

## MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE ȘI ȚINEREA SUB CONTROL A PROCESELOR

C.O. Morariu<sup>1</sup>, A. Bircă<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitatea „Transilvania” Brașov, <sup>2</sup>Universitatea „George Barițiu” Brașov

### INTRODUCERE

Managementul proceselor prin obiective reprezintă un sistem în care fiecare participant contribuie la determinarea obiectivelor și la determinarea metodelor prin care acestea ar putea fi atinse. Bineînțeles, că aceste obiective sunt dezvoltate într-un cadru limitat de obiectivele generale, ale organizației, cele fixate de top management. De asemenea, aceste obiective specifice trebuie aduse la cunoștința conducerii și aprobate de aceasta.

Managementul prin obiective pune accentul pe rezultatele obținute și se construiește în jurul clienților. Orientarea spre client permite precizarea calității așteptate de client și obiective în termeni de calitate dorită de întreprindere. Pornind de la produsul, sau serviciul, așteptat de client, întreprinderea își poate fixa obiective în termeni de calitate dorită. Astfel, se poate etalona un sistem intern de control al prestațiilor realizate și ajustarea proceselor pentru a obține satisfacția clienților (fig.1).

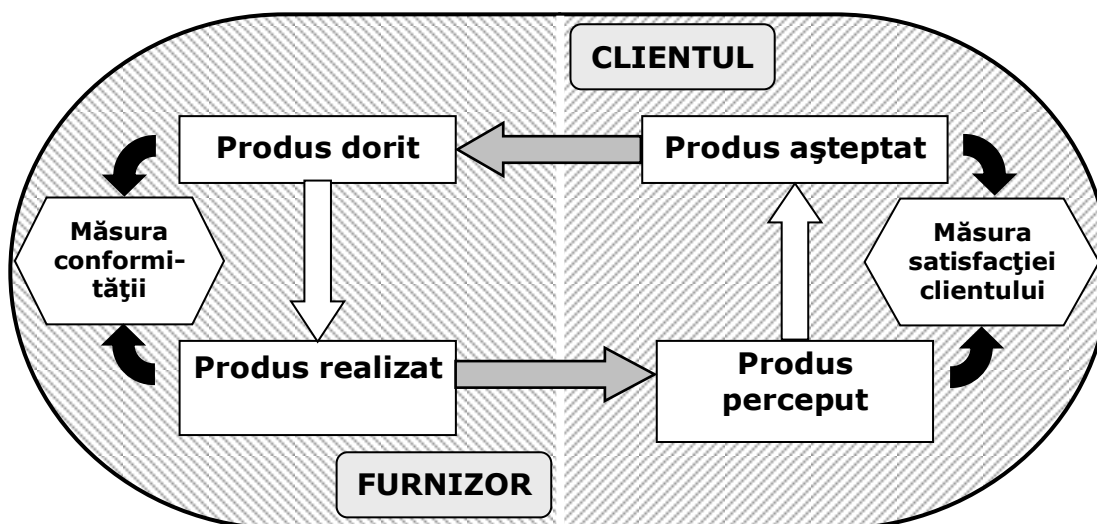


Figura 1. Relația client-furnizor prin prisma calității produselor.

Acest tip de organizare și orientare a proceselor se bazează pe resurse umane bine pregătite și motivate. Numai în acest mod, își pot ele, aduce contribuția la reușita unui astfel de demers din cadrul unei organizații.

Scopul tuturor organizațiilor este acela de a genera valoare pentru clienți, pentru parteneri, sau acționari. În aceste condiții managementul trebuie să optimizeze capacitatea organizațiilor de a realiza produse care să satisfacă cerințele clienților.

Într-o primă fază de organizare a activităților, cea de *asigurare a calității* se urmărește doar calitatea intrinsecă a produselor și furnizarea încrederii clienților în organizație (fig. 2).

Acest mod de organizare se bazează:

- pe o conducere centralizată;

- un flux decizional transversal descendent;
- deciziile sunt luate pe baza unui flux informațional care este transversal ascendent.

Viziunea anilor 2000 a familiei de standarde ISO 9000 aduce în prim plan un nou concept, acela de proces, cu scopul de a optimiza funcționarea internă a unei organizații.

*Managementul proceselor* împreună cu câteva dintre principiile care stau la baza sistemului de management al calității:

- orientarea organizației către client;
- leadership;
- îmbunătățirea continuă,

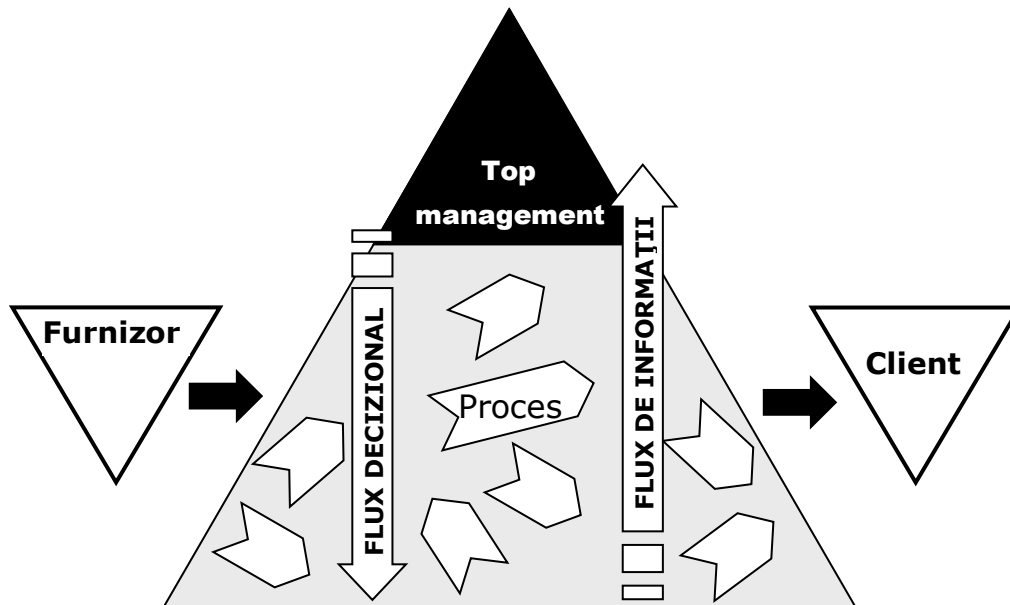


Figura 2. Managementul tradițional al organizațiilor.

permit organizațiilor creșterea competitivității și flexibilității lor, precum și a modului în care acestea răspund cerințelor clientului. Acest lucru este posibil prin plasarea clientului (intern sau extern) în centrul obiectivelor organizației și prin introducerea unei îmbunătățiri permanente foarte dinamice, aplicată asupra:

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

În aceste condiții putem vorbi de o trecere de la conformitatea produselor la eficacitatea organizațiilor, vezi fig. 3.

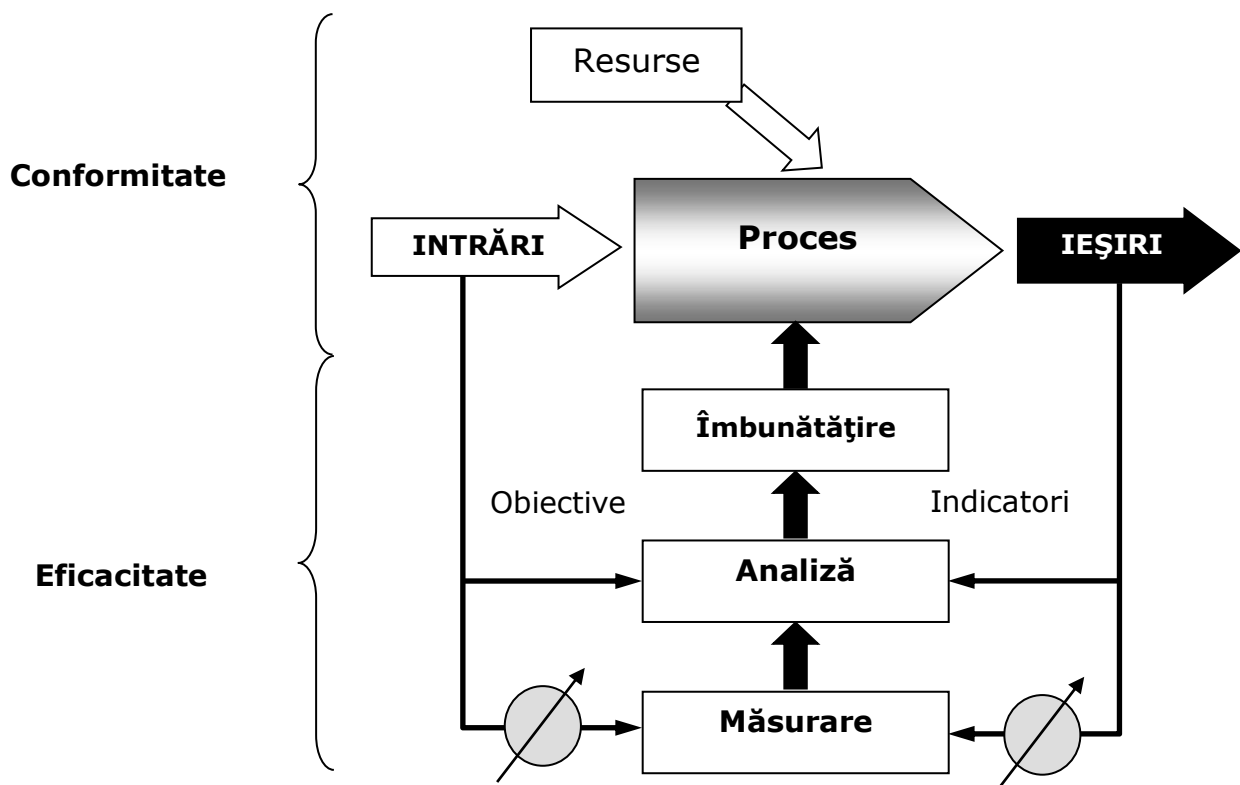


Figura 3. Conformitatea produselor și eficacitatea proceselor.

Introducerea în cadrul unei organizații a managementului de procese presupune parcurgerea unor următoarele etape:

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

## 1. IDENTIFICAREA PROCESELOR

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

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

- Care sunt caracteristicile proceselor cheie ?

Dacă facem referire la cerințele din ISO 9001:2000 procesele din cadrul unei organizații se pot clasifica în (vezi fig. 4):

**1. Procese de bază sau procese operaționale** – sunt acele procese care își aduc un aport direct la realizarea obiectului de activitate al afacerii și care fac ca produsul/serviciul în cauză să ajungă la client;

**2. Procese suport** – sunt acele procese care susțin procesele principale;

**3. Procese de management sau procese strategice** – sunt acele procese prin care se orientează și se controlează sistemul de management al calității.

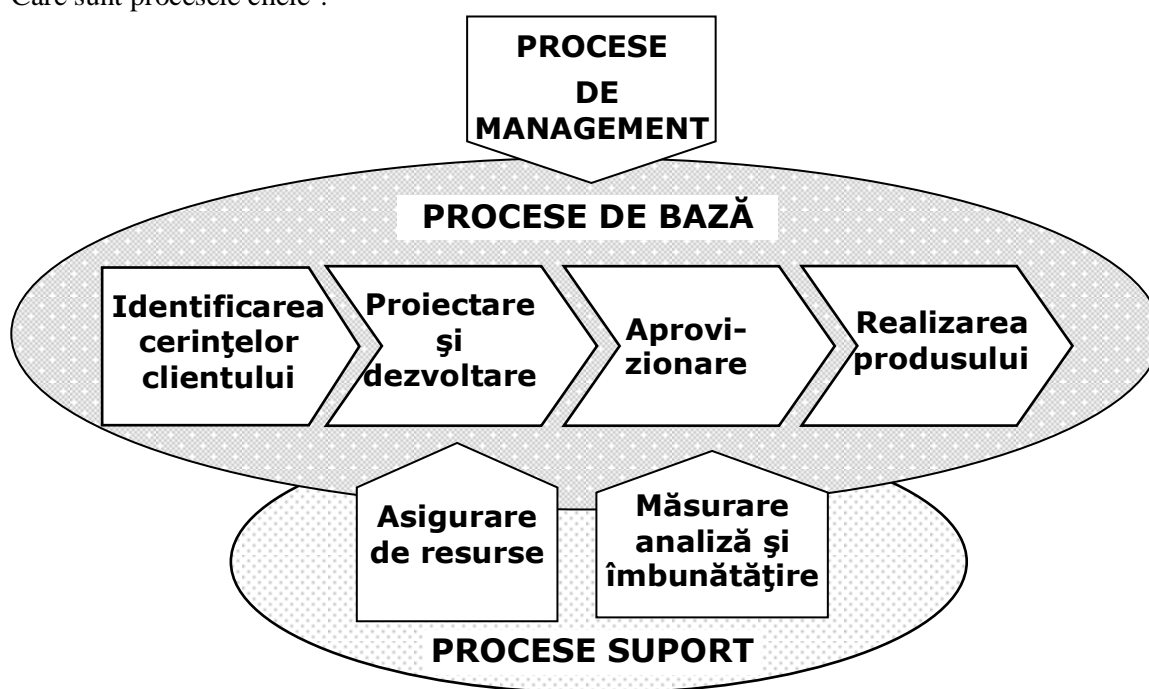


Figura 4. Tipuri de procese specifice sistemului de management al calității.

## 2. DEFINIREA PROCESELOR

Activitățile care compun un proces particular sunt eșalonate în timp, au o desfășurare longitudinală, trebuie coordonate, sunt legate de alte activități, sunt consumatoare de resurse și au un obiectiv comun, acela de a obține rezultate așteptate. În plus, ansamblul de activități, ce compun un proces, sunt reproductibile în timp și creează valoare adăugată. De aceea, ele trebuie să se desfășoare având la bază o procedură predefinită.

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

activitate trebuie efectuată la momentul propice.

Ținând cont de aceste considerente, putem spune că un proces reprezintă un ansamblu de activități definite și măsurabile, înșiruite într-o succesiune determinată, având ca scop producerea unui rezultat util pentru un client intern sau extern și care utilizează resurse pentru a transforma elementele de intrare în elemente de ieșire așteptate de client.

De aceea pentru definirea unui proces trebuie să se țină cont de o serie de elemente:

1. Definirea limitelor procesului și a principalelor grupe de lucru;
2. Identificarea datelor de intrare ale procesului și a furnizorilor interni / externi. Această etapă se realizează prin găsirea răspunsului la

următoarele întrebări:

- Cine sunt furnizorii mei ?
- Care sunt cerințele și așteptările mele pentru produsele furnizorilor ?

3. Identificarea datelor de ieșire ale procesului și a clienților interni / externi. Această etapă se realizează prin găsirea răspunsului la următoarele întrebări:

- Cine sunt clienții mei ?
- Care sunt cerințele și așteptările lor pentru produsele furnizate ?

4. Identificarea subproceselor, a etapelor și fluxul acestora;

5. Stabilirea și identificarea actorilor (cine execută, cine decide, cine controlează);

6. Stabilirea și identificarea mijloacelor utilizate;

7. Stabilirea și identificarea riscurilor procesului.

8. Reprezentarea procesului

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

Aceste diagrame permit:

➤ înțelegerea secvențelor de evenimente și fluxul de circulație a materialelor și modul în care informația este comunicată;

➤ permit evidențierea interfețelor dintre compartimente – locul în care apar majoritatea problemelor;

➤ scot în evidență eventualele probleme sau locuri înguste, pașii inutili din cadrul procesului;

➤ permit abordarea îmbunătățirii proceselor.

**Stratificarea proceselor.** În cadrul unei organizații, procesele se desfășoară pe mai multe niveluri. Procesele de la un nivel inferior se obțin prin expandarea în subprocese. Schematic, această corelație între procesele unei organizații ar putea arăta ca în figura 5.

Această proprietate a proceselor stă la baza cerinței din standardul ISO 9001:2000. Amploarea documentației sistemului de management al calității poate să difere de la o organizație la alta în funcție de:

- mărimea organizației și tipul activităților;
- complexitatea proceselor;
- interacțiunea acestora și competența personalului.

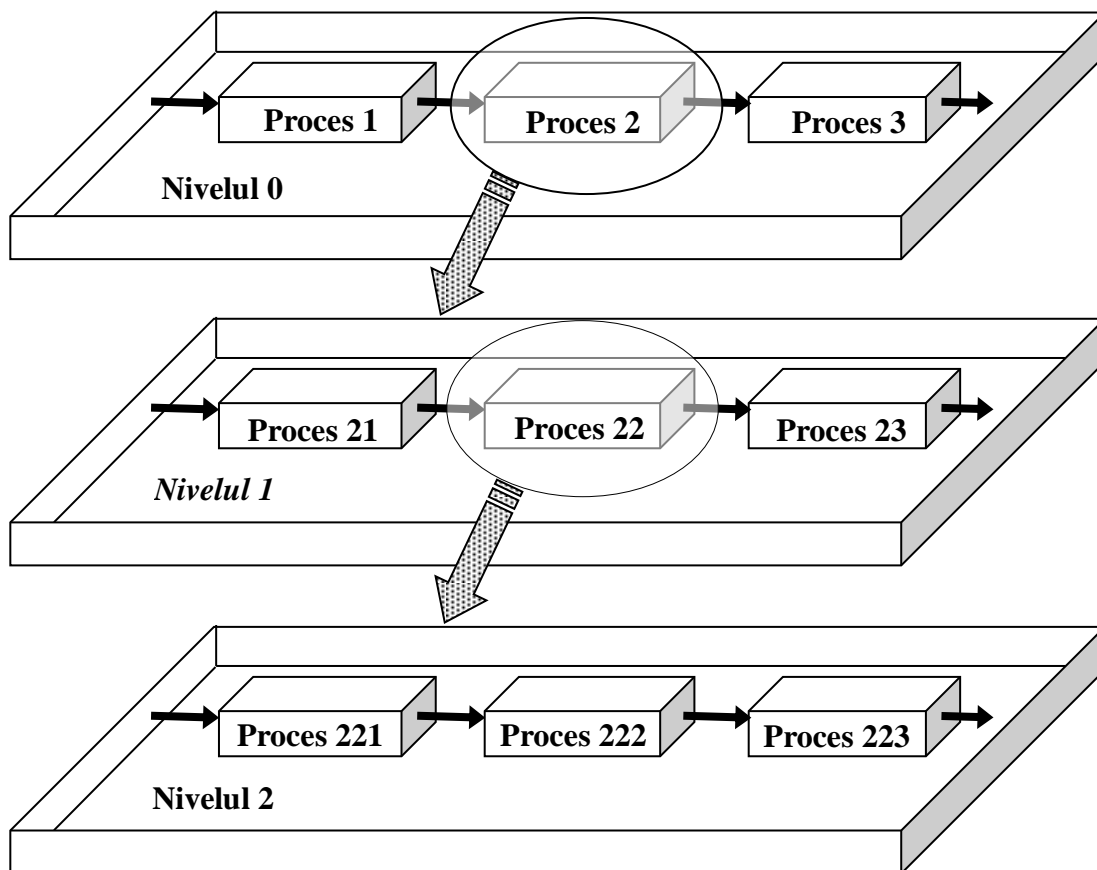


Figura 5. Stratificarea proceselor.

### 3.MANAGEMENTUL PROCESELOR

Conducerea și ținerea sub control a proceselor reprezintă esența managementului proceselor. Acesta permite menținerea în permanență a unui proces eficace și/sau eficient și satisfacerea cerințelor clienților.

Standardul ISO 9001:2000 impune un

management pentru fiecare proces identificat în cadrul organizației. Persoana desemnată (responsabil / proprietar de proces – **owner**), de top management, să conducă un proces, este de asemenea împuternicită cu o serie de responsabilități și autoritate în acest sens, vezi fig.6.

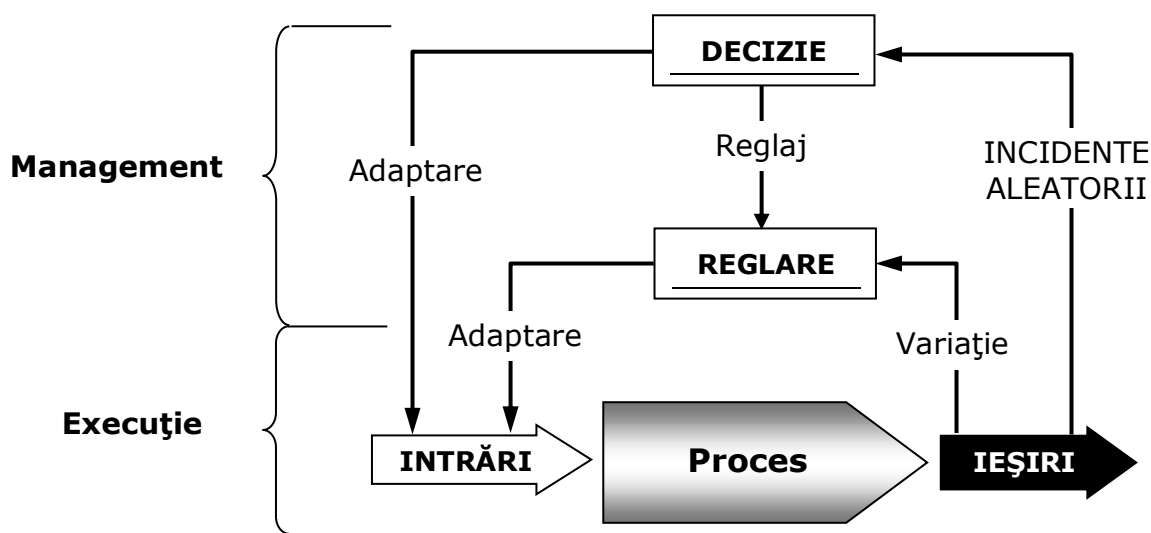


Figura 6. Responsabilitățile și autoritatea responsabilului de proces.

Responsabilul de proces este cel care asigură, în mod practic, că rezultatele procesului sunt conforme și că ele satisfac cerințele clienților. Pentru aceasta el trebuie să se bazeze pe o serie de date și informații cantitative și calitative prelevate din cadrul procesului. O altă activitate care intră în sarcina proprietarului de proces o reprezintă analiza procesului. Prin această activitate se asigură menținerea satisfacției clienților, îmbunătățirea procesului existent și identificarea și corijarea abaterilor față de țintele stabilite.

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

- Rezultate;
- Acțiuni corective / preventive ce trebuie inițiate;
- Asigurarea de resurse etc.

Rezultă, deci, că managementul proceselor joacă un rol fundamental în cultura managerială actuală. De asemenea, implementarea unui management al proceselor performant necesită o examinare atentă a diferitelor compartimente ale întreprinderii, a culturii, a științei de a face (Know-how), a infrastructurii, a resurselor umane și a metodelor utilizate.

Toate acestea reprezintă factorii fundamentali din cadrul organizației care trebuie luați în calcul în cazul implementării managementului de proces, vezi fig.7.

Succesul utilizării managementului prin obiective depinde de respectarea unor caracteristici:

- Managementul prin obiective trebuie să orienteze întreaga atenție a angajaților spre obiectivele care se urmăresc. În acest mod, responsabilul de proces trebuie să se lase ghidat doar de ceea ce trebuie să realizeze și să-și economisească eforturile prin evitarea unor pierderi de timp în acțiuni inutile;

- Managementul prin obiective vine în sprijinul responsabilului de proces și a colaboratorilor săi prin definirea într-o manieră clară și precisă a responsabilităților lor, spre rezultatele ce trebuie obținute și obiectivele organizației;

- Managementul prin obiective forțează funcțiile relevante, din organizație, să stabilească responsabilități la toate nivelurile unei structuri organizaționale și să încurajeze participarea efectivă a angajaților;

- Managementul prin obiective conduce la un angajament formal, între superior și subordonat, având ca subiect rezultatele obținute

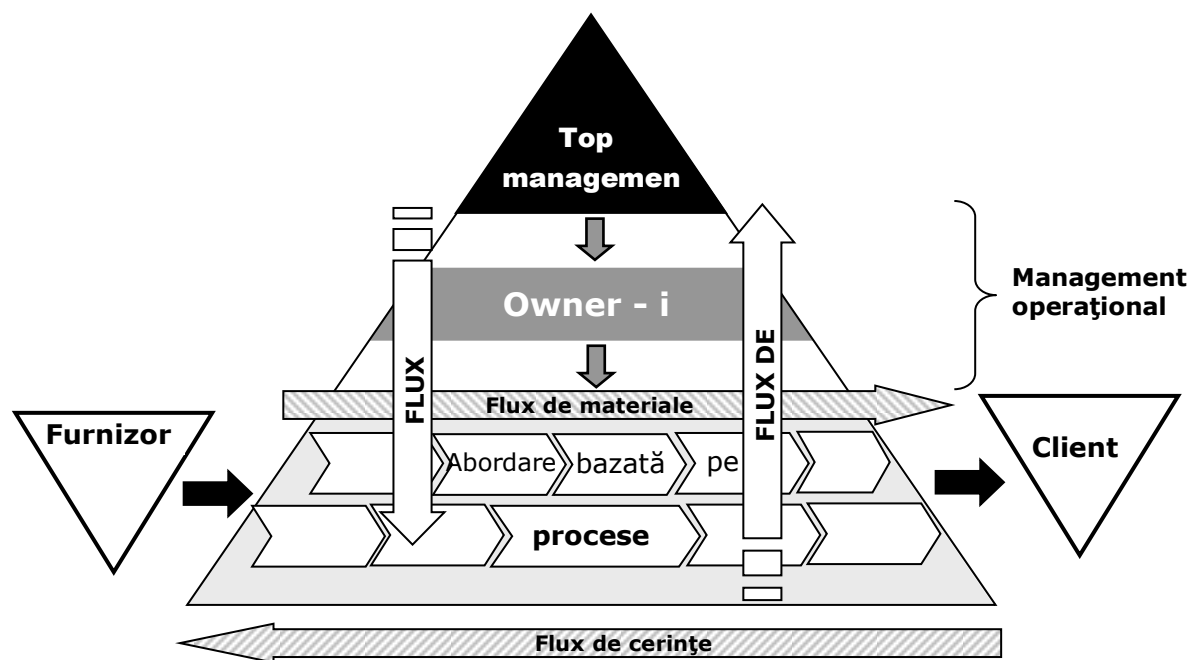


Figura 7. Consecințele implementării managementului de proces.

Acest tip de planificare și gestiune presupune respectarea următoarelor reguli:

- Toate funcțiile relevante dintr-o organizație trebuie să respecte decizia implementării unui management prin obiective, precum și a politicii organizației;
- Toți angajații trebuie să accepte politica în domeniul calității;
- Angajații trebuie să știe că implementarea managementului prin obiective reprezintă de fapt evaluarea performanțelor lor;
- Identificarea și determinarea obiectivelor trebuie să fie urmate de întâlniri, organizate între funcțiile superioare și subordonați, menite să conducă la evaluarea celor din urmă. Bineînțeles că rezultatele acestor evaluări sunt comunicate angajaților;
- Demersul implementării unui management prin obiective reprezintă un proces continuu. Efortul și susținerea implementării revin responsabililor de procese.
- Adaptarea angajaților la acest nou tip de cultură organizațională presupune din partea funcțiilor cu rol de decizie mult tact și un mare efort pedagogic.
- Implementarea managementului prin obiective conduce în mod invariabil la delegarea unor responsabilități spre angajați.

- Indicarea cu claritate a rezultatelor care sunt așteptate de la angajați;
- Planificarea mult mai facilă a termenelor scadente;
- Îmbunătățirea comunicării între responsabili și colaboratorii lor;
- Evaluarea performanțelor colaboratorilor pe baza performanțelor lor;
- Conștientizarea rolului pe care fiecare angajat îl are în îndeplinirea obiectivelor generale ale organizației.

### Bibliografie

1. *Laboucheix V. Traite de la Qualite Totale, Editura Dunod, Paris, 1990*
2. *Levinson A.W. ISO 9000 at the Front Line: a Book Except. Quality Progress, March 2001.*
3. *Sutter, E. Documentation, information, connaissances : la gestion de la qualité. ADBS Editions, Paris, 2002.*
4. \*\*\* SR ISO 9000 : 2001. *Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular.*
5. \*\*\* SR ISO 9001 : 2001. *Sisteme de management al calității. Cerințe.*
6. \*\*\* SR ISO 9004 : 200. *Sisteme de management al calității. Ghid pentru îmbunătățirea performanțelor.*

### CONCLUZII

Avantajele managementului prin obiective sunt:

**Recomandat spre publicare: 16.11.2005.**