

MANAGEMENTUL INOVĂRII ȘI DEZVOLTĂRII UMANE

MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI UMANE ÎN ORGANIZAȚII

Conf. univ. dr. ing. Avram TRIPON

Scopul principal la managementului performanței este de a crește eficiența individuală și organizațională. Managementul performanței este un **proces** evolutiv în care abilitățile personale și parametrii organizaționali se îmbunătățesc de-a lungul unei perioade de timp.

Obiectivul operațional al managementului performanței este îmbunătățirea continuă, măsurată prin toți indicatorii relevanți și văzută în contextul firmei de producător de valoare adăugată ce a oferit consumatorilor (clienților) servicii superioare și produse excelente în comparație cu concurenții.

Managementul performanței¹ este un **sistem** care cuprinde:

- **Metodologie de stabilire a obiectivelor,**
- **Un proces de măsurare a performanței,**
- **Un sistem de plată diferențiată,**
- **Managementul carierei.**

Aceste elemente luate ca un tot unitar vor avea o contribuție mult mai mare la performanța organizației decât ca elemente individuale.

Un sistem de management al performanței este o strategie care leagă toate activitățile din cadrul organizației în contextul politicilor de resurse umane, culturii organizaționale, stilului și sistemelor de comunicare. Natura strategiei depinde de contextul organizațional și poate varia de la o organizație la alta.

Un sistem de management al performanței funcționează atunci când următoarele condiții sunt satisfăcute de către o organizație:

- Comunică o viziune a obiectivelor sale tuturor angajaților;
- Stabilește criterii și nivele de performanță individuale și departamentale în directă legătură cu obiectivele majore;
- Analizează continuu progresul către acele nivele de performanță;
- Utilizează procesul de analiză pentru a stabili nevoile de training, dezvoltare și recompensare;
- Evaluează eficacitatea întregului proces în vederea îmbunătățirii acesteia.

Este un proces de stabilire a unei înțelegeri comune a ceea ce trebuie realizat și, în același timp, un mod de abordare a managementului și dezvoltării oamenilor care să crească probabilitatea că va fi realizat pe termen scurt și lung.

Cuvintele cheie ale acestei definiții sunt:

- **Un cadru comun de obiective planificate, standarde și atribuții/competențe necesare** : elementul de bază al managementului performanței este acordul între manager și angajat în

¹ Silvia Avasilcăi – „Managementul performanței organizaționale”, Editura Tehnopress, Iași, 2001

cea ce privește așteptările legate de aceste elemente; într-o măsură foarte mare managementul performanței este managementul așteptărilor;

- **Un proces** : managementul performanței nu este doar un sistem de forme și proceduri; înseamnă acțiuni pe care angajații trebuie să le desfășoare pentru atingerea rezultatelor de zi cu zi și pentru a îmbunătăți performanțele lor și a celorlalți;
- **Înțelegere comună** : pentru a-și îmbunătăți performanța, angajații trebuie să aibă o înțelegere acceptată a nivelelor de performanță și de competență cerute;
- **Un mod de abordare a managementului și dezvoltării oamenilor** : managementul performanței este centrat pe trei aspecte; în primul rând, pe modul în care managerii și liderii de echipă lucrează eficient cu cei din jurul lor; în al doilea rând, pe modul în care angajații lucrează cu managerii și echipele lor; în al treilea rând pe modul în care se pot dezvolta angajații astfel încât să-și îmbunătățească cunoștințele, abilitățile și experiența ca și nivelele lor de competență și performanță;
- **Realizare** : în final, managementul performanței înseamnă atingerea de către angajați a succesului la locul de muncă astfel încât să-și poată utiliza la maximum abilitățile, să se realizeze la întregul lor potențial și să maximizeze contribuția lor la succesul organizației.

Managementul performanței a fost abordat și ca o “buclă de reglare”, legând strategiile și obiectivele organizaționale, măsurarea performanței, trainingul pentru performanță, ghidarea și conducerea performanței și recompensarea performanței.

Din acest punct de vedere managementul performanței nu încheie niciodată un ciclu complet. Procesul este atât evolutiv cât și iterativ. Ca urmare, componentele unui sistem de management al performanței nu ar trebui privite niciodată izolat, iar rezultatele ar trebui să constituie baza stabilirii obiectivelor de dezvoltare a firmei. Numai închizând astfel bucla feedback, strategia resurselor umane va putea deveni o parte integrantă a firmei. Atingerea obiectivelor personalului unei organizații trebuie să fie congruent cu atingerea obiectivelor organizației.

Managementul performanței se realizează prin intermediul unei varietăți de instrumente și activități, în cadrul diferitelor nivele ale organizației. Acestea pot include: planificarea strategică; definirea obiectivelor, priorităților și valorilor organizaționale; identificarea și utilizarea obiectivelor și măsurilor de performanță adecvate organizației, proceselor cheie, funcțiilor și angajaților; evaluarea; planuri de dezvoltare personală; diferite sisteme de plată în funcție de performanța realizată.

Modul de agregare a acestor activități diferă de la o organizație la alta, și chiar în cadrul aceleiași organizații, în funcție de nevoile organizației și de obiectivele care au fost identificate.

Performanța unei întreprinderi² este tot ceea ce, și numai ceea ce, contribuie la atingerea obiectivelor strategice. **Performanța unei întreprinderi este tot ceea ce, și numai ceea ce, contribuie la ameliorarea cuplului valoare – cost**, ceea ce înseamnă ameliorarea creării de valoare netă (în mod contrar, nu este neapărat performanță ceea ce contribuie la diminuarea costului sau la creșterea valorii, indubitabil, dacă aceasta nu ameliorează soldul valoare – cost sau indicatorul valoare/cost).

Managementul performanței este o activitate continuă de pilotare a transformării intrărilor în ieșiri care să se realizeze cu eficacitate și eficiență.

Mai întâi pilotarea înseamnă să identificăm și să punem în aplicare metode prin care să se învețe colectiv: să se acționeze în echipă în manieră performantă și aceasta având la bază filozofia de-a avea în fiecare etapă rezultate mult mai performante ca la etapa precedentă.

În al doilea rând această pilotare a schimbării se realizează continuu prin două funcții complementare: desfășurarea strategiei prin reguli de acțiune operaționale (desfășurare) și că trebuie capitalizate rezultatele și învățămintele (**knowlegements**) acțiunii pentru a se îmbogăți reflecția asupra obiectivelor (înmagazinarea și folosirea experienței).

Performanța unei întreprinderi trebuie să fie analizată din perspectiva dezvoltării durabile. Abordarea dezvoltării durabile se face prin rezultatul unei bunăvoințe și responsabilități

² Philippe Lorino – Méthodes et pratiques de la performance, Éditions d’Organisations, Paris, 2001

cetățenești bazată pe luarea în seamă, în mod global și echilibrat, a performanței economice, aspectelor sociale și a protecției mediului cu scopul: de-a favoriza o partajare echitabilă a avantajelor și rezultatelor afacerii conform jocului de putere, precum și prezervarea viitorului și intereselor generațiilor viitoare.

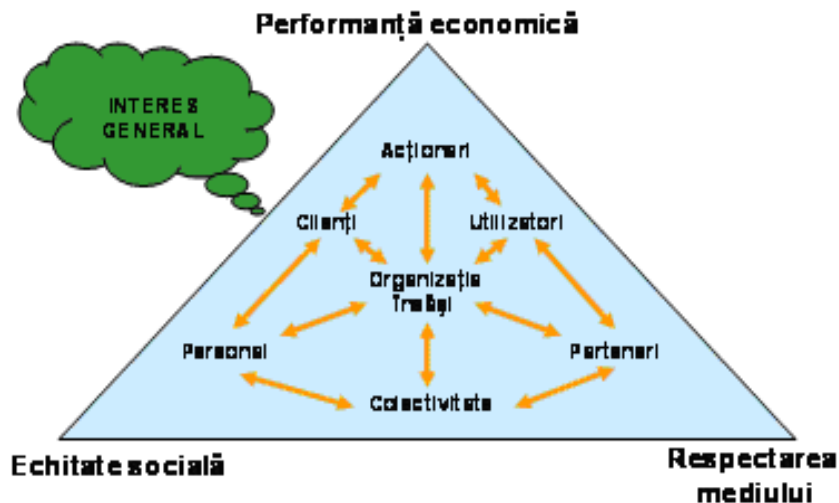


Figura 6 Relațiile dintre actorii organizației în condițiile dezvoltării durabile

Jocul de putere este dat de părțile interesate/actorii (shakholders) și dinamica continuă a acestora.

Cele șapte părți interesate sunt:

ACȚIONARI – Acționarii sunt persoane fizice și juridice care asigură capitalul social al întreprinderii și așteaptă o justă recuperare a investiției lor;

CLIENȚII – Clienții sunt destinatarii produsului și/sau serviciului. Un client poate fi intern sau extern întreprinderii. El poate fi beneficiar, cumpărător sau consumatorul final;

UTILIZATORII SAU BENEFICIARI – Utilizatorii sau beneficiarii sunt toți cei care sunt în contact direct sau indirect cu produsul sau serviciul întreprinderii;

ÎNȚEPRINDEREA însăși - Performanța sistemelor, performanța proceselor, performanța proiectelor/programelor orientate către CLIENT;

PARTENERII – Partenerii sunt diferite entități interne sau externe care sunt asociate, cum ar fi furnizorii sau chiar colaboratori pentru a contribui la finalitățile întreprinderii. Partenerii pot fi bancherii, furnizorii, consilierii, confrății, cum ar fi clienți asociați în programele de parteneriat;

PERSONALUL – Personalul cuprinde ansamblul lucrătorilor întreprinderii ce primesc o remunerație: conducători, cadre, salariați;

COLECTIVITATEA – Colectivitatea este societatea în sens larg. Ea poate fi considerată pe plan local, internațional sau mondial.

MĂSURAREA PERFORMANȚEI

2.1. NECESITATE

Multiplicitatea indicatorilor de performanță este adesea însoțită, într-o organizație, de absența evidentă a unui tablou de bord echilibrat și integrat și pe deasupra și printr-o lipsă de coordonare a obiectivelor de performanță.

În organizațiile cu pondere în servicii, în mod particular unde mâna de lucru este ridicată, salariații trebuie să fie implicați într-un proces unde ei pot controla rezultatele la nivelul lor și pot fi premiați pentru rezultatele lor. În anii '80 au fost făcute eforturi considerabile în centrele de calitate și de productivitate din toată lumea în scopul înțelegerii dinamicii performanței în întreprinderi. S-a ajuns astfel la o perspectivă generalizantă în managementul și măsurarea performanței:

- ameliorarea calității și productivității își găsesc fundamentul în mizele fundamentale ale misiunii, în orientarea și practica managerială. Cu alte cuvinte, dacă nu există o viziune precisă asupra calității dorite, nu se poate vorbi de ameliorare;
- atenția trebuie să fie focalizată pe serviciile cheie furnizate clienților mai mult decât asupra activităților individuale sau de grup. În concluzie, o activitate sau un proces nu are importanță decât pentru a “livra” o valoare adăugată pentru a satisface clientul;
- personalul are nevoie de o continuă formare pentru a asigura o prestație eficientă și a favoriza o consolidare pozitivă;
- studiul proceselor operaționale oferă un foarte mare potențial pentru a ameliora calitatea și productivitatea;
- ameliorarea calității și a productivității este posibilă numai dacă orientările **sunt de sus în jos**, în timp ce obiectivele și normele sunt stabilite **de jos în sus**;

grupele de progres trebuie să fie inovabile; a avea expertiza necesară și a evolua într-un climat incitativ și propice de ameliorare a calității și productivității.

Credem că fără a tranșa ceea ce a fost inventat prima dată putem să găsim destule cazuri când întâi se face o măsurare (analiză, diagnostic) și după aceea urmează un proiect managerial, un demers al strategiei.

2.2. DEMERSUL MĂSURĂRII PERFORMANȚEI

Performanța unei organizații este determinată de:

- nivelul său de coerență și stabilitate;
- de capacitatea sa de a procura și utiliza resursele;
- de reputația și imaginea sa;
- de sinergia multiplicării unor determinanți cum ar fi relațiile cu salariații, comunicarea, misiunea, filozofia și stilul de conducere, recunoașterea, calitatea proceselor organizaționale.

Tabelul 5

Tabel comparativ al determinanților performanțelor organizaționale

DRUCKER	SINK	PETERS
<ul style="list-style-type: none"> • responsabilitatea socială • satisfacerea clienților • performanța salariaților • performanța managementului • productivitatea internă • atitudinea salariaților 	<ul style="list-style-type: none"> Calitate Eficiență Productivitate Calitatea vieții și a muncii Rentabilitate Inovație 	<ul style="list-style-type: none"> aproape de consumatori aproape de noi forțe aproape de operații • productivitate prin noi forțe simplicitate orientare spre acțiune • autonomie și antreprenoriat

<ul style="list-style-type: none"> • dezvoltarea managementului • bugetul de operare • inovarea 		
--	--	--

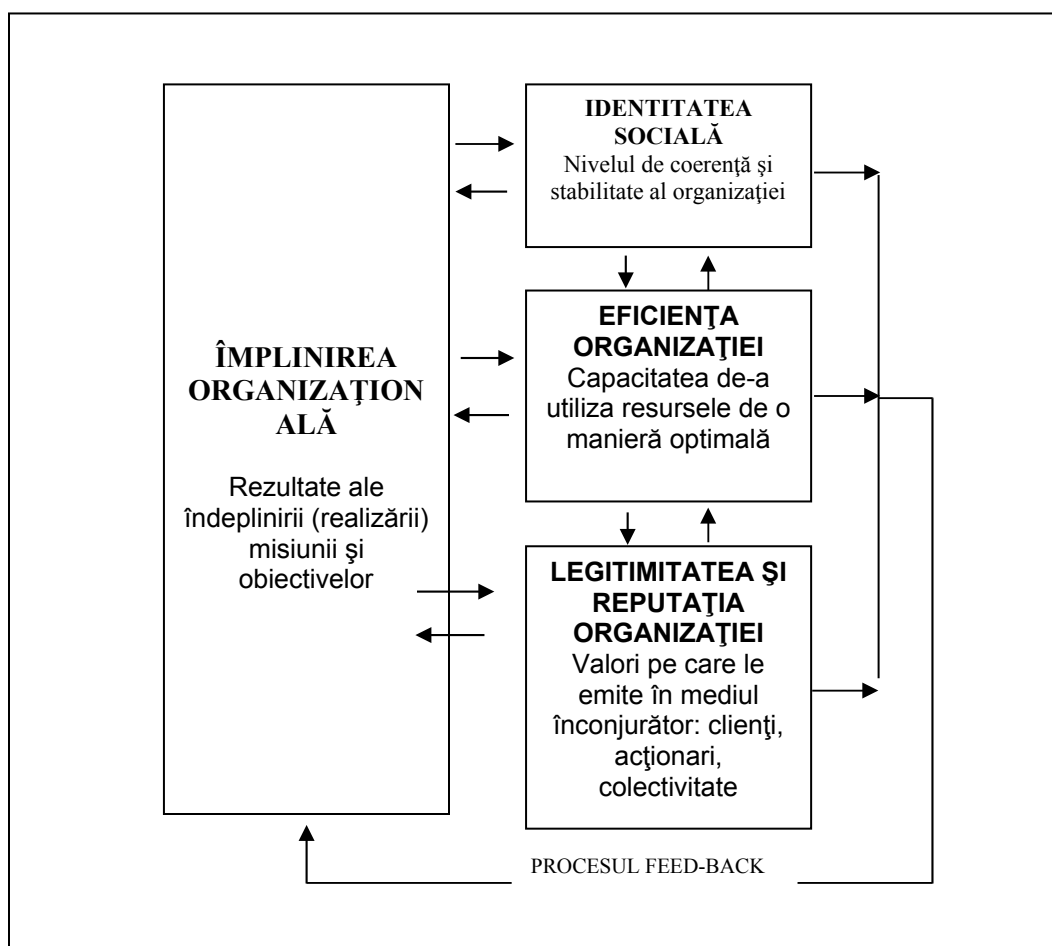


Figura 7. Cele patru dimensiuni ale performanței organizaționale

Tabelul 6

Dimensiuni, determinanți și criterii de măsurare a performanței unei întreprinderi

DIMENSIUNE	DETERMINANȚI	CRITERII DE MĂSURARE
1. Identitatea socială. Nivelul de coerență și de stabilitate al organizației	<ul style="list-style-type: none"> - relațiile salariaților cu mediul său - coeziunea relațiilor interpersonale - deschiderea comunicațiilor 	<ul style="list-style-type: none"> - satisfacția muncii - nivelul motivației în muncă - savoir-faire (know-how) - climatul organizației - comunicarea
2. Eficiența organizației Capacitatea de-a atrage și utiliza resursele necesare	<ul style="list-style-type: none"> - claritatea misiunii - filozofia de conducere - planificarea și previziunea - valoarea resurselor umane - calitatea informației în procesul de decizie - împuterniciri și sistemul de recunoaștere - capacitatea de adaptare - calitatea bunurilor și serviciilor oferite - calitatea tehnologiei - calitatea proceselor organizaționale 	<ul style="list-style-type: none"> - creșterea - productivitatea - rentabilitatea - calitatea produsului/serviciului - climatul organizațional - inovația - cota de piață
3. Legitimitatea și reputația organizației	<ul style="list-style-type: none"> - valoarea percepută de client, acționar și de comunitate 	<ul style="list-style-type: none"> - satisfacția clienților - nivelul de fidelitate - reputația
4. Împlinirea organizației	<ul style="list-style-type: none"> - evaluarea globală combinând mai multe criterii de performanță 	<ul style="list-style-type: none"> - tabloul de bord integrat al performanței - indici globali de ameliorare a calității și a productivității - indicele global al performanței

Totodată, a identifica determinanții performanței este un lucru, dar a demonstra influențele lor cauzale în sine este altceva, pentru că aceste fenomene sunt complexe și îndeamnă adesea la interpretare; uneori este dificil, ceea ce nu este suficient pentru a da un răspuns definitiv.

Cu toate acestea, grupând determinanții performanței în cele patru dimensiuni: identitatea socială, eficiența organizației, legitimitatea și reputația precum și împlinirea, se poate înțelege mai bine interdependența și rolul lor în nivelul de influență (Figura 7.).

Astfel, este inutil de-a gândi că se poate ameliora eficiența unei organizații dacă nu se consolidează identitatea socială. De aceeași manieră, legitimitatea și reputația organizației determinată prin percepția clienților, acționarilor și a colectivității poate întări nivelul de identitate socială dar nu o poate crea.

Mai mult, nu este necesar să așteptăm ca lucrurile să se deterioreze în organizație pentru a începe să cunoști caracteristicile proprii ce favorizează coerența și coeziunea; aceasta poate deveni în același timp o oportunitate pentru a aprecia și a întări anumiți determinanți și a valida eficacitatea criteriilor de măsurare de o manieră ce ne poate permite să deosebim performanța în raport cu alte organizații (Tabelul 7).

Principiul îmbunătățirii

Îmbunătățirea performanței implică o schimbare de valori de conducere și aceasta este un bun prilej de a croi un sistem de indicatori ce au valențe proprii organizației, dar care au totuși dimensiuni cvasicoerente pentru toți actorii care se circumscriu în prezent și în viitor evoluției acestei organizații. Acest sistem de indicatori trebuie să fie ingenios. Provocarea este de-a asigura conducătorului întreprinderii și echipei sale încrederea în munca în echipă pentru rezultatele care urmează.

În zilele noastre, complexitatea conducerii organizațiilor obligă conducătorii să privească performanța sub diferite unghiuri de vedere: fie de rentabilitate, fie de productivitate, satisfacția clienților sau salariaților. A trece de la un sistem de măsurare axat pe parametri financiari la un altul nu este decât un aspect al schimbării; trebuie trecut, de asemenea, la un nou stil de conducere al performanței - mai participativ. Prin acesta subliniem ținta schimbării ce trebuie făcută.

Mai mult, în ultimul timp nu se pot arăta întreprinderile care pot fi rentabile fără a fi productive și la care este un risc de-a evalua performanța pornind numai de la criteriile de profit.

BENCHMARKINGUL - INSTRUMENT PUTERNIC DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI

7.1. DEFINIRE

Benchmarking-ul a apărut în domeniul afacerilor în zilele moderne ca o formă de analiză concurențială, analiză a domeniilor industriale și ca o comparație a performanțelor și funcțiilor.

El a apărut ca o nouă semnificație:

- a industriei americane obligată să realizeze produse de mai mare competitivitate prin raportul calitate/preț intrucât fusese devansată în anii 70-90 de produsele japoneze și europene;
- a noii filozofii asupra calității: cel mai important este clientul/consumatorul. Dacă, până nu demult, un produs era considerat “defect” prin abaterea sa față de specificația de performanțe și deci era vorba de implicații referitoare la concepția și la producerea acestuia, azi un produs este “defect” dacă are abateri în raport cu satisfacția totală a clientului. Importanța clientului este primordială.

Benchmarking-ul este utilizabil în orice fel de organizație care poate fi, întreprinderea, o unitate din întreprindere, funcția întreprinderii, serviciile publice susceptibilă de-a utiliza benchmarking-ul pentru a ameliora competențele, eficacitatea și/sau competitivitatea.

Benchmarking-ul este un mijloc de-a stabili țintele sau obiectivele. Este metoda de-a determina cum, prin ce mijloace putem ajunge ca cei mai buni după sistemul nostru de măsurare (nu din domeniul nostru neapărat).

Când apare necesitatea benchmarking-ului?

Toate organizațiile viabile doresc să-și îmbunătățească permanent indicatorii, performanțele. Mai toate organizațiile doresc să devină cele mai bune în ceea ce fac pentru a rămâne competitive pentru a fi în top. Ameliorarea implică schimbare ori schimbarea nu este în general agreată pentru că îi implică și pe alții să fie creatori. A fi uman nu înseamnă că dorești schimbarea, care determină frică de necunoscut iar statuquo-ul este mult mai lejer oamenilor. Schimbarea o dorim mai ales pentru ceilalți.

Cum se combină o mare motivare pentru schimbare și cultura organizației? Criza este momentul/cauza motoare. Momentul rezultatelor, al apropierei de faliment aduce oportunitatea schimbării pentru a putea deveni cel mai bun tot timpul. Schimbarea se poate face și când “îți merge bine”. Impedimentele pot apare în structura organizațională datorită mândriei la care au ajuns salariații, cadrele și loialitatea față de firmă. Schimbarea implică o mare responsabilitate și un demers greu de parcurs, de măsurat și de condus. De cele mai multe ori succesul îmbată și considerăm că suntem buni sau facem bine lucrurile (produse, servicii, produs/servicii). Această “filozofie” duce la mult cunoscutul rezultat: azi (pentru că știm) este mai bine ca mâine (despre

care nu mai știm totul). Binele este demersul lui “mai bine”. „Lucrul bine făcut” are dușmanul său “cel mai bine făcut”.

Definirea benchmarking-ului

Punctul comun al mai multor definiții este: fixarea obiectivelor.

Benchmarking-ul este o performanță sau un obiectiv funcțional care permite să atingă un nivel excelent de calitate, de realizări, cost și rapiditate. Este necesar ca procesul, produsul sau serviciul să fie măsurat comparativ cu un proces, produs sau serviciu recunoscut ca fiind cel mai bun din lume.

Definiția lui Gerald Balm “Acțiunea continuă de comparare a unui proces, produs sau serviciu cu o activitate similară, reputată, cunoscută ca cea mai bună, cu scopul de-a fixa obiectivele și acțiunile de ameliorare ambițioase dar realiste, pentru a deveni și a rămâne mai bun între cei mai buni într-un timp rezonabil”.

Definirea lui Robert Camp pare a fi cea mai agreabilă: „benchmarking-ul este procesul continuu de evaluare a produselor noastre, servicii și metode în raport cu concurenții cei mai serioși sau cu întreprinderile recunoscute ca lider în sectorul lor”.

Tipurile de benchmarking

1. Benchmarking-ul intern

Trebuie comparat un proces, produs sau serviciu cu un proces, produs, sau serviciu similar din interiorul organizației. Partenerii potențiali ai benchmarking-ului sunt ușor de identificat (nu neapărat din același loc). A partaja informațiile confidențiale în interiorul aceleiași organizații nu pune probleme. Deși sunt puține șanse pentru a găsi resurse de ameliorare semnificative este avantajoasă calea unui benchmarking intern pentru a demara acest demers.

2. Benchmarking-ul concurențial

Trebuie, în acest caz, făcută comparație cu cel mai bun dintre concurenții de pe piață. Sunt în general facilitați pentru a identifica și sunt multe șanse pentru că ele sunt purtătoare de surse de ameliorare interesante.

3. Benchmarking-ul funcțional

Trebuie să faci comparație cu cele mai bune din lume care fac ceea ce face firma inițiatoră. Ele sunt, în general, în aceeași branșă a industriei fără a fi, cu atât mai mult, concurenți direcți.

4. Benchmarking-ul generic

Trebuie comparat cu una din cele mai bune întreprinderi din lume, în afara sectorului în care se lucrează, care au procese similare cu acelea analizate. Este mai dificil de-a identifica aceste întreprinderi dar ele prezintă două avantaje majore: ele sunt în general pretate la transmiterea informațiilor și prin diferența lor, poate conduce mai mult ca probabil pe calea ameliorărilor. E posibil în același timp, eventual, să descoperi o tehnologie sau un proces revoluționar.

5. Studii de benchmarking cu consultanți

În acest caz se face comparație cu una din întreprinderi cele mai performante cu asistența unui consultant. Cel mai mare avantaj este al acestei metode.

AVANTAJELE BENCHMARKINGULUI

Rațiunile pentru a face benchmarking într-o întreprindere cu organizațiile lider sunt numeroase.

Dacă obiectivul ameliorării calității este de-a deveni cel mai bun în tot ceea ce se face, sigur benchmarking-ul permite să se știe dacă s-a atins obiectivul sau când va fi atins. Acesta este singurul instrument care ne învață de maniera cum “binele” se poate transforma în “cel mai

bine”. Benchmarking-ul va spune direct ce este azi “cel mai bine” și cum se atinge acel nivel de excelență.

Se pot enumera rațiunile pentru care poate fi folosit benchmarking-ul:

- organizația este în situația de supraviețuire;
- organizația este în dificultate și managementul încearcă de bine de rău să atingă un nivel de calitate totală;
- organizația este încă viabilă, dar concurența este din ce în ce mai puternică și indicatorii cheie ai întreprinderii se deteriorează;
- organizația are nevoie de-o importantă „spargere” tehnologică pentru a rămâne competitivă;
- organizația are nevoie de-a face benchmarking-ul cu scopul de-a realiza planurile sale de calitate totală (conform normelor ISO 9000 sau criteriilor trofeului Baldrige);
- organizația are nevoie, în plus, de idei novatoare mai mult decât ameliorările propuse de colaboratorii casei;
- organizația se interesează de o manieră ocazională dar sinceră de modul cum se derulează diferite experiențe;
- o unitate a organizației verifică nevoia de-a impresiona direcția generală.

Este bine de sperat ca organizația să nu facă benchmarking-ul pentru motivele ce se găsesc la una din extremitățile acestui spectru.

Adevăratele rațiuni pentru care se motivează benchmarking-ul sunt următoarele:

- se descoperă domeniul în care întreprinderea poate egala pe cel mai bun;
- ajută să se identifice punctele forte și slăbiciunile care se transformă în oportunități de ameliorări;
- se pleacă de la experiența de lider de la alții;
- ajută la justificarea și la ierarhizarea costurilor resurselor destinate ameliorărilor;
- permite să se rămână competitiv și să fie atins nivelul de satisfacție totală a clientului.

Beneficii așteptate

Toate aceste rațiuni trebuie să incite la benchmarking și se pot realiza următoarele:

- ameliorarea principalelor indicatori financiari și alții;
- menținerea viabilității, competitivității și profitabilității;
- punerea în aplicare în cadrul întreprinderii a celor mai bune practici în vigoare în domeniu;
- definirea obiectivelor credibile, ambițioase și accesibile;
- o mai bună definire a așteptărilor clienților;
- faptul de-a deveni și de-a rămâne lider;
- identificarea punctelor tari și slăbiciunilor;
- o realizare mai rapidă a obiectivelor stimulante cu posibilitatea unor riscuri mai mici;
- accesul partenerilor benchmarking-ului la creativitatea salariaților;
- o credibilitate crescută a proceselor de ameliorare.

La aceste avantaje se adaugă altele mai subtile:

- crearea unui climat propice la străpungerea tehnologică;
- fapta de-a încerca de-a se autodepăși, devenind cel mai bun posibil;
- îmbogățirea și creșterea ideilor bune ce cuprind tot domeniul;
- stabilirea unei rețele de contacte și schimburi profesionale;
- o mai mică reticență a colaboratorilor la schimbare;
- o mai mare mândrie și o mai bună stare de spirit a colaboratorilor.

Beneficiile unei organizații după benchmarking depind de mai mulți factori care diferă după situația sa. Dar toate acțiunile benchmarking-ului se bazează natural pe o combinație nesemnificativă a acestor avantaje.

Benchmarkingul ierarhizează și măsoară etapele parcurse și ecartul față de concurență.

Cum obiectul este de-a ameliora continuu pentru a deveni cel mai bun în tot ceea ce se face, totul este potențial susceptibil de-a face obiectul unui benchmarking. În consecință, o ierarhizare se impune, dar aceasta este o etapă critică și poate fi un proces dificil.

Cum poate fi făcută această ierarhizare?

Se pot pune următoarele întrebări ce pot să conducă la obiectul benchmarking-ului:

- Această activitate este la originea unei insatisfacții a clientului (în particular a clienților externi)?

- Este o sursă a preocupărilor sau interesului conducerii? Avem noi motive de-a crede că există "alții" care fac mai bine ca noi în acest domeniu?

- Performanța actuală a acestei activități este foarte îndepărtată de nivelul de performanță pe care noi dorim să-l atingem?

- Această activitate este ea vitală în contextul nostru?

Această activitate este ea un efect negativ al competitivității noastre?

O investiție relativ scăzută permite de-a ameliora sensibil această activitate?

Dacă se răspunde cu "DA" la majoritatea din aceste întrebări sau la toate este posibil ca această activitate în cauză să constituie o prioritate a benchmarking-ului.

TABLOUL DE BORD AL PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIEI

TABLOUL DE BORD

Trebuie extinse perspectivele conducerii performanței de o manieră care face o alocare judicioasă a tuturor resurselor. Într-o nouă perspectivă **ameliorarea performanței trece prin ameliorarea calității și a productivității**. Conducătorul întreprinderii, a cărei marjă de eroare este din ce în ce mai limitată, trebuie să răspundă tot timpul la următoarele întrebări:

- **Cum percep clienții** produsele/serviciile oferite?
- **Salariații sunt satisfăcuți** și se simt ei agreați?
- **Suntem noi inovatori pentru a crea valoare adăugată?**
- **Extragem** noi cea mai bună parte posibilă **din resursele puse la dispoziția noastră?**
- **Cum ne percep acționarii noștri?**

Asemănător cu un pilot din cabina sa, conducătorul unei întreprinderi trebuie să fie capabil în orice moment de-a face un diagnostic rapid pornind de la semnalele luminoase intermitente ce apar la tabloul de bord.

Tabloul de bord este o grupare de indicatori care asigură o prezentare lizibilă și interpretabilă, cu o periodicitate regulată, adaptată nevoilor de pilotaj.

Tabloul de bord și indicatorii care îl compun trebuie să fie simpli și consistenți în relație cu mărimea și obiectivul întreprinderii. Mai mult, ei trebuie să reflecte planul strategic și să ia în considerație toate mizele pe termen scurt, fără a pierde din vedere perspectiva pe termen lung și pentru a favoriza luarea unor decizii fiabile ce sunt congruente cu strategia.

Indicatorii sunt indicatori de performanță ai proceselor și/sau activităților incluse organizației.

Indicator de performanță – informație care ajută un actor, individual sau colectiv, să conducă cursul unei acțiuni pentru atingerea unui obiectiv care să-i permită evaluarea unui rezultat.

Un tablou de bord eficace conține în jur de circa 5 familii de indicatori (anexa nr.2) și care nu regroupează mai mult de 6 indicatori de măsurare pe familie, reprezentând principalele nivele pe care conducătorul trebuie să la conducă (Tabelul nr. 12).

*Principalele familii de indicatori și țintele vizate
(Drucker, Sink, Peters)*

DOMENIUL	ȚINTA VIZATĂ
- Financiar	- Randamentul investiției
- Client	- Satisfacerea așteptărilor clienților (eficacitatea)
- Salariat	- Favorizarea mobilizării resurselor umane
- Productivitate	- Cercetarea utilizării optimale a resurselor
- Inovarea	- Diferențierea față de concurență și împiedicarea învechirii

Fiecare întreprindere trebuie să continue ritmul său și să-și rafineze în mod treptat tabloul său de bord. Este de reținut că un conducător de întreprindere nu poate să ignore niciuna din cele cinci familii de indicatori de măsurare. Totodată, el poate controla numărul de indicatori pe care el dorește să-i conducă.

TABLOUL DE BORD STRATEGIC GENERAL (TBSG)

Tabloul de bord este o grupare de indicatori care asigură o prezentare lizibilă și interpretabilă, cu o periodicitate regulată, adaptată nevoilor de pilotaj.

Tabloul de bord este destinat urmării evoluției valorilor unei game largi de indicatori economici și financiari.

Modelul reprezintă o sinteză a datelor de care dispune unitatea la un moment dat, oferind într-o formă stabilă, cele mai importante informații cu privire la desfășurarea activității unității.

Modelul oferă atât informații utile în luarea unei decizii, cât și alte date de interes, cum ar fi situația acționarilor și împărțirea dividendelor, achitarea obligațiilor față de stat, constituind astfel un instrument util și modern de conducere.

Tabloul de bord îmbină, în proporții determinate de specificul activității, informațiile privind activitatea curentă cu informațiile statistice și cele previzionale. Totodată, evidențiază existența unor abateri de la planuri și programe și evoluția nedorită a unor fenomene în cadrul unității.

Tabloul de bord oferă elementele de referire pentru conturarea unor soluții de remediere și a unor măsuri de perspectivă. Prezentând într-o formă sistematizată cele mai semnificative informații privind desfășurarea, factorii de influență și rezultatele parțiale sau finale ale activității unității, sectoarelor sau compartimentelor acesteia, modelul Tablou de bord strategic general (TBSG) furnizează elementele necesare pentru fundamentarea deciziilor și pentru control.

Tabloul de bord strategic general (TBSG) prezintă informații cu un grad superior de prelucrare, asigură formarea rapidă a unei viziuni de ansamblu cu privire la funcționarea organizației și ușurează obținerea unor concluzii, urmărind în mod echilibrat toate funcțiunile unității economice.

Orice tablou de bord este corespondent unei unități de pilotaj dată (centru de responsabilitate, proces, proiect, funcție, produs, categorie, piață) asupra căruia a fost definită o schemă de responsabilitate și o antrenare de conducere în vederea atingerii obiectivelor de performanță.

Obiectivul primordial de performanță al întreprinderilor îl constituie asigurarea misiunii economice, sociale și de mediu a organizației (satisface interesul general).

Pentru îndeplinirea acestui obiectiv principal trebuie să îndeplinească **alte obiective** derivate din acesta:

- asigurarea performanței economice durabile a organizației, prin conducerea simultană a nivelurilor de incertitudine a viitorului;
- satisfacerea nevoilor și așteptărilor părților interesate (actorilor), prin crearea valorii pentru părțile interesate;
- asigurarea dezvoltării durabile (perene).

Îndeplinirea acestor obiective (figura 11) are ca rezultat crearea de valoare pentru fiecare din cei 7 actori interesați (acționari, clienți, utilizatori, organizație, parteneri, personal, colectivitate).

Din motive care ne sunt relevante considerăm că la cei 7 actori poate fi adăugat și leadership-ul.

Tabloul de bord strategic general (TBSG)

ACTORI/ STAKEHOLDERS	OBIECTIVE STRATEGICE
ACȚIONARI	<u>Crearea de valoare pentru acționari</u> Rentabilitatea capitalului investit – creștere – valoare de piață
CLIEȚI	<u>Crearea de valoare pentru client (și întreprindere)</u> Orientare clară către satisfacția și fidelizarea clientului pentru optimizarea venitului
UTILIZATORI ȘI BENEFICIARI	<u>Crearea de valoare pentru utilizatori și beneficiari</u> Luarea în calcul a nevoilor și așteptărilor tuturor celor ce sunt în relație cu produse și servicii furnizate de întreprindere
INTREPRINDEREA însăși	<u>Crearea de valoare pentru întreprinderea însăși</u> Performanța sistemelor, performanța proceselor, performanța proiectelor orientate către CLIENT
PARTENERI	<u>Crearea de valoare pentru parteneri</u> Relații mutuale benefice
PERSONAL	<u>Crearea de valoare pentru personal</u> Instaurarea relației de încredere mutuală, eliberare de potențialități
COLECTIVITATE	<u>Crearea de valoare pentru colectivitate</u> Securitatea instalațiilor, prezervarea intereselor generațiilor viitoare, relații cu colectivitatea
LEADERSHIP	<u>Crearea tuturor condițiilor de mediu propice realizării finalităților</u>

Figura 11. Părțile interesate³ (actorii) și obiectivele acestora

Dar pentru a realiza aceste deziderate firma trebuie să:

- crească eficacitatea activității (a face existența eficace);
- să realizeze potențialitățile și oportunitățile;
- să vadă viitorul în perspectivă;
- să acționeze cu etică economică, socială și de mediu.

³ Jean Supizet – „Le management de la performance durable”, Éditions d’Organisations, 2002

Crearea de valoare are pentru fiecare actor în parte o semnificație diferită, după cum urmează:

1. **pentru acționari:** rentabilitatea capitalului investit – creștere – valoare de piață;
2. **pentru clienți:** orientare clară către satisfacția și fidelizarea clientului pentru optimizarea valorii pe care acesta o primește și o recunoaște;
3. **pentru utilizator/beneficiar:** luarea în calcul a nevoilor și așteptărilor tuturor celor ce sunt în relație cu produsele și serviciile furnizate de întreprindere;
4. **pentru întreprinderea însăși:** performanța sistemelor, performanța proceselor, performanța proiectelor orientate către client;
5. **pentru parteneri:** relații mutual benefice;
6. **pentru personal:** instaurarea relației de încredere mutuală, eliberare de potențialități
7. **pentru colectivitate:** securitatea instalațiilor, prezervarea intereselor generațiilor viitoare, relații cu colectivitatea;
8. **pentru leadership:** crearea tuturor condițiilor de mediu propice realizării finalităților.

Fiecare actor în parte are **indicatori de măsurare a performanței (Figura 12.)**.

Tabloul de bord strategic general (TBSG)

ACTORI/ STAKEHOLDERS	INDICATORI DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI
ACȚIONARI	- Valoare adăugată economică (EVA) - Creștere - Valoare adăugată de piață (MVA)
CLIEŢI	- Indice de satisfacție a clientului (valoare percepută > 80%) - Cota de piață
UTILIZATORI ŞI BENEFICIARI	- Indicele satisfacției utilizatorilor și beneficiarilor (valoare percepută > 80%)
INTREPRINDEREA însăși	- Capacitatea de învățare - Excelența operațională - Productivitate > 12% pe an
PARTENERI	- Indice de satisfacție a partenerilor (valoare percepută >70%)
PERSONAL	- Indice de satisfacție a personalului (valoare percepută >70%)
COLECTIVITATE	- Indicele HSE - Indicele imaginii globale (valoare percepută >70%)
LEADERSHIP	- Indicele performanței globale > 450 puncte EFQM - Indicele eticii (bază continuă de disfuncționalități)

Figura 12. Axele (părțile interesate) și indicatorii de măsurare a performanței din perspectiva acestora

Fiecare actor este analizat cu ajutorul unor grupe de indicatori după cum urmează:

A. Indicatori de rezultate pentru acționari:

- indici ai satisfacției acționarilor (ex: cifra de afaceri, profit net pe cifra de afaceri, profit net pe acțiune, cursul acțiunii);
- structura rezultatelor (ex: rezultatul exploataării, venituri);
- randamentul capitalului investit (ex: îndatorare, investiții);
- finanțare (ex: cash-flow, marja brută de autofinanțare);
- creșterea (ex: partea de piață, produse mai vechi/noi de 5 ani);

- alți indicatori potențiali pentru strategie (ex: termenul de introducere de produse noi pe piață).

Criterii de satisfacere a clienților:

- exigențele legale și reglementări (ex: conformitate la exigențele legale, efecte asupra mediului);
- nevoi principale – fiziologice (ex: întinderea gamei, publicitate și informație asupra ofertei, timpul de disponibilitate, ponderea relativă acordată prețului, calitatea intrinsecă a produsului, respectarea termenelor anunțate);
- nevoi de securitate, de confort (ex: facilitatea de-a intra în contact, viteza de reacție, timpul de rezolvare al reclamațiilor);
- nevoi de apartenență (ex: imaginea globală a managerilor, reputația, semne de recunoaștere, imaginea mărcii, flexibilitatea);
- nevoi de stimă/respect (ex: comportamente centrate pe satisfacția clientului, cunoașterea clientului, avantaje concurențiale, calitatea serviciului);
- nevoi de realizare (ex: întâlniri cu clienții, evaluarea satisfacției prin anchete, cadouri publicitare sau avantaje legate de fidelitate, luarea în seamă a sugestiilor client);

Indicatorii de performanță permit a se măsura eficiența planurilor de acțiune asociate strategiei de creare de valoare pentru clienți.

B. Indicatorii determinanți ai performanței pentru axa clienți:

- cunoștințe despre piață/clienti (ex: număr clienți potențiali, număr clienți);
- analiza rentabilității pe segmentul de piață (ex: cifra de afaceri pe segment, nivelul creșterii pieței);
- întinderea gamei (ex: timpul de introducere a produselor noi)
- inovare (ex: numărul de produse conduse ca lider);
- poziționare/comunicare (ex: mărci care sprijină avantajele produsului);
- preț;
- acțiune comercială (ex: număr clienți, număr clienți noi, câștigați);
- transfer (ex: timp de livrare, conformitatea produselor, număr de accidente);
- reglementări (ex: reziliere, mărimea neplatnicilor, nivelul de fidelitate).

C. Indicatori de performanță pentru utilizatori/consumatori

Indicatorii de performanță pentru utilizatori/consumatori sunt aceiași cu cei pentru clienți. Diferența între utilizatori și clienți este aceea că utilizatorii sunt consumatorii finali ai produselor, în vreme ce clienții pot fi sau nu consumatori finali. Deci clienții sunt cumpărători și pot fi utilizatori (consumatori finali) sau intermediari.

Indicatori de performanță ai organizației:

- sistem de informații (ex: performanța sistemului informațional, accesibilitatea informației, adecvarea pentru viitor);
- procese (ex: număr de procese externalizate, productivitate ca cifră de afaceri pe persoană, durata ciclului, întârzieri datorate lipsei de resurse);

E. Indicatori de performanță pentru axa parteneri (furnizori):

- relații de parteneriat cu furnizorii (ex: număr de contracte de parteneriat cu furnizorii, numărul de reclamații și conflicte pe furnizori, implicarea furnizorilor, capacitatea de adaptare a furnizorilor la tehnologiile viitoare);
- performanța furnizorilor (ex: prețul furnizorilor, asigurarea calității produselor/proceselor).

Criterii de satisfacție a personalului:

- Exigențe legale și reglementate (ex: respectarea dreptului muncii, igienă, securitate, mediu, drept sindical, respectarea drepturilor omului și ale femeii);

- Nevoi și așteptări fiziologice (ex: egalitate de șanse, timp de lucru, salariu fix, salariu variabil, prime corelate profitului, ajustarea retribuției la costul vieții, avantaje și facilități, pensionare);
- Nevoi de securitate, de confort, de încredere (ex: securitatea personalului, mediul de muncă, susținere în caz de suferință);
- Nevoi de apartenență (ex: imaginea întreprinderii în colectivitate, reputația întreprinderii, mentalitatea, moralitatea și exemplaritatea managerilor, înțelegerea viziunii strategice a întreprinderii);
- Nevoi de stimă (factori de stimă: relațiile, durata);
- Nevoi de împlinire/realizare (ex: policalificarea, posibilitatea de-a învăța și de-a realiza).

F. Indicatori de performanță pentru axa personal:

- Exigențe legale și reglementări (ex: nivelul frecvenței accidentelor de muncă, gradul de gravitate al accidentelor de muncă);
- Planificarea resurselor umane (ex: gradul de descriere a funcției, avantaje sociale);
- Alinierea resurselor umane (ex: situația intrării/ieșiri, absenteismul, boala, concediu de naștere, mobilitatea, greva);
- Integrarea întreprinderii (ex: motivare și implicare, productivitatea pe echipă);
- Protecție și recunoștință (ex: satisfacție/insatisfacție);
- Dezvoltarea competențelor (ex: cheltuieli de formare ca procent din cheltuielile salariale, programe de educare și formare).

G. Indicatori de performanță pentru axa colectivitate:

- etica și imaginea globală;
- implicare în viața de colectivitate (ex: relații cu autorități competente, implicare în economia națională și locală, implicare în formare și educare, susținerea activităților sportive și de recreere, susținerea acțiunilor medicale și sociale);
- dezvoltarea durabilă (ex: practici garantând egalitatea de șanse, comerț echitabil, prezervarea resurselor naturale și a mediului, utilizarea de resurse cum ar fi apa, electricitatea, materiale reciclate, poluare și emisii toxice, emisia de gaze cu efect de seră, prevenirea risurilor – anexa nr.5).

MĂSURAREA PERFORMANȚEI PRIN TABLOUL DE BORD ECHILIBRAT (TBE)

Conceptul tabloului de bord echilibrat (The Balanced Scorecard)

Tabloul de bord echilibrat (The Balanced Scorecard) a fost formulat de către Robert S. Kaplan și David P. Norton, în 1992, ca rezultat al unui proiect de cercetare de un an de zile derulat în cadrul a 12 companii considerate a fi “numărul 1” în domeniul măsurării performanței la aceea dată.

În esență două idei, aparent simple, formează fundamentul acestei metode:

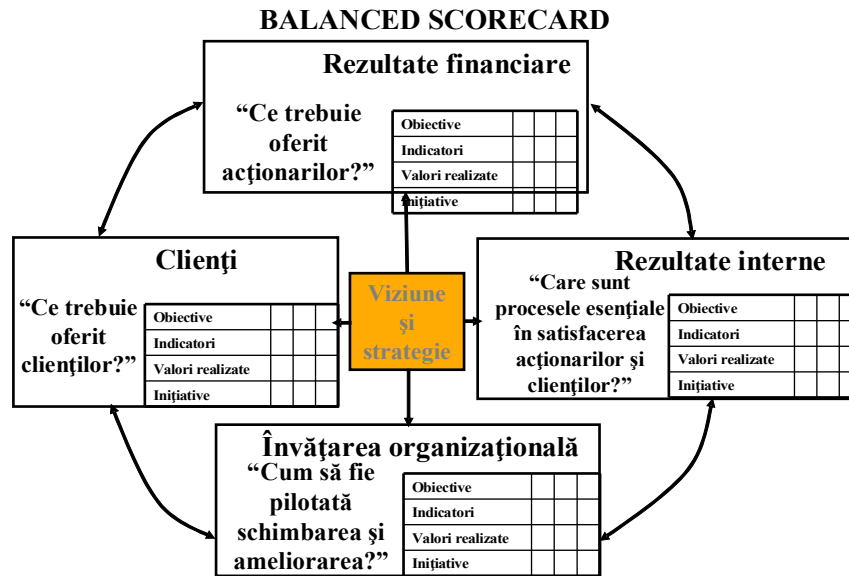


Figura 13. Tabloul de bord echilibrat (R.S. Kaplan, D.P. Norton)

– Pentru ca organizațiile să aibă succes pe termen lung, trebuie satisfăcute așteptările a trei categorii principale de stakeholderi: acționarii, clienții și angajații. Chiar dacă afacerea are succes pe termen scurt, dacă ignoră așteptările uneia din aceste trei categorii, performanțele sale pe termen lung vor avea de suferit.

– Toate cele trei categorii de stakeholderi sunt interdependente. Atitudinile și comportamentele angajaților au impact asupra gradului de satisfacere a consumatorilor și de reținere a acestora. La rândul lor, atitudinile și comportamentele consumatorilor influențează satisfacerea acționarilor și păstrarea acestora. În final, satisfacția acționarilor influențează satisfacția angajaților prin recompense, stimulente sau prin investiții în dezvoltarea profesională a acestora.

În 1992 autorii defineau TBE ca fiind: “un set de măsuri care dau managerilor de vârf o vedere rapidă dar completă asupra afacerii”⁴.

TBE permite managerilor să privească afacerea sub 4 aspecte importante, oferind răspunsuri la patru întrebări fundamentale:

- Cum ne văd consumatorii? (perspectiva consumatorilor)
- În ce trebuie să excelăm? (perspectiva internă)
- Putem continua să (ne) îmbunătățim și să creăm valoare? (perspectiva inovării și învățării)
- Cât valorăm pentru acționari? (perspectiva financiară)

Deși oferă managerilor informații din patru puncte de vedere diferite, Tabloul de bord echilibrat (TBE) minimizează în același timp gradul de încărcare cu informații, limitând numărul măsurilor de performanță utilizate. Tabloul de bord echilibrat (TBE) forțează managerii să se focalizeze asupra unui set de măsuri care se dovedesc a fi etice.

⁴ Kaplan, S. Robert & Norton, P. David – „Comment utiliser le tableau de bord prospectif”, Éditions d’ Organisations, Paris, 2001

Tabloul de bord echilibrat (TBE)

AXE	BALANCED SCORECARD / INDICATORI
Perspectiva financiară F1 Creșterea activității F2 Creșterea ratei profitului operațional (PO) F3 Respectarea ratei de recuperare a capitalului investit F4 Diminuarea cheltuielilor financiare (CF) F5 Ameliorarea performanței operaționale F6 Reducerea cheltuielilor indirecte	Creșterea cifrei de afaceri (CA) Variația PO RRCI Variația CF Resurse/CA prin mijloace proprii Cheltuieli indirecte / CA netă
Perspectiva clientului C1 Dezvoltarea masei de clienți C2 Fidelizarea clienților C3 Dezvoltarea imaginii	% de noi clienți; CA de la noii clienți Clienții pierduți; Creșterea CA din fidelizarea clienților Rezultatul evaluărilor clienților
Perspectiva proceselor P1 Dezvoltarea segmentelor strategice P2 Dezvoltarea de procese inovatoare P3 Calitatea P4 Respectarea legislației	Cota de piață Numărul noilor produse; CA generală Litigii; reclamații; întârzieri Infrafracțiuni
Perspectiva învățării organizaționale 1.1 Dezvoltarea competențelor 1.2 Formarea personalului rulant 1.3 Bazele de informații	Acoperirea posturilor cheie Numărul personalului înalt calificat Întârzieri – informații lipsă

Figura 13. Cele 4 axe ale TBE și indicatorii relevanți

8.3.2. Elemente defnitorii

Experiența primelor firme care au utilizat TBE a demonstrat că acesta satisface câteva nevoi manageriale importante:

TBE reunește, într-un singur raport, multe elemente aparent disparate ale unui plan concurențial al unei organizații: orientarea către client, reducerea timpului de răspuns, promovarea lucrului în echipă, reducerea timpilor de lansare a produselor noi, managementul pentru dezvoltarea pe termen lung, etc.

TBE protejează împotriva sub-optimizării. Forțând managerii de vârf să ia în considerare simultan toate măsurile operaționale importante, TBE le permite acestora să observe dacă îmbunătățirile dintr-un anumit domeniu nu au avut cumva loc în detrimentul deteriorării altor domenii. Chiar și cel mai bun obiectiv poate fi realizat prost.

Perspectiva consumatorului: Cum ne văd consumatorii?

Multe companii au astăzi o misiune focalizată pe consumator. *“A fi numărul unu în crearea de valoare pentru consumatori”* este o misiune din ce în ce mai des auzită. TBE ajută managerii să transpună misiunea în măsuri specifice care să reflecte factorii care într-adevăr sunt importanți pentru consumatori.

Cerințele consumatorilor se încadrează, în general, în următoarele patru categorii: timp, calitate, performanță – service și cost. Timpul se referă la timpul necesar pentru ca organizația să satisfacă nevoile consumatorilor. Pentru produsele existente, acesta poate fi definit prin intervalul de timp dintre momentul când este primită comanda și momentul când produsul/serviciul ajunge

la consumator/(responsivness/reactivitate). Pentru produsele noi, acest timp poate fi timpul în care produsul ajunge pe piață, adică, cât durează ca produsul să ajungă din stadiul de definire în stadiul de livrare. Calitatea poate măsura nivelul defectelor produselor, așa cum sunt acestea percepute și măsurate de către consumator, dar poate, de asemenea, să măsoare și livrările la termen sau acuratețea prognozelor vânzărilor companiei. Măsurile legate de performanța tehnică a produsului și de service arată gradul în care acestea contribuie la crearea de valoare pentru consumatori.

Perspectiva internă: în ce trebuie să excelăm?

Măsurile care reflectă punctul de vedere al consumatorului sunt importante, dar ele trebuie transpuse în ceea ce trebuie să facă compania din punct de vedere intern pentru a satisface așteptările clienților săi. În fond, o performanță bună din punct de vedere al consumatorului derivă din procesele, deciziile și acțiunile care apar și se desfășoară în întreaga organizație. Managerii trebuie însă să se focalizeze asupra acelor operații interne care sunt critice cu focalizarea pe satisfacerea nevoilor consumatorilor. Cea de-a doua componentă a TBE aferă managerilor această perspectivă internă.

Măsurile interne utilizate în TBE trebuie să parvină din cadrul proceselor care au cel mai mare impact asupra satisfacției consumatorului. De asemenea, compania trebuie să-și identifice competențele majore, precum și tehnologiile critice necesare pentru a-și asigura o supremație continuă pe piață. Se definesc astfel procesele și competențele în care trebuie să exceleze și pentru care trebuie definite măsuri specifice ale performanței.

Pentru a-și atinge obiectivele legate de durata ciclului de fabricație, calitate, productivitate și cost, managerii trebuie să definească măsuri care sunt influențate în mod direct de activitățile angajaților, măsuri care pot fi defalcate până la nivelul locurilor de muncă. În acest mod măsurile vor lega gândirea managementului de vârf, asupra proceselor interne și competențelor majore, de acțiunile individuale ale angajaților care influențează obiectivele generale ale companiei. Această legătură ne asigură că angajații de la nivelele inferioare ale organizației au stabilite standarde clare de performanță care să contribuie la realizarea misiunii companiei.

Sistemul informațional joacă un rol crucial în tot acest proces. Dacă un semnal neașteptat apare pe TBE, managerii trebuie să aibă posibilitatea de a cere sistemului informațional să găsească sursa acestei perturbații. Dacă, de exemplu, măsura generală utilizată pentru livrarea la timp are o valoare nesatisfăcătoare, atunci managerii care posedă un bun sistem informațional au posibilitatea de a privi dincolo de măsura generală până vor putea identifica livrările întârziate, din care zile, de către ce secție și către ce client.

Perspectiva inovării și învățării: Putem continua să (ne) îmbunătățim și să creăm valoare?

Măsurile legate de consumator (client) și de procesele interne identifică parametrii pe care compania îi consideră a fi cei mai importanți pentru succesul competitiv. Dar standardele care definesc succesul sunt într-o continuă schimbare. Competiția globală intensă cere ca organizațiile să-și îmbunătățească continuu produsele și procesele și să aibă abilitatea de a introduce produse cu totul noi, cu capacități tot mai dezvoltate.

Abilitatea unei companii de a inova, de a îmbunătăți și de a învăța este legată în mod direct de valoarea acesteia. Numai prin abilitatea de a lansa noi produse, de a crea o valoare tot mai mare pentru consumatori și de a îmbunătăți eficiența operațională, o companie poate să-și mărească valoarea pentru acționari.

Perspectiva financiară: Cât valorăm pentru acționari? Cât valorează organizația pentru acționari?

Măsurile de performanță financiară indică dacă strategia companiei și modul de implementare a acesteia aduc, în final, profit. Obiectivele financiare uzuale se referă la profitabilitate, creștere și la valoarea acțiunilor companiei. Exemple de obiective financiare pot fi:

a supraviețui, a avea succes și a prospera. Capacitatea de a supraviețui poate fi măsurată prin cash-flow, succesul prin creșterea vânzărilor trimestriale/anuale și prin venitul operațional pe unitatea strategică de afacere, iar prosperitatea prin creșterea segmentului de piață și prin rentabilitatea financiară.

În ultimii ani însă, măsurilor financiare li s-au adus multe critici, în special datorită caracterului lor "istoric" și inabilității lor de a reflecta activitățile curente care aduc valoare.

BUNE PRACTICI MANAGERIALE ÎN PROIECTE INOVATIVE

Kaizen-managementul îmbunătățirii continue
Gemba –Kaizen – arta de a conduce cu bu simț
Lean management/thinking
Managementul calitatii totale (TQM)

1. MANAGEMENTUL AMELIORĂRII CONTINUE (KAIZEN)

Ameliorarea continuă ("Kaizen" în japoneză) înseamnă un proces la care participă toată lumea în cadrul organizației - funcționari și salariați. Filozofia Kaizen presupune că tot modul nostru de viață organizațională, adică la locul de muncă, în viața noastră socială, în viața particulară - poate deveni obiectul unor eforturi continue pentru ameliorare, pentru îmbunătățire. Această filozofie a adus mari succese în economia japoneză. Într-o lume organizațională (Mintzberg) este știut că *ameliorările Kaizen, mici și marginale, pot aduce rezultate spectaculoase*. De multe ori antreprenorii ca și executivul confundă modernizarea, adaptarea la economia de piață cu investițiile exorbitante, cu schimbările majore în procesele tehnologice, cu conceptele de management și tehnicile de producție cele mai spectaculoase, dar care realizează ROI (Return on Investment) scăzut. Inovația (al doilea obiectiv strategic după Peter Drucker) poate fi într-adevăr spectaculoasă și creează emfază, întâietate pe piața concurențială, dar nu totdeauna este la îndemâna tuturor. Apoi controlul managerial al unor investiții majore este dificil. Cu atât mai mult într-o economie în căutare de politici.

Kaizen nu este spectaculoasă ca practică managerială, dar aduce rezultate directe și sigure. Kaizen se bazează pe bun simț și un cost scăzut, asigură rezultate sigure, progrese constante. Kaizen este o strategie cu risc minim. Prin Kaizen se înțelege ameliorarea continuă a practicilor muncii, eficacității personale, este o filozofie de întreprindere.

1.1. Conceptele ameliorării continue

Filozofia ameliorării continue este de nivelul managementului strategic. Evaluarea administrativă, în fiecare trimestru, a performanțelor conducătorilor întărește o viziune pe termen scurt și descurajează toată angajarea managerială și reflexia pe termen lung.

Organizațiile funcționează mai bine cu o filozofie și științe comune ce satisfac toți actorii implicați. Deciziile practice pe care ei le iau în fiecare zi trebuie să fie fundamentate pe o filozofie coerentă. Scopurile comune ajută întreprinderea să traverseze mai ușor perioadele dificile în condițiile unei misiuni bine definite.

Enunțarea acestei misiuni și aplicarea acestei filozofii sunt manifestări care aduc cert realizarea obiectivelor ce-i reunesc strategic pe toți cei ce-și regăsesc interesele individuale legate de interesele (obiectivele) organizației. O perspectivă pe termen lung este un element esențial al ameliorării permanente a sistemului care înlocuiește reacția excesivă a responsabililor față de variațiile sistemului. Deming consideră că procesul constă în:

- dezvoltarea unui concept clar despre misiune;

- a face un document operațional;
 - a face să se asimileze misiunea enunțată de către noii salariați.
- Acesta este indispensabil pentru a începe "demersul calitate".

1.2. Cele 6 concepte KAIZEN

1. KAIZEN și managementul

Managementul are două funcții: mentenanța și ameliorarea sistemului.

Mentenanța se raportează la activitățile legate de menținerea standardelor de funcționare și de respectarea acestor standarde obținute prin formare și disciplină liber consimțită. În funcția sa de mentenanță, cadrele se văd distribuind sarcini permițând la toată lumea de a se conforma regulilor de muncă. În acest timp, ameliorarea se raportează la activitățile orientate către ridicarea standardelor în curs. Viziunea japoneză a managementului se raportează deci la un percept simplu: a menține și a ameliora standardele.

Ameliorarea poate fi obținută fie prin KAIZEN, fie prin INOVAȚIE.

KAIZEN semnifică micile ameliorări și rezultat al eforturilor permanente.

INOVAȚIA antrenează o ameliorare spectaculoasă drastică, rezultat al importanțelor cheltuieli în echipamente și în noi tehnologii. Când banul este un factor cheie, inovația este scumpă. KAIZEN, din contră, pune accentul pe eforturi umane, comunicare, formare, munca în echipă, angajare și disciplina liber consimțită. Este un demers al ameliorării cu costuri scăzute. Obsedați de inovație, managerii români ca și cei occidentali au tendința de a neglija marile avantaje pe care Kaizen poate să le aibă la o întreprindere.

2. Procesele sau rezultatele

Kaizen încurajează un mod de gândire orientat către proces, pentru că pentru a ameliora rezultatele trebuie mai întâi ameliorate procesele. Dacă rezultatele au câteva lucruri greșite, adevărul este că au fost câteva lucruri greșite în proces. Kaizen se concentrează asupra eforturilor umane, orientate către oameni. Această orientare este în contradicție foarte mare cu modul de gândire bazat pe rezultate care este cel mai adesea întâlnită la managerii din Occident.

Dacă strategiile Kaizen au eșuat în mai multe întreprinderi, aceasta se datorează faptului că în aceste cazuri a fost ignorat procesul.

Angajarea și implicarea conducerii de vârf trebuie să fie elementul crucial al procesului Kaizen.

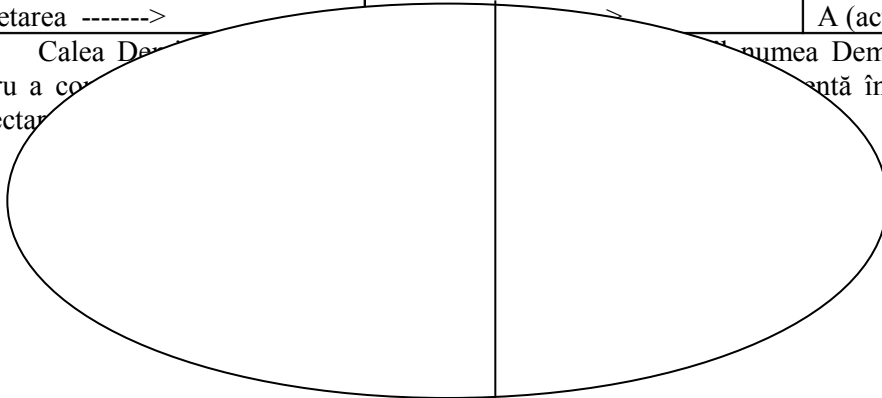
3. A continua ciclul PDCA/SDCA

Ciclul Deming PDCA (Plan, Do, Check, Act = Planifică, Execută, Controlează, (re)Acționează) este mijlocul care asigură continuitatea Kaizen și unul din cele mai importante concepte ale procesului.

Tabelul 3.1. Aplicarea ciclului PDCA

Întreprinderea	Acțiunea	(to) PDCA
Proiectarea ----->	Planificarea ----->	P (plan)
Producția ----->	Execuția ----->	D (do)
Vânzările ----->	Controlul ----->	C (check)
Cercetarea ----->		A (act)

Calea Deming (numele Deming) ne arată că, pentru a continua ciclul cercetare, proiectare...



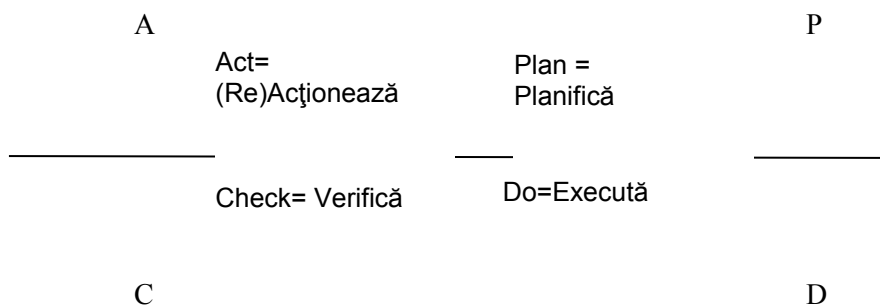


Figura 3.7. Ciclul Deming

Plan=planifică, înseamnă a planifica, a fixa un obiectiv de ameliorare (Kaizen fiind un mod de viață, ameliorarea în câteva domenii care se fac toată ziua vizează o țintă) și a concepe planuri de acțiune pentru a atinge acest obiectiv;

Do=execută, semnifică a aplica planul;

Check =controlează, dacă aplicația a procurat ameliorarea dorită.

Acesta înseamnă, standardizarea și realizarea noilor proceduri în scopul de a preveni orice reapariție a problemei de origine sau de a fixa obiectivele în vederea noilor ameliorări. Ciclul PDCA se schimbă fără încetare. De altfel, după o ameliorare operată, noua stare care abia apare devine obiectivul unei noi ameliorări. Ciclul PDCA semnifică că niciodată să nu fii satisfăcut de starea de lucruri existentă. Personalul are tendința de a se satisface cu situația existentă și de a nu avea inițiativa necesară pentru ameliorarea condițiilor. Revine deci sarcina cadrelor de conducere de a iniția ciclul PDCA și de a-l menține în schimbare, fixând permanent noi provocări.

La început, tot procesul de muncă este instabil. După începerea muncii prin PDCA, procesul în curs trebuie să fie standardizat, sub forma unui al doilea proces, adesea denumit SDCA (Standardize, Do, Check, Act).

De câte ori o anomalie apare în procesul în curs, se pot pune următoarele întrebări. Este datorată de absența unui standard? Unde a realizat procesul anomalia? L-a ajutat? Sau poate standardul n-a fost el adecvat? Nu se poate trece la PDCA decât cu standardul stabilit și respectat, și cu procesul în curs, stabilizat.

Astfel, SDCA standardizează și stabilizează procesele în curs, pe când PDCA le ameliorează. SCDA se raportează mai mult la mentenanță și PDCA la ameliorare. Acestea sunt cele două principale responsabilități ale cadrelor de conducere.

4. Calitatea mai întâi

Din cele trei obiective principale, calitate, cost, termen, calitatea este cea care totdeauna interesează în primul rând. La fel de atractive pot fi prețul și modalitățile de livrare propuse clientului, care nu-i servesc la nimic dacă produsul sau serviciul păcătuiește printr-o calitate insuficientă. Practica acordului "calitatea mai întâi" obligă la un angajament al cadrelor de conducere, cadrele fiind adesea tentate de a face ca din prima prioritate a satisfacerii exigențelor de livrare (caracteristici, atribute ce definesc produsul sau serviciul și care acoperă nevoia) să se orienteze la reducerea costurilor. Făcând așa ei riscă de a sacrifica nu numai calitatea, ci mai mult, chiar existența însăși a întreprinderii.

5. A demonstra cu date

Kaizen este un proces de rezolvare a problemelor. Pentru că o problemă poate fi corect rezolvată sau compromisă, trebuie să fie identificată, și datele corespunzătoare trebuie să fie adecvate și analizate. A încerca să rezolvi o problemă fără să dispui de date brute echivalează cu a trimite la intuiție și la sentiment. Acest demers nu este nici obiectiv, nici foarte științific. A colecta date asupra stării de lucruri actuale ajută la a înțelege unde se află el astăzi. Aceasta servește ca punct de plecare la ameliorare.

6. Procesul următor este clientul

Fiecare muncă se analizează într-o succesiune de procese, fiecare proces cu furnizorul său și la fel de bine cu clientul său. Un material sau o informație sunt furnizate de procesul A (furnizor) care se „realizează” în procesul B (firma analizată) care îi adaugă valoare apoi îl adresează la procesul C (clientul). Se poate considera totdeauna procesul următor ca un client. Această axiomă "procesul următor este clientul" semnifică că există două tipuri de clienți: clientul intern (în interiorul întreprinderii) și clientul extern (în afara întreprinderii, în mijlocul pieței).

Într-o întreprindere cea mai mare parte a oamenilor are de-a face cu clienții interni.

2. GEMBA KAIZEN - Arta de a conduce cu bun simț

Gemba înseamnă în japoneză "locul concret", acela unde are loc acțiunea concretă. În întreprindere, activitățile creatoare de valoare adăugată, al cărui scop este satisfacerea clientului, se derulează în GEMBA.

În toate întreprinderile, trei activități principale sunt direct legate de obținerea de beneficii: cercetarea-dezvoltarea, producția și vânzările. Fără aceste activități întreprinderea nu poate exista. În sens larg, GEMBA înseamnă locul unde se desfășoară aceste trei activități principale.

În sectorul serviciilor, gemba este și locul unde clienții vin în contact cu serviciile propuse. Într-un hotel, de exemplu, gemba este peste tot: în restaurant, în camere, în antreu, la tehgheaua recepției, la ghișeu de înregistrare și în camera portarului.

A fi în gemba înseamnă, mai pe românește, că este în producție (nu este TESA) adică acolo unde se creează valoare adăugată, valoare care satisface clientul, pe care acesta o așteaptă. Întreprinderea primește ca răspuns pentru valoarea livrată, un "preț", o valoare recunoscută și care îi poate realiza acesteia ROI (Return On Investment) și o face deci să supraviețuiască și să prospere.

Nivelele ierarhice și cadrele "statului major" - direcție, cadre medii, ingineri, economiști, agenți de control - nu sunt într-o organigramă decât pentru a susține producția.

În conducerea gemba, agenții de contact joacă un rol cheie pentru menținerea și ameliorarea standardelor și realizarea celor trei cerințe pentru produs: Calitate, Cost, Timp /Termen (CCT).

Pentru a menține în gemba toată structura de grup din managementul întreprinderii trebuie să fie un personal mândru. Muncitorii/salariații trebuie să fie stimulați pentru a îndeplini rolul lor, pentru a simți mândria muncii lor și a aprecia contribuția pe care ei o aduc la întreprinderea lor și societății în general. A genera sensul unei misiuni, mândria muncii bine făcute face parte integrantă din conducerea gemba.

Cadrele de conducere sunt în vârful piramidei. Ele au inițiativa de a stabili politicile, de a fixa politicile, de a fixa obiectivele, de a stabili prioritățile și de a aloca resursele (umane, materiale, financiare etc). În acest model cadrele pot exercita lideratul și determină tipul de Kaizen în care nevoia se face simțită de maniera presantă. Cadrele transmit ce trebuie să facă cei din gemba. Cadrele trebuie să asculte ceea ce spune personalul de execuție și să fie în măsură să-i aducă ajutorul cerut. Este o nouă viziune managerială orientată către piață, către clienți/consumatori.

3.7.1. Regulile de aur ale managementului în GEMBA

Cele 5 reguli de aur ale managementului în gemba sunt:

- 1) A merge în gemba;
- 2) Verificarea "problemei"/"necazurilor" (gembutsu);
- 3) A lua măsuri provizorii pe loc;
- 4) A descoperi cauza inițială;
- 5) A standardiza pentru a preveni reparația "problemei"/"necazului".

1. A "lucra" în gemba

Cadrele responsabile cu recrutarea și formarea personalului, fixarea standardelor de muncă, și cu concepția produselor și proceselor, le revine sarcina să fixeze condițiile tehnice, funcționale din gemba pentru a nu li se reîntoarce "problemele"/"necazurile". Cadrele trebuie să cunoască situația din "producție" (gemba). "A merge mai întâi în gemba!" este o axiomă.

2. A verifica "problemele"/"necazurile" (gembutsu)

Gembutsu în japoneză înseamnă anumite lucruri fizice, tangibile care au probleme (o mașină, un produs, un rebut, un instrument determinat).

Pentru a se informa despre o problemă sau anomalie, cadrele trebuie să meargă în gemba și să verifice gembutsu. Cu această ocazie se pune de mai multe ori întrebarea "pentru ce?" și făcând apel la bunul simț, el trebuie să fie în măsură să identifice cauza inițială a problemei.

Soichiro Honda, fondatorul lui HONDA MOTOR Co nu avea birou de președinte. Tot timpul era în gemba.

3. A lua măsuri provizorii pe loc

Atunci când s-a găsit răspuns la întrebarea "pentru ce?" și știe cum se rezolvă "problema"/"anomalie" se iau măsuri pe loc. Pentru aceasta se poate ca determinarea și disciplina liber consimțită să nu suspende efortul Kaizen în al treilea stadiu (al măsurilor provizorii) dar dacă el continuă până la stadiul următor, acela al identificării cauzei reale a problemei, neluarea deciziei va implica pierderi în producție, costuri, contracte nerealizate etc.

4. Descoperirea cauzei inițiale

Sunt "probleme"/"anomalii" care se pot rezolva, în gemba, pe loc, pe bază de bun simț. Un al doilea tip de probleme necesită o pregătire substanțială și un plan special: probleme tehnologice, de introducere a unor inovații sau noi sisteme. În acest caz este nevoie de colectarea unor date de tipuri diferite.

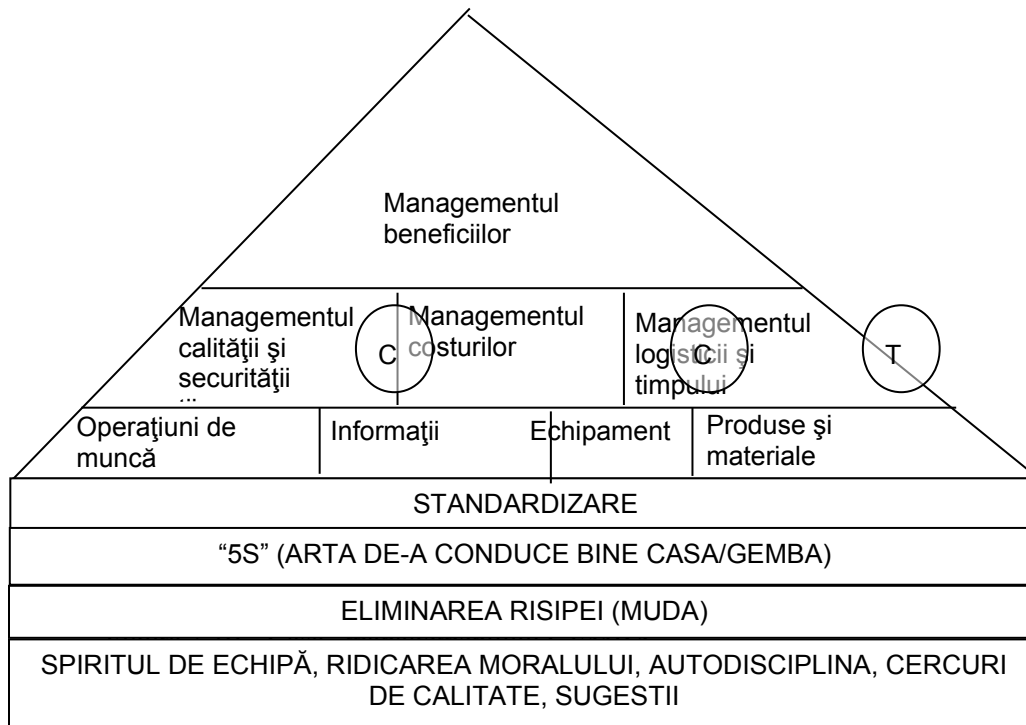
5. Standardizarea pentru a preveni reparația problemei

Munca responsabilului gemba este de a realiza: Calitate, Cost, Timp/Termen (CCT).

Odată o problemă apărută și rezolvată, *procedurile trebuie să fie standardizate*. Altfel personalul este tot timpul ocupat să "stingă focul". Standardizarea este etapa 5 în regulile de aur.

Standardul se poate defini ca "cea mai bună manieră de a realiza un lucru". Dacă personalul din gemba se conformează la acest standard, CCT este asigurat și clientul este satisfăcut. Dacă standardul înseamnă o formă bună, rezultă că personalul urmează să poată să se conformeze la același standard de aceeași manieră și tot timpul. Dacă el nu se conformează standardelor printr-o muncă repetitivă, ceea ce este de multe ori cazul în gemba din producție, rezultatul variază, conducând la cele mai mari fluctuații de calitate. Cadrele care nu iau inițiativa de a standardiza procedurile muncii, și preferă să lase agenților de control grija de a face să treacă lucrurile la locul lor, administrează rău funcția lor de "gestionari" ai gemba.

Aplicarea regulilor de aur



Casa managementului gemba ne arată activitățile ce au loc în Gemba pentru a obține o Calitate la Cost redus în Termen/Timp (de livrare) pentru un produs/serviciu.

O întreprindere realizează produse sau transmite servicii de calitate la un preț rezonabil și le livrează în timpul dorit, satisface clienții săi și întărește loialitatea lor în considerația sa.

Trei mari activități Kaizen: standardizare, cei "5S" și eliminarea risipei (MUDA) contribuie la obținerea CCT cel mai just, eficace și scurt.

Acestea trei nu necesită cunoștințe de tehnologie complicată.

Toată lumea-cadrele de conducere, agenții de control, muncitorii sau salariații- poate să-și însușească ușor aceste activități de bun simț și la un cost scăzut. Dificultatea constă în stabilirea disciplinei liber consimțite, necesare menținerii lor.

3.7.3. Standardizarea

Pentru a realiza Calitate, Cost, Termen/Timp întreprinderea trebuie să conducă convenabil multiple resurse. Înțelegem prin aceasta: mâna de lucru, informația, echipamentul și materiile prime. Pentru a fi eficienți, conducerea necesită standarde. Este vorba în acest caz de standardul de conducere a resurselor. De fiecare dată când s-a „produs” o problemă sau o iregularitate, cadrele trebuie să examineze, identifice sau să aplice standardele pentru a preveni reapariția.

Standardizarea în gemba înseamnă cel mai adesea traducerea exigențelor tehnologice și de concepție specifice prin ingineri în standarde operaționale aplicabile zi de zi de muncitori.

Un astfel de proces de traducere nu cere nici tehnologie, nici complicații superflue. El reclamă pur și simplu un plan clar, elaborat de management și desfășurat în faze logice.

Astfel, pentru ceea ce înseamnă gestiunea resurselor, în mod obișnuit se fac două activități principale: mentenanța și Kaizen.

Prima se raportează la respectarea standardelor existente și la menținerea stării de lucruri existente; a doua la ameliorarea continuă a standardelor.

3.7.4. Cei "5S" = arta de a conduce bine casa/gemba

Cei "5S" corespund la inițiala de cinci cuvinte japoneze și rezumă "arta de a conduce bine casa/gemba". Azi practica celor "5S" este practic devenită un TREBUIE (MUST) pentru toate întreprinderile japoneze angajate în producție.

Într-o analiză diagnostic, un expert în management Gemba poate, vizitând o entitate și observând atent ceea ce s-a petrecut acolo, să determine în cinci minute în ce categorie se situează întreprinderea în particular ce înseamnă eliminarea risipei (MUDA) și cei "5S".

Absența celor "5S" în gemba este aproape totdeauna sinonimă ineficienței și ca risipă (MUDA), de inexistența disciplinei liber consimțite, de moral scăzut și de calitate îndoielnică, costuri ridicate și de incapacitate de a respecta condițiile livrării.

Furnizorii care nu practică cei "5S" nu sunt luați în serios de clienții potențiali.

Cele cinci puncte ale "artei de a conduce bine casa/gemba" devine punctul de plecare al întregii întreprinderi căutând să fie recunoscută ca un fabricant responsabil.

Cele 5 reguli "ale artei de a conduce bine casa/gemba" sunt următoarele:

SEIRI (SORT) - SORTARE - alegerea a ceea ce este necesar din ceea ce este în GEMBA, și de a te debarasa de ceea ce nu este necesar;

SEITON (STRAIGHTEN) - ORDONARE - a aranja de o manieră ordonată tot ceea ce a fost selectat pentru a fi ușor accesat;

SEISO (SCRUB) - CURĂȚIRE - conservarea în stare de curățenie a mașinilor și locurilor de muncă; curățenia totală - instrumente, locuri de muncă, lucruri, stropituri, rămășițe - și eliminarea cauzelor;

SEIKETSU (SYSTEMATIZE) - GENERALIZARE - extinderea noțiunii de curățenie la el însuși și practicarea continuă a celor trei reguli anterioare; a face din curățenie și verificare o procedură de rutină;

SHITSUKE (STANDARDIZE) - STANDARDIZARE - instituirea disciplinei liber consimțite și, stabilind standarde, a face un obicei de a angaja cei "5S"; standardizarea celor patru reguli precedente pentru a face un proces fără sfârșit și propice ameliorării.

Introducerea celor "5S"

KAIZEN apreciază la fel procesul ca și rezultatele. Dacă se vede că personalul se angajează la continuarea eforturilor KAIZEN, proiectul trebuie să fie îngrijit, pregătit, organizat și executat. Cadrele se îngrijorează adesea de a vedea repede rezultatele și cred pe deasupra că este un proces crucial.

KAIZEN trebuie să învingă rezistența omului la schimbare. Prima măsură va fi să tinzi a pregăti mental personalul de a accepta cei "5S", înaintea începerii campaniei.

3.7.5. Eliminarea risipei (MUDA)

MUDA = RISIPA - se raportează la un lucru sau la o activitate care nu creează valoare adăugată. În gemba sunt exercitate două tipuri de activități: cele care creează valoare adăugată și cele care nu creează.

Munca se analizează într-o serie de procese sau etape care încep cu materiile prime și se termină cu produsul final sau serviciul final. În fiecare proces, o valoare este adăugată la piesa la care se lucrează apoi se trece la procesul următor. În fiecare proces, resursele - personal, mașini, materii - creează sau nu o valoare adăugată. MUDA se raportează activităților care nu creează deloc valoare adăugată.

Taichi Ohno clasifică MUDA în șapte categorii:

1. Muda în supraproducție;

2. Muda stocajului;
3. Muda în reparații/revizii;
4. Muda în deplasări;
5. Muda în prelucrare;
6. Muda în așteptări;
7. Muda în transport.

Muda, mura, muri

Cuvintele muda, mura și muri sunt adesea utilizabile împreună. Sunt desemnate în Japonia prin abrevierea cei "3M". Așa cum mura ține loc de avertisment comod pentru a demara Kaizen, cuvintele muri și mura sunt utilizate ca mod de gândire practic pentru a demara Kaizen în Gemba.

Muri înseamnă munca ce solicită un efort prea mare și mura înseamnă iregularități. Tot ceea ce este iregularitate cere un efort prea mare, indică existența unei probleme. În altă ordine de idei muri și mura contribuie la muda și trebuie eliminate.

LEAN MANAGEMENT

Lean Thinking/Management nu este o invenție de origine japoneză. Lean Thinking s-a dezvoltat în Japonia plecând de la schimbarea logică a tuturor metodelor de producție și de marketing avansate de industria occidentală de avangardă. Conceptul a demarat într-o perioadă de depresie economică. Severele restricții de credit au limitat capitalurile disponibile.

La baza Lean Thinking se află parteneriatul. A învăța și a schimba în permanență încep prin voința unui parteneriat între conducători și colaboratori, clienți, furnizori și parteneri, aceasta este ceea ce prescrie lean management. Lean Management este în măsură să dubleze productivitatea, să amelioreze în mod considerabil calitatea și în același timp să crească sensibil flexibilitatea fabricației. Exemple cunoscute în Europa, Statele Unite și Japonia arată acest lucru foarte clar.

Lean Thinking este un sistem global complex și compact, eficace doar în totalitatea sa. Experiența arată că aplicarea izolată a diverselor strategii și metode cum ar fi just-in-time (JIT), calitatea totală, muncă în grupuri, etc. nu conduce la ameliorarea productivității și la „rafinarea” întreprinderii.

1. MODURI DE GÂNDIRE ESENȚIALE ALE LEAN THINKING

Starea de spirit prealabilă și adaptată a Lean Management

Dezvoltarea intelectuală a “mentalității minceur” este astăzi larg cunoscută, dar trebuie încă împrăștiată o anumită suspiciune ideologică înainte de a o descrie în detaliu. „Lean” înseamnă simplu, **utilizarea minuțioasă și economică a tuturor resurselor disponibile.**

Semnificația economică a valorilor intelectuale

În cultura industrială occidentală domină următoarea idee fundamentală: cea a liberalismului rațional individual. În acest caz, relații formale există între membrii personalului unei întreprinderi, relații bazate pe calcule costuri/utilitate – în realitate baza ideală pentru structurile de exploatare funcțională.

Cum se conduc întreprinderile în regim lean/minceur?

Planul acceptat de întreg personalul are un caracter mai mult contractual și într-o oarecare măsură mai permanent, plan pe care întreprinderile tradiționale și economiile planificate n-ar fi putut vreodată să și-l imagineze.

Cum se explică această coordonare din întreprinderile în regim zvelt?

Toți participanții își asumă un maximum de responsabilitate personală pentru a asigura securitatea și obiectivele de ansamblu, întocmai ca și genele care garantează în celule în același timp omogenitatea și diferențierea de organele organelor corpului.

Coaching - activitatea intelectuală a antrenorilor de fotbal – antrenorul știe că reușita echipei cere mai întâi o inteligență comună a jocului și coeziunea comportamentului jucătorilor. De asemenea este nevoie de un maximum de responsabilități personale. Modelul genetic ne dă în acest sens un exemplu: fiecare organ, fiecare celulă funcționează autonom plecând de la același grup de gene.

2. CELE CINCI IDEI DE BAZĂ ALE LEAN THINKING

1. Gândirea prospectivă

A aprofunda și a modela acțiunile viitoare, previzionându-le.

Idei puternice în gândirea prospectivă

- A acționa în loc de a reacționa;

A prevedea stăpânirea procesului și a evita astfel surprize dezagreabile.

- A pregăti în ansamblu toate acțiunile;

A rezolva problemele identificate, destul de devreme, pentru a câștiga timp și a dispune de mijloace pentru a rezolva probleme astăzi necunoscute.

- A se preocupa de procedeu în sine mai mult decât de rezultat;

Rezultatul este consecința procesului anterior.

2. Gândirea senzitivă: disponibilitate pentru schimbare

A înțelege mediul cu toți detectorii disponibili și a reacționa pentru a se adapta.

Sinceritate în fața problemelor și percepție a crizelor fără tensiune permanentă.

Idei puternice ale gândirii senzitive

- A se atașa de sinceritatea informației interne și externe;
- A culege informații cu toate organele senzoriale;
- A accepta ca factori de luare a deciziilor sentimentele și contextul, mai mult decât elementele faptice;
- Considerarea incidentelor exterioare ca stimulente pentru dezvoltare.

3. Gândirea globală: integrarea pluridisciplinară a întreprinderii înglobând piețele

A lua în considerare efectul asupra ansamblului și a da dovadă de curaj în fața complexității.

Idei de forță ale gândirii globale

- Globalitatea detectează mai bine problemele la orizont;
- Importanța acțiunii individuale se stabilește în funcție de interesul pentru întregul sistem;
- Sistemele se răzbună dacă interesul particular nu aduce un avantaj sistemului în întregime;
- Reflexia e globală în timp și spațiu;
- Procese complexe dezvoltă o dinamică proprie și nu trebuie să fie controlate de o singură persoană;
- Forțele ansamblului sunt utilizate pentru acțiunile individuale;
- Informația cu dublu sens se substituie informației cu sens unic;
- Rețelele înlocuiesc relații duale.

4. Gândirea asupra potențialului: punere în valoare a tuturor resurselor

A exploata și a utiliza toate resursele disponibile.

Organizarea inteligentă a performanței: mai multă libertate de gândire, mai multă participare la concepere, mai multă cooperare a întregului personal

Idei de forță ale gândirii asupra potențialului

Punere în valoare a tuturor resurselor

- A utiliza personalul, furnizorii, clienții, concurenții ca resurse;

- A suprima delimitarea între a reflecta și a muncii;
- A utiliza urmând un plan opririle lucrărilor principale pentru operații pregătitoare, întreținere și operații anexe;
- Eliminarea ratelor producției;
- Crearea de interese în același sens;
- A se interoga peste tot asupra ivirii resurselor neutilizate;
- A evita în același timp supraîncărcarea și sub-utilizarea;
- A partaja loial profiturile obținute în comun.

5. **Gândirea economică: evitarea oricăror pierderi**

A evita orice pierderi, a gestiona cu economie.

Idei de forță ale gândirii economice

- Nouă definiție a pierderilor: toate activitățile fără valoare adăugată; Supresiunea stocurilor și a stocurilor-instrumente. Afectarea celor mai bune elemente pe posturi producând valoarea adăugată cea mai ridicată. Detectarea costurilor ascunse.
- A economisi în sânul întreprinderii, dar nu în fața clientului; Utilitate maximală a produsului pentru client. Prezență puternică și conduită corectă pe piață.
- Conflictelor antrenează costuri; Armonizare a intereselor ale tuturor părților interesate (personal, furnizori, clienți, acționari, Stat).

3. PRINCIPIILE DE MUNCĂ ALE LEAN MANAGEMENT

Principiul de muncă nr. 1: grupul, echipa

Sarcinile sunt executate în sânul grupului sau echipei. Consensul este ideea dominantă pentru a îndeplini sarcina, competiția internă este evitată.

Idei de bază asupra grupului, echipei

- Grupul reflectează într-un mod mai global decât individul;
- Echipele exercită o presiune și cresc grija pentru performanță;
- Echipa înregistrează mai multe informații și detectează mai multe probleme;
- Capacitatea grupului de a rezolva problemele este superioară sumei problemelor luate individual;
- Comunicarea de grup este ameliorată printr-o creștere a comunicării descendente și ascendente;
- Grupul economisește servicii auxiliare administrându-se singur;
- Grupul compensează pe termen scurt excedentul și insuficiența de producție;
- Individul găsește protecție în cadrul grupului în caz de eșec;
- Considerația personală este tributară de utilitatea pentru grup.

Principiul de muncă nr. 2: responsabilitate personală

Fiecare activitate este exercitată angajând responsabilitatea personală. Standardele formează cadrul stabilit pentru fiecare dintre activitățile. Dacă nu reușim să menținem calitatea cerută, fluxul de activități este întrerupt pentru a reclama ajutorul.

Idei de bază asupra responsabilității personale

- Justificare francă a propriilor acțiuni;
- De la executant la furnizorul intern;
- Creșterea motivației și a productivității;
- Transformare a superiorului ierarhic în antrenor;
- “Armonie” a obiectivelor și metodelor, bază a încrederii și a comunicării;
- Reperaj al potențialului neutilizat;
- Mai mare incitare a sensibilității pentru a înmagazina informații;
- O viziune mai globală grație responsabilității personale.

Principiul de muncă nr. 3: feed-back-ul

Un feed-back intensiv însoțește toate activitățile pentru fiecare dintre domeniile funcționale. Reacțiile lumii exterioare, sistemului sau instalațiilor servesc la orientarea propriilor acțiuni.

Idei de bază asupra feed-back-ului

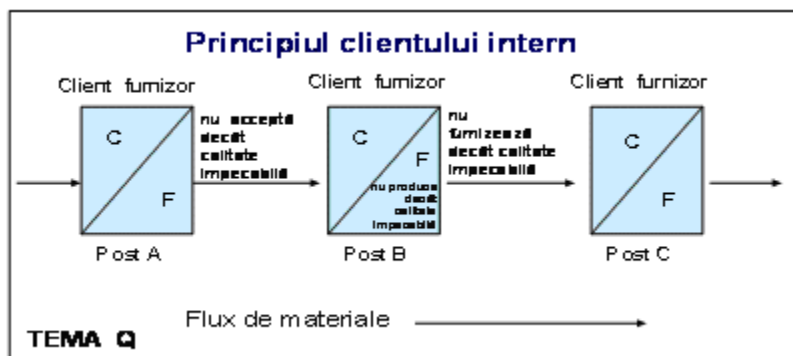
- Feed-back-ul compară efectul cu obiectivul;
- Feed-back-ul conduce acțiunea individuală spre succes;
- Munca fără feed-back este o muncă “inertă”;
- Respectul feed-back-ului obiectiv și subiectiv este esențial:
 - Obiectiv (efect asupra lucrurilor) prin date,
 - Subiectiv (efect asupra persoanelor) prin opinii și reacții;
- Sursa determină calitatea feed-back-ului;
- Feed-back-ul de proces este mai bun și mai rapid decât cel de rezultat;
- Clienții sunt considerați ca o “sursă de informații”;
- Vegherea tehnologică a concurenței (“benchmarking”) este un sport de competiție industrială;
- Cel care se teme de veștile proaste nu va primi niciodată adevărate vești bune.

Principiul de muncă nr. 4: spiritul clientului

Toate activitățile se mobilizează în favoarea clientului. Dorințele clientului sunt prioritate absolută în întreprindere.

Idei de bază despre spiritul clientului

- A integra cu adevărat clientul în întreprindere;
- O orienta direct toate activitățile sectoarelor întreprinderii spre client;
- A măsura satisfacția clientului;
- A planifica satisfacția clientului;
- A-și întipări în minte faptul că toate funcțiunile au un contact direct cu clientul;
- A răsturna principiul:
Nu: clientul primește ceea ce noi producem cel mai bine,
Dar: noi producem ceea ce are clientul nevoie.
- Clientul intern și extern:



Fiecare este în egală măsură client și furnizor. Produce la cerere, nu recepționează decât muncă impecabilă și nu transmite decât muncă impecabilă.

A trata clientul nu numai ca consumator, ci și ca o ființă umană.

Principiu de muncă nr. 5: prioritatea valorii adăugate

“Nimănui nu-i place să lucreze pentru regele Prusiei”

Activitățile cu valoarea adăugată sunt prioritate absolută în întreprindere. Aceasta privește toate resursele disponibile.

Idei de bază despre prioritatea valorii adăugate

- Valoarea este apreciată din punctul de vedere al clientului și al condițiilor de piață;
- Activitățile care cresc valoarea produselor sau eficacitatea proceselor dau valoarea adăugată;
- Chiar și activele necorporale pot crea valoare adăugată;
- Trebuie definit procesul valorii adăugate, fără valoare adăugată și cu valoare negativă (cost adăugat), apoi, cu ajutorul unei analize fine, trebuie determinată contribuția fiecărui proces;
- Personalul cel mai calificat este afectat de procesele cu mare valoare adăugată;
- În caz de îngustare, resursele sunt afectate de procesele cu valoare adăugată;

- Structura de organizare contribuie la îndepărtarea și integrarea funcțiilor fără valoare adăugată.

Principiul de muncă nr.6: standardizarea

Formalizarea și standardizarea diferitelor faze operaționale se fac prin prezentări simple, scrise și cu imagini.

Idei de bază despre standardizare

- Există standardizare a tuturor proceselor repetitive, muncilor, problemelor și activităților similare;
- Standardul este regula - fiecare trebuie să se conformeze – fiecare poate să îl îmbunătățească;
- Sunt concepute la vârf – aplicate la bază;
 - Cei mai inteligenți dezvoltă metodele standard –
 - Personalul privat le adaptează în practică.
- Standardul cel mai adecvat este ales și nu cel mai mic dominator comun;
- Standardul este un ajutor practic pentru a obține rezultatul și nu o garanție a drepturilor (exercițiu al funcțiilor după reguli);
- Procesele standardizate fac posibile:
 - Comunicarea între diverse sectoare și diferite nivele,
 - Adaptarea produselor și diferitelor procedee,
 - Ordine în schimbare,
 - Conduita proceselor complexe și schimbătoare.

Principiul de muncă nr. 7: ameliorarea continuă

“Kaizen: cheia succesului la japonezi”.

Reflexia cotidiană determină ameliorarea continuă a tuturor proceselor de producție. Nu există obiective definitive, ci doar etape într-o bună direcție.

Idei de bază despre ameliorarea continuă

- Totul este perfectibil;
- Nu există obiective definite - ci doar etape într-o direcție;
- Întreg personalul participă în permanență la ameliorare;
- Toleranță pentru defecte, franciza, securitatea sunt condiții pentru un potențial de ameliorare;
- Totul se orientează spre proces și nu spre rezultat;
- Inovațiile devin etape logice într-un ciclu de ameliorare.

Principiul de muncă nr. 8: înlăturarea imediată a cauzelor defectelor

Fiecare defect e considerat ca un incident în proces și adevărata cauză trebuie detectată.

Idei de bază despre eliminarea imediată a cauzelor defectelor

- Căutând cauzele efectelor, trebuie “Să ne punem de 5 ori întrebarea: de ce?”;
- Este vorba de înlăturarea cauzelor defectelor – prin simptom;
- Suprimarea defectelor care sunt cele mai puțin costisitoare se operează la locul de origine, cele mai costisitoare la client;
- Defectele sunt factorul perturbator cel mai important pentru procesele din aval;
- Defectele trebuie eliminate imediat;
- În producția în serie nu există defect unic – defectele se repetă;

Principiu de muncă nr. 9: a prevedea, a planifica

Descoperirea “încetării” este ea oare un privilegiu al managementului?

Idealul este de a evita problemele care ar putea apărea și nu de a ști să reacționezi.

Idei de bază privind prevederea, planificarea

- Calitatea nu este fructul hazardului, ci rezultatul studiilor prealabile;
- Rezultatul este programat dinainte dacă factorii determinanți sunt stăpâniți;
- Controlul final al rezultatelor poate fi înlăturat în procesele fiabile;
- 1€ economisit în cercetare este echivalentul a 5 € la fabricația în serie;
- Cu cât acțiunile viitoare sunt mai mult gândite, cu atât reacția este mai ușoară în cazul unor evenimente neașteptate;
- Încercarea nu este începutul, ci confirmarea reflectării.

Principiul de muncă nr.10: mici pași stăpâniți

Dezvoltarea s-a efectuat prin mici etape bine stăpânite. Reacția după fiecare etapă comandă viitoarea etapă. Viteza crește grație accelerării în succesiunea etapelor.

Idei de bază privind micii pași stăpâniți

- Dezvoltare prin pași mici pe un teren solid;
- Cu cât terenul este mai incert, cu atât pașii sunt mai mici și mai bine asigurați;
- Utilizarea feed-back-ului pentru ghidarea pasului următor;
- Viteză de dezvoltare prin pași rapizi și asigurați;
- Motivare prin progrese constante.

Dezvoltarea culturii de întreprindere în filozofia lean thinking (valori fundamentale, idei directe, principii) este ultimul domeniu de intervenție a echipei de pilotaj a proiectului. Este esențial să se implementeze spiritul „rafinat”, analitic, performant la nivel de detaliu la întreg personalul și în strategiile de bază ale diferitelor entități ale întreprinderii. Factorii de cultură netangibili, de tip soft (spiritul client, procesele și calitatea, savoir-faire, etc.) sunt legați de factorii tangibili, de tip hard (amenajarea uzinelor, a instalațiilor, organizarea personalului, a structurii, a produselor și a piețelor) și generează prin etape succesive rezultate privind progresul în ameliorarea productivității și a excelenței/„rafinării” întreprinderii.

.4. MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE (MCT)

Calitatea totală cuprinde cinci mari grupuri de elemente de management:

- cele cinci trepte ale calității pentru a satisface cei 5 actori principali sunt după cum prevede ISO 9000-1;

ETAPE	ACTORI
Management	Aționari, personal, antreprenori/furnizori, mediu/societate, clienți
Personal	Personal Clienți Aționari
Furnizori	Clienți Mediu Anteprenori/furnizori
Mediu	Mediu/societate
Produs	Clienți

Tabelul 4.3. Calitatea totală; etape și actori

- cele 5 subsisteme ale managementului: subsistemul leadership; subsistemul social; subsistemul operațional; subsistemul suport; subsistemul informațional; partea rațională și partea relațională a întreprinderii; cele trei orizonturi temporale (scurt, mediu și termen lung); numeroase sisteme sau metode de conducere tradiționale.

Integrarea celor 5 componente dă caracterul total al managementului calității

4.2.1. Subsistemul leadership

Excelența calității, sau cel mai mare nivel de satisfacție a actorilor este bazată pe acest tip de conducere.

Orientarea către client/consumator este preocuparea centrală a rațiunii de-a exista a oricărei întreprinderi. Este imperativă ierarhizarea cumpărătorilor de bunuri sau servicii printr-un răspuns la așteptările și la nevoile și printr-un de preț pe care ei sunt dispuși să-l plătească. Maniera de-a conduce după filozofia creșterii beneficiilor cu orice preț și a reducerii costurilor din orice loc și oricând este cu certitudine ceva care duce la pierderi catastrofale chiar la faliment.

Excelența este o luptă continuă și fără repaos, mai întâi contra autosatisfacției și mai apoi contra vechilor obiceiuri. Se spune că succesul aduce succesul, dar de-asemenea succesul poate aduce complezență, indulgență pentru a termina în neglijență .

Calitatea totală este preocuparea tuturor și tot timpul. De aceea ea nu poate fi stabilită și menținută decât cu un impuls forte și constant la toate nivelurile ierarhice pornind de la top management.

Elementele cheie ale leadership-ului.

Elementele cheie sunt: viziunea, motivația și organizarea.

Viziunea pe termen lung și acțiunea pe termen scurt trebuie să se integreze. Fără o viziune pe termen lung responsabilii companiei nu pot sesiza toate semnificațiile acțiunilor pe termen scurt.

Motivația plasează întreaga organizație într-o orbită dinamică, a ameliorării cunoștințelor, ameliorării continue a valorii.

Organizarea mediului intern poate stabili și menține condițiile de muncă care favorizează motivația, cooperarea, stimularea reciprocă ca și creativitatea. Se poate vorbi despre organizarea prin cei "4S"- strategie, simboluri, sisteme și structuri. De asemenea se poate susține că organizarea depinde de un sistem, de un subsistem relațional, ca parte a subsistemul social ca și de un model relațional ce aparțin subsistemelor: organizațional, suport și de informații.

4.2.2. Subsistemul social

Acest subsistem privește latura relațională, dimensiunea umană a întreprinderii. Cultura întreprinderii, stilul de conducere, delegarea puterilor sau împuternicirea, încurajarea participării, încurajarea tuturor inițiativelor individuale sau colective, organizarea și susținerea muncii în echipă, sistemul de recunoștințe colective și individuale.

Pentru a reuși în managementul calității totale trebuie neâncetat să se amelioreze competențele și motivația personalului.

Pentru aceasta trebuie implicați cei "4S" și implicit următoarele:

- structurile care determină raporturile între persoane;
- sistemele de muncă eficiente și eficiente, dezvoltarea competențelor necesare;
- sisteme adecvate pentru stabilirea și menținerea stilului casei și a simbolurilor;
- sisteme adecvate de recunoaștere colectivă și individuală.

Conducerea de top trebuie să-și susțină eforturile prin:

- participare activă;
- exemplu;
- incitare;
- sfaturi;
- recunoștință.

În organizație trebuie menținut un climat de încredere, comunicare și de cooperare.

Încrederea este indispensabilă pentru a suscita o veritabilă cooperare, un parteneriat al întregului personal pentru a atinge scopurile întreprinderii.

Aceasta se manifestă prin delegarea controlului și a puterilor, astfel încât prin partajare să participe toți la fazele ciclului lui Deming. Fazele ciclului lui Deming nu trebuie să fie avantajul unui singur om. Realizarea calității totale se bazează pe partajarea:

- informațiilor;
- responsabilităților;
- autorității;
- activităților;
- rezultatelor.

Organizarea calității totale face apel peste tot la modele relaționale și emoționale ale managementului – cultura întreprinderii, comunicarea, motivarea, dinamica grupurilor, recunoștința etc.

4.2.3. Subsistemul operațional

Această latură pune accentul pe:

- gestiunea proceselor;
- gestiunea bazată pe fapte, pe importanța integrării subsistemului informației;
- ameliorarea continuă în cele patru faze ale ciclului lui Deming.

Gestiunea proceselor permite ameliorarea de o manieră continuă a performanțelor.

Sarcina de-a conduce procesele este încredințată grupurilor de lucru care sunt instruite în utilizarea tehnicilor simple și oficiale pentru:

- colectarea datelor;
- analiza datelor;
- găsirea soluțiilor problemelor sau posibilităților de ameliorare;
- asigurarea punerii în practică a programelor decise;
- verificarea eficacității lor și dacă e cazul să le aducă îmbunătățiri.

Aceste metode raționale sunt combinate cu mijloacele relaționale precizate de subsistemul social.

Ameliorarea continuă a proceselor este una din metodele fundamentale ale managementului calității totale.

Fiecare întreprindere are obiectivele sale. Pentru a le atinge se investește în mijloace care sunt convertite în rezultate de către activități.

Activitățile care urmăresc același scop pot fi grupate pentru a fi mai bine analizate. Aceste grupe de activități sunt denumite procese.

Conducerea performanței proceselor se face pe baza analizei datelor.

Tehnicile arată cum controlul statistic al proceselor permite să se determine indexul capacității procesului obținut prin ecartul sistematic și prin ecartul excepțional în raport cu performanțele stabilite.

4.2.4. Demersul managementului calității totale

MCT își ia responsabilitatea de-a detecta toate problemele de la consumator până la producător.

MCT este un demers care îmbunătățește competitivitățile, efectivitățile și flexibilitatea în întreaga organizație. Este în mod esențial o cale pentru planificarea întreprinderii și înțelegerea fiecărei activități și depinde de fiecare individ la fiecare nivel. Pentru o întreprindere pentru a fi într-adevăr efektivă, fiecare parte din ea trebuie să lucreze împreună pentru aceleași ținte, recunoscând că fiecare persoană și fiecare activitate este dependentă de celelalte.

Metodele și tehnicile utilizate de MCT pot fi aplicate oricând în orice organizație. Ele pot fi utilizate în mod egal în producție, servicii publice, îngrijirea sănătății, educație sau industria turistică.

Angajamentul

Pentru a avea succes în promovarea eficienței și efectivității afacerilor MCT trebuie să aparțină întregii întreprinderi și trebuie să pornească de la vârf cu șeful executiv. Cei mai mulți directori superiori și managementul trebuie să demonstreze că ei sunt serios angajați în demersul calitate.

Șeful executiv al întreprinderii trebuie să accepte responsabilitatea pentru angajament în politica de calitate în care trebuie să creadă neîngrădit. Acest angajament este parte a întregului demers prin care se acceptă formalitățile în funcția de asigurare a calității. Funcția de AC creează responsabilități pe întreg lanțul calității (AC) în interacțiunile între funcțiile marketingului, proiectare, producție/operații, aprovizionare, distribuție și service.

Politica calității

Managementul trebuie să se dedice la îmbunătățirea permanentă a calității și nu numai într-o simplă implementare. Această îmbunătățire trebuie să fie înscrisă în politica calității la care trebuie să răspundă managementul:

1. Stabilirea unei “organizații” pentru calitate;
 2. Identificarea nevoilor clienților și percepția nevoilor;
 3. Aprecierea abilităților organizației pentru a putea realiza aceste nevoi în mod economic;
 4. A garanta că fiabilitatea materialelor și serviciilor cumpărate realizează standardele de performanță și eficiență cerute;
 5. Concentrarea pe activitatea de prevenire și o filozofie de detectare;
 6. Educația și pregătirea îmbunătățirii calității;
 7. Revizia sistemului de management al calității pentru asigurarea progresului;
- Politica de calitate trebuie publicată și cunoscută la toate nivelurile organizației.

Conducerea eficientă

Unele echipe de conducere au spart modelul stilului managerial tradițional; ele realizează un “management de schimbare”. Multe organizații din servicii au început să se schimbe în această direcție și au adoptat strategia de succes bazată pe calitate pornind de la un leadership efektiv.

Leadership-ul eficient începe cu viziunea șefului executiv, ce „capitalizează” pe piață oportunitățile de produse/servicii, continuând până la strategia în care organizația are avantaje și o conduce către produse/servicii și afaceri de succes.

Ea îmbrățișează toate credințele și valorile sale. Deciziile luate și planurile realizate oriunde și oricând în organizație și le focalizează către o acțiune pentru valoare adăugată.

Cerințele stringente pentru o conducere eficientă sunt următoarele:

1. Dezvoltarea și publicarea unui document clar al întreprinderii cu credințele și obiectivele-misiunea cadru. Aceste credințe și obiective conțin în principal următoarele:

- definirea afacerilor;
- angajamentul (declarația) lideriatului efektiv și calitatea;
- domeniile țintă și relațiile cu clienții și poziția pe piață sau în servicii;
- rolul și contribuția întreprinderii, organizației sau unității;
- competența distinctivă: o scurtă declarație cu referire numai la întreprindere/companie, unitate;
- indicații pentru direcția viitoare: o scurtă declarație cu principalele planuri care pot fi luate în seamă;
- declarația de monitorizare a performanței realizării nevoilor și așteptărilor consumatorilor și continua îmbunătățire.

Managementul de top va trebui să-și publice ANGAJAMENTUL TOTAL.

2. Dezvoltarea clară și eficientă a strategiilor și planurilor de sprijin pentru a realiza misiunea și obiectivele.

Realizarea obiectivelor companiei sau serviciului cere dezvoltarea strategiilor afacerilor sau serviciilor; inclusiv poziția strategică în ce privește locul pe piață.

Strategiile și planurile pot fi dezvoltate de managerii superiori singuri, dar este mai bine ca ele să fie în mai mare legătură cu participarea salariaților a căror dezvoltare și implementare îi încurajează.

3. Identificarea factorilor critici de succes și procesele critice .

Pasul următor este identificarea factorilor critici de succes, termen utilizat în a desemna cele mai importante subobiective ale afacerilor sau organizației.

4. Actualizarea structurii manageriale.

Definind obiectivele și strategiile întreprinderii, factorii critici de succes și procesele critice fac mai necesară actualizarea structurii manageriale.

Directorii, manageri și alți salariați pot fi în competiție eficace numai într-o structură eficace bazată pe procesele manageriale existente. Aceasta implică totodată definirea responsabilităților managementului întreprinderii și procedurilor operaționale pe care ei le folosesc.

Actualizarea structurii manageriale ar trebui să includă stabilirea procesului de îmbunătățire a calității structurii de conducere din toată întreprinderea.

5. Împuternicirea –încurajarea participării efective a salariaților.

Pentru a avea o conducere eficientă este necesar pentru management să se apropie de salariați. Ei trebuie să dezvolte comunicații efective-în sus, în jos și transversal în întreprindere și să ia act ca acestea să fie comunicate; ei trebuie să încurajeze comunicații bune între toți furnizorii și clienții organizației.

Împuternicirea se realizează printr-o adecvată orientare:

- a atitudinilor;
- a abilităților;
- participarea tuturor salariaților la realizările de succes ale întreprinderii;
- trebuie să fie insistenți permanent cu privire la:
 - evaluarea-situației și definirea obiectivelor;
 - planificarea- să fie planificate detaliat toate obiectivele;
 - realizarea –tuturor planurilor;
 - controlul – dacă obiectivele au fost realizate;
 - corecția- luarea măsurilor de corecție în cazul abaterilor de la planurile stabilite.

Se impune realizarea ciclului lui Deming- PDCA

Zece puncte fundamentale, pentru managementul superior, în realizarea modelului

MCT

Mijlocul de-a realiza o conducere eficace este MCT. Se poate deduce din cele parcurse că el acoperă întreaga întreprindere, toți oamenii și toate funcțiile, incluzând organizații din exterior și furnizorii.

Managementul calității totale include:

- recunoașterea consumatorilor și descoperirea nevoilor lor;
- compararea standardelor cu cerințele clienților;
- controlul proceselor, inclusiv sistemele și îmbunătățirea capabilităților lor;
- responsabilitatea managementului pentru prezentarea filozofiei cadru, politica calității etc, și prezentarea motivației cu care conducerea și oamenii din conducere doresc realizarea calității;
- împuternicirea oamenilor la toate nivelurile din organizație pentru a îmbunătăți calitatea.

Esența MCT trebuie să fie interfața client-furnizor, fie intern sau extern și faptul că fiecare interfață înseamnă un proces care convertește inputurile în outputuri.

Cele 10 puncte sunt:

1. *Nevoile organizației angajează pe termen lung o constantă îmbunătățire;*

2. *Adoptarea filozofiei zero erori/defecte pentru a schimba în bine, mai întâi, cultura organizației;*

3. *A învața oamenii și legătura client-furnizor;*

Orientarea către client trebuie să fie realizată de fiecare și pentru fiecare salariat, director și manager;

4. *Nu trebuie cumpărate produse sau servicii la un preț fără a lua în seamă COSTUL TOTAL;*

5. *A recunoaște, a declara că va fi condusă îmbunătățirea sistemelor nevoilor;*

6. *A adopta metode moderne de supervizare și instruire ce elimină teama;*

7. *A elimina barierele dintre departamente conducând procesele, ceea ce îmbunătățește comunicarea și munca în echipă;*

8. *A elimina următoarele:*

- țintele arbitrare fără metode;
- toate standardele bazate numai pe muncă;
- barierele în mândria de muncă în echipă;
- ficțiunea; trebuie mers la fapte utilizând corect instrumentele;

9. *Constant se educă și recalifică EXPERȚII în afaceri;*

10. *Se dezvoltă un demers sistematic în conducerea implementării MTC.*

În concluzie trebuie parcurse, obligatoriu, următoarele etape:

- identificarea relațiilor între client și furnizor;
- conducerea proceselor;
- schimbarea culturii;
- îmbunătățirea comunicării;
- și prezentarea angajamentului.

Acestea formează baza primei părți a modelului MCT- softul de rezultate al MCT.

Miezul procesului trebuie să fie sprijinit, oricum, pe câteva lucruri de “hard” managerial:

1. Sisteme (la un standard bun internațional);
2. Instrumente (pentru analiză, corelații și predicții pentru acțiuni pentru îmbunătățire continuă);
3. Echipe (consilieri, echipe de îmbunătățire a calității, cercurile calității, echipe de acțiuni corective).

4.2.5. Proiectarea sistemului MCT

Sistemul calitate trebuie aplicat în interacțiunea dintre activități ale întreprinderii. Se începe cu identificarea cerințelor și se sfârșește cu satisfacția lor, adică, în fiecare interfață a tranzacțiilor.

Activitățile pot fi clasificate în diferite moduri, în primul rând: de procesare, de comunicare și de control. De multe ori ele sunt precizate ca:

1. Marketing;
2. Cercetarea pieței;
3. Proiectare;
4. Specificații;
5. Dezvoltare;
6. Aprovizionare;
7. Planificarea procesului;
8. Dezvoltarea și evaluarea procesului;
9. Operații de proces și control;
10. Testarea și verificarea produsului/serviciului;
11. Ambalare (dacă este cazul);
12. Depozitare (dacă este cazul);
13. Vânzări;

14. Operații de distribuție sau de instalare;
15. Servicii tehnice;
16. Întreținere.

Toate acestea sunt cuprinse într-un manual al calității.

În funcționarea oricărui proces global de utilizare este obligatoriu să se îndeplinească cerințe ca:

- nici-o culegere de date fără proces;
- nici-o analiză fără culegere de date;
- nici-o decizie fără analiză;
- nici-o acțiune fără decizie.

Funcția calității în managementul calității totale

În mai multe organizații sistemele de management sunt văzute în termeni de dinamici interne între marketing, proiectare, producție/operații, vânzări, contabilitate etc.

Din această motivație, este cerută schimbarea pentru a cuprinde și integrarea intereselor de afaceri ale clienților și furnizorilor.

Nevoile managementului dezvoltă o înțelegere interdepartamentală a acestor relații și cum pot fi ele utilizate în cimentarea conceptului de parteneriat.

În funcția calității poate fi găsit punctul focal al întreprinderii și poate fi echipat pe măsura așteptărilor clienților interni și externi și gradul de satisfacție al acestora.

Se pot identifica deficiențele de calitate în toate funcțiile afacerii și se pot susține îmbunătățirile.

Rolul funcției calitate este de-a face calitatea un aspect inseparabil pentru orice performanță și responsabilitate a salariaților.

Această funcție implică că “staff-ul” departamentului de calitate, până la nivelul superior de conducere, să se implice în:

- încurajarea și facilitarea îmbunătățirii calității;
- monitorizarea și evaluarea progresului în îmbunătățirea calității;
- promovarea “parteneriatului” în calitate, în relație cu clienții și furnizorii;
- planificarea, conducerea, auditarea și revederea sistemelor de calitate;
- planificarea și realizarea pregătirii și consilierii în calitate sau consultantă;
- acordarea avizării pentru management;
- stabilirea cerințelor statutare/legale pentru respectarea calității;
- îmbunătățirea programelor de calitate necesare;
- includerea elementelor de calitate în toate instrucțiunile și procedurile de lucru.

Schimbarea de “filozofie” cere o considerabilă educație a staff-ului în mai multe organizații. Nu numai oamenii din alte funcții trebuie să-și însușească îndemânări din calitate dar chiar și personalul din calitate trebuie să-și schimbe vechile atitudini și să capete noi calificări-înlocuind inspecția, calibrarea, mentalitatea specificațiilor scrise cu cunoștințe despre prevenirea defectelor, sistemele de calitate și de auditare.

A. PREGĂTIREA PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII

Ciclul de pregătire pentru îmbunătățire

Elemente:

- asigurare pregătirii este o parte a politicii de calitate;
- alocare responsabilităților pentru pregătire;
- definirea obiectivelor de pregătire;
- stabilirea pregătirii organizației;
- specificarea nevoilor de pregătire în calitate;

- pregătirea programelor și materialelor de pregătire;
- implementarea și monitorizarea pregătirii;
- verificarea rezultatelor;
- revizuirea programelor de pregătire.

4.2.7. MCT în managementul schimbării

Numeroși manageri recunosc nevoia de schimbare din propria întreprindere pentru a putea regândi organizația în fața noilor realități și competențe și au probleme în înțelegerea cum să se facă implementarea schimbării.

Obstacole în implementare

Numeroase sunt obstacolele în implementarea MCT și acestea pot fi: timpul consumat, birocracia, formalitatea, rigiditatea, impersonalitatea și/sau calitatea specialiștilor grupului. Cel mai adesea se întâlnește o rezistență la schimbare la managementul de mijloc. Asemenea rezistență la MCT este o tipică rezistență la orice schimbare. Ea se întâlnește mai ales la organizațiile cu un anumit succes.

Pentru o mai bună reușită, metodele de înfrângere a rezistenței la schimbare se grupează în:

- educație și comunicație;
- participare și implicare;
- facilitare și sprijin;
- negociere și înțelegere.

Pașii implementării MCT:

- înțelegerea calității;
- angajamentul și conducerea;
- proiectarea pentru calitate;
- planificarea pentru calitate;
- sistemele de calitate;
- măsurarea;
- costurile calității;
- instrumentele și tehnicile pentru îmbunătățire;
- capacitățile și controlul;
- organizarea pentru calitate;
- comunicarea pentru calitate;
- echipa de lucru pentru schimbarea culturii;
- pregătirea pentru calitate;
- implementarea MCT.

Îmbunătățirea continuă în MCT

Conceptul îmbunătățirii continue concepe schimbarea permanentă a echipelor ce realizează implementarea MCT. Implementarea MCT se desfășoară pe un termen de 5 ani. Îmbunătățirea se obține:

- planificând procesele și imputurile acestora;
- furnizând imputurile;
- realizând procesele;
- evaluând procesele;
- examinând performanțele proceselor;
- modificând procesele și imputurile acestora.

Cele trei principii de bază ale nesfârșitei îmbunătățiri continue:

1. Focalizarea pe consumator

O organizație trebuie să recunoască că cea mai mare importanță o are clientul, fie el extern fie el intern. Cel mai important este clientul extern pentru că pentru el calitatea contează în continuarea lanțului calității/lanțului valorii. Clientul intern are ca țintă finală tot clientul extern chiar dacă el este „prins” într-un lanț continuu.

2. Înțelegerea procesului

Într-o activitate de succes a oricărui proces este esențial de-a înțelege ce determină performanța acestuia și outputurile. Aceasta înseamnă o focalizare intensă pe proiectare și controlul imputurilor, a se lucra intens cu furnizorii, a înțelege fluxul proceselor pentru a elimina locurile înguste și a reduce pierderile.

3. Toți salariații angajează calitatea

Toți cei ce lucrează în organizație, de sus până jos, de la birouri până la servicii tehnice ulterioare vânzării, de la centru (sediul central) până la locurile periferice (geografic de mii de km) fac parte din cei ce creează calitatea. Oamenii sunt sursa ideilor și inovației cu expertiza lor, experiența, cunoștințele și cooperarea ce fac să fie mai bine implementată calitatea. Rolul managementul calității este de-a convinge pe toată lumea că are un rol foarte important în calitatea totală.