MANAGEMENTUL DE PROCES
MANUAL DE TRAINING PENTRU IMM

ELABORAT

GROEN QA EXPERT

OLANDA

Education and Culture

Leonardo da Vinci

"Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație (comunicare) reflectă numai părerile autorului, Comisia nu trebuie să fie făcută responsabilă pentru orice utilizare a informației care se găseşte aici. ".

Cuprins:

1 CUVINTE CHEIE 2
2 CADRU GENERAL.....2
2.1 Introducere în subiect.....2
2.2 Terminologie utilizată.....2
2.3 Domeniu de utilizare.....3
2.4 Categorii de utilizatori.....3
2.5 Detalii despre organizația care a creat modulul..... Eroare! Marcaj în document nedefinit.
3 MODEL DE MANAGEMENT DE PROCES 4
4 DEFINIȚIA PROCESULUI 4
5 PROCESELE DE PRODUCȚIE 4
6 MANAGEMENTUL LANȚULUI LOGISTIC.....4
7 STUDIU DE CAZ 4
8 SITURI WEB 4

1 CUVINTE CHEIE

Activități, evaluare, schimbări, contracte, clienți, parametru critic, inspecție, procese-cheie, management, procese primare, definiție de proces, procese, produs, proiect, calitate, asigurarea calității, controlul calității, managementul calității, evidențe, managementul resurselor, servicii, producător, procese de susținere.

2 CADRU GENERAL

2.1 Introducere în subiect

În conformitate cu definiția din ISO 9000, un proces se construieşte dintr-un set de elemente (sisteme) inter-relaționate şi interactive unde se desfăşoară activitățile şi utilizarea este dată de resursele care transformă intrările în ieşiri. Intrările pentru un proces sunt ieşiri tipice pentru alt proces. Procesele sunt planificate şi îndeplinite în condiții de control pentru o valoare adăugată. Într-un proces, un sistem este un set de elemente inter-relaționate sau interactive care sunt formate din resursele umane, resursele tehnice şi proceduri.

2.2 Terminologie utilizată

ISO 9000 = Vocabular de termeni şi definiții

ISO 9001 = Sistem de Management al Calității pentru procese, proiecte şi servicii

ISO 14001 = Sistem de Management de Mediu pentru site-uri de producție şi laboratoare

ISO/IEC 17025 = Cerințe Generale pentru Competența de a Testa şi de a Calibra Laboratoarele

SSM = Sănătate, Siguranță şi Mediu

AC = Asigurarea Calității

CC = Controlul calității

SMC = Sistemul de Management al Calității

2.3 Domeniu de utilizare

Principiile de management de proces, în conformitate cu ISO 9001, sunt implementate şi monitorizate în întreprinderi de către managementul de top până la ultimii angajați pentru:

- A controla şi a îmbunătăți procesele de producție, proiecte şi servicii
- A face față riscurilor în procesele de producție prin evaluarea parametrilor critici şi a insuficiențelor pentru evitarea (re) apariției efectelor adverse
- A asigura calitatea produselor fabricate de aceste procese
- A măsura, analiza şi îmbunătăți rezultatele de afaceri şi calitatea proceselor, materialelor, produselor şi serviciilor, şi toată documentația despre acestea.

2.4 Categorii de utilizatori

Categoriile de utilizatori sunt:

- Întreprinderi mijlocii (şi mari) care furnizează produse şi servicii de calitate
- Manageri de top, de nivel mediu, supervizori şi angajați.

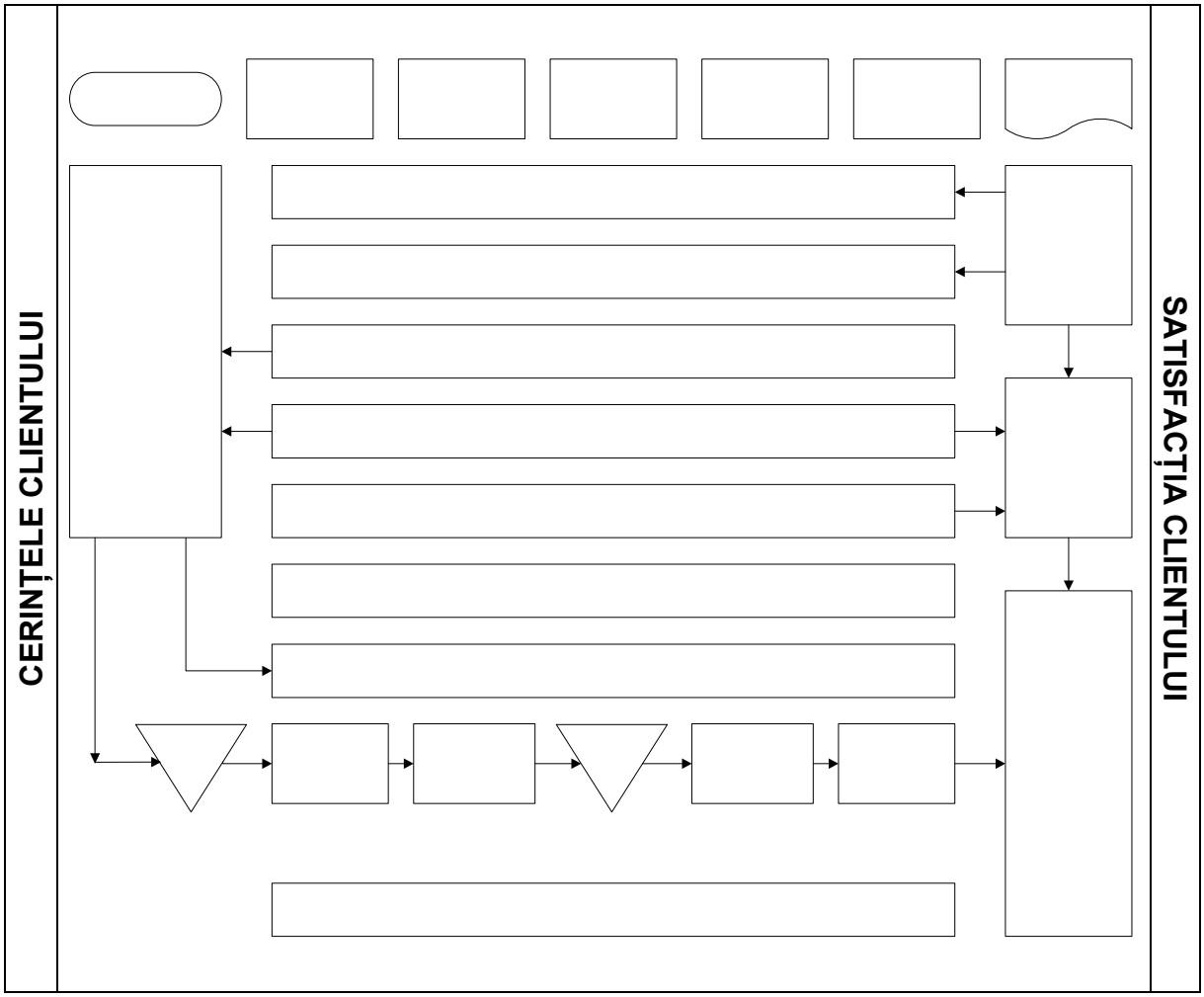
2.5 Detalii despre organizația care a creat modulul

Groen QA Expert este o companie independentă de consultanță, înființată în 1998 care şi-a construit o poziție bine determinată în domeniul asigurării calității în Olanda, precum şi în străinătate, dintre care menționăm în Europa de Est: Ucraina, Polonia, Romania, Slovacia şi Republica Cehă. Groen QA Expert oferă următoarele servicii de asigurare a calității pentru instituții şi afaceri: implementare, audit, management şi îmbunătățire a sistemelor de management al calității. Aceste servicii sunt realizate conform prevederilor din ISO 9001:2000, ISO/IEC 17025:2005, Bune practici: GLP/GMP/GCP, şi ARPCC (Analiză de Risc şi Puncte de Control Critice). Serviciile includ consultanță, audit, training şi management de îmbunătățire a calității, pe plan național şi internațional. Aici sunt cuprinse activități flexibile, nestandardizate, ad-hoc, de asigurarea calității, în conformitate cu prevederile reale de calitate. Groen QA Expert consiliază de asemenea asupra problemelor analitico-chimice. Sub aceste aspecte produsul este răspândit şi aplicat pentru fiecare client în parte. Transferul de cunoştințe este politica caracteristică în toate aceste activități. Au fost deserviți clienți din sfera guvernamentală şi a industriei private. Printre cei mai importanți clienți se numără laboratoarele de mediu şi farmaceutice, laboratoare de control al produsului, institute de cercetare şi firme de consultanță. Serviciile sunt furnizate pornind de la un cadru ştiințific riguros, combinat cu idei profesionale referitoare la procesele de management. Fiind vorba de o societate mică, se doreşte cooperarea cu alți consultanți în vederea participării la proiecte internaționale. Fiecare proiect se realizează în mod entuziast şi antrenant, cu implicarea organizației, prin sprijin acordat conducerii şi instruirii forței de muncă

3 MODEL DE MANAGEMENT DE PROCES

Aşa cum a fost definit în ISO 9000, un proces este un set de activităţi intercorelate care este orientat spre realizarea scopurilor de afaceri. Fiecare organizaţie lucrează cu procese. Totuşi, unele organizaţii lasă procesele să ia naştere şi să se dezvolte de unele singure, în timp ce alte organizaţii le dezvoltă cu un scop anume. Procesele formează nucleul organizaţiei. Numai în procese, oamenii, resursele, metodele şi materialele sunt folosite în mod combinat pentru a aduce o valoare adăugată acţionarilor. Totuşi, organizaţiile se prezintă în organigrame care arată ierarhia organizaţiei, în timp ce o organigramă nu explică modul în care procesele referitoare la afacere şi producţie sunt implementate. De fapt, organigrama ar trebui să fie rezultatul conceperii modelului de proces al organizaţiei care ajută principalele procese de producţie.

În tabel, un exemplu al procesului de producţie primar al unui furnizor este prezentat arătând procesele principale şi de susţinere din organizaţie conform modelului de Sistem de Management al Calităţii ISO 9001 pentru a îndeplini cerinţele (partea stângă) şi satisfacţiile (partea dreaptă) clientului.



În acest model de proces, procesul principal este PRODUCȚA care este legată de procesele principale aparținând PLANULUI DE AFACERI. Planul de afaceri este în legătură cu procesele principale care, la rândul lor, au o relație cu alte procese de susținere aşa cum rezultă din modelul de proces din tabelul de mai jos.

PLANUL DE AFACERI:	SUSȚINUT DE:
• Cercetare şi Dezvoltare • Managementul Resurselor • Servicii şi Contracte • Suport după Vânzare	• Marketing • Personal & Aprovizionare • Aprovizionare & Cumpărare • Vânzări

Procesul de producție principal constă în următoarele procese principale:

- Facilități, echipament şi managementul materialelor
- Fazele de producție de la materiile prime până la livrarea produselor
- Controlul Calității în lucru a parametrilor de proces critici şi măsuri de sănătate, siguranță şi mediu.

Procesele de susținere care furnizează registrele necesare pentru măsurarea performanței afacerii sunt prezentate în partea de sus a modelului de proces:

- Managementul de date şi ICT
- Orare & Contabilitate
- Asigurarea Calității
- Finanțe
- Raportare de Management.

Pentru fabricația în serie acest model de proces poate fi folosit ca model de referință. Ne vom îndrepta atenția spre sarcinile şi responsabilitățile diferitelor departamente din organizație. Departamentul de vânzări va acoperi întreaga parte de la negociere şi înregistrare până la controlul cerințelor clienților (contracte, cotații şi ordine de cumpărare) şi facturare. În afară de vânzări, sunt susținute totodată prețurile, discounturile, comisioanele şi rabaturile. Negocierea, înregistrarea şi controlul cerințelor (contracte, cotații şi ordine de cumpărare) producătorilor se află în grija departamentului de achiziții. Coordonarea produselor de intrare şi de ieşire şi controlul stocului revine Managementului de Materiale care se află sub responsabilitatea Producției. Cercetarea şi Dezvoltarea cooperează îndeaproape cu Departamentul de Marketing pentru a realiza noi produse pe baza cerințelor clienților. Mai multe tipuri de planificare sunt susținute ca derivând din planul de afaceri de cel mai înalt nivel, dar mai concret la nivelul Producției pentru planificarea ciclică finită şi control la nivel de fabricație. Departamentul de control al calității susține definirea şi înregistrarea cerințelor specifice ale clienților şi realizează inspecții de calitate a procesului. Departamentul independent de asigurare a calității susține analiza rezultatelor inspecției şi realizează revizuirea registrului lotului de producție după care o persoană calificată poate fi făcută responsabilă pentru livrarea finală a produselor. Departamentul de contabilitate susține activitățile de procesare zilnică (conturi creanțe, conturi debite, gestiunea casei, colectarea informațiilor de management şi raportare).

4 DEFINIȚIA PROCESULUI

Modelul de proces al organizației trebuie să fie redus la procesul în sine. Intrările şi ieşirile acestor procese trebuie definite în relație cu procesul principal şi rolul lor de susținere pentru afacere. Pentru fiecare proces va fi important de identificat proprietarul procesului care este un funcționar în organizație. Proprietarul procesului va descrie scopul procesului şi elementele (sistemele) inter-relaționale sau interactive în care activitățile sunt realizate de către funcționari responsabili. Procesul va fi documentat într-o procedură conținând o diagramă a procesului, un text explicativ şi va specifica cine şi cu ce este responsabil în proces şi cine are puterea de a aproba sau autoriza deciziile privitoare la proces şi finanțe. Modul în care activitățile sunt realizate în proces poate fi descris în instrucțiuni de lucru sub formă de liste şi formulare.

Organizațiile care au implementat modelul de proces pentru planul de afaceri şi-au organizat ierarhia în aşa fel încât funcționarii de la departamentele centrale să poată fi delegați să susțină procesele şi activitățile care au loc în alte părți ale organizației. Pentru a fi mai clari, vă prezentăm trei exemple:

1. Un funcționar de la departamentul de resurse umane angajează personal şi asigură training şi evaluare pentru fiecare departament în parte.
2. Un funcționar de la departamentul de servicii tehnice asigură suport tehnic producției pentru defecțiuni şi reparații de echipamente şi servicii de calibrare.
3. Un funcționar de la departamentul de marketing este delegat la departamentul R&D pentru dezvoltarea unui nou produs.

Atunci când toate procesele sunt descrise şi documentate în sistemul de management al organizației, relația dintre procese trebuie să identifice potențialele lipsuri sau legături între procese şi/sau departamente. Atunci când aceste probleme sunt soluționate, va fi necesară definirea obiectivelor pe baza misiunii de afaceri. Vor fi identificați indicatorii de performanță şi acțiunile pentru a atinge scopurile de îmbunătățire a proceselor la toate nivelurile organizației de la managementul de top la cel de mijloc, supervizori şi angajați. Se poate dezvolta un calcul al indicatorilor de performanță care să structureze îmbunătățirile şi să contorizeze realizările.

5 PROCESELE DE PRODUCȚIE

Un proces de producție trebuie să fie descris în detaliu definind caracteristicile procesului şi parametrii critici. Diferite modele de referință pot fi aplicate în funcție de tipul de produs.

DISCRET	**VOLUM SCĂZUT**		PROCES
	Asamblare/ job • Maşini • Unelte • Echipament • Închizătoare • Bijuterii	**Lot / Amestec** • Mâncare • Băuturi, Vin • Produse lactate • Farmaceutice • Vopseluri	
	Volum ridicat / Repetitiv • Componente electronice • Filaturi • Ceramică • Baterii • Roți	**Proces / Curs** • Rafinate • Sticlă • Grafit • Fabrică de hârtie • Oțel	
	VOLUM RIDICAT		

Se va lua drept exemplu producția unui produs chimic farmaceutic care este în mod obişnuit un proces de producție. În procesul de management de facilități, echipamente, materiale şi utilități , specificațiile tuturor articolelor de fabricație sunt definite, iar criteriile de acceptare (gamă sau valoare în anumite limite) sunt documentate. La primire, are loc inspecția tuturor articolelor de fabricație critice testând dacă acestea sunt conforme cu specificațiile şi criteriile de recepție de utilizare cerute. Pentru păstrarea unei viziuni generale asupra documentului, numită Factură de Testare, acesta poate fi elaborat pentru a servi drept rezumat al rezultatelor de producție şi testare. Produsele semifinite sunt testate conform specificațiilor. Produsele finite sunt testate conform specificațiilor şi livrate după revizuirea dosarului lotului şi aprobarea Facturii de Testare. Produsele pot fi produse în loturi urmate de asamblare sau punerea lor în containere urmate de împachetare. Materialele şi produsele (semifinite) pot avea o viață de raft limitată care necesită un management al lanțului logistic conform unor condiții predeterminate de depozitare şi niveluri de stocare. Împachetarea produsului este făcută la ordinele fixe şi planificate ale departamentului de vânzări. Fabricația va fi realizată pe bază de prognoză şi, de aceea, cerințele de distribuție, planificarea şi programul director de producție sunt foarte importante.

6 MANAGEMENTUL LANȚULUI LOGISTIC

Managementul lanțului logistic poate fi clasificat drept una din provocările cheie în multe din tipurile de afacere din următoarea decadă. Comportamentul consumatorului se individualizează cu rapiditate cauzând o mişcare de la producerea în masă la producerea individualizată. Schimbările în comportamentul clientului au consecințe pentru retaileri şi producători şi vor reajusta obiectivele de optimizare. Caracteristicile diferențierii produselor sunt dependente de cererile clienților aşa cum este arătat în tabelul de mai jos.

STOC	OBIECTIVE DE OPTIMIZARE		PUNCTUL DE VÂNZARE
	Obiective anterioare	**Obiective noi**	
	• Reducerea costurilor • Creşterea calităţii • Creşterea productivităţii	• Timp minim pe piaţă • Flexibilitate maximă a lanţului • Flexibilitate maximă a procesului	
	Produse funcţionale	**Produse inovatoare**	
	• Satisfac nevoi de bază • Cerere stabilă, previzibilă • Ciclu lung de viaţă	• Cerere imprevizibilă • Varietate mare de produse • Ciclu de viaţă scurt	
	CERINŢE ALE CLIENŢILOR		

Retailerii deţin în zilele noastre o mare cantitate de informaţii despre comportamentul clientului dintr-o fază timpurie, prin folosirea sistemelor de scanare. Astfel, retailerii au o sursă mare de informaţii despre profiluri individuale de consumatori. Pentru managementul lanţului logistic aceste informaţii pot fi folosite pentru a optimiza previziunea cererilor consumatorilor şi planificarea producţiei şi inovaţiei. În parteneriat, va fi vorba de partenerul care va avea cele mai bune informaţii despre cererile viitoare ale consumatorilor. În general, informaţia disponibilă la retaileri este valoroasă pentru producători şi alţi parteneri în lanţul logistic. În cadrul vânzării de produse funcţionale, concurenţa preţurilor este mare şi cu valori mici de profit. Dezvoltarea şi vânzarea produselor inovatoare trebuie făcute la cererea expresă a cumpărătorilor. Flexibilitatea în producţie şi distribuţie poate satisface mai mult un cumpărător care este dispus să plătească un preţ mai mare.

7 STUDIU DE CAZ

- Să dezvolte un model de management de proces în vederea managementului lanţului logistic.
- Pentru un produs funcţional (pâine produsă într-o fabrică) şi un produs inovativ (maşina de cafea Senseo).
- Să definească procesele-cheie cu intrări şi ieşiri în lanţul logistic de la producători de materiale brute la producători, angrosişti/ distribuitori şi retaileri.
- Să dezvolte criterii pentru relaţii parteneriale.
- Să definească sisteme de informaţii şi cerinţe de management al datelor.
- Nevoi de integrare (schimb de informaţii, sisteme de schimb de informaţii).

8 SITE-URI WEB

www.prince2.com/whatisp2.html

www.bmi.omg.org

www.bpmn.org

www.isixsigma.com

www.control-es.com