- rezultatelor (elementele de ieşire din procese);
- ţinerii sub control a proceselor;
- resurselor utilizate.

În aceste condiţii putem vorbi de o trecere de la conformitatea produselor la eficacitatea organizaţiilor Introducerea în cadrul unei organizaţii a managementului de procese presupune parcurgerea unor următoarelor etape:

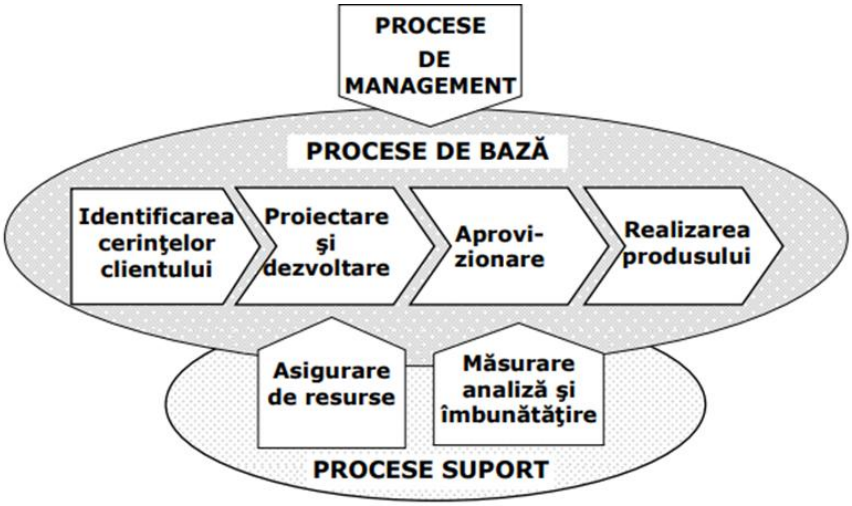
- identificarea proceselor;
- definirea proceselor;
- managementul proceselor.

1. Identificarea proceselor

Punctul de plecare, pentru identificarea proceselor, îl constituie cartografierea proceselor specifice din cadrul unei organizaţii.

Procesele din cadrul unei organizaţii se pot clasifica în:

- **Procese de bază sau procese operaţionale**, sunt acele procese care îşi aduc un aport direct la realizarea obiectului de activitate al afacerii şi care fac ca produsul/serviciul în cauză să ajungă la client;
- **Procese support**, sunt acele procese care susţin procesele principale;
- **Procese de management sau procese strategice**, sunt acele procese prin care se orientează şi se controlează sistemul de management al calităţii.



2. Definirea proceselor

Activităţile care compun un process particular sunt eşalonate în timp, au o desfăşurare longitudinală, trebuie coordonate, sunt legate de alte activităţi, sunt consumatoare de resurse şi au un obiectiv comun, acela de a obţine rezultate aşteptate.

În plus, ansamblul de activităţi, ce compun un proces, sunt reproductibile în timp şi creează valoare adăugată. De aceea, ele trebuie să sedesfăşoare având la bază o procedură predefinită.

Calitatea produselor rezultate în urma unui proces depind esenţial de calitatea cu care procesul a fost executat. Un proces de calitate presupune parcurgerea unor etape adecvate, într-o succesiune logică, într-o disciplină perfectă, iar fiecare activitate trebuie efectuată la momentul propice.

Ţinând cont de aceste considerente, putem spune că un proces reprezintă un ansamblu de activităţi definite şi măsurabile, înşiruite într-o succesiune determinată, având ca scop producerea unui rezultat util pentru un client intern sau extern şi care utilizează resurse pentru a transforma elementele de intrare în elemente de ieşire aşteptate de client.

De aceea **pentru definirea unui process** trebuie să se ţină cont de o serie de elemente:

- definirea limitelor procesului şi a principalelor grupe de lucru
- identificarea datelor de intrare ale procesului şi a furnizorilor interni / externi
- identificarea datelor de ieşire ale procesului şi a clienţilor interni / externi
- identificarea subproceselor, a etapelor şi fluxul acestora
- stabilirea şi identificarea actorilor (cine execută, cine decide, cine controlează)

- stabilirea şi identificarea mijloacelor utilizate
- stabilirea şi identificarea riscurilor procesului
- reprezentarea procesului

Cel mai simplu mod de a reprezenta un proces îl constituie diagrama de flux, obţinută prin utilizarea unor simboluri grafice. Diagrama de flux expandată/detaliată poate fi utilizată la construirea documentaţiei pentru nivelurile inferioare (instrucţiuni de lucru).

3. Managementul proceselor

Conducerea şi ţinerea sub control a proceselor reprezintă esenţa managementului proceselor. Acesta permite menţinerea în permanenţă a unui proces eficace şi/sau eficient şi satisfacerea cerinţelor clienţilor. Persoana desemnată (responsabil / managerul de proces) să conducă un proces, este de asemenea împuternicită cu o serie de responsabilităţi şi autoritate în acest sens.

Managerul de proces este cel care asigură, în mod practic, că rezultatele procesului sunt conforme şi că ele satisfac cerinţele clienţilor.

Pentru aceasta el trebuie să se bazeze pe o serie de date şi informaţii cantitative şi calitative prelevate din cadrul procesului. O altă activitate care intră în sarcina proprietarului de proces o reprezintă analiza procesului. Prin această activitate se asigură menţinerea satisfacţiei clienţilor, îmbunătăţireaprocesului existent şi identificarea şi corijarea abaterilor faţă de ţintele stabilite.

Implementarea acestei activităţi se realizează sub forma unei reuniuni, între persoanele reprezentative din cadrul procesului, în care analiza procesului se realizează în termeni de:

- rezultate;
- acţiuni corective / preventive ce trebuie initiate
- asigurarea de resurse etc.

Rezultă, deci, că managementul proceselor joacă un rol fundamental în cultura managerială actuală.

De asemenea, implementarea unui management al proceselor performant necesită o examinare atentă a diferitelor compartimente ale întreprinderii, a culturii, a ştiinţei de a face (Knowhow), a infrastructurii, a resurselor umane şi a metodelor utilizate.

5.1 Metode de analiza a proceselor

Ce este analiza?

Analiza este o metodă care constă în identificarea componentelor care alcătuiesc un întreg sau o unitate. Apoi procedăm la separarea fiecărei componente. Fiecare componentă trebuie examinată în detaliu pentru a-i cunoaște caracteristicile, natura și modul în care funcționează.

Analiza proceselor este o metodologie care descrie diferiții pași care alcătuiesc un proces.

Este important de reținut că analiza fiecărui pas din proces este esențială deoarece unii dintre ei adaugă valoare, iar alții produc doar deșeuri. Analiza permite identificarea acelor etape care sunt negative pentru funcționarea companiei. Ceea ce se caută atunci când se efectuează o analiză a procesului este reducerea sau eliminarea etapelor care produc deșeuri.

Pe de altă parte, cunoașterea și înțelegerea modului în care funcționează procesele ajută la îmbunătățirea și asigurarea competitivității companiei. Acest lucru, deoarece permite examinarea generală a modului în care funcționează procesele și pot fi obținute chiar și date numerice. Aceste date furnizează indicatori ai timpului necesar procesului, cantitatea de deșeuri, numărul de persoane implicate și costul necesar.

În cele din urmă, ceea ce se caută atunci când se efectuează o analiză a procesului este separarea etapelor care alcătuiesc procesele. Apoi, studiați fiecare pas separat, pentru a determina în cele din urmă dacă funcționează corect sau, dacă nu, căutați modalități de a le îmbunătăți.

Metodele privind controlul proceselor de fabricație vizează pe de o parte analiza capabilității proceselor, iar pe de alta parte stabilirea unor limite, criterii de control curent si de dirijare a proceselor

Metode clasice de analiza a proceselor:

1. **Metoda drumului critic**

Este o metodă euristică bazată pe teoria grafelor, conţinând anumite procedee de estimare şi reajustare a duratelor unor activităţi, precum şi pe cunoaşterea practică a unor procedee complexe pe care le poate analiza din punct de vedere a desfăşurării în timp a fazelor componente. Procesul complex este alcătuit dintr-un ansamblu de activităţi a căror succesiune logică formează un sistem organizat reprezentat cu ajutorul unui model matematic determinist, schematizat printr-un grafic reţea care urmăreşte evidenţierea succesiunii cronologice a faptelor prin arce orientate.

Această metodă identifică activităţile/ procesele care influenţează în mod hotărâtor durata totală a procesului respectiv, succesiunea acestor activităţi critice formând "drumul critic". Asupra activităţilor cuprinse în drumul critic trebuie îndreptată atenţia analistului şi a conducătorului, reducerea duratei întregului proces putând fi realizată doar prin măsuri tehnico - organizatorice ce vizează duratele acestor activităţi şi interdependenţa temporală a acestora.

În metoda CPM, dimensiunea principală a unei activităţi o reprezintă durata sa, timpul necesar pentru efectuarea ei indiferent de volumul de resurse folosi, exprimată în orice fel de unităţi de timp notându-se cu (dij) trecută deasupra fiecărui arc (activităţi), durata de timp măsurată, normată sau apreciată, exprimată printr-o singură valoare, o mărime constantă ceea ce conferă metodei CPM caracterul determinist. Există o serie de reguli care trebuie respectate în faza construcţiei grafului:

- Graful trebuie să reprezinte corect succesiunea cronologică în timp şi interdependenţa diferitelor activităţi;
- Arcele nu trebuie reprezentate la scară în concordanţă cu duratele activităţilor;
- Fiecare activitate nu poate începe decât dintr-un eveniment şi se termină într-un alt eveniment;
- Două evenimente nu pot fi legate între ele prin mai mult de o activitate. Există o serie de activităţi fictive – reprezentate prin linie întreruptă – care nu consumă nici resurse, nici timp, dar care atenţionează că activitatea următoare nu poate începe până nu se termină una precedentă aflată pe alt traseu al grafului şi care condiţionează realizarea evenimentului respectiv;
- Vârfurile săgeţilor care se află îndreptate spre un anumit nod indică activităţile care trebuie încheiate în evenimentul respectiv înainte de a se putea demara orice altă activitate care începe din nodul respectiv;
- Cu toate că matematic este posibil, un graf aplicaţie a metodei CPM în probleme manageriale nu are circuite, adică este imposibil ca pornind de la un eveniment şi parcurgând o serie de activităţi care consumă timp să ne întoarcem la evenimentul iniţial, întoarcerea temporală fiind ilogică.

2. **Metoda PERT** (Program Evaluation and Review Technique) sau (Critical Path Method metoda drumului critic) este un instrument al managemetului proiectelor utilizat pentru gestionarea, planificarea şi controlul proiectelor mari cu multe activităţi separate care necesită coordonare. În realizarea unui proiect unele activităţi trebuie să aibă o anume succesiune, altele

se defăşoară în paralel. Tehnica PERT a fost concepută pentru a oferi factorului de decizie un ajutor în planificarea şi controlul unui astfel de proiect.

Ea permite stabilirea timpului necesar realizării întregului proiect, asigurând controlul evoluţiei procesului şi atrage atenţia asupra acelor întârzieri în realizarea activitatilor care ar determina o întârziere în realizarea proiectului.

Etape în procesul de planificare PERT:

- Identificarea activităţilor specifice şi a obiectivelor intermediare: este de ajutor să se alcătuiască o listă de activităţi care, în etape ulterioare, să poată fi extinsă cu ajutorul informaţiilor avute la dispoziţie;
- Determinarea etapizării activităţilor: această etapă presupune o analiză a fiecărei activităţi în parte pentru a determina relaţiile acestora, una cu cealaltă şi ordinea în care trebuie finalizate;
- Construirea diagramei de reţea (grafului): construirea diagramei se poate face cu ajutorul unui software specializat sau manual. În ambele cazuri, este bine să se folosească simboluri uzuale ca de exemplu: activităţile vor fi reprezentate pe săgeţi (arce), în timp ce evenimentele sunt simbolizate prin cercuri (nodurile);
- Estimarea timpului necesar pentru realizarea fiecărei activităţi: pentru a determina timpul de realizare a unei activităţi, în mod normal se determină trei timpi: "timpul optimist", "timpul cel mai probabil", "timpul pesimist ".

Avantajele efectuării unei analize a procesului

Fără îndoială, obiectivul efectuării unei analize a procesului nu este doar colectarea de date și informații. Important este că datele și informațiile obținute pot fi utilizate pentru a face îmbunătățirile corespunzătoare și necesare în procese. Altfel, ai pierde doar timp, efort și resurse.

Beneficiile care pot fi obținute prin utilizarea acestei metodologii sunt:

- îmbunătățirea calității proceselor
- creșterea eficienței companiei
- reducerea costurilor proceselor implementate
- simplificarea muncii și activităților
- munca în general va fi mai eficientă și mai sigură

Analiza proceselor este o metodologie foarte utilă pentru orice companie, deoarece atunci când se efectuează o analiză adecvată a procesului, este foarte ușor să identificăm și să evaluăm toți pașii care pot fi îmbunătățiți în procesele care prezintă unele tip de problemă. În plus, ajută la luarea deciziilor pentru implementarea reproiectării proceselor care trebuie îmbunătățite, astfel încât obiectivele să poată fi atinse.

5.2 Sisteme de management al proceselor

Trecerea la conceptul de sistem de valori, organizat într-un set interdependent de activităţi, menite să permită companiei atingerea obiectivelor sale de încredere şi disponibilitate produs/ servicii, prevede utilizarea unui sistem de management al calităţii ca o eventuală metodologie de susţinere suficientă a procesului dezvoltării. În acest context, sunt prezentate principalele acţiuni prin care compania investigată şi-a planificat activitatea de afaceri începând cu organizarea clasică a unui management ierarhic-funcţional, pentru a-l direcţiona apoi către o activitate „orizontală" pe procesele principale.

Un sistem de management este un set de politici, procese și proceduri utilizate de o organizație pentru a se asigura că poate îndeplini sarcinile necesare pentru a-și atinge obiectivele. Aceste obiective acoperă multe aspecte ale operațiunilor organizației (inclusiv succesul financiar, funcționarea in condiții de siguranță, calitatea produselor, relațiile cu clienții, conformitatea cu legislația și reglementările precum și managementul personalului). De exemplu, un sistem de management de mediu permite organizațiilor să-și îmbunătățească performanța de mediu, iar un sistem de management al securității și sănătății în muncă permite unei organizații să-și controleze riscurile pentru sănătatea și securitatea în muncă.

Pe de altă parte reprezintă un set de elemente interdependente sau care interacționează ale unei organizații pentru a stabili politici, obiective, precum și procese pentru atingerea acestor obiective. ".

O simplificare a principalelor aspecte ale unui sistem de management este abordarea cu 4 elemente: planificare, efectuare, verificare și acțiune".

Un sistem de management complet acoperă fiecare aspect al managementului și se concentrează pe sprijinirea managementului performanței pentru atingerea obiectivelor. Sistemul de management ar trebui să fie supus unei îmbunătățiri continue pe măsură ce organizația se perfecționează.

Sistemul de management permite stabilirea proceselor pentru managerii responsabili, precum şi dimensiunile de măsurare a fiecărui proces în parte. În acest context, măsurarea performanţelor permite aprecierea oricărei ineficienţe şi propuneri de modificare sau reducere a lor, într-un ciclu continuu.

Dezvoltarea, implementarea și îmbunătățirea eficacității sistemului de management sunt obținute mai eficient atunci când activitățile și resursele aferente sunt manageriate ca procese.

Aplicarea acestui principiu de management al calității -abordarea ca procese- implică următoarele:

- Definirea sistematică a activităților necesare pentru a obține rezultatul dorit;
- Stabilirea responsabilităților pentru managerierea activităților principale;
- Analizarea și măsurarea capabilității activităților principale;
- Identificarea interfețelor activităților principale în cadrul și între funcțiunile organizației;
- Evaluarea riscurilor, consecințelor și influențelor activităților asupra clienților, furnizorilor și altor părți interesate.

La abordarea bazată pe procese este necesară evidențierea interacțiunii dintre procese, a intrărilor și ieșirilor care leagă (combină) procesele individuale în cadrul sistemului de procese.

Procesele pentru managementul organizației includ procese referitoare la planificarea strategică, stabilirea politicii calității și obiectivelor calității, asigurarea comunicării între funcțiuni și procese în organizație, asigurarea disponibilității resurselor necesare pentru obiectivele calității și analizele efectuate de management ale sistemului de management al calității.

Evaluarea nivelului de performanță a proceselor

Măsurarea performanței este un proces subordonat managementului performanței, care se concentrează pe identificarea, monitorizarea și comunicarea rezultatelor prin intermediul utilizării indicatorilor de performanță.

Aceasta se preocupă de evaluarea rezultatelor, în timp ce managementul cuprinde procesul decizional bazat pe rezultatele măsurării, pentru obținerea performanței dorite.

Realizarea unei analize detaliate a proceselor operaționale este primul pas către îmbunătățirea eficienței. Aceasta presupune identificarea zonelor critice care necesită atenție și stabilirea unor indicatori de performanță relevanți (KPIs). Odată ce acești indicatori sunt stabiliți, monitorizarea performanței devine mult mai simplă și mai obiectivă, permițând identificarea rapidă a oricăror abateri de la standardele dorite.

Implementarea unui sistem de feedback continuu este esențială pentru optimizarea proceselor operaționale. Acest lucru poate fi realizat prin:

Colectarea regulată a feedback-ului de la clienți și angajați.

- Analiza periodică a datelor operaționale pentru identificarea tendințelor.

- Adaptarea rapidă a proceselor în funcție de feedback-ul primit și datele analizate.

Astfel, organizația devine mai agilă și capabilă să răspundă eficient la schimbările din mediul de afaceri.

În final, investiția în tehnologie și formarea continuă a angajaților joacă un rol crucial în îmbunătățirea eficienței operaționale. Utilizarea unor sisteme informatice avansate pentru monitorizarea și analiza performanței poate simplifica semnificativ procesul de evaluare. De asemenea, asigurarea că angajații sunt bine pregătiți și înțeleg importanța contribuției lor la succesul organizației este fundamentală pentru menținerea unui nivel înalt de performanță operațională.

Indicatorii de performanță, numiți și KPI, sunt un instrument eficient de măsurare a performanței, care nu ar trebui să lipsească din compania ta.

Acronimul KPI desemnează:

K (Key) = avantaj competitiv în privința obiectivelor strategice, de funcționare a afacerii în mod direct;

P (Performance) = măsoară performanța, prin valori clare, cuantificate;

I (Indicator) = compararea cu alte referințe.

Dar KPI nu trebuie să fie legați exclusiv de datele financiare. Dacă profiturile și nivelurile datoriilor sunt indicatori financiari cheie, la fel de importante pot fi și relațiile unei companii cu angajații sau cu clienții, adică așa numiții indicatori nefinanciari, care vor fi menționați mai jos, când se va vorbi despre tipurile de KPIs.

În diferite funcții de business, KPI-urile au diverse aplicații practice, care pornesc de la indicatori zilnici, utili pentru gestionarea în timp real, până la organizarea pe termen lung a unei afaceri. Astfel, dacă obiectivele unei companii se schimbă, se vor revizui și KPIs.

Aceștia te ajută să măsori succesul înregistrat de-a lungul timpului la nivel de organizație, dar și în cadrul fiecărui departament în parte.

În același timp, un KPI setat corect îți arată dacă direcția în care se îndreaptă afacerea ta este cea potrivită.

Fie că vorbim de atingerea obiectivelor strategice la nivel de companie sau de obiectivele diferitelor departamente, acești indicatori ajută la măsurarea performanței afacerii și identificarea a ceea ce funcționează și ce nu.

Scopul indicatorilor de performanță este să monitorizeze progresul înregistrat de-a lungul timpului și să faciliteze luarea unor decizii eficiente pentru dezvoltarea companiei.

Totodată, aici e important să știi că indicatorii de performanță sunt un instrument de măsurare diferit față de valori (metrics).

Ce include un indicator de performanță

Un plan bun utilizează seturi de 5-7 KPI, pentru a urmări și a gestiona progresul unui proces.

Un indicator cheie de performanță trebuie să includă următoarele elemente:

- **ținta**, aceasta trebuie să se potrivească foarte bine cu măsurătoarea care trebuie urmărită, dar și cu perioada de timp a obiectivului cuantificat. Este vorba, de regulă, de o valoare care se dorește să fie atinsă;
- **sursa de date**, KPI se bazează pe o sursă de date bine definită, pentru a nu exista o zonă gri în măsurarea și urmărirea unui anumit proces;
- **metoda de măsurare**, fiecare indicator de performanță trebuie să măsoare ceva. Măsurătorile KPI sunt expresive și reprezentative pentru procesele pentru care au fost stabilite;
- **frecvența raportării**, KPI diferiți au diverse necesități de raportare. Cel mai indicat este ca ei să fie raportați minim o dată pe lună.

Cum se aleg indicatorii KPI

Pentru a putea alege cei mai buni KPIs trebuie să fie bifate două mari cerințe principale: înțelegerea afacerii și a obiectivelor propuse, dar și transformarea obiectivelor de business în scopuri care se pot realiza, implicând o strategie eficientă.

Pentru a stabili KPI-urile interne dintr-o companie, este nevoie de stabilirea business KPI. Indicatorii de performanță pentru afaceri pot fi setați doar atunci când obiectivele sunt clare. Pentru acest lucru, este nevoie ca drumul de urmat să fie bine cunoscut „de sus", adică de către conducere. Un bun ajutor pentru identificarea KPI-urilor sunt așa numitele KPQ, adică întrebările cheie de performanță, care au rolul de a defini obiective strategii și KPI-uri.

Tipuri de KPI

- indicatori financiari
- indicatori nefinanciari

- indicatori cantitativi
- indicatori calitativi

Cei legați de situația financiară vizează în special veniturile și marjele de profit. Cel mai utilizat indicator de rezultat – **profitul net** – este suma veniturilor care reprezintă profit (veniturile care rămân după contabilizarea cheltuielilor, după efectuarea tuturor plăților) într-o anumită perioadă.

Pentru a putea fi utilizat într-o analiză comparativă, profitul net va trebui convertit într-un procent din venituri (adică o marjă de profit net). Se presupune, ca exemplu, că marja de profit net standard într-o industrie este de 40%, astfel o afacere care apare și care activează în respectivul domeniu va ști că aceasta este performanța pe care trebuie să o atingă pentru a fi competitivă. Un alt KPI comun pentru profit este și marja de profit brut – aceasta măsoară veniturile după ce au fost contabilizate cheltuielile asociate strict cu producția de bunuri de vânzare.

Un alt KPI financiar care este foarte cunoscut este și **raportul curent**.

Acesta vizează în special lichiditățile și se calculează prin raportarea activelor curente la datoriile curente ale unei companii. Pentru a putea desfășura o activitate „sănătoasă" o companie trebuie să dispună de banii lichizi necesari pentru a-și îndeplini obligațiile financiare timp de 12 luni. Unele industrii însă se bazează pe sumele de bani care se obțin în urma finanțării prin datorii. Astfel, o companie va compara raportul său curent cu cel al altor întreprinderi care activează în aceeași industrie cu scopul de a-și stabili modul în care fluxul său de numerar respectă tiparul segmentului economic în cauză.

Indicatorii cantitativi măsoară rezultatele numerice: ore de muncă, rezultate financiare etc, în timp ce indicatorii calitativi le măsoară pe cele nenumerice: opinii, obiceiuri, gusturi etc. – aprecierea unui bun sau serviciu pe o scară de la 1 la 10, de exemplu.

Indicatorii de performanță pentru afaceri (business KPIs) presupun ca principalele obiective ale unui business să fie împărtășite în întreaga organizație, pentru ca toți angajații să fie la curent cu ce se intenționează să fie realizat într-o companie. În acest fel, angajații și departamentele își pot defini obiectivele și KPI-urile conexe.

Exemple practice ale celor mai cunoscuți indicatori de performanță

Indicatori de performanță financiari: marja de profit brut; marja de profit net; creșterea veniturilor; creanțe curente; flux operațional de numerar; cifra de afaceri.

Indicatori de performanță operaționali: timp necesar pentru achiziție; timp de onorare a comenzilor; gradul de satisfacție a clienților.

Indicatori de performanță pentru clienți: cota de piață; număr de clienți care revin; rata de retur a produselor; valoarea medie a bonurilor de achiziție.

Indicatori de performanță pentru marketing: traficul pe site (săptămânal, lunar); rata de conversie în achiziții; audiența unui mesaj sau a unei reclame; cuvinte cheie în primele rezultate din Google; numărul clienților potențiali calificați.

Indicatori de performanță pentru e-commerce: rata de conversie; numărul de utilizatori; numărul de utilizatori noi; număr de vizualizări produse; achiziția de produse; valoarea medie a comenzilor; revenirea vizitatorilor; recomandarea clienților; up-selling; cross-selling.

Obiectivele strategice analizează progresul care se face către o țintă strategică. Se concentrează pe consecințele dorite ale unui rezultat final sau ale unuia intermediar. Când este utilizat un scorecard echilibrat, indicatorii sunt utilizați pentru evaluarea progresului unei organizații pentru ajungerea la un obiectiv: Procese interne, Capacitate organizațională, Financiar, Clienți/Asociați/Acționari.

Un KPI bun are următoarele **caracteristici**:

- relevanță – un KPI trebuie să fie relevant pentru obiectivul corespunzător;
- impact puternic – atunci când o valoare nu are un impact semnificativ asupra unui obiectiv, nu este un KPI bun;
- măsurabil – se utilizează doar acele valori disponibile. Spre exemplu, nu se poate folosi ca indicator de performanță nivelul de frustrare al acelor clienți care își abandonează coșul de cumpărături pentru a doua oară;
- utilitatea imediată – un KPI trebuie să aibă această capacitate de a fi util imediat, astfel încât să permită luarea unor decizii rapide bazate pe înțelegerea care a fost obținută dintr-un indicator de performanță;
- disponibil în timp util – deciziile trebuie luate la timpul lor în orice companie. Dacă pentru calcularea unui indicator este nevoie de mai multe luni, dar este nevoie de o decizie într-un termen scurt, KPI-ul respectiv nu este bun sau mai bine zis nu este potrivit în situația respectivă.

Rolul indicatorilor cheie de performanță:

- măsoară exact ceea ce dorește compania respectivă să măsoare pentru a lua decizii mai bine și mai bune;

- oferă dovezi obiective în privința progresului înregistrat pentru a obține un rezultat dorit;
- urmărește aspecte importante precum: eficiența, calitatea, conformitatea, actualitatea, comportamentul, performanța proiectului, economia, utilizarea resurselor, performanța personalului;
- furnizează date comparabile care pot măsura gradul de modificare a performanței în timp.

A crea indicatori de performanță de succes înseamnă să fie înțelese aspirațiile companiei, utilizându-se un proces bine structurat și cât se poate de clar. Construirea unui set de KPIs adecvat are un rol foarte important într-o companie, ajutând-o să stabilească strategii optime și să urmărească impactul acestor inițiative. Astfel, companiile pot avea o viziune obiectivă asupra propriei activități, dar pot obține și informații folositoare, în timp real, pe care să le materializeze în decizii inspirate. Totodată, indicatorii îi ajută pe angajați „să tragă" în aceeași direcție, făcându-i să se conecteze mai bine pentru îndeplinirea obiectivelor organizației.

Pentru a asigura o bună dezvoltare, implementare și operare, este esențial ca sistemul de măsurare a performanței să respecte un set minimal de principii:

- Înțelegerea scopului: măsurarea performanței este proiectată astfel încât să sublinieze realizările și să dezvăluie limitările strategice sau operaționale, care împiedică progresul înspre realizarea misiunii organizației.
- Corelare bugetară: stabilirea indicatorilor de performanță în funcție de planificările organizației privind ciclurile bugetare, măsurarea performanței oferind continuu informații semnificative, în orice moment al exercițiului financiar.
- Set de indicatori de performanță: dezvoltarea unui set echilibrat de indicatori de performanță, capabil să ofere perspective realiste asupra performanței financiare, rezultatelor afacerii, clienților și angajaților.
- Cooperare: adoptarea unei abordări bazate pe colaborare în dezvoltarea și implementarea sistemului de măsurare a performanței în cadrul organizației, astfel încât să existe un set comun de obiective, indicatori de performanță și un plan agreat al proiectului convenit.
- Claritatea scopului: este esențial de știut cine va folosi informația, de ce și în ce mod.
- Perspectivă de ansamblu: obținerea unei imagini raționale a performanței organizației cu ajutorul setului de indicatori, reflectând, de asemenea, echilibrul dintre costul de colectare a informației pentru indicator și valoarea informației furnizate.

- Actualizare periodică: actualizarea indicatorilor de performanță pentru a preîntâmpina circumstanțele în schimbare.
- Coerență: este nevoie ca indicatorii utilizați să fie suficient de robuști și de inteligibili astfel încât, într-un control independent, intern sau extern, aceștia să ofere informații clare și corecte.

5.3 Metode de dezvoltare a strategiei de management al proceselor

Strategia este un instrument utilizat în management şi deopotrivă forma de concretizare la nivel organizaţional a exercitării funcţiei de previziune.

Conceptual, strategia reprezintă un ansamblu coerent de obiective şi activităti concrete de îndeplinire a acestora,rezultat al unui amplu şi profund proces de analiză ştiinţifică a mediului intern şi extern, cu scopul de aasigura performanţa şi competitivitatea unei entităţi structural organizatorice de tip economic.

Strategia este un plan de acţiune pe o anumită situaţie cu scopul de a obţine anumite avantaje.

Planificarea strategică poate fi pe termen lung sau pe termen scurt, are un scop şi obiective pecare încearcă să şi le atingă prin alocarea resurselor necesare, dar şi prin îndepartatea barierelor care se impun. Strategia are rolul de a-şi determina obiectivele şi planul, de a micşora ameninţările cu care se poate confrunta, iar oganizaţia trebuie sa îl pună în practică, astfel că ea poate obţine unavantaj concurenţial pentru o perioadă relativ lungă.

Putem să gândim strategia din 3 perspective distincte: oportunitate, capacitate şi competitivitate. Acestea trei împreună cu aspiraţia şi valorile sunt cheia unei strategii de succes. Ele afectează alegerile organizaţiei. Strategia implică creativitate, idei care mai târziu vor fi implementate.

Implementarea depinde de oamenii care coopereează împreună înorganizaţie, care poate fi în coeziune, eficace sau incoerentă.

Strategia trebuie să realizeze un echilibru între gestionarea prezentă a instituţiei şi conceperea activităţii ei viitoare şi trebuie să răspundă la două întrebări esenţiale:„ În ce constă serviciul?"şi „Care ar trebui să fie obiectul de activitate al organizaţiei?".

Strategia priveşte spre viitor, modul în care aceasta se va îndeplini şi în ce condiţii.

Capacitatea instituţiei poate fi oricând îmbunătăţită prin valorificarea resurselor pe care le deţine, oportunităţile oferite, dar nu trebuie să uite de ameninţările care îi pot afecta activitatea.Aceste

ameninţări pot veni atât din exterior, cât şi din interior.În adoptarea procesului de management strategic deciziile care se iau au un grad ridicat derisc, de aceea este necesară o analiză prealabilă, o evaluare riguroasă a implementării. Nu poţi să te bazezi pe intuiţie şi imaginaţie atunci când se elaborează o strategie, chiar dacă acesteasunt importante şi te ajută, ele nu au o bază ştiinţifică, care săfie bazată pe fapte. Un renumit specialist în management spune că "cineva care pune un diagnostic exclusiv pe intuiţie este o persoană care în medicina de exemplu, omoară pacientul, iar în management omoară organizarea instituţiei".

Problema gestionării și îmbunătățirii de procese operationale din cadrul unei companii rămâne o prioritate pentru antreprenori, în contextul schimbărilor constante din mediul economic. După o perioadă incertă, companiile au fost nevoite să-și regândească cele mai multe procese operationale în vederea alinierii noilor condiții economice.

Nevoia de eficientizare procese operationale este tot mai accentuată în contextul mediului actual de afaceri. Indiferent de specificul activității companiei sau de mărimea acesteia, antreprenorul trebuie să își gestioneze activitatea în baza unui management eficient al proceselor de business.

În situația actuală, managementul proceselor devine o sarcină din ce în ce mai solicitantă, mai ales în fața unui mediu în schimbare. Dificultățile legate de luarea deciziilor adecvate și stabilirea direcției adecvate de dezvoltare pot avea un impact semnificativ asupra rezultatelor companiei în următorii ani. O strategie corect formulată vă permite să creșteți eficiența, oferind organizației cunoștințe care vă permit să evitați potențialele amenințări care nu sunt vizibile pentru manageri „la prima vedere".

Înțelegerea corespunzătoare a situației în care se află în prezent compania este următorul pas în construirea unei strategii pentru atingerea obiectivelor definite anterior. Analiza ar trebui să acopere atât aspecte legate de piața în care își desfășoară activitatea întreprinderea, de mediul său competitiv, cât și de sfera internă de activitate – produs, know-how, cultură organizațională, resursele de care dispune compania etc. Este important să înțelegem care sunt factorii cruciali pentru dezvoltarea afacerii și care nu pot fi ignorați atunci când se formulează o strategie.

Identificarea provocărilor strategice

Pe baza analizei efectuate, al cărei scop a fost înțelegerea situației actuale a companiei, este necesar să se identifice zone potențiale din organizație ale căror activități sunt ineficiente, dar și domenii care oferă o potențială oportunitate de dezvoltare și posibile amenințări la adresa afacerea. Acesta este stadiul în care se conturează direcția schimbărilor care urmează să fie incluse în

strategia companiei. Este important ca provocările strategice specifice să fie susținute de credința managementului în necesitatea de a lua măsuri adecvate care să permită dezvoltarea în continuare a afacerii. Provocările discutate ar trebui să fie precise și bazate pe date de încredere, nu doar pe intuiție și bănuieli.

Proiectarea inițiativelor strategice

Odată ce obțineți acordul asupra direcției schimbărilor, ar trebui să treceți la proiectarea obiectivelor strategice. Aceasta este etapa de construire a strategiei detaliate. În acest scop, sunt utilizate diverse instrumente, selectate în funcție de problema definită, ceea ce permite maximizarea eficacității. Din punct de vedere al strategiei, este important ca aceasta să fie completă, prin urmare procesul de proiectare ar trebui să fie structurat corespunzător. Participarea managerilor companiei este, de asemenea, importantă în faza de proiectare, astfel încât inițiativele dezvoltate să le inspire încredere și convingerea că luarea măsurilor convenite se va traduce în beneficii măsurabile pentru afacerea lor.

Plan de implementare

Chiar și inițiativele cel mai bine dezvoltate pot fi distruse de erori în etapa de implementare, motiv pentru care o abordare fiabilă și meticuloasă a etapei finale este extrem de importantă. Planul de implementare ar trebui să includă pași specifici, măsurabili, alocați unor anumiți oameni, care vor permite ca strategia dezvoltată să fie transpusă în rezultatele companiei. De asemenea, este important să cronometrați corect proiectul, să împărțiți responsabilitatea și să stabiliți prioritățile. Strategia pregătită, împreună cu un plan complet de implementare, ar trebui prezentate atât proprietarilor, cât și managerilor, precum și angajaților de nivel inferior, care vor fi responsabili pentru implementarea inițiativelor individuale. O bună comunicare, explicarea necesității acțiunilor întreprinse, prezentarea obiectivelor și beneficiilor rezultate din implementarea acestora permite o mai bună motivare a angajaților de la diferite niveluri pentru a face adesea schimbări semnificative în modul în care funcționează în prezent.

Implementarea unui sistem de feedback continuu este esențială pentru optimizarea proceselor operaționale. Acest lucru poate fi realizat prin:

- colectarea regulată a feedback-ului de la clienți și angajați
- analiza periodică a datelor operaționale pentru identificarea tendințelor
- adaptarea rapidă a proceselor în funcție de feedback-ul primit și datele analizate.

Astfel, organizația devine mai agilă și capabilă să răspundă eficient la schimbările din mediul de afaceri.

Îmbunătățirea continuă a proceselor este importantă crucială pentru mai multe motive:

1. **Creșterea eficienței**

Prin identificarea și eliminarea activităților inutile sau redundante, optimizarea fluxului de lucru și reducerea timpilor de așteptare, îmbunătățirea continuă a proceselor poate duce la creșterea eficienței operaționale. Acest lucru poate duce la economii de costuri, utilizarea mai eficientă a resurselor și îmbunătățirea calității produselor sau serviciilor furnizate.

2. **Creșterea competitivității**

Îmbunătățirea continuă a proceselor poate conferi întreprinderii un avantaj competitiv pe piață. Prin adoptarea practicilor și tehnologiilor mai eficiente, întreprinderea poate oferi produse și servicii de calitate superioară, livrate mai rapid și la costuri mai mici decât concurenții lor. Aceasta le permite să se distingă și să câștige încrederea clienților, ceea ce poate duce la creșterea cotei de piață și a profitabilității.

3. **Adaptabilitate la schimbare**

Îmbunătățirea continuă a proceselor ajută întreprinderile să se adapteze mai bine la schimbările din mediul de afaceri. Prin evaluarea constantă a proceselor și identificarea oportunităților de îmbunătățire, organizațiile sunt mai receptive la schimbare și pot reacționa rapid la noile cerințe ale pieței sau la modificările legislației și reglementărilor.

4. **Creșterea satisfacției clienților**

Procesele îmbunătățite conduc la o mai bună satisfacție a clienților. Prin eliminarea erorilor și a întârzierilor, prin livrarea promptă și la timp a produselor sau serviciilor și prin asigurarea unei calități superioare, întreprinderile pot construi relații de lungă durată cu clienții și pot obține recomandări pozitive.

5. **Inovare și creștere**

Îmbunătățirea continuă a proceselor stimulează inovația și dezvoltarea organizațională. Prin promovarea unei culturi a îmbunătățirii continue, întreprinderile încurajează angajații să genereze idei noi, să încerce noi abordări și să contribuie la creșterea organizației.

Acest lucru poate spori inovația și poate deschide noi oportunități de dezvoltare și expansiune.

Prin urmare, îmbunătățirea continuă a proceselor este esențială pentru succesul și durabilitatea Unei întreprinderi. Aceasta le permite să-și maximizeze eficiența, să-și crească competitivitatea și să răspundă eficient cerințelor pieței într-un mediu de afaceri dinamic și în continuă schimbare.

5.4 Managementul schimbării

Managementul schimbării este un aspect important pentru a gestiona cu succes modificările unor procese sau schimbarea modului general de funcționare al unei organizații. Atunci când o companie intră într-un proces de schimbare sau de transformare a valorilor din cultura companiei, există multe detalii și informații care trebuie transmise, iar oamenii implicați doresc să înțeleagă ce înseamnă pentru ei această schimbare. Printr-o politica de resurse umane bine pusă la punct, și cu adoptarea strategiilor corecte, trecerea la situații și idei noi va fi mai ușoară pentru toată lumea.

Potrivit definiției date de SHRM (Society for Human Resource Management), **managementul schimbării** reprezintă abordarea și aplicarea sistematică a cunoștințelor, instrumentelor și resurselor pentru a face față schimbării. Mai mult, presupune definirea și adoptarea strategiilor, structurilor, procedurilor și tehnologiilor pentru a face față schimbărilor din condițiile externe și ale mediului de afaceri.

Scopul principal în managementul schimbării este implementarea cu succes a unor noi procese, produse și strategii de afaceri, în care efectele nedorite să fie la nivel minim.

Ce rol are managementul în procesul de schimbare?

Persoanele din conducere au un rol important în schimbările survenite într-o companie, fiind nevoie de abilitati de leadership bine definite pentru a gestiona situații care se pot dovedi dificile. Managerii ar trebui să comunice toate aspectele care țin de schimbările din organizație, și să se asigure că o fac într-un mod clar și convingător. De asemenea, ei pot purta conversații individuale cu angajații pentru a-i ajuta să înțeleagă cum îi va afecta schimbarea, și să le ofere îndrumarea necesară pentru a se adapta ușor la noua situație.

Trei aspecte esențiale în managementul schimbarii organizaționale

Pentru gestionarea optimă a schimbărilor dintr-o companie, există câteva principii care trebuie prioritizate. În rândurile următoare, vom vorbi despre trei dintre acestea, care au rolul de a face mai ușor managementul schimbarii pentru lideri.

Transparență și onestitate

Pentru a implementa schimbările cu succes, angajatorii ar trebui să comunice într-un mod transparent și sincer toate detaliile care îi privesc pe angajați. Deoarece mulți angajați nu se simt confortabil cu schimbările, transparența în managementul schimbarii contribuie la construirea încrederii și a conexiunii cu angajații.

Încurajarea comunicării cu regularitate

Relațiile formate cu angajații au un impact important asupra deschiderii lor spre conversație înainte, în timpul și după ce au loc schimbări majore în organizație. Dacă aceștia nu adresează întrebări, liderii pot să inițieze des conversații cu angajații pentru a le afla opinia despre ce se întâmplă în jurul lor. Atunci când toate părțile implicate își pot împărtăși opinia, orice neclarități se rezolvă simplu și rapid.

Acces ușor la informațiile importante

Existența unor informații și documente detaliate nu este suficientă dacă acesta nu sunt ușor accesibile angajaților. Printr-un sistem centralizat, unde sunt păstrate toate documentele și informațiile importante, managementul schimbarii este eficientizat.

Schimbările din organizații din perioada următoare includ următoarele tendințe: integrarea tehnologiei și a instrumentelor digitale, includerea unor practici din zona agile HR, dar și sustenabilitate și responsabilitate socială. Aceste tendințe reflectă evoluția continuă a managementului schimbarii, prin care companiile se străduiesc să facă față oportunităților și provocărilor unui mediu de business dinamic.

Nivelul de adaptabilitate al angajaților la schimbările majore din organizații este determinat și de metodele folosite de lideri în managementul schimbarii. Evoluția unei companii este firească, iar schimbările care sunt implicate în acest progres trebuie înțelese pe deplin de toți membrii echipei. Când vine vorba de managementul schimbarii, comunicarea internă este esențială. Companiile trebuie să găsească modalități eficiente de a transmite lucrurile care se vor desfășura într-un alt fel, pentru ca angajații să poată înțelege noile strategii și să își ajusteze activitatea, dacă e necesar.

5.5 Instrumente folosite în procesul de îmbunătățire: Lean Management, 5S, Kaizen, Agile, 6 sigma

În peisajul dinamic al succesului organizațional, cheia constă în metodologiile de îmbunătățire continuă. Indiferent dacă conduceți o echipă mică sau supravegheați o mare corporație, căutarea excelenței nu se odihnește niciodată. Iată câteva metodologii de îmbunătățire continuă pentru a dezvălui secretele pentru a stimula inovația, eficiența și succesul de durată în cadrul organizației dvs.
Îmbunătățirea continuă este un efort sistematic și continuu de a îmbunătăți procesele, produsele sau serviciile din cadrul unei organizații. Este o filozofie care îmbrățișează ideea că există întotdeauna loc de îmbunătățire și încearcă să facă schimbări progresive pentru a atinge excelența în timp.
În esență, îmbunătățirea continuă implică:

Identificarea oportunitatilor: Recunoașterea domeniilor care pot fi îmbunătățite, fie că este vorba despre eficiența fluxului de lucru, calitatea produsului sau satisfacția clienților.
Efectuarea modificărilor: Implementarea unor schimbări mici, treptate, mai degrabă decât așteptarea unor revizii majore. Aceste schimbări se bazează adesea pe date, feedback sau perspective adunate din operațiunile organizației.
Măsurarea impactului: Evaluarea efectelor schimbărilor pentru a determina succesul acestora și a înțelege modul în care acestea contribuie la obiectivele generale de îmbunătățire.
Adaptare și învățare: Îmbrățișarea unei culturi a învățării și a adaptabilității. Îmbunătățirea continuă recunoaște că mediul de afaceri este dinamic și că ceea ce funcționează astăzi poate necesita ajustare mâine.
Îmbunătățirea continuă nu este un proiect unic, ci un angajament pe termen lung față de excelență. Poate lua diferite forme, cum ar fi metodologiile Lean, Six Sigma practici sau principii Kaizen, fiecare oferind o abordare structurată pentru realizarea îmbunătățirii continue. În cele din urmă, este vorba despre promovarea unei mentalități de inovație, eficiență și o urmărire neobosită de a deveni mai buni în ceea ce face o organizație.

1. **Managementul Lean** este o abordare a managementului unei organizații care susține conceptul de îmbunătățire continuă , o abordare pe termen lung a muncii care urmărește în mod sistematic să realizeze schimbări mici, incrementale, în procese pentru a îmbunătăți eficiența și calitatea.

Scopul principal al managementului slab este de a produce valoare pentru client prin optimizarea resurselor și prin crearea unui flux de lucru constant bazat pe cerințele reale ale clienților. Acesta caută să elimine orice pierdere de timp, efort sau bani prin identificarea fiecărui pas dintr-un proces de afaceri

și apoi revizuirea sau eliminarea pașilor care nu creează valoare. Filosofia își are rădăcinile în producție.

Managementul Lean se concentrează pe următoarele:

- Definirea valorii din punctul de vedere al clientului final.
- Eliminarea tuturor deșeurilor din procesele de afaceri.
- Îmbunătățirea continuă a tuturor proceselor de lucru, scopurilor și oamenilor.

Managementul Lean facilitează conducerea și responsabilitatea partajată; îmbunătățirea continuă asigură că fiecare angajat contribuie la procesul de îmbunătățire. Metoda de management acționează ca un ghid pentru construirea unei organizații de succes și solide, care progresează constant, identificând probleme reale și rezolvându-le.

Managementul Lean încorporează **cinci principii directoare** care sunt utilizate de managerii din cadrul unei organizații ca ghiduri pentru metodologia lean. Cele cinci principii sunt următoarele:

- Identificați valoarea
- Maparea fluxului de valoare
- Creați un flux de lucru continuu
- Stabiliți un sistem de tragere
- Facilitați îmbunătățirea continuă

Identificarea valorii, primul pas în managementul lean, înseamnă găsirea problemei de care clientul are nevoie rezolvată și transformarea produsului în soluția. Mai exact, produsul trebuie să fie partea soluției pentru care clientul o va plăti cu ușurință. Orice proces sau activitate care nu adaugă valoare – adică nu adaugă utilitate, importanță sau valoare – produsului final este considerat deșeu și ar trebui eliminat.

Maparea fluxului de valoare se referă la procesul de cartografiere a fluxului de lucru al companiei, incluzând toate acțiunile și oamenii care contribuie la procesul de creare și livrare a produsului final către consumator. Maparea fluxului de valoare îi ajută pe manageri să vizualizeze ce procese sunt conduse de ce echipe și să identifice persoanele responsabile pentru măsurarea, evaluarea și îmbunătățirea procesului. Această vizualizare îi ajută pe manageri să determine care părți ale sistemului nu aduc valoare fluxului de lucru.

Crearea unui flux de lucru continuu înseamnă să vă asigurați că fluxul de lucru al fiecărei echipe progresează fără probleme și să preveniți orice întreruperi sau blocaje care pot apărea cu munca în echipă interfuncțională . Kanban , o tehnică de management lean care utilizează un indiciu vizual

pentru a declanșa acțiunea, este folosită pentru a permite o comunicare ușoară între echipe, astfel încât acestea să poată aborda ceea ce trebuie făcut și când trebuie făcut. Împărțirea întregului proces de lucru într-o colecție de părți mai mici și vizualizarea fluxului de lucru facilitează eliminarea întreruperilor procesului și a blocajelor.

Dezvoltarea unui sistem de tragere asigură că fluxul de lucru continuu rămâne stabil și garantează că echipele livrează sarcinile de lucru mai rapid și cu mai puțin efort. Un sistem de tragere este o tehnică lean specifică care reduce risipa din orice proces de producție. Acesta asigură că lucrările noi sunt începute doar dacă există o cerere pentru aceasta, oferind astfel avantajul minimizării cheltuielilor generale și optimizarea costurilor de stocare.

Facilitarea îmbunătățirii continue se referă la o varietate de tehnici care sunt utilizate pentru a identifica ce a făcut o organizație, ce trebuie să facă, eventualele obstacole care pot apărea și modul în care toți membrii organizației își pot îmbunătăți procesele de lucru. Sistemul de management lean nu este nici izolat, nici neschimbabil și, prin urmare, pot apărea probleme în oricare dintre ceilalți patru pași. Asigurarea că toți angajații contribuie la îmbunătățirea continuă a fluxului de lucru protejează organizația ori de câte ori apar probleme.

2. 5S

Pentru a fi eficace, în zonele în care se aplică managementul vizual, procesele trebuie să fie clar identificate şi controlate. In primul rind, este nevoie de ordine, curatenie si reguli de pastrare a curateniei.

Un instrument util pentru organizarea locurilor de muncă este 5S. Denumirea vine de la cinci cuvinte japoneze care încep cu litera S, respectiv Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu şi Shitsuke.

5S este un program structurat pentru a obţine în mod sistematic: organizare, curăţenie şi standardizare la locul de muncă, contribuind astfel la îmbunătăţirea productivităţii şi la reducerea problemelor de calitate şi de securitatea muncii.

Procesul celor 5S include 5 etape:

- **Seiri (Sortare)**

Primul pas al procesului se referă la eliberarea spaţiului de la locul de muncă şi eliminarea tuturor materialelor şi obiectelor ne-necesare (de exemplu, programe, piese de probă, desene, scule vechi sau defecte, accesorii, materiale nefolosite, etc.). Sortarea are impact la nivelul mentalităţii oamenilor, care trebuie să renunţe la obiceiul de a strînge şi de a păstra fără rost fel de fel de materiale şi obiecte. Iar

în tradiţia românească se ştie că orice gospodină găseşte în gospodărie la curăţenia de Paşti sau de Crăciun cel puţin un sac de haine sau obiecte nefolosite peste an!

- **Seiton (Stabilizare, ordine)**

Cel de-al doilea pas al procesului se referă la eficienţă şi la reducerea timpului necesar pentru accesul la echipamente şi realizarea sarcinilor de lucru. Acest pas constă în depozitarea elementelor utile într-o locaţie dinainte stabilită şi într-o ordine logică pentru a facilita utilizarea lor, pentru a fi uşor accesate sau aduse înapoi în acelaşi loc cît mai rapid. Trebuie stabilite locaţii fixe, ca recipiente, rafturi modularizate, dulapuri cu uşi transparente, panouri, marcaje pe pardoseală pentru căile de acces, containere sau tomberoane pentru toate materialele şi sculele uzuale, depozitarea acestora fiind făcută în funcţie de frecvenţa utilizării lor. Dacă toată lumea are acces rapid la orice element sau material, fluxul muncii devine mai eficient şi, ca urmare, personalul devine mai productiv.

- **Seiso (Strălucire)**

Al treilea pas al procesului 5S constă în curăţarea locului de muncă (pardoseală, maşini, dulapuri, etc.), făcîndu-l să "strălucească". Curăţenia trebuie realizată de fiecare persoana angajată, de la manageri şi pînă la operatori. Toate spaţiile care formează un loc de muncă trebuie curăţate, fără excepţie, pentru ca orice abatere de la ordinea stabilită în cel de-al doilea S să poată fi imediat observată.

- **Seiketsu (Standardizare)**

Cel de-al patrulea pas al procesului 5S constă în definirea standardelor (reguli, obiceiuri şi proceduri standard) la care trebuie să se raporteze personalul în măsurarea şi menţinerea gradului de ordine şi curăţenie. Un ingredient important al seiketsu îl reprezintă managementul vizual. Codificarea cu culori în mod uniform şi standardizat a diferitelor elemente poate fi o modalitate eficientă de identificare a anormalităţilor prezente la un loc de muncă.

- **Shitsuke (Susţinerea schimbării)**

Ultimul pas al procesului înseamnă disciplina şi respectarea celor 4 S anteriori. Presupune voinţă comună a întregului personal de a păstra ordinea şi de a practica primii 4S ca un mod curent de lucru. Fundamentul Shitsuke este eliminarea obiceiurilor proaste şi generalizarea bunelor practici. Fără susţinerea schimbării, totul poate reveni rapid la o situaţie similară celei de început.

5S nu este o activitate de cîteva săptămîni, iar avantajele acestei metode apar doar atunci cînd se aplică toţi cei cinci S.

De multe ori este necesar de considerat un al şaselea S – Siguranţa şi securitatea la locul de muncă, care depind de folosirea de scule adecvate / marcate adecvat, utilizarea echipamentului de protecţie

acolo unde este nevoie (salopete, mănuşi, ochelari de protecţie, măşti, căşti, etc.); prin menţinerea liberă a culoarelor de acces; depozitarea echipamentului de protecţie în locaţii predeterminate şi uşor de accesat. Trebuie avut grijă să nu existe material împrăştiat pe jos, pardoseli denivelate, colţuri ascuţite, stocuri suspendate nemarcate.

Deci, 5S nu înseamnă doar curăţenie, ci înseamnă organizare şi siguranţă la locul de muncă, marcare şi etichetare, audit pentru determinarea progresului şi menţinerea rezultatelor îmbunătăţite

Beneficiile 5S se traduc prin creşterea productivităţii datorită creşterii calităţii produsului şi proceselor, eliminării timpului de căutare a sculelor, reducerea timpului de staţionare a maşinilor, identificării mai rapide a problemelor; îmbunătăţirea securităţii la locul de muncă; identificarea rapidă a produselor sau a locurilor de muncă cu neconformităţi; îmbunătăţirea moralului angajaţilor, introducerea celor mai bune practici, promovarea unei mai bune comunicări la locul de muncă, delegarea responsabilităţii de a îmbunătăţi locul de muncă.

Iar dacă citind despre aceste metode vă gîndiţi că nu vă sunt utile pentru că nu lucraţi în ateliere de producţie ci în birouri în care nu aveţi utilaje productive sau materii prime, tot ce vă pot spune este că 5S este la fel de benefic şi pentru cei care oferă servicii. Timpul de reacţie la solicitarea telefonică a unui client depinde de timpul necesar pentru a regăsi informaţia utilă, şi doar cine nu a căutat vreodată un document într-un dulap plin cu bibliorafturi sau un fişier în calculatorul unui coleg nu înţelege la ce ne referim cînd vorbim de ordine, standardizare şi curăţenie într-un birou.

Se spune că cei 5S într-un birou vin de la Strecurare (printre mese, dosare, cabluri de calculatoare), Sustragere (de documente din teancuri şi tăviţe), Strînsoare (de fel de fel de dosare, consumabile, căni şi calendare), Spontaneitate („Se poate şi aşa!") şi Scotocire (pentru a găsi ceea ce „ştiu sigur unde am pus!").

3. Kaizen

Termenul vine din "kai" care înseamnă în japoneză schimbare și "zen", filosofia echilibrului, a binelui. Adică un sistem de îmbunătățire continuă. Filosofia kaizen a pornit din lumea automobilelor și se aplică, în general, în industria producătoare de mare serie, Toyota fiind unexemplu celebru; ideea de baza fiind eliminarea pierderilor, reducerea costurilor și cresterea producției cu 50-100%. Totuși principiile kaizen pot fi aplicate cu succes în orice tip de companie care își dorește acest lucru. Este un stil de management, dar și o filosofie de viață. O filozofie care ajută la asigurarea calității maxime,

eliminarea pierderilor și a risipei și creșterea eficienței, atât în ceea ce privește echipamentele, cât și procesele de lucru.

Îmbunătățirile generate prin kaizen ajută la maximizarea productivității la fiecare loc de muncă și la reducerea costurilor. Acumularea în timp a acestor îmbunătățiri punctuale generează o valoare impresionantă pentru organizații.

Precondiția pentru kaizen este munca standardizată (respectarea întocmai a procedurilor de lucru) care permite angajaților să identifice rapid problemele.

În cadrul sistemului de producție Toyota, operatorii fiecărui post de lucru sunt încurajați să identifice zonele de îmbunătățire și să sugereze soluții practice. Astfel, activitățile kaizen pornesc chiar de la ei și merg în sus către toate nivelurile organizației, până la top management.

Activitățile kaizen cu privire la orice proces încep încă de timpuriu și continuă pe toată durata de existență a acestuia, contribuind permanent la reducerea impactului inamicilor procesului și creșterea performanței.

Punctul central al strategiei Kaizen îl constituie varianta japoneză a managementului total alcalităţii (Company Wide Quality Control), iar principiile sale de bază sunt (Massaki, I., 1997):

- orientarea spre client („market in");
- internalizarea relaţiei client- furnizor;
- calitatea pe primul plan;
- argumentare cu date;
- ţinerea sub control a variabilităţii şi prevenirea repetării.

Aspectul cel mai semnificativ îl constituie faptul că prima şi principala preocupare înainteacalităţii produselor, o reprezintă „calitatea" personalului.

Acesta trebuie sa fie ajutat sădobândească „conştiinţa" Kaizen, adică să înţeleagă necesitatea îmbunătăţirii continue, astfel încâtaceasta să devină o stare de spirit a fiecăruia.

4. Metodologia AGILE

Metodologiile agile sunt abordări ale gestionării proiectelor care se concentrează pe etape iterative și incrementale de lucru. Acestea sunt caracterizate prin flexibilitate, răspuns rapid la schimbări și adaptare continuă la cerințele clienților. Spre deosebire de metodele tradiționale de gestionare a proiectelor, care sunt adesea rigide și dificil de modificat în timpul execuției, metodologiile agile permit ajustări regulate ale planurilor și graficelor.

Abordarea agilă presupune că proiectul este executat prin iterații scurte, limitate în timp, numite sprinturi. Fiecare sprint se încheie cu livrarea unui segment funcțional al produsului, pe care părțile interesate îl evaluează. Acest lucru permite echipei de proiect să aducă îmbunătățiri continue și să răspundă la nevoile în schimbare ale pieței.

Unul dintre fundamentele metodologiilor agile este colaborarea strânsă între echipa de proiect și client. Reuniunile periodice, cum ar fi întâlnirile zilnice și retrospectivele, permit detectarea și rezolvarea rapidă a problemelor, sporind transparența și comunicarea în cadrul echipei. Această abordare agilă asigură un control mai mare asupra proiectului și o mai bună înțelegere a cerințelor clienților.

Implementarea metodologiilor agile într-o organizație necesită o schimbare în abordarea managementului de proiect și implicarea tuturor membrilor echipei. Iată câțiva pași care vă pot ajuta în implementarea cu succes a metodologiilor agile în organizația dumneavoastră:

- Educație și formare: Pentru implementarea cu succes a metodologiilor agile, este esențial să se asigure o formare și o educație adecvate pentru toți membrii echipei de proiect. Formarea trebuie să acopere atât aspectele teoretice, cât și cele practice ale gestionării agile a proiectelor.
- Alegerea metodologiei potrivite: Este esențial să selectați metodologia de gestionare agile care răspunde cel mai bine nevoilor și obiectivelor proiectului. Fiecare metodologie, cum ar fi Scrum, Kanban sau Lean, are caracteristici și beneficii unice.
- Crearea echipelor: Echipele de proiect ar trebui să fie formate din membri cu competențe și experiență diverse. Echipele trebuie să se auto-organizeze și să aibă autoritate decizională.
- Introducerea proceselor iterative: Implementarea ciclurilor de lucru iterative, cum ar fi sprinturile, permite evaluarea periodică a progreselor și a îmbunătățirilor. Fiecare iterație ar trebui să se încheie cu livrarea unui segment de produs funcțional.
- Întâlniri regulate: Reuniunile periodice, cum ar fi întâlnirile zilnice, planificarea sprinturilor și retrospectivele, sporesc transparența și comunicarea în cadrul echipei de proiect.
- Sprijinirea instrumentelor de gestionare a proiectelor: Alegerea instrumentelor adecvate de gestionare a proiectelor care susțin metodologiile agile este esențială. Aceste instrumente ar trebui să permită vizualizarea fluxului de lucru, urmărirea progresului și colaborarea în echipă.
- Cultura organizațională: Implementarea metodologiilor de management agile necesită o schimbare în cultura organizațională. Organizația trebuie să promoveze flexibilitatea, colaborarea și îmbunătățirea continuă.

- Îmbunătățirea continuă: Retrospectivele regulate și analiza progresului permit identificarea domeniilor de îmbunătățire și implementarea de îmbunătățiri în procesul de gestionare a proiectelor.

Implementarea metodologiilor agile într-o organizație poate aduce numeroase beneficii, cum ar fi creșterea eficienței muncii, îmbunătățirea calității produselor și creșterea satisfacției clienților. Procesul de implementare trebuie să fie bine planificat și să implice toți membrii echipei.

5. 6 sigma

Abordarea Six Sigma se concentrează pe optimizarea proceselor și eliminarea variațiilor care conduc la erori și defecte în producție sau servicii. Această metodologie, prin aplicarea ei riguroasă, permite companiilor să își îmbunătățească semnificativ performanța, eficiența și satisfacția clientului. Principalele beneficii includ reducerea costurilor, îmbunătățirea calității produselor și serviciilor, și accelerarea timpilor de livrare, toate acestea contribuind la o poziționare competitivă mai puternică pe piață.

Implementarea Six Sigma urmează o structură bine definită, cunoscută sub numele de DMAIC, care stă pentru:

- Definirea problemei și a obiectivelor proiectului.
- Măsurarea performanței curente a procesului.
- Analiza cauzelor rădăcină ale problemelor identificate.
- Îmbunătățirea procesului prin eliminarea cauzelor rădăcină.
- Controlul procesului îmbunătățit pentru a preveni revenirea la performanțele anterioare.

Această abordare sistematică asigură că îmbunătățirile sunt durabile și că beneficiile sunt maximizate. Prin focalizarea pe date și pe o metodologie riguroasă, Six Sigma ajută organizațiile să ia decizii bazate pe fapte, nu pe presupuneri, conducând astfel la rezultate superioare în toate aspectele afacerii.

Identificarea și eliminarea variațiilor inutile din procesele de afaceri reprezintă fundamentul pe care se construiește metodologia Six Sigma. Acest principiu esențial vizează atingerea unui nivel superior de calitate și eficiență, prin concentrarea pe date și fapte concrete. Utilizarea analizei statistice permite organizațiilor să descopere cauzele fundamentale ale problemelor și să implementeze soluții durabile, asigurând astfel o îmbunătățire continuă a performanței.

Un alt pilon important al metodologiei Six Sigma este orientarea către client. Înțelegerea așteptărilor și nevoilor clienților, precum și măsurarea satisfacției acestora, sunt esențiale pentru succesul oricărei

inițiative de îmbunătățire a calității. Prin adoptarea unei abordări centrate pe client, organizațiile pot asigura că procesele lor sunt aliniate la cerințele pieței și contribuie la creșterea satisfacției și loialității clienților. Implementarea proiectelor de îmbunătățire bazate pe aceste principii cheie permite organizațiilor să atingă excelența operațională și să se diferențieze într-un mediu de afaceri tot mai competitiv.

Implementarea eficientă a metodologiei Six Sigma în cadrul proceselor de afaceri necesită o înțelegere profundă și o aplicare sistematică a mai multor etape esențiale. Prima și cea mai importantă etapă este definirea clară a problemelor și a obiectivelor specifice. Aceasta este urmată de măsurarea precisă a performanței curente a proceselor, pentru a identifica cauzele fundamentale ale problemelor. Analiza datelor colectate permite organizațiilor să dezvolte soluții inovatoare și eficiente. Implementarea acestor soluții trebuie să fie monitorizată îndeaproape, pentru a asigura că îmbunătățirile sunt sustenabile pe termen lung. În cele din urmă, controlul riguros al proceselor modificare este crucial pentru a preveni revenirea la performanțele anterioare, sub-standard. Aceste etape, aplicate cu rigurozitate, pot transforma semnificativ calitatea și eficiența proceselor de afaceri, conducând la o optimizare continuă și la obținerea unui avantaj competitiv semnificativ.

CAPITOLUL 6 - MĂSURI DE PROMOVARE A PRINCIPIILOR ORIZONTALE (PO)/ TEMELOR SECUNDARE (TS)

Privite de mulți antreprenori ca elemente separate de lumea afacerilor și microuniversului în care își desfășoară activitatea, relevante mai degrabă pentru proiectele sociale sau cele mari de infrastructură, principiile orizontale și temele secundare sunt obligatorii în cererile de finanțare pe toate programele din fonduri europene.

Fără a intra în detalii tehnice specifice politicilor și regulamentelor europene, ce e important să reținem ca punct de start este că principiile orizontale au la bază și includ drepturile fundamentale în acord cu Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene și Convenția Organizației Națiunilor Unite privind drepturile persoanelor cu dizabilități.

În contextul fondurilor europene, instituțiile europene, dar și cele din statele membre au obligația de a respecta și aplica principiile Cartei atât în pregătirea, cât și în implementarea programelor de finanțare. Această obligație se transmite mai departe și beneficiarilor de finanțări cărora li se solicită să respecte

și să integreze principiile orizontale pe tot ciclul de viață al proiectelor, începând de la planificarea și designul lor și până la implementare, monitorizare și evaluare.

6.1 Egalitate de șanse și de tratament între femei și barbați și integrarea perspectivei de gen

Egalitatea de șanse și tratament definește acea situație în care ierarhiile existente în societate sunt determinate de un proces competitiv la care toți membrii societății au acces în mod egal. Conceptul se declină în mai multe componente: Egalitatea de gen: se referă la egalitatea de tratament între bărbați și femei.

Accesul la servicii de îngrijire a copiilor accesibile și de bună calitate este important pentru echilibrul dintre viața profesională și cea privată, dar nu numai copiii au nevoie de astfel de servicii. Ratele de îmbătrânire și de handicap sunt în creștere în UE, ceea ce determină o cerere tot mai mare de servicii de îngrijire pe termen lung pentru persoanele în vârstă și pentru persoanele cu handicap. Femeile aflate în preajma vârstei de pensionare se ocupă de cea mai mare parte a serviciilor informale de îngrijire pe termen lung în UE.

Tematica egalității de șanse și de tratament reunește ca principii de bază, așa cum sunt ele promovate în cadrul regulamentelor Fondurilor Europene Structurale și de Investiții, egalitatea de șanse și tratament între bărbați și femei (egalitatea de gen) și nediscriminarea. Pentru a promova egalitatea de șanse și tratament este nevoie să se acorde atenție accesibilității pentru toți cetățenii la serviciile, spațiile și infrastructura care sunt furnizate sau deschise publicului. În plus, egalitatea de șanse trebuie privită în contextul schimbărilor demografice, din perspectiva efectelor îmbătrânirii populației și a eliminării decalajelor dintre generații.

Acțiunile specifice în planificarea acțiunilor, se vor referi la:

- accesul egal pentru femei și bărbați pe piața muncii;
- proces de recrutare și selecție personal transparent și nediscriminatoriu;
- pentru muncă egală, remunerație egală pentru femei și bărbați;
- asigurarea unui mediu de lucru prietenos pentru mame, inclusiv prin adoptarea de către angajatori a programelor de lucru flexibile;
- sprijinirea independenței economice a femeilor (în special prin antreprenoriat);
- sprijinirea utilizării de către bărbați a beneficiilor sociale legate de concediul de îngrijire a copiilor.

6.2 Nediscriminarea - context național și European

Nediscriminarea o găsim definită în Declarația Universală a Drepturilor Omului, care stipulează, la Art. 2: „Fiecare om se poate prevala de toate drepturile și libertățile proclamate în prezenta Declarație fără nici un fel de deosebire ca, de pildă, deosebirea de rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinie politică sau orice altă opinie, de origine națională sau socială, avere, naștere sau orice alte împrejurări." Pactul internaţional privind drepturile economice, sociale şi culturale precum şi Pactul internaţional privind drepturile civile şi politice, care au fost adoptate de Adunarea Generală a

Organizaţiei Naţiunilor Unite la 16 decembrie 1966, menţionează şi ele principiile de baza ale egalităţii si nediscriminării de niciun fel în ceea ce priveşte exercitarea tuturor drepturilor civile, economice, sociale, culturale de care trebuie să se bucure orice fiinţă umană. Caracterul universal al drepturilor omului presupune recunoaşterea fără niciun fel de restricţii a diversităţii umane, care indiferent de deosebirile dintre indivizii aparţinând unor rase, etnii, categorii de vârstă, comunităţi religioase sau de altă natură nu oferă nici un argument pentru manifestări de excluziune şi discriminare sau forme de intoleranţă şi agresivitate.

Eliminarea discriminării rasiale este şansa de a construi o lume a dreptăţii şi a egalităţii, în care xenofobia şi intoleranţa să nu existe. O pace durabilă poate fi construită doar pe premisa că toţi oamenii au drepturi egale şi demnitate, indiferent de etnie, sex, religie, statut social sau alt statut

6.3 Accesibilitatea pentru persoane cu dizabilități

Participarea deplină a persoanelor cu dizabilități la viața economică și socială reprezintă un vector important în succesul Strategiei Europa 2020 în ceea ce privește promovarea unei creșteri economice inteligente, bazată pe inovare și cercetare, dezvoltare durabilă și favorabilă incluziunii sociale. Ea reprezintă punctul nevralgic al integrării în comunitate în cazul acestei categorii de persoane. De aceea, accesibilitatea este unul din aspectele esenţiale pentru persoanele cu dizabilităţi, nu numai în România, ci şi la nivel internaţional. România a ratificat Convenția ONU privind Drepturile persoanelor cu Dizabilități, aceasta intrând în vigoare pentruțara noastră în ianuarie 2013. Convenția include cea mai complexă și totodată explicită definiție a ceea ce înseamnă accesibilitate, un concept mult mai larg decât simpla accesibilizare a spațiului public, și precizează care sunt datoriile statelor semnatare în acest sens. "Pentru a da persoanelor cu dizabilităţi posibilitatea să trăiască independent şi să participe pe deplin la toate aspectele vieţii, Statele Părţi vor lua măsurile adecvate pentru a asigura acestor

persoane accesul, în condiţii de egalitate cu ceilalţi, la mediul fizic, la transport, informaţie şi mijloace de comunicare, inclusiv la tehnologiile şi sistemele informatice şi de comunicaţii şi la alte facilităţi şi servicii deschise sau furnizate publicului, atât în zonele urbane, cât şi rurale. Aceste măsuri, care includ identificarea şi eliminarea obstacolelor şi barierelor faţă de accesul deplin, trebuie aplicate, printre altele la:

- Clădiri, drumuri, mijloace de transport şi alte facilităţi interioare sau exterioare, inclusiv şcoli, locuinţe, unităţi medicale şi locuri de muncă;
- Serviciile de informare, comunicaţii şi de altă natură, inclusiv serviciile electronice şi de urgenţă.

6.4 Contribuția la competențele și locurile de muncă verzi și la economia verde

Definițiile și explicațiile pentru locurile de muncă verzi sunt adesea cuprinzătoare și, prin urmare, lasă loc de interpretări, precum și oportunități de dezvoltare pentru un număr mare de profesii și activități.

Conform unei definiții a UE, locurile de muncă verzi sunt „… cele care, indiferent de sectorul în care se află – fie că este vorba de producție, tehnologie sau servicii – minimizează daunele asupra mediului și păstrează resursele naturale". În timp ce pentru o abordare pur statistică clasificarea locurilor de muncă/ activităților ca locuri de muncă verzi trebuie să fie cât mai precisă, din punct de vedere practic – și deci și din perspectivă orientativă – acestea depind în mare măsură de situație și context. Chiar și Peter Plant, în timpul discursului său principal din cadrul conferinței austriace Euroguidance, a menționat că, în esență, orice loc de muncă poate fi un „loc de muncă verde" dacă este pus în contextul adecvat. Cu toate acestea, aceasta nu este o chestiune de puncte de vedere personale, ci mai degrabă ține de contribuția reală la protecția mediului, sustenabilitate, conservarea resurselor și eficiență energetică. Pe lângă aceste lucruri, profesiile și activitățile sunt într-o continuă evoluție. O profesie care este considerată astăzi convențională ar putea fi privită mâine ca un loc de muncă ecologic.

Cursul de Manager îmbunătățire procese contribuie la dezvoltarea competențelor verzi și la susținerea economiei verzi prin formarea de specialiști capabili să optimizeze procesele organizaționale în conformitate cu principiile eficienței resurselor, sustenabilității și reducerii impactului asupra mediului.

Programul de formare sprijină:

- optimizarea consumului de resurse (energie, apă, materii prime) prin analiza și reproiectarea proceselor de lucru;
- reducerea deșeurilor și a pierderilor prin aplicarea metodelor de îmbunătățire continuă (Lean, Kaizen, managementul calității);
- creșterea eficienței energetice și operaționale, contribuind la scăderea amprentei de carbon a organizațiilor;
- integrarea criteriilor de mediu în procesele decizionale și în sistemele de management;
- dezvoltarea competențelor verzi și digitale necesare tranziției către modele de afaceri sustenabile;
- susținerea și crearea locurilor de muncă verzi, managerii de îmbunătățire procese fiind implicați în proiecte de eficientizare, economie circulară și dezvoltare durabilă.

Prin competențele dobândite, absolvenții cursului contribuie direct la modernizarea organizațiilor, la creșterea competitivității acestora și la atingerea obiectivelor europene privind economia verde și dezvoltarea durabilă.

6.5 Dezvoltarea competențelor și a locurilor de muncă digitale

Competențele digitale vor fi esențiale pentru consolidarea rezilienței noastre colective ca societate. Competențele digitale de bază pentru toți cetățenii și posibilitatea de a dobândi noi competențe digitale specializate pentru forța de muncă reprezintă o condiție prealabilă pentru participare activă la deceniul digital, astfel cum se explică în Agenda pentru competențe în Europa.

Planul de acțiune privind Pilonul european al drepturilor sociale prevede ca, până în 2030, 80 % din adulți să aibă cel puțin competențe digitale de bază. Pentru ca toți europenii să poată beneficia pe deplin de bunăstarea pe care o aduce cu sine o societate digitală favorabilă incluziunii și astfel accesul la educație care permite dobândirea de competențe digitale de bază ar trebui să fie un drept al tuturor cetățenilor UE, iar învățarea pe tot parcursul vieții ar trebui să devină o realitate.

Pentru a se asigura că aceste competenţe sunt dezvoltate într-un mod consistent şi de înaltă calitate, este nevoie de o abordare standardizată. Acest document se constituie din trei părți esențiale: prima clarifică terminologia din jurul competențelor de programare, codare, știința calculatoarelor, informatică şi alfabetizare digitală şi a doua expune diverse abordări de dezvoltare a competenţelor de programare din diferite țări; a treia sugerează că fiecare copil ar trebui să aibă oportunitatea de a învăța bazele informaticii, iar programarea ar trebui predată ca parte a acesteia. Acest document face apel la

o abordare unitară a dezvoltării competenţelor digitale care să includă alfabetizarea digitală la fel ca şi informatica.

Definirea termenilor

Codarea, programarea, știința calculatoarelor, Informatica şi gândirea algoritmică – toţi acești termeni sunt adesea folosiți în mod substituibil atunci când se discută despre dezvoltarea competenţelor digitale. Pentru a clarifica acești termeni, vom folosi definițiile de lucru existente, prevăzute mai jos.

Programarea pe computer (Computer programming) reprezintă procesul de dezvoltare şi implementare a unor seturi variate de instrucțiuni pentru a permite unui computer să efectueze o anumită sarcină, să rezolve probleme şi să ofere interactivitate umană. Aceste instrucțiuni (coduri sursă care sunt scrise într-un limbaj de programare) sunt considerate programe de computer şi ajută computerul să funcționeze fără probleme.

Codarea (Coding), la nivel tehnic, reprezintă un tip de programare pe computer care arată îndeaproape ceea ce se întâmplă la nivelul cel mai apropiat de limbajul de comunicare de bază al calculatoarelor. Cu toate acestea, atunci când oamenii vorbesc despre codare, de obicei ei se referă la ceva de nivel superior, ce poate fi citit și interpretat de către oameni. Termenii programare şi codare sunt de obicei substituibili (vor fi folosiți de asemenea ca sinonime în cadrul acestui document).

Știința calculatoarelor (Computer science) este o disciplină academică ce acoperă principii precum algoritmi, structuri de date, programare, arhitectură de sistem, design, rezolvare de probleme, etc. Știința calculatoarelor cuprinde principii fundamentale (precum teoria de calcul), idei şi concepte cu o arie largă de aplicare (precum utilizarea modelelor relaţionale pentru a înregistra structura datelor).

Informatica (Computing) reprezintă termenul care, în dezbaterea despre competențele digitale, este de multe ori folosit în paralel cu termenul "Știința calculatoarelor". În acest document, vom folosi acești termeni ca sinonime (vezi Figura 1). În Marea Britanie, informatica este definită ca un domeniu larg care cuprinde atât știința calculatoarelor cât şi alfabetizarea digitală.

Gândirea algoritmică (Computational thinking) este un proces de rezolvare a problemelor care stă la baza științei calculatoarelor. Gândirea algoritmică implică formularea de probleme care permit folosirea calculatorului pentru rezolvarea acestora; organizarea logică şi analiza de date, reprezentarea datelor prin abstractizare, automatizarea soluțiilor prin gândire algoritmică; identificarea, analizarea şi punerea în practică a soluțiilor posibile cu scopul de a atinge combinația de pași şi resurse cea mai eficientă şi efectivă; generalizarea şi transferul acestui proces de rezolvare a problemelor către o largă varietate de probleme, etc.

Alfabetizarea digitală (Digital literacy), un set de bază de competenţe necesare participării la activităţi esențiale de utilizator IT&C. Competențele tipice ar include abilitatea de a lucra cu numere şi documente (aplicații de procesare de text şi calcul tabelar), abilitatea de a folosi un browser web, e-mail-ul şi motoarele de căutare de pe Internet în siguranță şi în mod eficient.

6.6 Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon și eficiența din punctul de vedere al utilizării resurselor

Fenomenul schimbărilor climatice afectează tot globul si poate fi proces ireversibil. Majoritatea comunitatii stiintifice este de acord ca pot fi deja observate schimbari climatice determinate de activitatile antropice ce produc emisii de gaze cu efect de sera.

Pentru a mentine riscurile climatice la un nivel gestionabil, marile economii ale lumii si-au propus reducerea cu 80% a emisiilor de gaze cu efect de sera pana in 2050. Pentru atingerea acestui obiectiv sunt necesare transformari majore, incepand chiar de acum.

Tranzitia catre o economie eficienta din perspectiva utilizarii resurselor poate fi realizata prin reducerea masiva a emisiilor de gaze cu efect de sera si orientarea catre eco-eficienta. In acest sens, sunt necesare noi tehnologii care sa continue imbunatatirea eficientei energetice si care sa reduca emisiile de CO2 din sectorul furnizarii de energie.

Obiectivul principal al strategiei Europa 2020:

„Reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră cu cel puțin 20 % față de nivelurile din 1990 sau cu 30 %, dacă există condiții favorabile în acest sens; creșterea ponderii energiilor din surse regenerabile în consumul final de energie la 20 % și realizarea unei creșteri de 20 % a eficienței energetice."

Situația actuală: în ceea ce privește obiectivele 20/20/20, din estimările recente privind emisiile reiese că UE, în ansamblul său, își va atinge obiectivul de reducere cu 20 % a emisiilor sale de gaze cu efect de seră, în timp ce în cazul unora dintre statele membre vor fi necesare politici suplimentare pentru a-și atinge obiectivele naționale obligatorii. În ceea ce privește eficiența energetică, este în curs de efectuare o analiză globală a obiectivelor naționale ale statelor membre. Un raport în acest sens ar trebui să fie gata la începutul anului 2012. Cu toate acestea, obiectivul de 20 % privind energiile din surse regenerabile, bazat pe obiectivele naționale obligatorii din punct de vedere juridic, ar trebui să fie îndeplinit până în 2020, dacă statele membre își pun pe deplin în aplicare planurile de acțiune privind energiile din surse regenerabile

Cum putem contribui?

Promovând atitudini și activități ecologice în cadrul activității unei întreprinderi, cât și dezvoltând competențe specifice pentru protecția mediului și controlul poluării in rândul personalului din cadrul întreprinderilor.

6.7 Inovare socială

Ce presupune ?

Dezvoltarea de idei, servicii și modele prin care pot fi mai bine abordate provocările sociale, cu participarea actorilor publici și privați, inclusiv a societății civile, cu scopul îmbunătățirii serviciilor sociale.

Posibile modele de inovare socială

- metode inovatoare de combatere a discriminării;
- activități și inițiative care vizează promovarea egalității de șanse, nediscriminarea etc.
- crearea și consolidarea de parteneriate, reţele şi platforme de colaborare între centrele de sprijinire a afacerilor şi incubatoarelor/ hub-urilor existente la nivel naţional/ regional/ local pentru susţinerea grupului ţintă POCU şi a oricăror persoane interesate, cu resurse privind înfiinţarea şi dezvoltarea afacerilor;
- aplicarea de mecanisme de preluare de către agenţii economici a unor servicii publice, prin intermediul unor activităţi comerciale vizând servicii sociale, culturale, de mediu etc. (de ex., alpinism utilitar, peisagistică, îngrijire bătrâni, livrarea la domiciliu de alimente sau alte consumabile etc.);
- dezvoltarea de cooperative pentru livrarea unor servicii necesare în comunitate.

Definim inovațiile sociale ca noi abordări pentru a răspunde nevoilor sociale. Ele sunt sociale în mijloacele lor și în scopurile lor. Ele se angajează și mobilizează beneficiarii și contribuie la transformarea relațiilor sociale prin îmbunătățirea accesului beneficiarilor la putere și resurse. O inovație socială poate fi caracterizată în următorii termini:

- Noutate
- Respectă o nevoie social
- Aplicabilitate practică
- Angajează și mobilizează beneficiarii
- Transformarea relațiilor sociale

Noutate, o inovație socială este nouă în contextul în care apare. Este posibil să nu fie complet nouă, dar trebuie să fie nouă pentru cei implicați în implementarea sa.

Respectă o nevoie socială, inovațiile sociale sunt create cu intenția de a aborda o nevoie socială într-un mod pozitiv sau benefic. Inovațiile sociale pot juca, de asemenea, un rol în articularea sau modelarea nevoilor sociale; ele pot contribui la legitimizarea noilor nevoi sociale și a celor emergente sau a celor care până acum au fost nerecunoscute. Deoarece inovațiile sociale sunt preocupate de satisfacerea nevoilor sociale specifice, inovațiile sociale sunt distincte de inovațiile care au un impact social.

Aplicabilitatea practică, ca și inovații, în general, inovațiile sociale sunt idei care au fost puse în practică. În acest fel, inovațiile sociale sunt distincte de invențiile sociale (idei noi care nu au fost implementate).

Angajează și mobilizează beneficiarii, beneficiarii sunt implicați în dezvoltarea inovației sociale sau în guvernanța acesteia. Acest lucru este realizat fie direct, fie prin intermediari sau alți actori care au contact direct cu beneficiarii. Ar putea avea loc și prin actori care sprijină direct beneficiarii sau au cunoștințe legitime cu privire la nevoile lor. Acest angajament contribuie adesea la asigurarea faptului că inovarea socială servește unor scopuri legitime și implică membrii grupului țintă în a-și aborda și deține propriile probleme. Acest lucru poate, la rândul său, să conducă la soluții mai bune și mai inovatoare, precum și să-și sporească gradul de conștientizare, competențe și chiar demnitatea și stima de sine.

Transformarea relațiilor sociale, inovațiile sociale urmăresc să transforme relațiile sociale prin îmbunătățirea accesului la putere și resurse ale grupurilor țintă specifice. Astfel, inovațiile sociale pot împuternici grupurile țintă specifice și pot provoca distribuția inegală sau nedreaptă a puterii și resurselor în întreaga societate. În acest fel, inovațiile sociale contribuie la discursuri despre binele public și despre societatea justă.

Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvolatre (OECD) definește inovația socială ca fiind distinctă de inovația economică. Acest lucru se datorează faptului că inovarea socială „nu vizează introducerea de noi tipuri de producție sau exploatarea de noi piețe în scopul exploatării acestora, ci este vorba de satisfacerea noilor nevoi care nu sunt tentante pentru piață (chiar dacă intervin mai târziu pieţele) sau crearea unor noi modalități mai satisfăcătoare de inserție în ceea ce privește oferirea unui loc și a unui rol în producție".

6.8 Dezvoltare durabilă

Dezvoltarea durabilă a fost definită în raportul Our common future („Viitorul nostru comun" cunoscut și ca Raportul Brundtland), elaborat de Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare din cadrul

Organizației Națiunilor Unite, în anul 1987, în termenii următori: „Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește nevoile prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi".

Dezvoltarea durabilă are trei dimensiuni:

- **Ecologică,** care pune accentul pe prezervarea mediului înconjurător, pe reducerea impactului negativ al activităților umane asupra acestuia și pe adaptarea la schimbările climatice;
- **Economică,** care se preocupă de asigurarea bunăstării, prin decuplarea creșterii economice de consumul de resurse neregenerabile și favorizează investițiile în cercetaredezvoltare și inovare;
- **Socială,** care subliniază importanța investițiilor în educație și sănătate, ca o precondiție pentru incluziunea socială, a preocupării pentru generațiile următoare și, nu în ultimul rând, a dezvoltării unui model de guvernanță în care procesul decizional ține cont de toți acești factori.

Tematica dezvoltării durabile vizează ca obiective specifice, așa cum sunt ele promovate în cadrul regulamentelor Fondurilor Europene Structurale şi de Investiţi, protecția mediului, utilizarea eficientă a resurselor, atenuarea și adaptarea la schimbările climatice, conservarea şi protejarea biodiversităţii, dezvoltarea capacităţii de a rezista la producerea dezastrelor, precum și prevenirea și gestionarea riscurilor.

6.9 Principiul DNSH

Principiul DNSH – Do No Significant Harm („A nu prejudicia în mod semnificativ")

În acest sens, se vor finanța doar acele activități economice care se vor califica drept sustenabile din punct de vedere al mediului.

În sensul Regulamentului privind Mecanismul de redresare și reziliență, principiul DNSH trebuie interpretat în sensul articolului 17 din Regulamentul privind taxonomia. Respectivul articol definește noțiunea de „prejudiciere în mod semnificativ" pentru cele șase obiective de mediu vizate de **Regulament:**

1. Se consideră că o activitate prejudiciază în mod semnificativ atenuarea schimbărilor climatice în cazul în care activitatea respectivă generează emisii semnificative de gaze cu efect de seră (GES);
2. Se consideră că o activitate prejudiciază în mod semnificativ adaptarea la schimbările climatice în cazul în care activitatea respectivă duce la creșterea efectului negativ al climatului actual și al climatului preconizat în viitor asupra activității în sine sau asupra persoanelor, asupra naturii sau asupra activelor;

3. Se consideră că o activitate prejudiciază în mod semnificativ utilizarea durabilă și protejarea resurselor de apă și a celor marine în cazul în care activitatea respectivă este nocivă pentru starea bună sau pentru potențialul ecologic bun al corpurilor de apă, inclusiv al apelor de suprafață și subterane, sau starea ecologică bună a apelor marine;
4. Se consideră că o activitate prejudiciază în mod semnificativ economia circulară, inclusiv prevenirea generării de deșeuri și reciclarea acestora, în cazul în care activitatea respectivă duce la ineficiențe semnificative în utilizarea materialelor sau în utilizarea directă sau indirectă a resurselor naturale, la o creștere semnificativă a generării, a incinerării sau a eliminării deșeurilor, sau în cazul în care eliminarea pe termen lung a deșeurilor poate cauza prejudicii semnificative și pe termen lung mediului;
5. Se consideră că o activitate prejudiciază în mod semnificativ prevenirea și controlul poluării în cazul în care activitatea respectivă duce la o creștere semnificativă a emisiilor de poluanți în aer, apă sau sol;
6. Se consideră că o activitate economică prejudiciază în mod semnificativ protecția și refacerea biodiversității și a ecosistemelor în cazul în care activitatea respectivă este nocivă în mod semnificativ pentru condiția bună și reziliența ecosistemelor sau nocivă pentru stadiul de conservare a habitatelor și a speciilor, inclusiv a celor de interes pentru Uniune.

Bibliografia

https://copymate.app/ro/blog/multi/gestionarea-resurselor-cele-mai-bune-practici-si-introducere-in-subiect/

https://eu.sincronhr.com/blog/gestionarea-managementul-resurselor-umane-software-hr/

https://www.edenred.ro/ro/blog/employee-well-being/totul-despre-managementul-resurselor-umane

https://www.eucom.ro/motivarea-angajatilor-cheia-catre-o-echipa-productiva-si-de-succes/

https://startingup.ro/ce-sunt-indicatorii-de-performanta

https://www.consultanta-certificare.ro/articole/actiuni-corective-si-preventive-a-sti-cum-si-cand-sa-actionezi.html

http://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/4375/MI_2006_1_pg_85_90.pdf?sequence=1&isAllowed=y

https://truehr.ro/managementul-schimbarii/

https://ahaslides.com/ro/blog/continuous-improvement-methodologies/