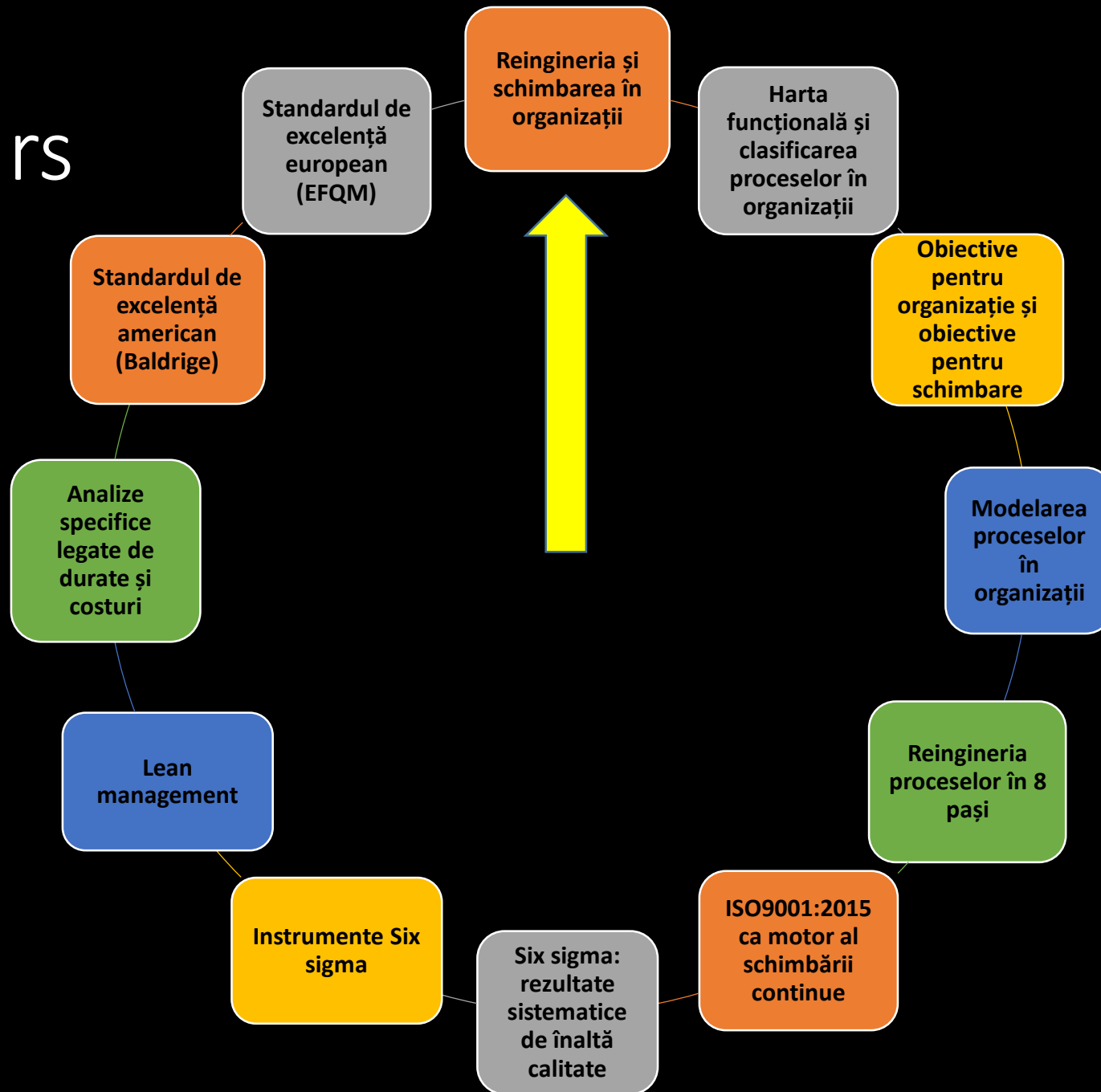


Reingineria Proceselor Industriale

Rezumat pentru examen

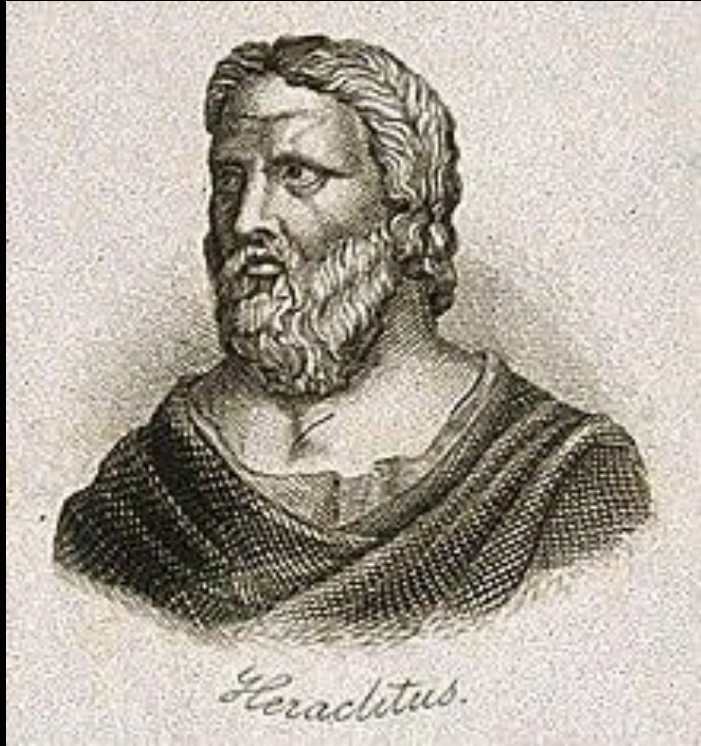
Mihai PASCADI

Acest curs



REINGINERIA PROCESELOR
=
SCHIMBARE ÎN ORGANIZAȚIE

SCHIMBAREA - πάντα ῥεῖ (panta rhei) – "*toate curg*"



- N c. 535 BC
- Ephesus, Ionia, Persian Empire
- D c. 475 BC (age c. 60)
- Ephesus, Ionia, Liga Deliană
- Era: filozofie pre-Socratică

*Nu supraviețuiește cel mai puternic
nici cel mai inteligent,
supraviețuiește cel care se adaptează mai bine schimbării*



Charles DARWIN



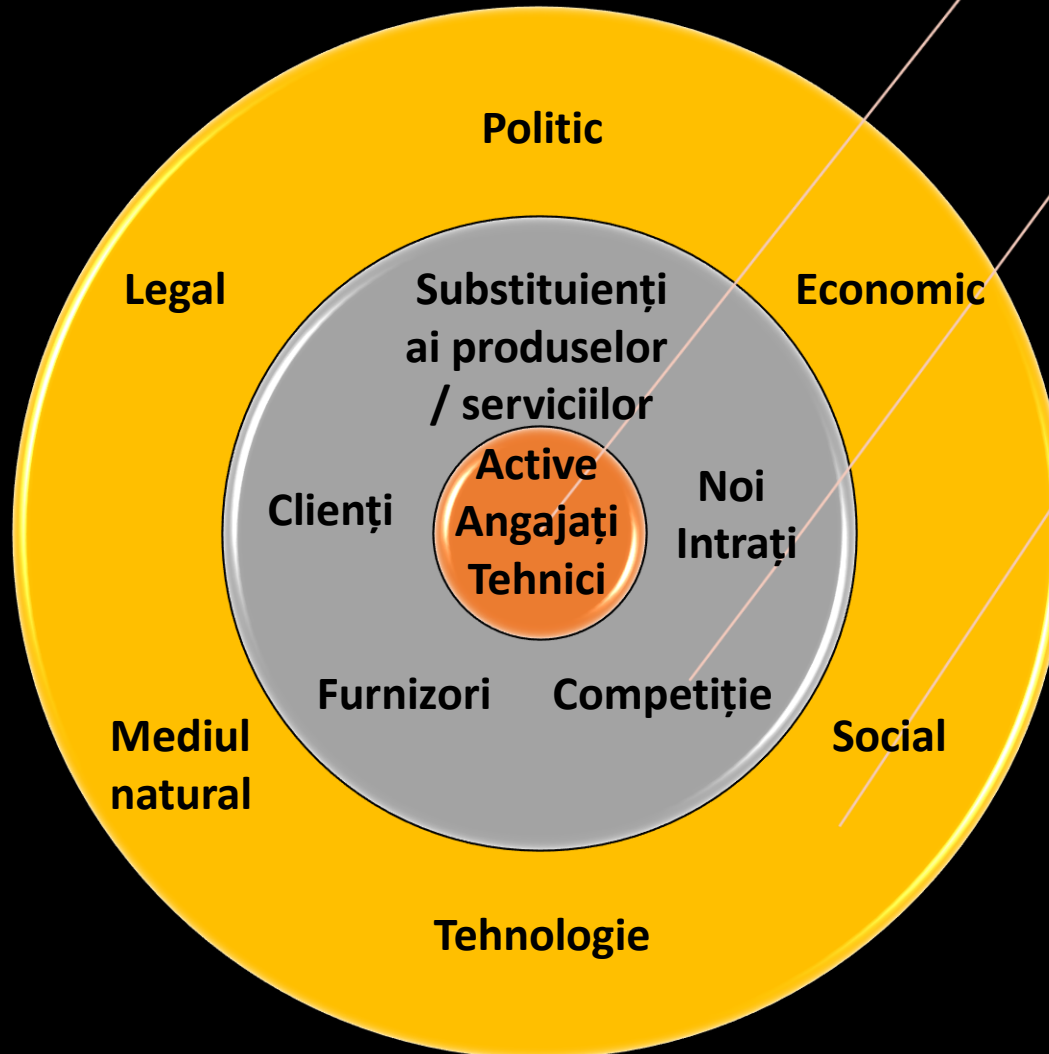
FORȚELE SCHIMBĂRII

FORȚELE SCHIMBĂRII

https://www.youtube.com/watch?time_continue=5&v=wTUSvLaG6PY&feature=emb_logo

FORȚELE SCHIMBĂRII – ANALIZA PESTEL

Examen



Factori interni

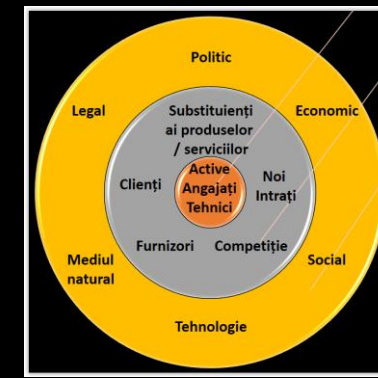
Factori externi de
piață

Factori externi
macro-sistemici

Toate aceste surse de schimbare pot
determina schimbări în procesele
organizației.

<https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

LOGICA SCHIMBĂRII (exemple)



Examen

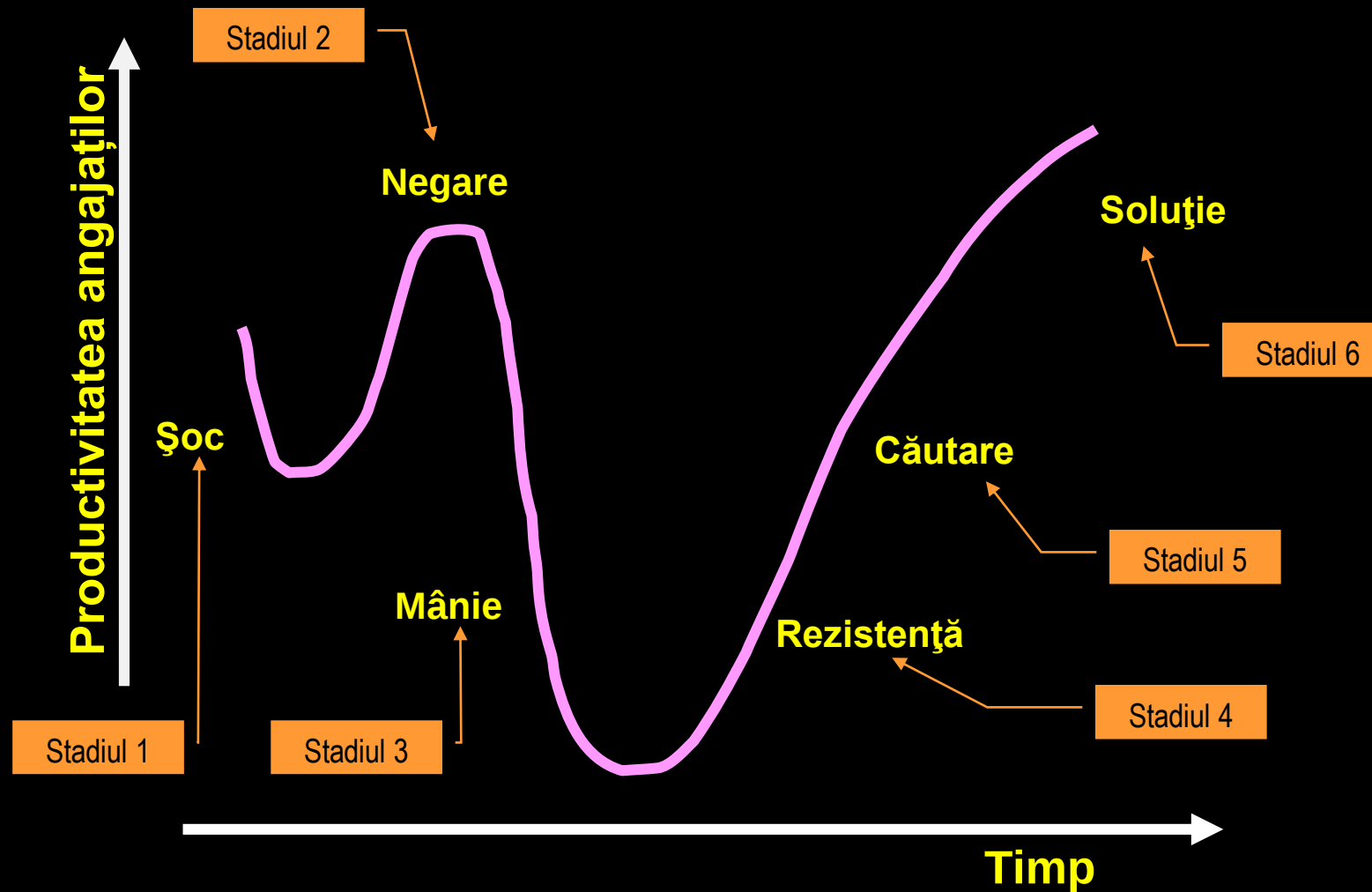
- Politic → politici de susținere / descurajare → dezvoltarea strategiei de adaptare = proiecte + procese + resurse + produse/servicii adaptate
- Economic = Oportunități & Riscuri → Produse&Servicii → Procese, Proiecte → Resurse
- Social → stabilitate socială și factori demografici → Produse&Servicii → Procese → resurse
- Tehnologie → Echipamente, Linii tehnologice → Produse&Servicii → Procese → Resurse
- Mediu → restricții de mediu → Produse și servicii sau Procese → Tehnologie → Resurse
- Legal → termeni și condiții → Produse și servicii sau Procese → Tehnologie → Resurse

SCHIMBĂRI MICI ȘI MARI

- Pași mici
- Salturi

Reacția organizației la schimbare: Curba Schimbării

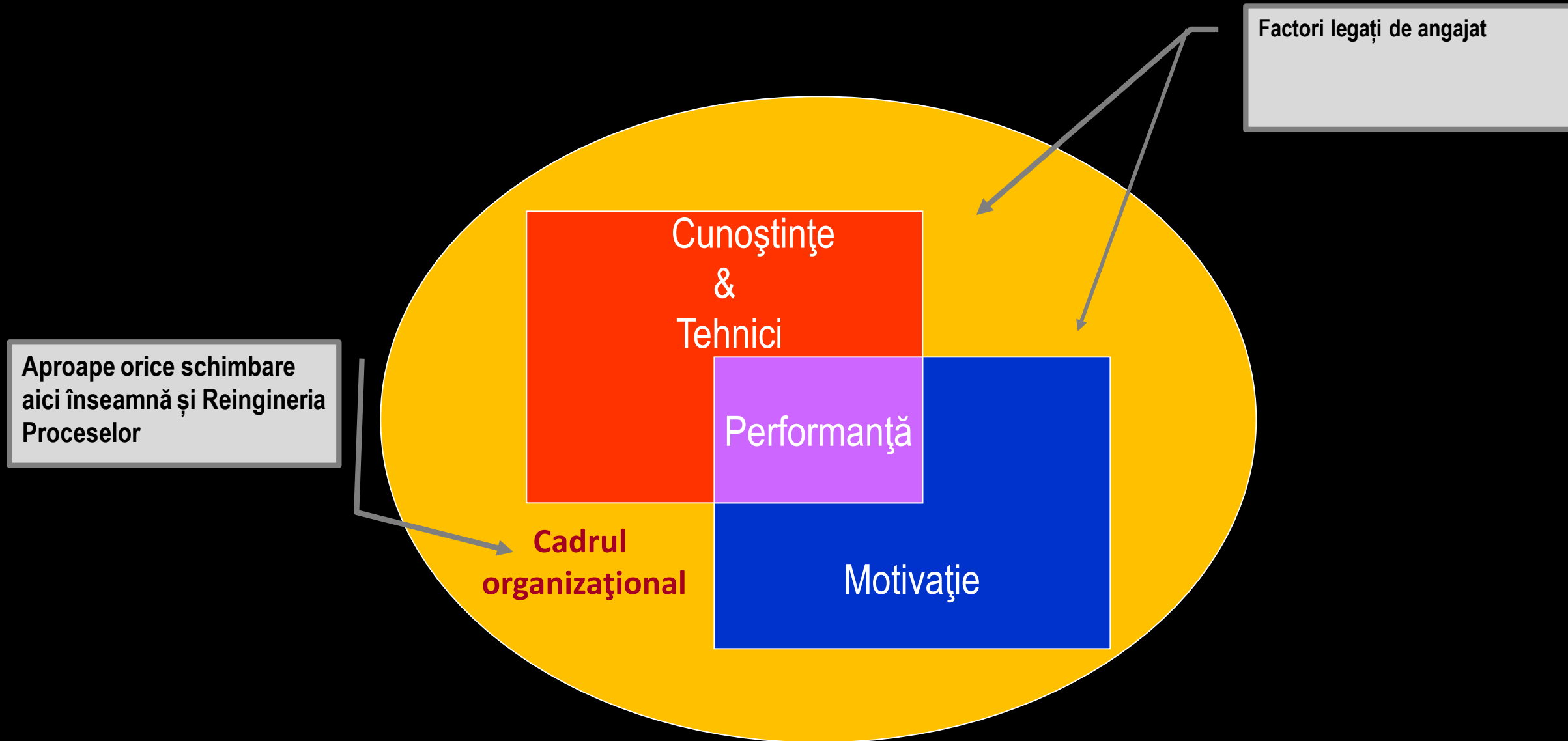
Examen



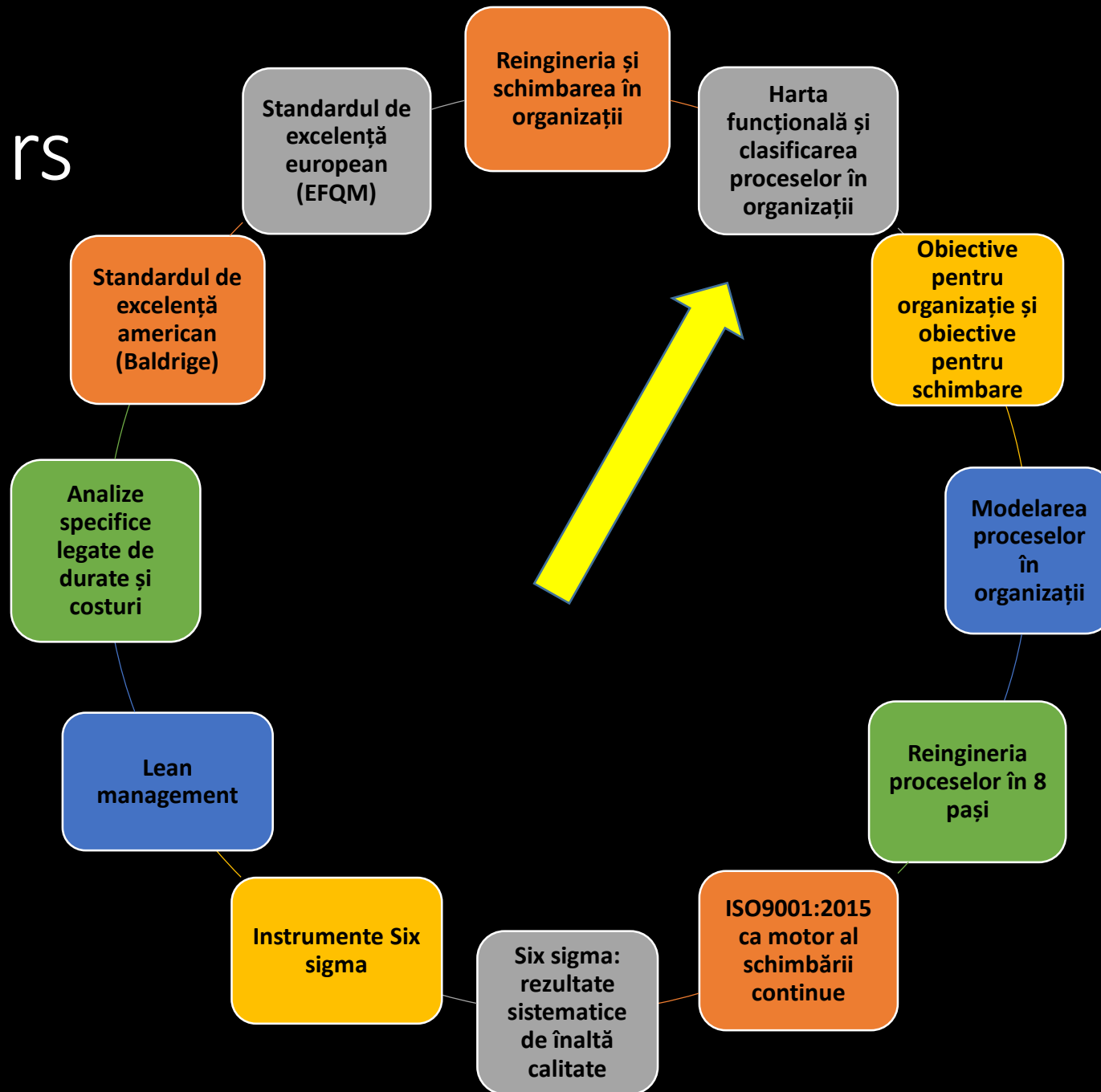
ABORDAREA SCHIMBĂRII

- Fiți proactivi mai degrabă decât reactivi
- Comunicați devreme și periodic, clar și corect:
 - Necesitate,
 - Obiective,
 - Beneficii,
 - Metode
- Implicați-i pe toți cei interesați și afectați de schimbare în proiectarea și realizarea schimbării
- Monitorizați și comunicați progresul
- Mobilizați resursele pentru depășirea obstacolelor
- Măsurați rezultatul (imediat și apoi periodic în timp) pentru a putea face ajustări
- Sărbătoriți succesul cu echipa

Indiferent cum o măsurăm, performanța este întotdeauna un factor determinant al schimbării:



Acest curs



CLASIFICAREA PROCESELOR ÎN ORGANIZAȚII

Organizațiile mari au procese complexe: DACIA

<https://youtu.be/334szMAL3oE>

Organizațiile mari au procese complexe: Arctic

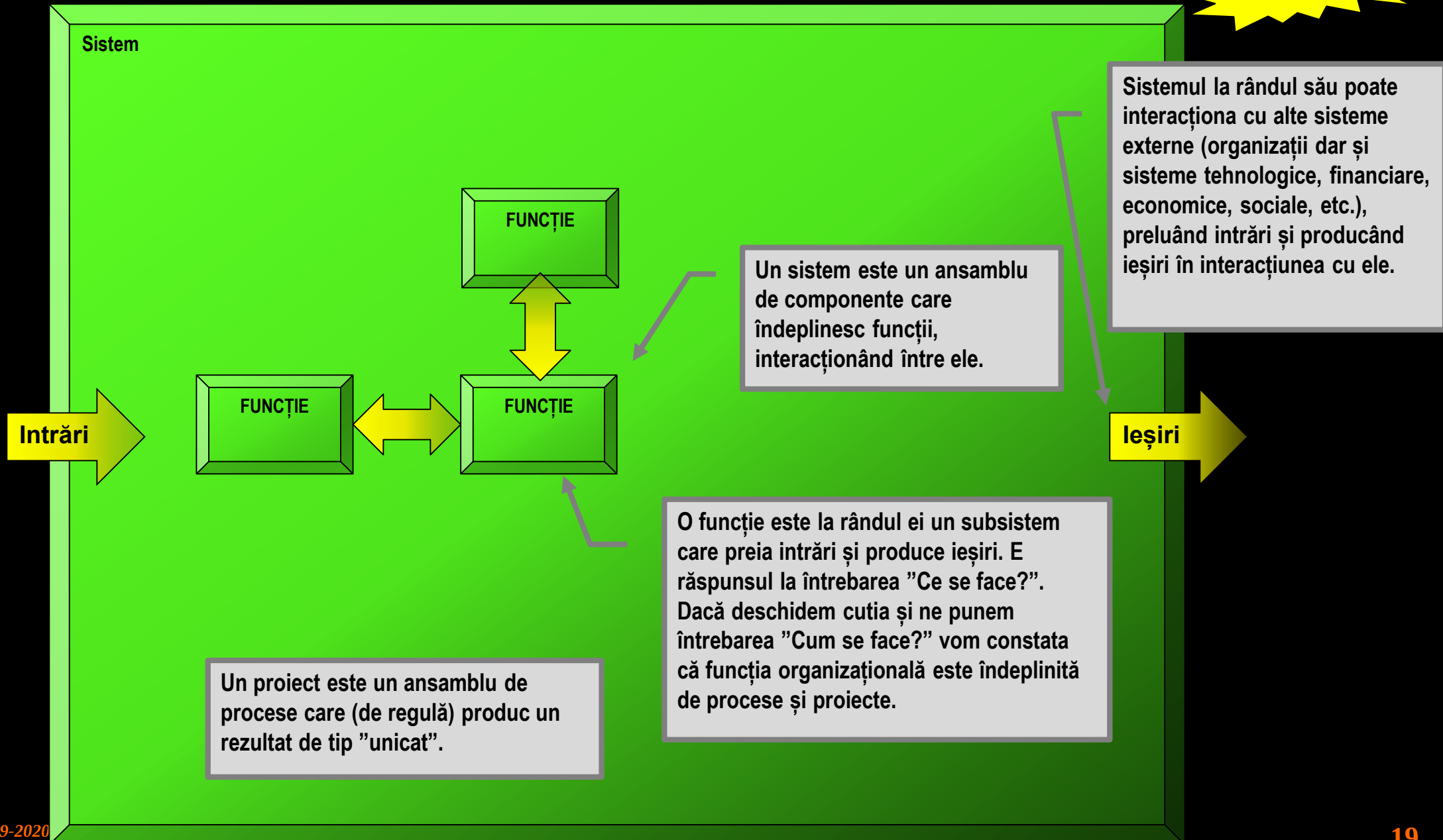
<https://youtu.be/wYPb9Rm3mH4>

Pentru a stăpâni complexitatea organizației...

... avem nevoie de o metodă

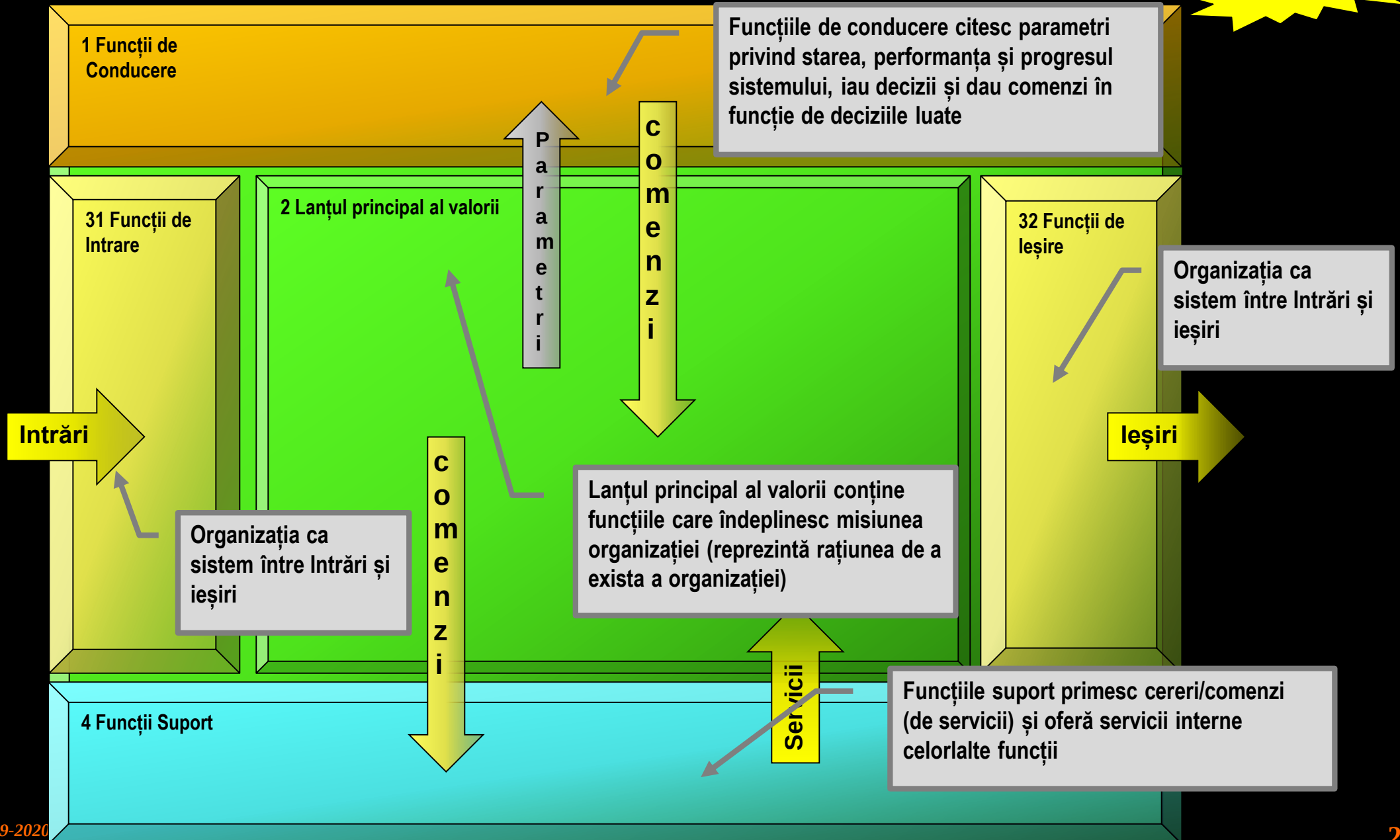
Organizația ca sistem

Examen



Organizația ca sistem

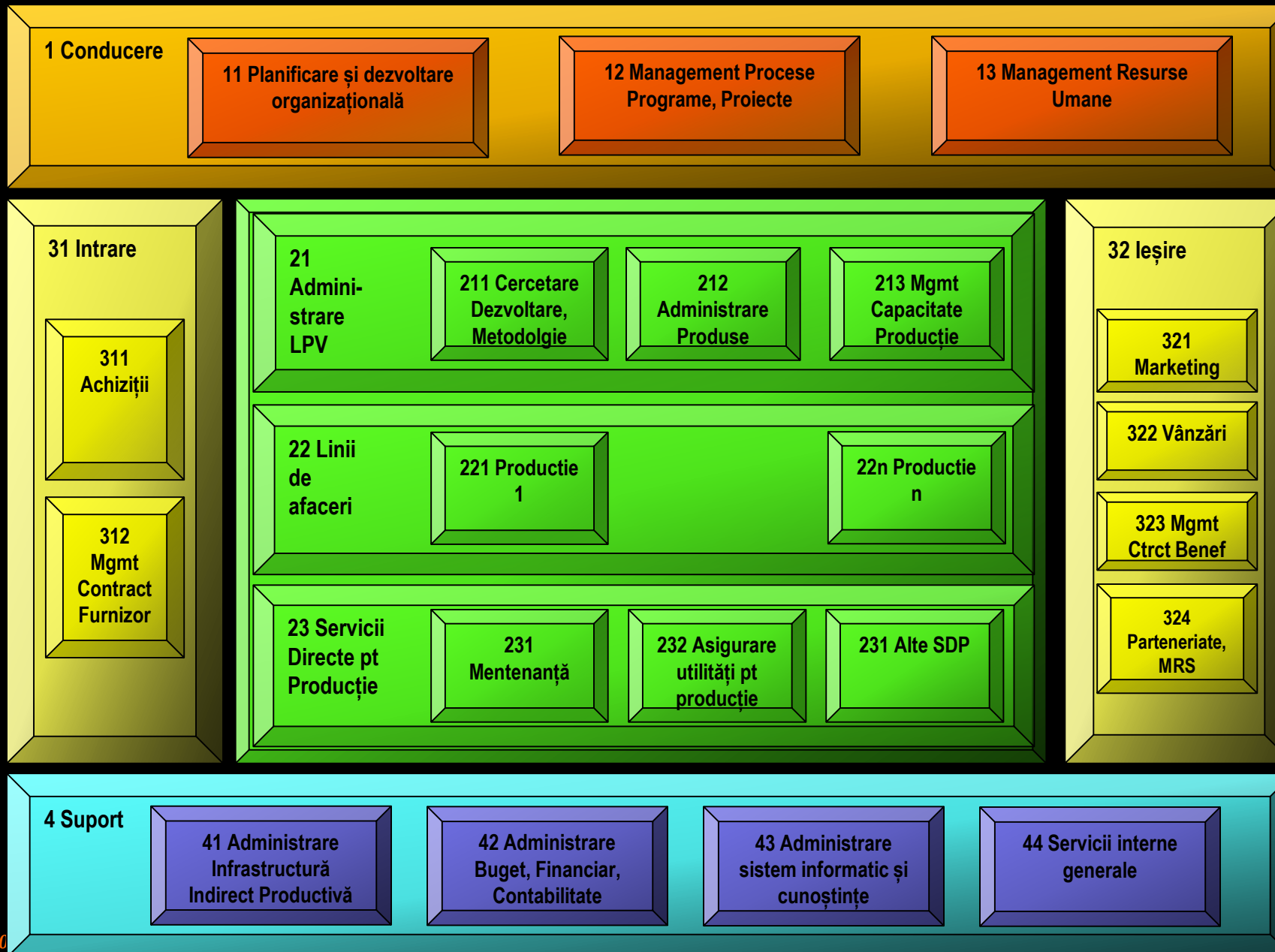
Examen



Harta funcțională a unei organizații = Arhitectura Generală de Procese

Examen

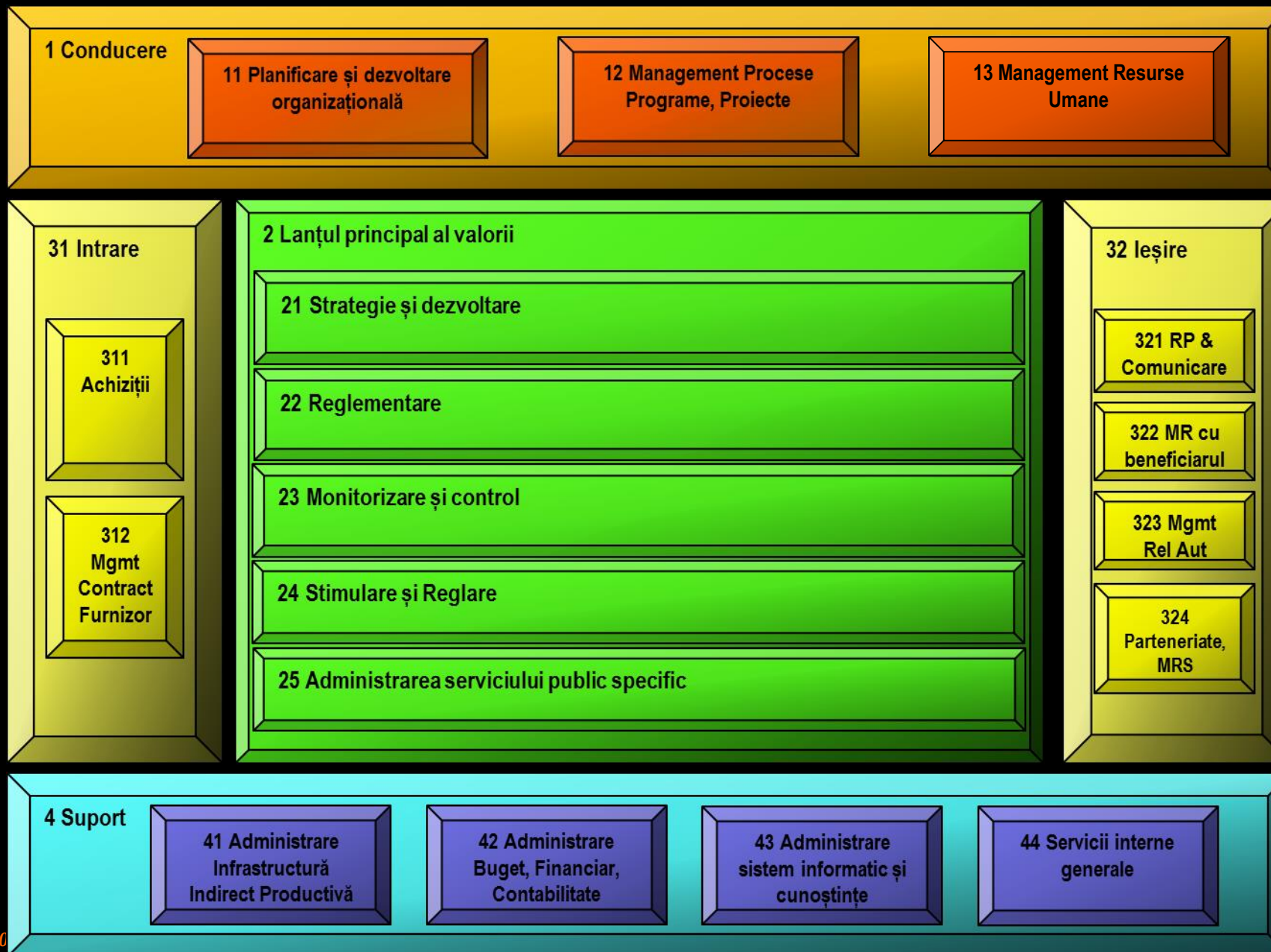
Pentru o companie, harta arată de regulă așa:



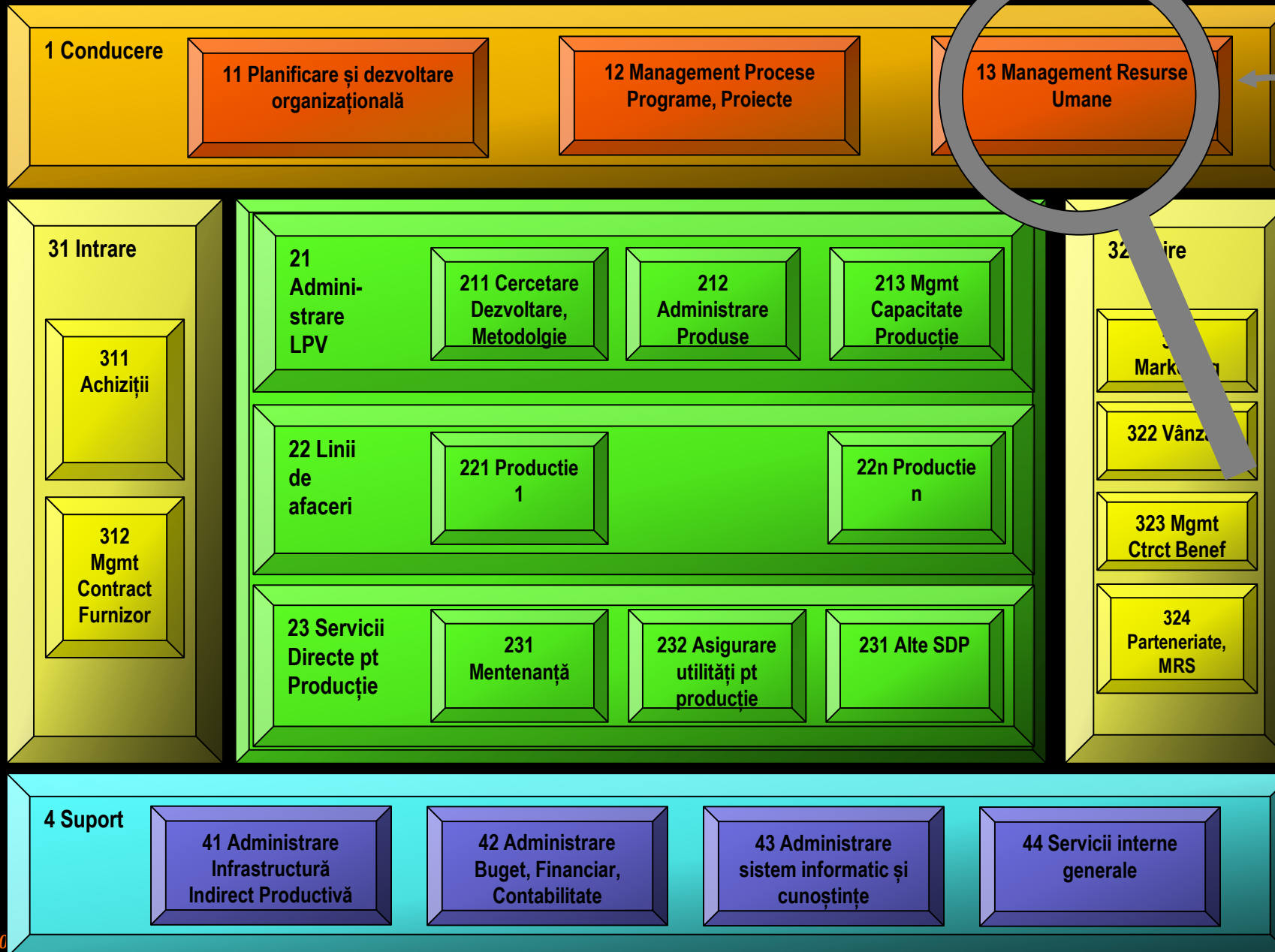
Harta funcțională (instituții publice)

Examen

Pentru o instituție, harta arată de regulă așa; față de companii, instituțiile publice au un lanț al valorii diferit și interacționează cu beneficiarii într-o manieră specifică (de exemplu, de regulă, nu au o funcție de vânzări):

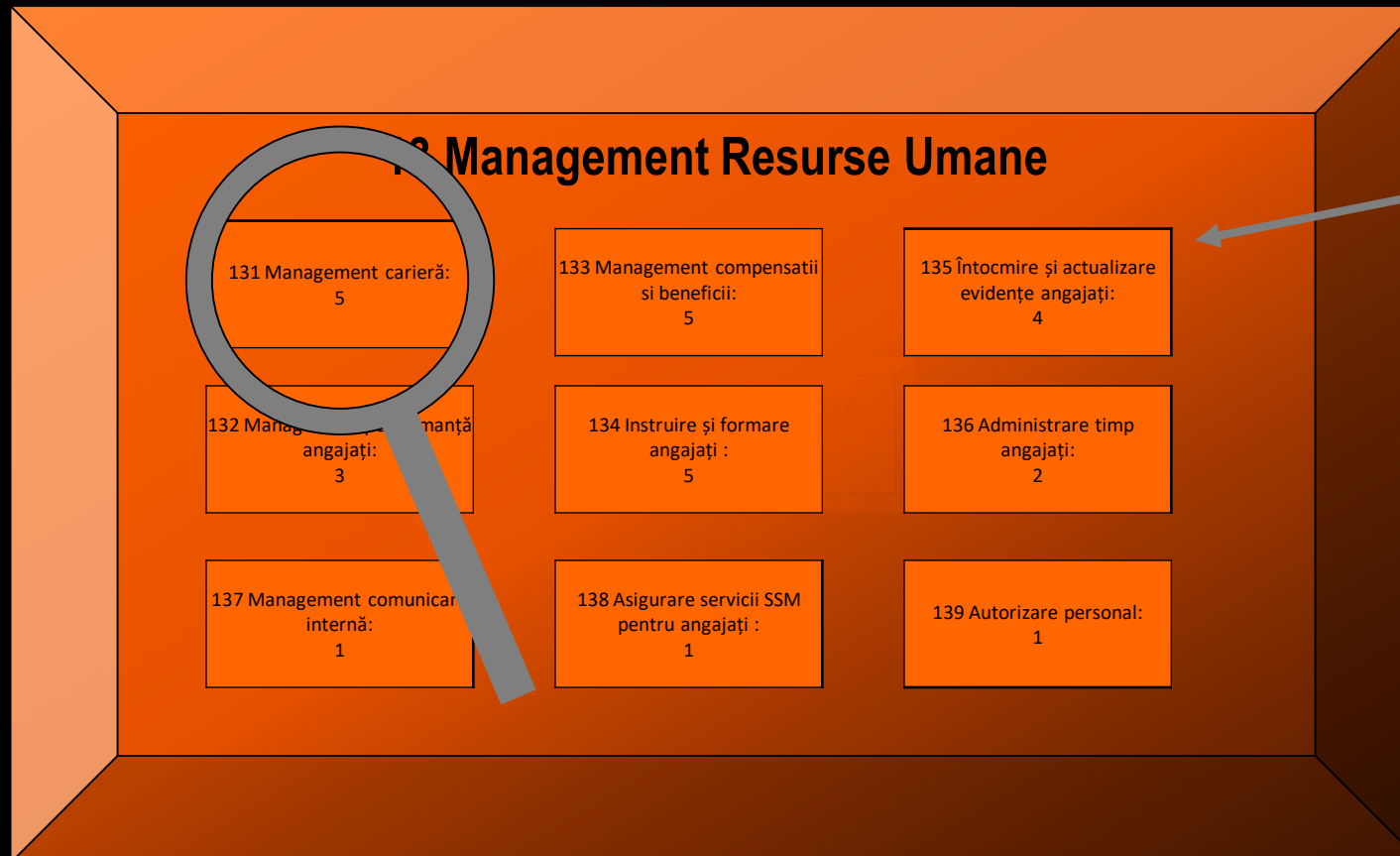


Harta funcțională = Arhitectura Generală de Procese



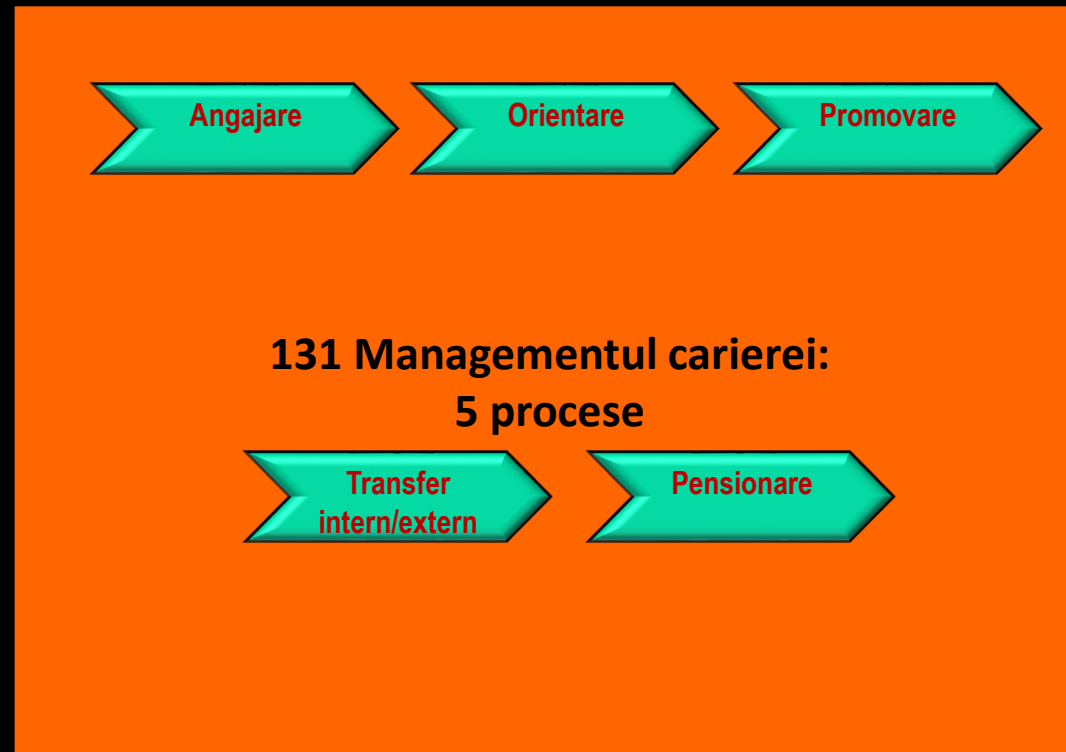
Detaliind una dintre funcții: ce se află în fiecare dintre "cutiile funcționale" ale organizației?

Fiecare funcție organizațională poate fi detaliată în subfuncții



Exemplu: Funcția de Management al Resurselor Umane poate fi împărțită în mai multe subfuncții, așa cum rezultă din imagine: carieră, compensații și beneficii, evidențe angajați, managementul performanței, instruire și formare, administrarea timpului, comunicare internă, Sănătate și Securitate în muncă, Autorizare, etc. Așa cum se va vedea, aceste subfuncții sunt îndeplinite de fapt de procese (în unele cazuri de proiecte)

Subfuncțiile sunt îndeplinite de procese

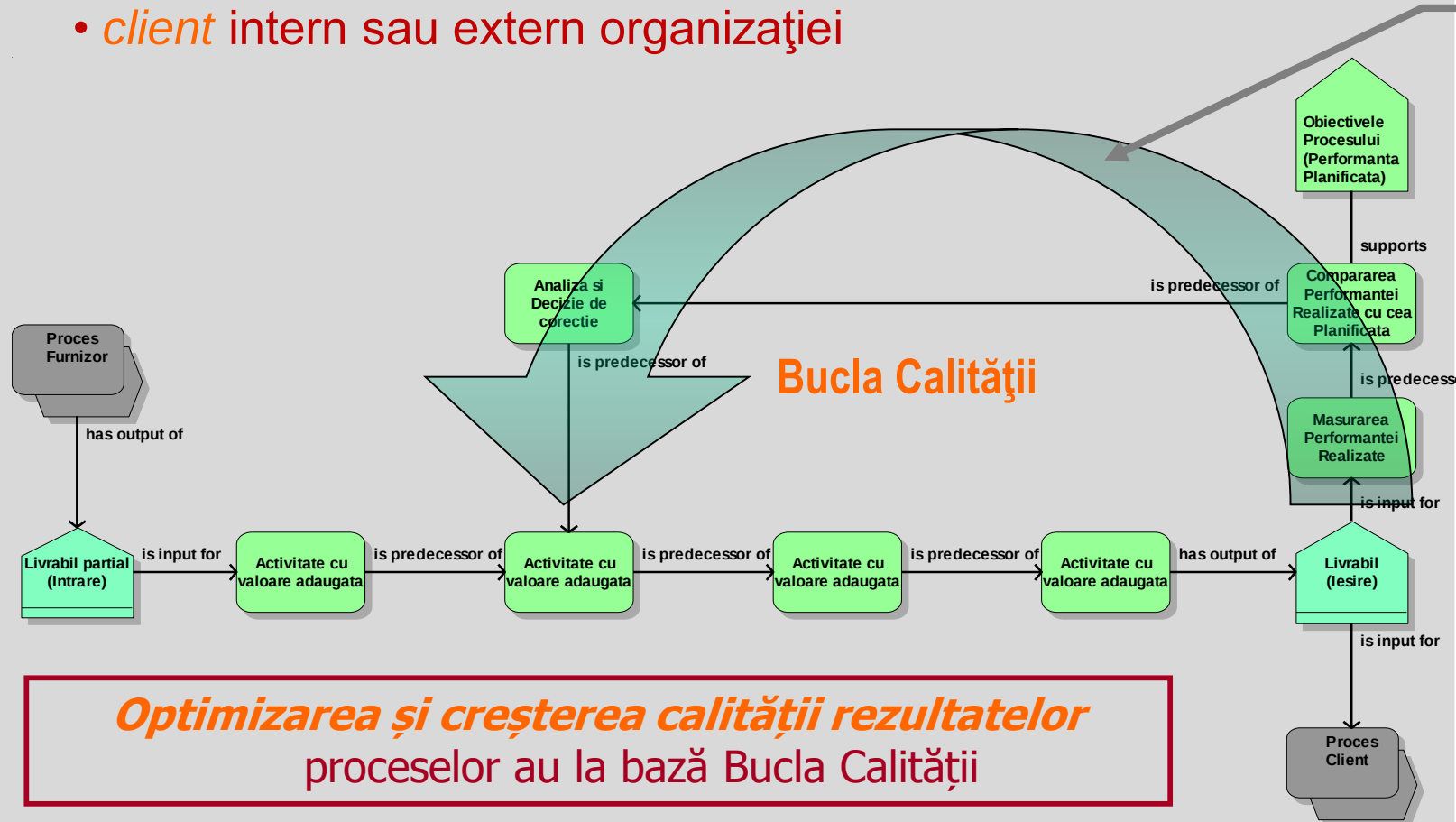


În concluzie, funcțiile organizației sunt îndeplinite de grupuri de procese (iar subfuncțiile de procese)

Proces organizațional:

O activitate sau grup de *activități* care

- Preiau o *intrare*,
- Îi adaugă valoare consumând *resurse* și o
- Transferă la *ieșire* către un
- *client* intern sau extern organizației

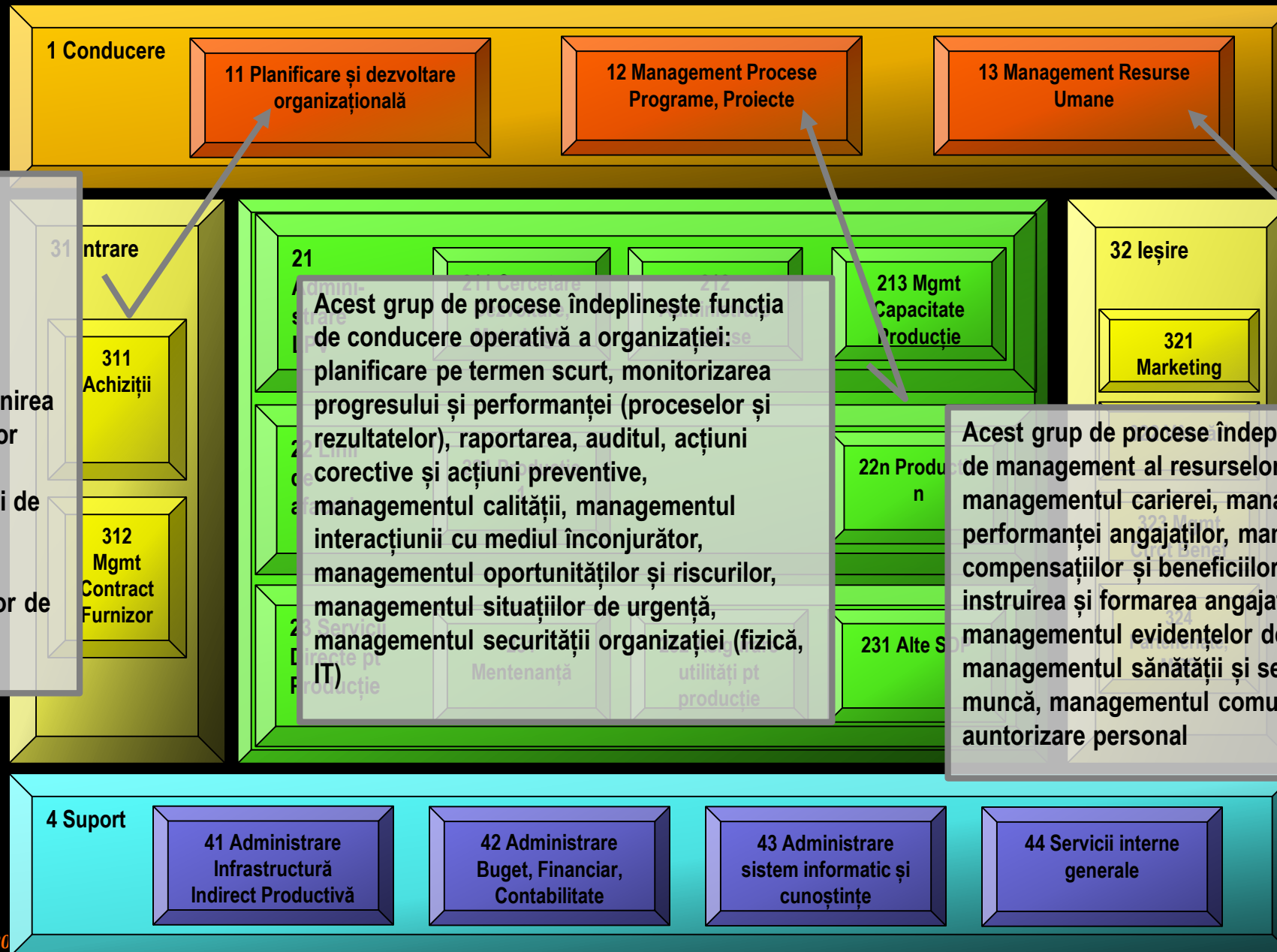


Examen

Atunci când rezultatul procesului diferă de rezultatul stabilit prin obiectiv, intervine bucla calității
Bucula calității acționează corectiv (se reprelucrează rezultatul procesului pentru a deveni conform) sau preventiv (se modifică procesul pentru a evita sistematic pe viitor tipul de neconformitate respectiv)

Harta funcțională = Arhitectura Generală de Procese

Examen



Acest grup de procese îndeplinește funcția de conducere strategică a organizației: Viziunea și Valorile organizației, planificare strategică și anuală, definirea programelor și proiectelor strategice, definirea arhitecturii funcționale și de procese, **proiectarea și reingineria proceselor**, dezvoltarea documentelor de reglementare internă

Acest grup de procese îndeplinește funcția de conducere operativă a organizației: planificare pe termen scurt, monitorizarea progresului și performanței (proceselor și rezultatelor), raportarea, auditul, acțiuni corective și acțiuni preventive, managementul calității, managementul interacțiunii cu mediul înconjurător, managementul oportunităților și riscurilor, managementul situațiilor de urgență, managementul securității organizației (fizică, IT)

Acest grup de procese îndeplinește funcția de management al resurselor umane: managementul carierei, managementul performanței angajaților, managementul compensațiilor și beneficiilor, dezvoltarea, instruirea și formarea angajaților, managementul evidențelor despre angajați, managementul sănătății și securității în muncă, managementul comunicării interne, autorizare personal

Harta funcțională = Arhitectura Generală de Procese

Managementul achizițiilor pentru organizație (de multe ori se separă managementul achizițiilor pentru "producție, integrare și revânzare" și managementul achizițiilor pentru funcționarea (consumul intern) organizației. Procesele sunt diferențiate și după valoare, natură (produse, servicii. Lucrări), interesul de a pune în competiție mai accentuată sau mai puțin accentuată furnizorii, etc.

Funcția de vânzări asigură identificarea și calificarea oportunităților de stabilire de noi relații contractuale cu beneficiarii și deci de creștere a volumului de activitate și a cifrei de afaceri. Abordarea clienților se face pe segmente de clienți conform unui model de adresare personalizată a pieței stabilit de funcția de marketing în funcție de necesitățile specifice fiecărui segment. În mod uzual, aceste procese acoperă activitățile de la identificarea oportunității la obținerea comenzii beneficiar sau semnarea contractului cu acesta (from lead to order)

Managementul relației cu beneficiarii (Customer Relationship Management) presupune managementul relațiilor contractuale și urmărirea propriilor livrări / prestări / execuții de lucrări, dezvoltarea și extinderea relațiilor cu aceștia în viitor, evaluarea satisfacției clienților, evaluarea încrederii clienților în organizație ca furnizor, evaluarea situației financiare, economice și a riscurilor legate de clienți, etc.

Managementul relației cu furnizorii presupune analiza și calificarea periodică a piețelor de aprovizionare, evaluarea periodică a furnizorilor curenți, managementul contractelor / livrărilor de produse / servicii / execuției de lucrări pentru organizație (Supply Chain Management)

În această reprezentare, doar o parte din funcțiile de marketing sunt asigurate de grupul funcțional 321 (doar Identificarea și analiza piețelor și respectiv Promovare și comunicare. Managementul produselor (și implicit al prețurilor) este gestionat de funcția 212 (Administrare produse).

Examen

Managementul relației cu factorii interesați (stakeholders) poate însemna: gestiunea comunicării și prestării reciproce de servicii cu acționarii, cetățenii și comunitatea, partenerii, autoritățile locale și centrale, investitorii curenți și potențiali, competiția, alte companii care nu sunt furnizori sau beneficiari, asociații profesionale sau de ramură, etc.- oricine are un interes legat de organizație și activitatea acesteia.

Harta funcțională = Arhitectura Generală de Procese

Managementul achizițiilor pentru organizație (de multe ori se separă managementul achizițiilor pentru "producție, integrare și revânzare" și managementul achizițiilor pentru funcționarea (consumul intern) organizației. Procesele sunt diferențiate și după valoare, natură (produse, servicii. Lucrări), interesul de a pune în competiție mai accentuată sau mai puțin accentuată furnizorii, etc.

Managementul bugetului (centralizarea și echilibrarea planificării, monitorizarea execuției), administrarea fluxurilor de numerar (financiar) și respectiv menținerea evidențelor contabile și asigurarea unui regim legal de funcționare din perspectiva obligațiilor fiscale

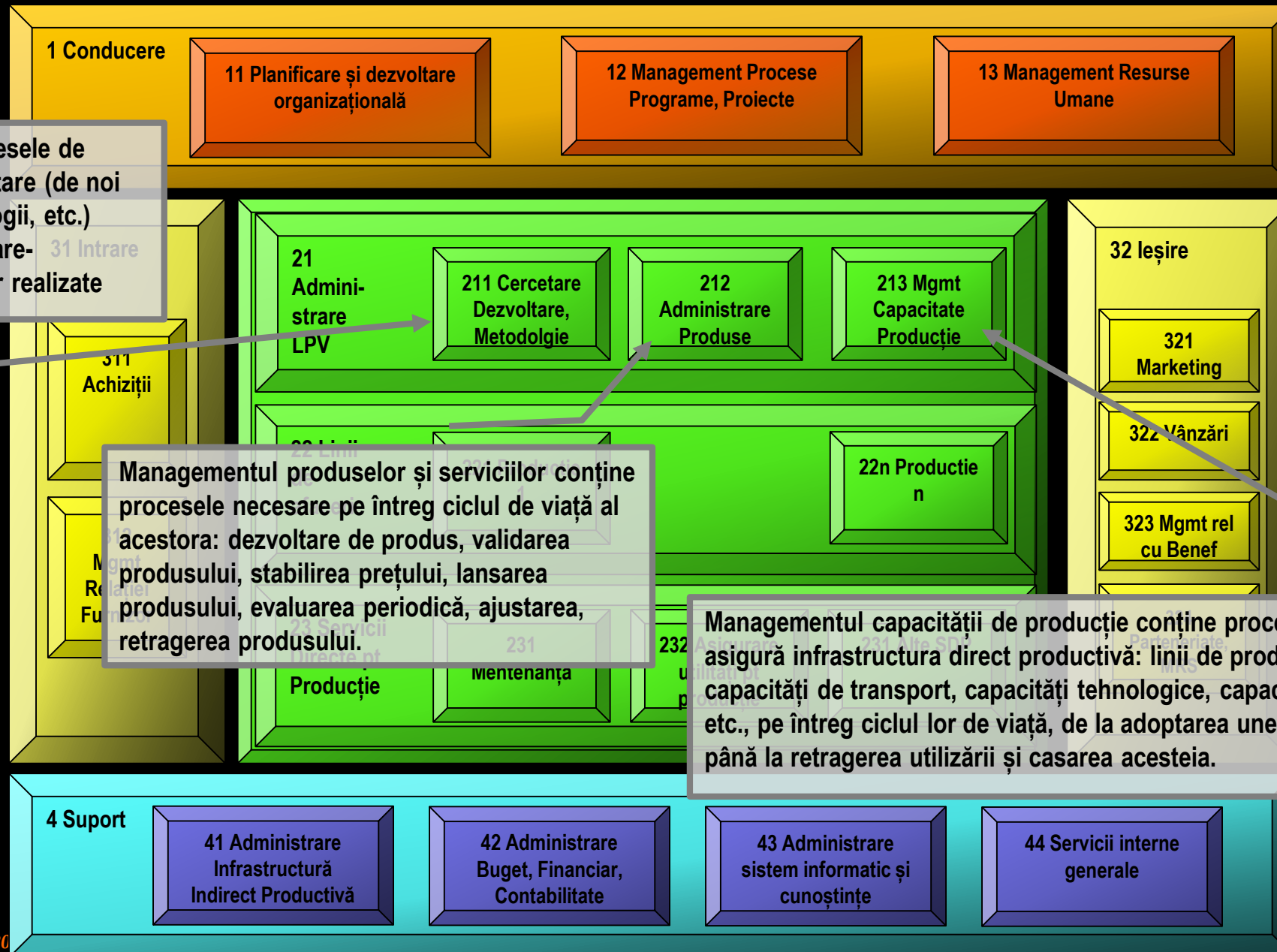
Administrarea sistemului informatic presupune: dezvoltarea sistemului, asigurarea funcționării continue și corecte (administrare) și asistență acordată utilizatorilor

Serviciile interne generale includ funcții neclasificate altfel (dar nu mai puțin importante) cum ar fi: Juridic (consultanță internă, reprezentare în instanță) Registratură și arhivă, Secretariat, etc.

Administrarea infrastructurii indirect productive presupune dezvoltarea, întreținerea și casarea/vânzarea resurselor utilizate indirect în realizarea producției (clădiri, parcul auto – dacă compania nu e de transport, drumuri proprii și spații de depozitare, orice resurse care nu sunt utilizate direct în procesele de producție).

Harta funcțională = Arhitectura Generală de Procese

Examen



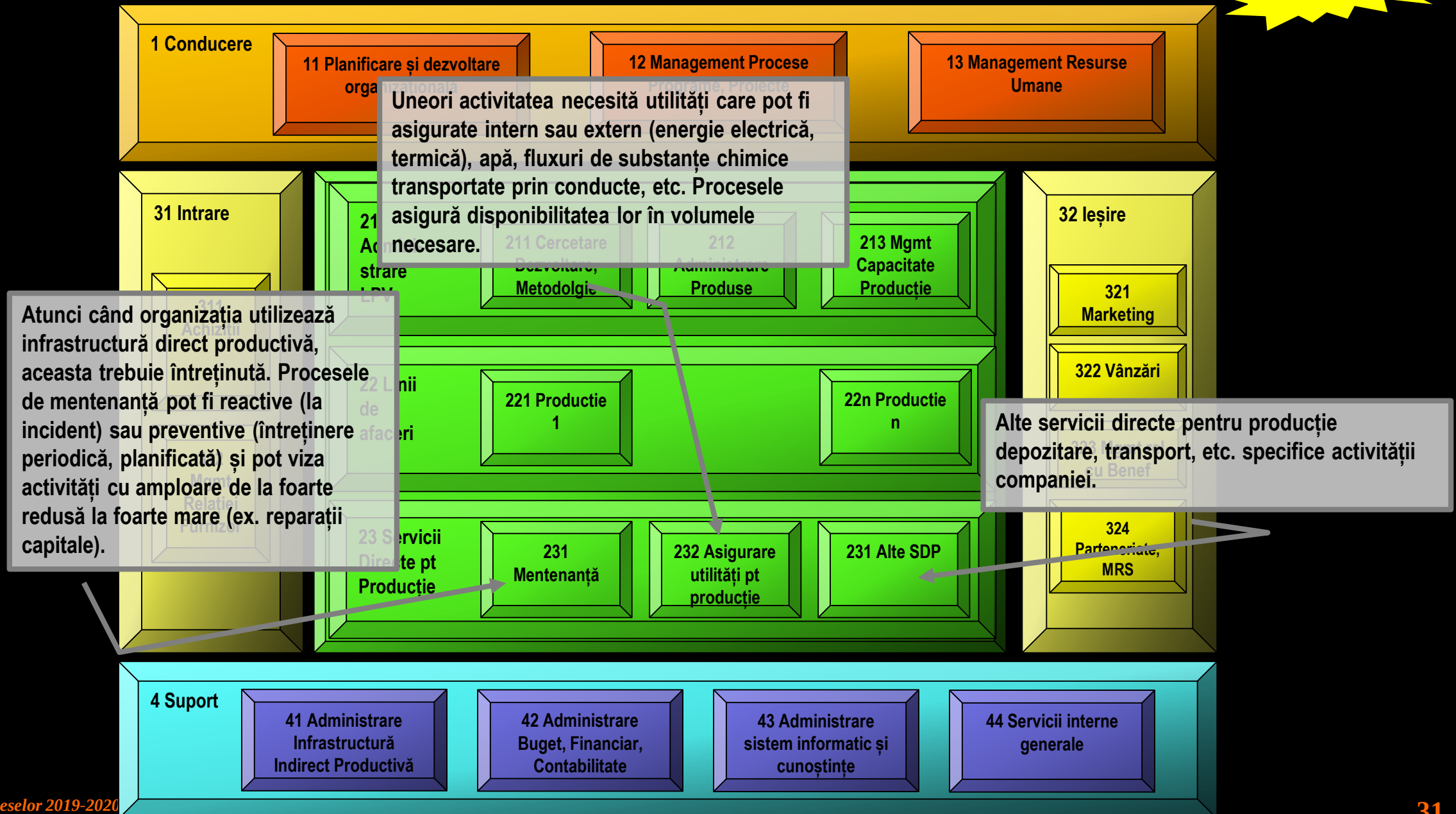
Funcția 211 conține procesele de inovare-cercetare-dezvoltare (de noi produse, servicii, tehnologii, etc.) precum și cele de modelare-documentare a inovațiilor realizate

Managementul produselor și serviciilor conține procesele necesare pe întreg ciclul de viață al acestora: dezvoltare de produs, validarea produsului, stabilirea prețului, lansarea produsului, evaluarea periodică, ajustarea, retragerea produsului.

Managementul capacității de producție conține procesele care asigură infrastructura direct productivă: linii de producție, capacități de transport, capacități tehnologice, capacități logistice, etc., pe întreg ciclul lor de viață, de la adoptarea unei noi tehnologii până la retragerea utilizării și casarea acesteia.

Harta funcțională = Arhitectura Generală de Procese

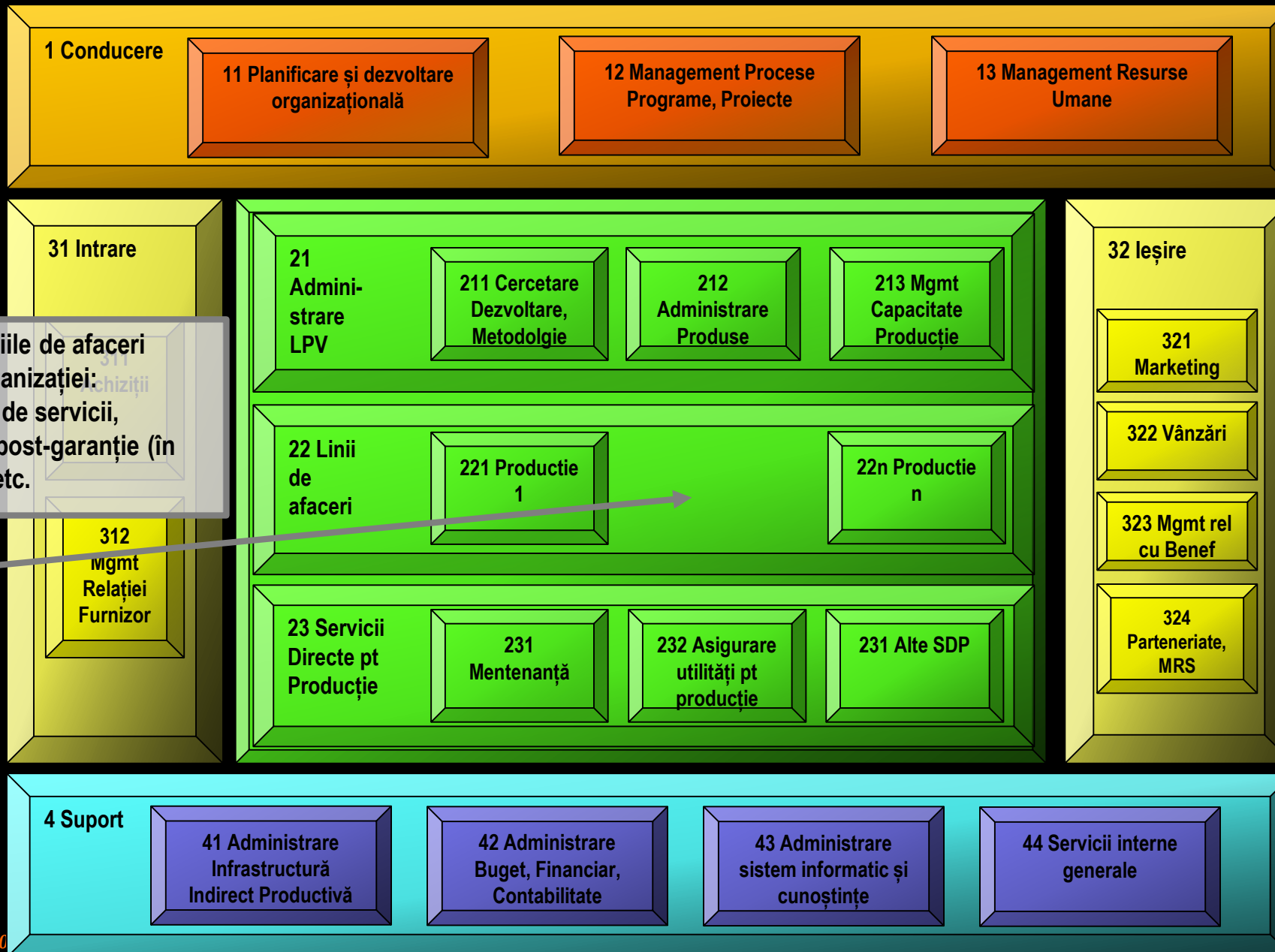
Examen



Harta funcțională = Arhitectura Generală de Procese

Examen

Aici se regăsesc liniile de afaceri propriu-zise ale organizației: producție, prestare de servicii, garanție și servicii post-garanție (în cazul produselor), etc.

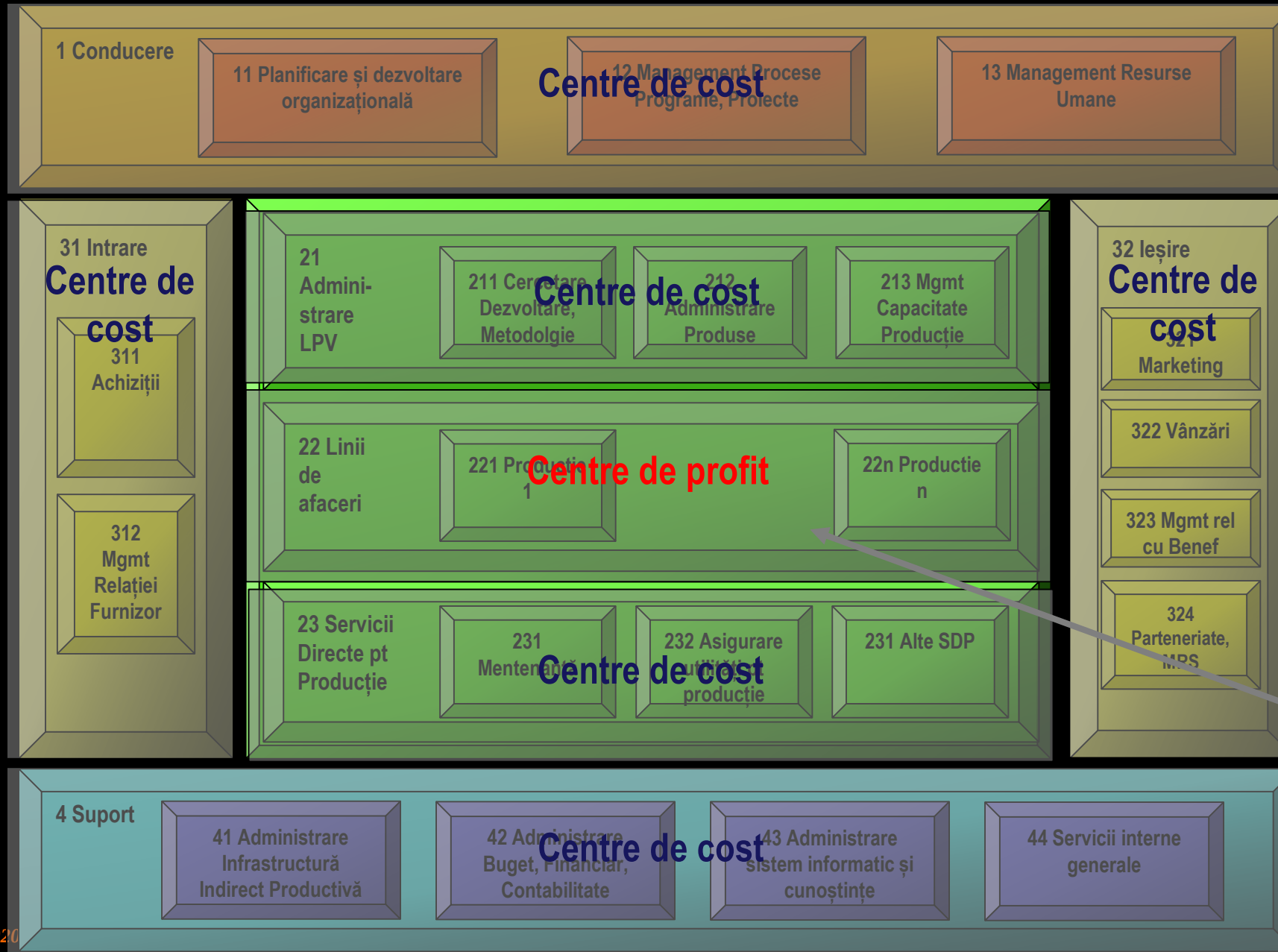


Harta funcțională = Arhitectura Generală de Procese

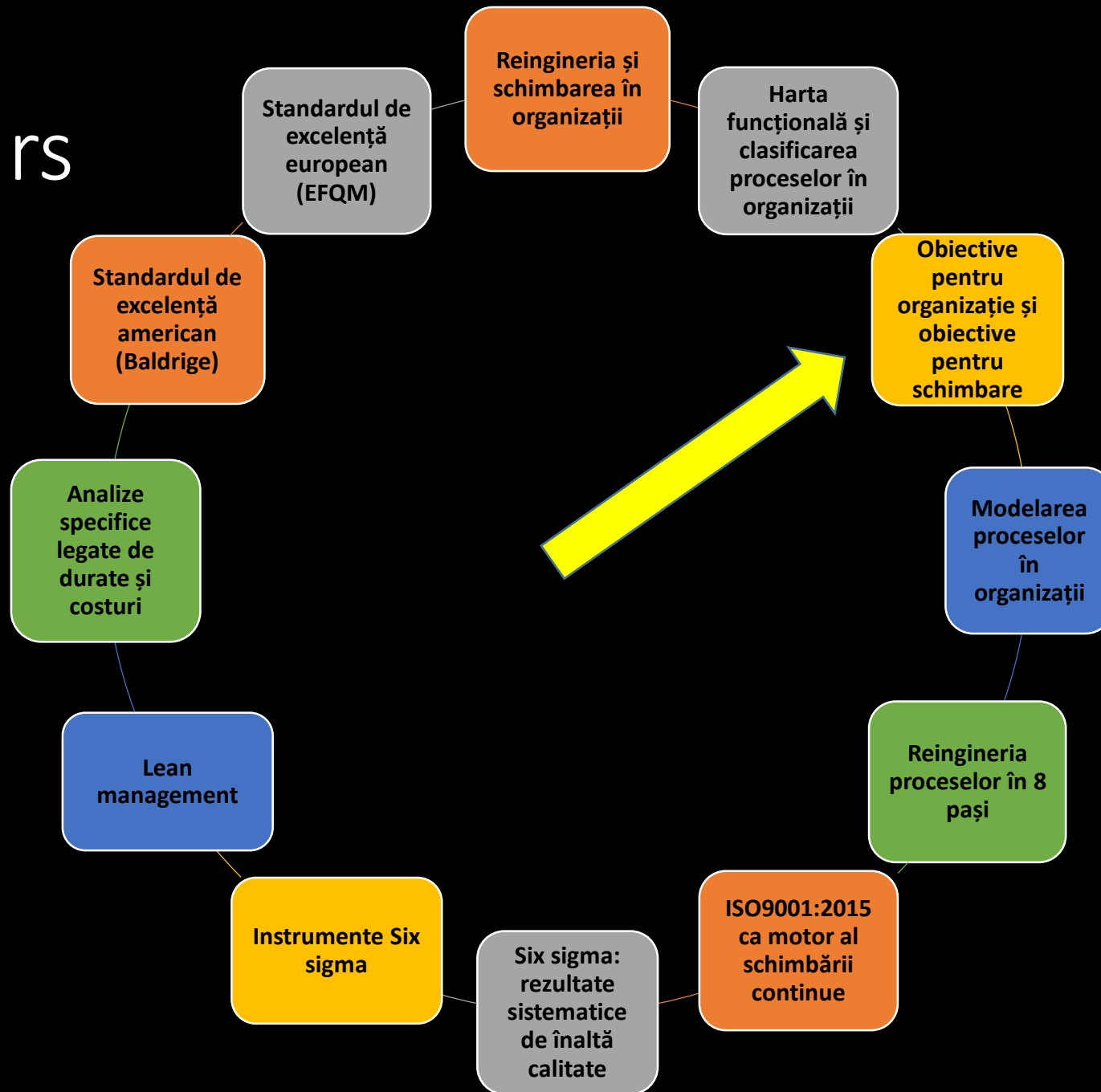
Examen

Funcțiile cărora li se asociază centre de cost au obiective operaționale (calitatea și volumele de produse sau servicii **interne** – adică pentru propria organizație - realizate) și obiective financiare referitoare la costurile în care trebuie să se încadreze.

Funcțiile cărora li se asociază centre de profit au obiective operaționale (calitatea și volumele de produse sau servicii **externe** realizate) și obiective financiare referitoare la veniturile și cheltuielile pe care le generează.



Acest curs



OBIECTIVE

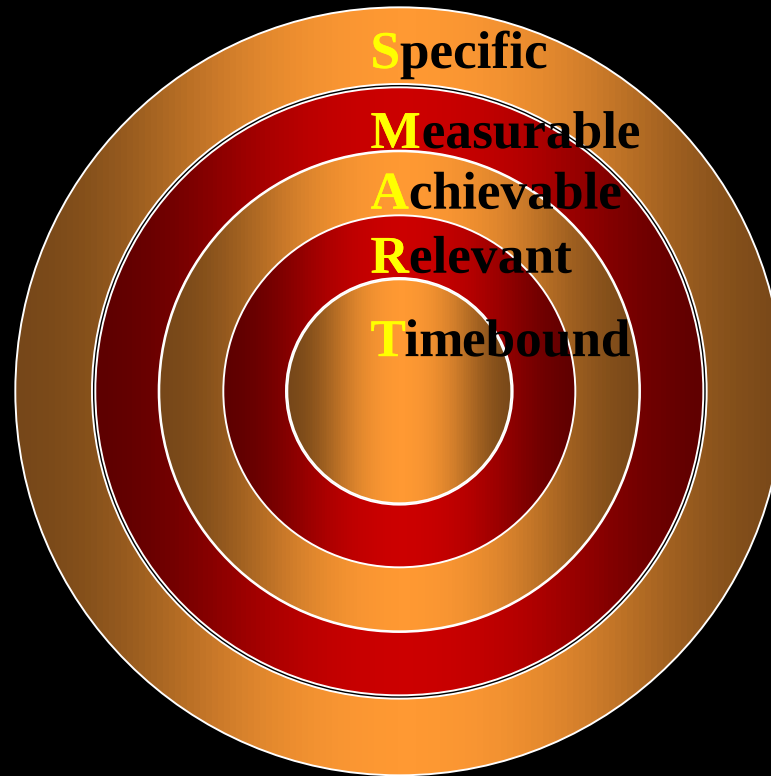
*Nu există vânturi prielnice pentru cei
ce nu știu încotro se îndreaptă...*

*Seneca
filozof roman, sec I ÎC*



Obiectiv

Trebuie să avem obiective pentru **Organizație** cât și pentru **schimbarea** organizației.



Exemplu de obiectiv SMART: We choose to go to the moon:

<https://www.youtube.com/watch?v=th5A6ZQ28pE>

Obiectiv

Examen

- **S**pecific
- **M**ăsurabil
- poate fi **A**tins
- **R**elevant
- încadrat în **T**imp
- **E**xtensibil
- **R**ecompensator

Un obiectiv este extensibil dacă după îndeplinirea lui fie pot fi stabilite alte obiective condiționate de atingerea lui (foaie de parcurs), fie pur și simplu valorile lui țintă inițiale pot fi modificate (în sensul creșterii performanței / eficacității / eficienței) în perioadele viitoare de referință

Un obiectiv este recompensator dacă este asociat cu un sistem de interese (îndeplinirea lui generează beneficii la nivel organizațional sau individual)

Exemplu de obiectiv SMARTER

- [President Bush announces new space initiative.mp4](#)

Objective

- Un obiectiv trebuie deci să aibă:
 - Denumire,
 - Formulă, Scorecard, = Indicator de performanță
 - Valoare țintă sau alte criterii de îndeplinire

Managementul performanței

Examen

Managementul performanței reprezintă ansamblul de activități (proces) care stabilesc și asigură îndeplinirea obiectivelor unei organizații

Obiectivele organizației se îndeplinesc prin execuția proceselor și proiectelor organizației.

Obiectivele la nivel de grup de procese (funcție organizațională) sunt legate prin formule matematice de obiectivele la nivel de proces

Obiectivele la nivel de proces sunt legate prin funcții matematice de obiectivele fiecărei *instanțe de proces*. (de ex. performanța procesului de angajare ar putea fi media performanței tuturor instanțelor procesului de angajare)

Obiective la nivelul organizației

Obiective la nivel de grup de procese

Obiective la nivel de proces

O instanță de proces este un caz concret de execuție a unui proces.

Obiective la nivel de Unitate Organizațională

Obiective la nivel individual

Managementul performanței

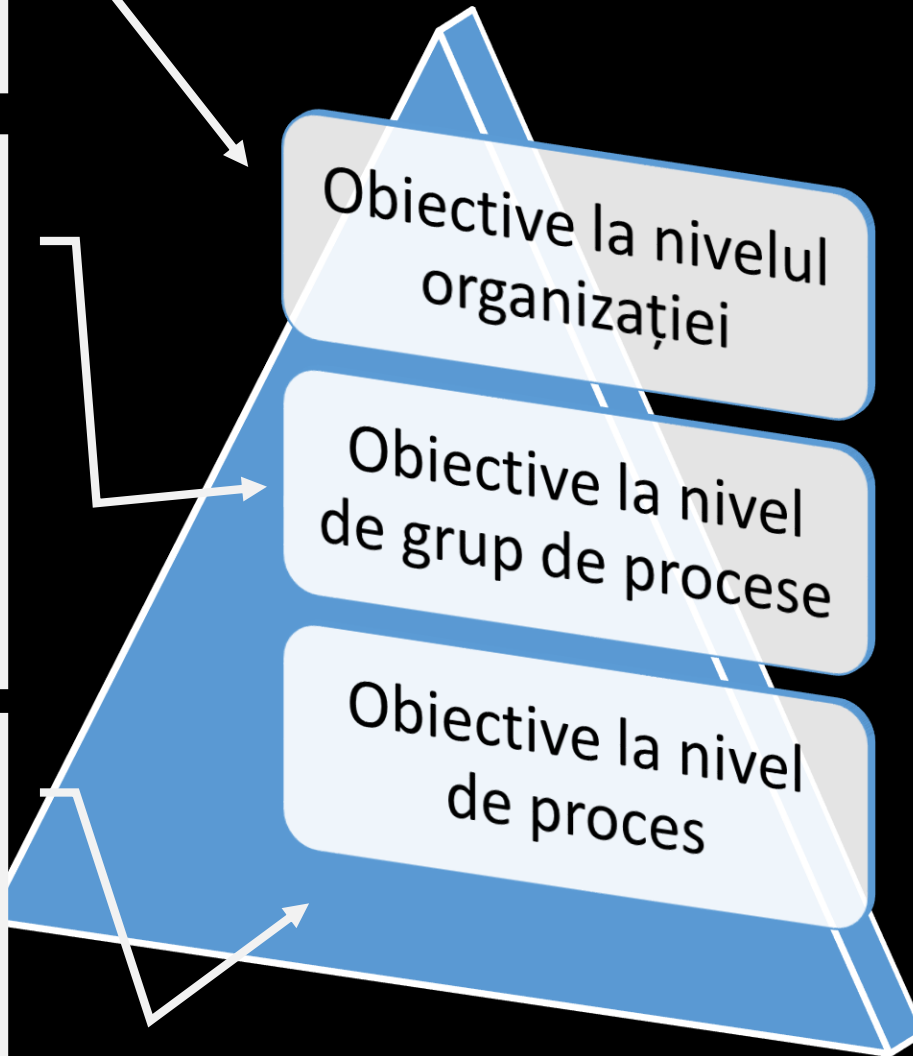
Indicatorii obiectivelor la nivelul organizației sunt legate prin formule de cele la nivel de grup de procese.

Obiectivele pot fi operaționale, financiare și hibride (de ex. $\text{productivitatea} = (\text{cifra de afaceri} / \text{nr de angajați})$)

Obiective: la nivel de grup de procese (procesele înrudite – ex. Procesele de resurse umane, procese de producție, etc.). Indicatorii (indicatorii) de performanță sunt formule care depind de performanța medie a proceselor din grup

Indicatorii obiectivelor la nivel de UO derivă din cele la nivel de proces, în funcție de procesele importante la care acea UO participă

Obiective: la nivel de instanță de proces (fiecare execuție în parte) și pe un lot de instanțe ale aceluiași proces (ex. performanță medie, abatere pătratică medie, etc.)



Obiective la nivel de Unitate Organizațională

Examen

Obiective la nivel individual

Indicatorii obiectivelor individuale trebuie să derive din cele ale proceselor la care angajatul participă

Ce fel de obiective putem defini

Examen

Obiective referitoare la:

Se referă la condiții de îndeplinit pe parcursul procesului (activități obligatorii, rezultate parțiale) pe principiul "dacă faci ce trebuie vei obține ce trebuie"

Se referă la respectarea unor termene = încadrare în timp (fie pe parcurs fie pentru întreg procesul)

Eficacitate

Criterii legate de

- abordare și
- execuție

Criterii legate de rezultat
(conformitatea cu specificațiile)

Eficiență

Criterii legate de timp

Criterii legate de buget

Se referă la limitarea costurilor execuției dar și (eventual) la realizarea de venituri.

Cum să-ți organizezi obiectivele după natura lor: Balanced Scorecard



Examen

- Reprezintă un instrument de management al performanței în execuția strategiei și conducerea operațiunilor unei organizații
- Grupează obiectivele în 4 mari categorii:
 - Financiare
 - Legate de client
 - Legate de procesele interne
 - Legate de învățare și creștere (perfecționare și inovare)

Perspective și obiective BSC

PRIVAT

FINANCIAR

CLIENT

PROCES

ÎNVĂȚARE ȘI CREȘTERE

Obiective

Măsuri, Metrici, IP

Ținte (Valori țintă)

Inițiative

ORGANIZAȚII PUBLICE

CETĂȚEAN (CLIENT)

PROCESE

ÎNVĂȚARE ȘI CREȘTERE

FINANCIAR

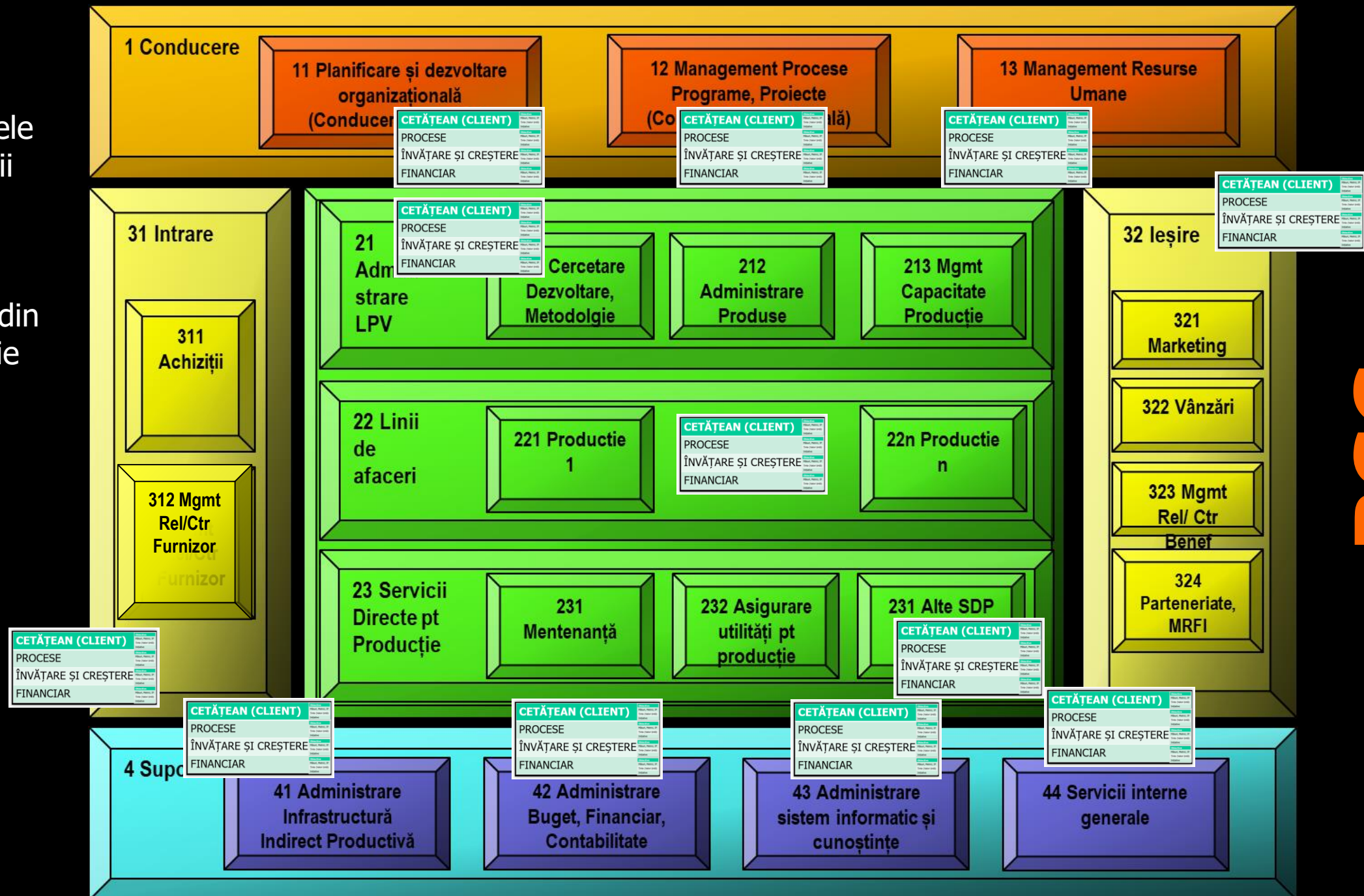
Obiective

Măsuri, Metrici, IP

Ținte (Valori țintă)

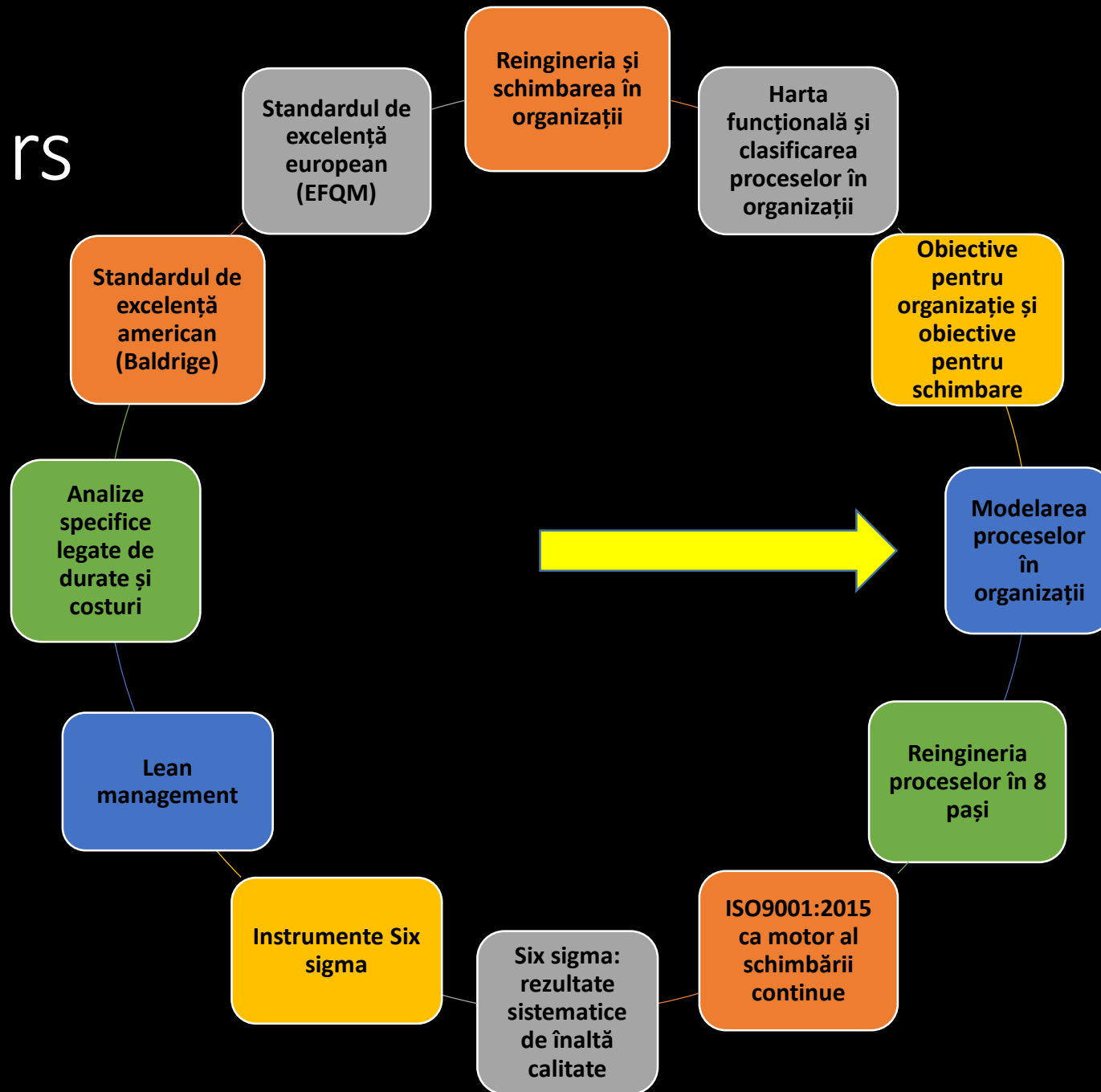
Inițiative

Practic, cele 4 categorii sunt aplicabile tuturor funcțiilor din organizație



BSC

Acest curs

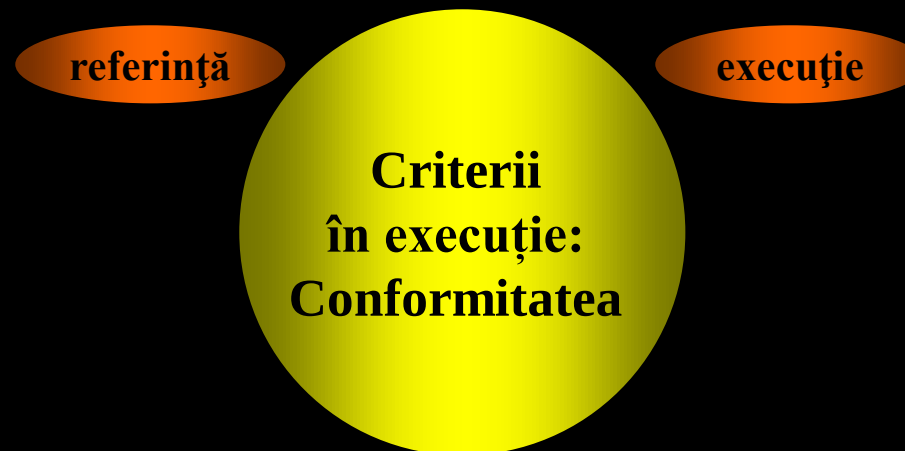
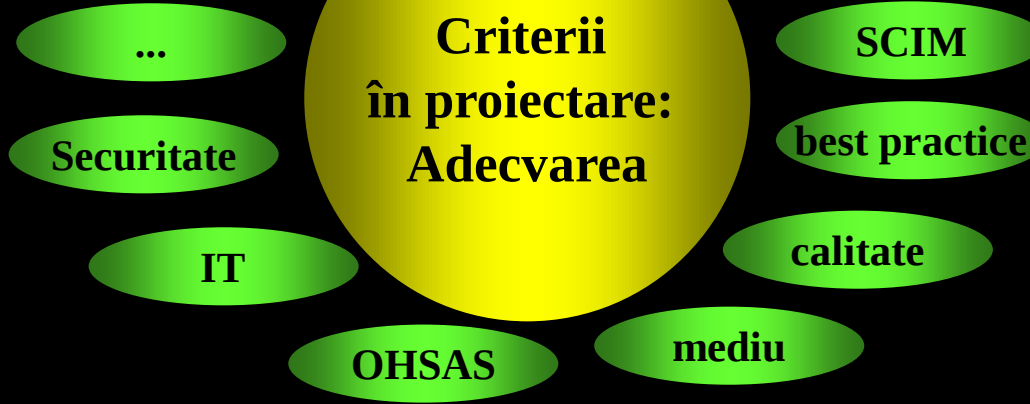
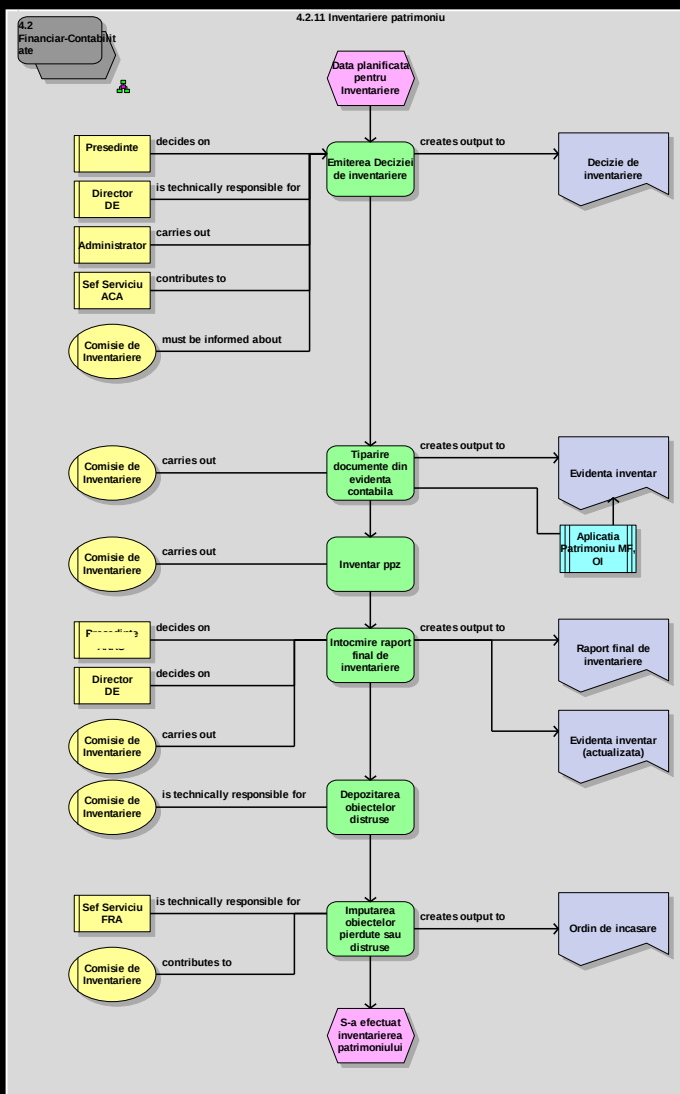


Modelarea PROCESELOR

ÎN ORGANIZAȚII

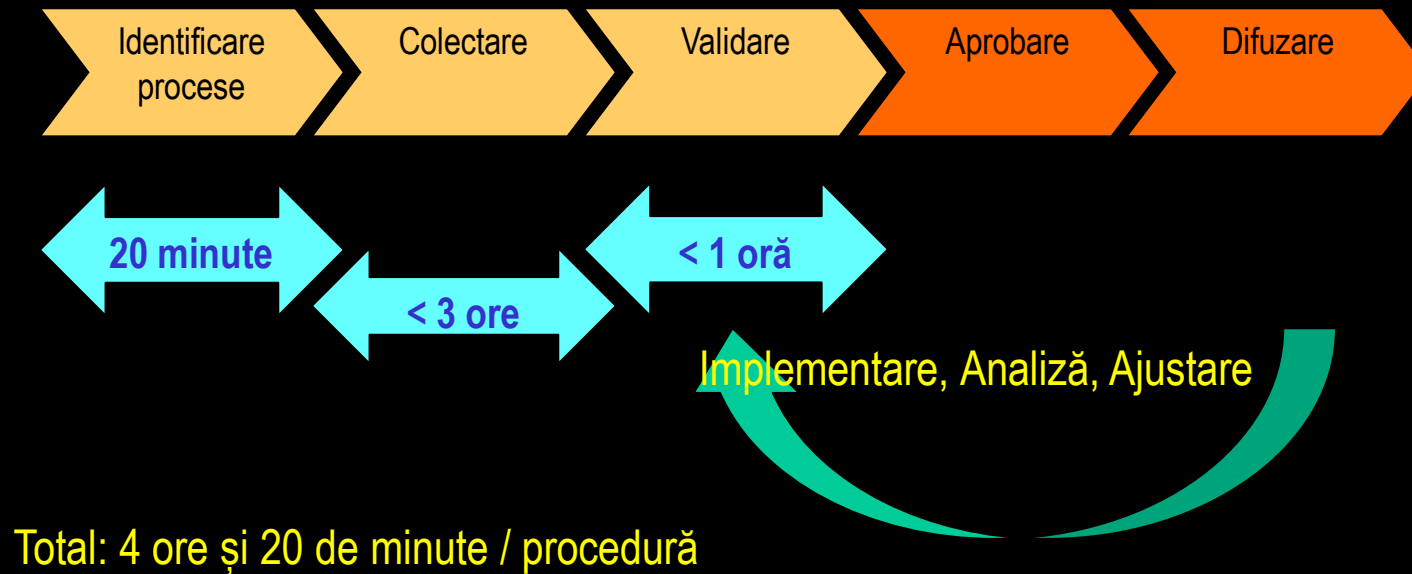
PROCESE: PROIECTARE-EXECUȚIE

Examen



Pași în elaborare (procesul de modelare de procese)

O procedură este o descriere (un model) de proces – deci are forma unui document fizic/electronic



Tabelul sintetic

Fluxul unui proces este un graf orientat (cronologic) care descrie "ce se face" în proces.

Procesele sunt rareori liniare, prin urmare graful care le reprezintă va avea ramificații și confluențe de fire de activitate. Prin urmare, pentru a descrie fluxul, pe lângă activități avem nevoie și de operatori (de ramifiere și confluență), de evenimente care să stabilească în ce condiții executăm activitățile și de interfețe spre și dinspre alte procese

Complexitate: 44.0%

Nr.	Predecesor	Flux	Succesor	Agenți	Resurse, Riscuri
1		O> START			
2	START	E> S-a primit o petiție via e-mail	START		
3		A> imprimare e-mail	J1	E> expert registra	I> Imprimantă D> Petiție Sw> E-mail
4		O> J1			
5	J1	A> Înregistrare petiție		E> expert registra	D> registru de intrare D> Petiție Sw> registru electronic
6		A> Verificare preliminară		E> expert registra	D> Petiție
7		A> Repartizare către compartimentul de competență	J2	E> expert registra	D> Petiție
8		O> J2			
9	J2	A> Realizare analiză petiție	X1	E> expert compartiment de specialitate	D> Petiție C> legislația în vigoare Sw> aplicații informatice relevante
10		O> X1			

Ce se face - Flux

Cine face - Agenți

Cu ce face - Resurse

Agenții sunt resursele umane care pot avea diferite roluri în cadrul activităților executate.

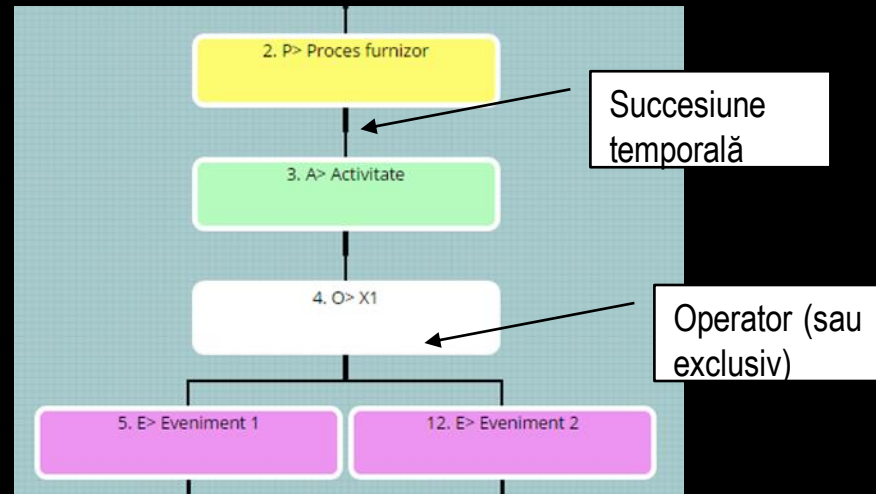
În cadrul fiecărei activități se utilizează resurse ce trebuie precizate în modelul de proces (procedură).

CE INFORMAȚII CONȚINE O PROCEDURĂ?

Reprezentarea fluxului proceselor

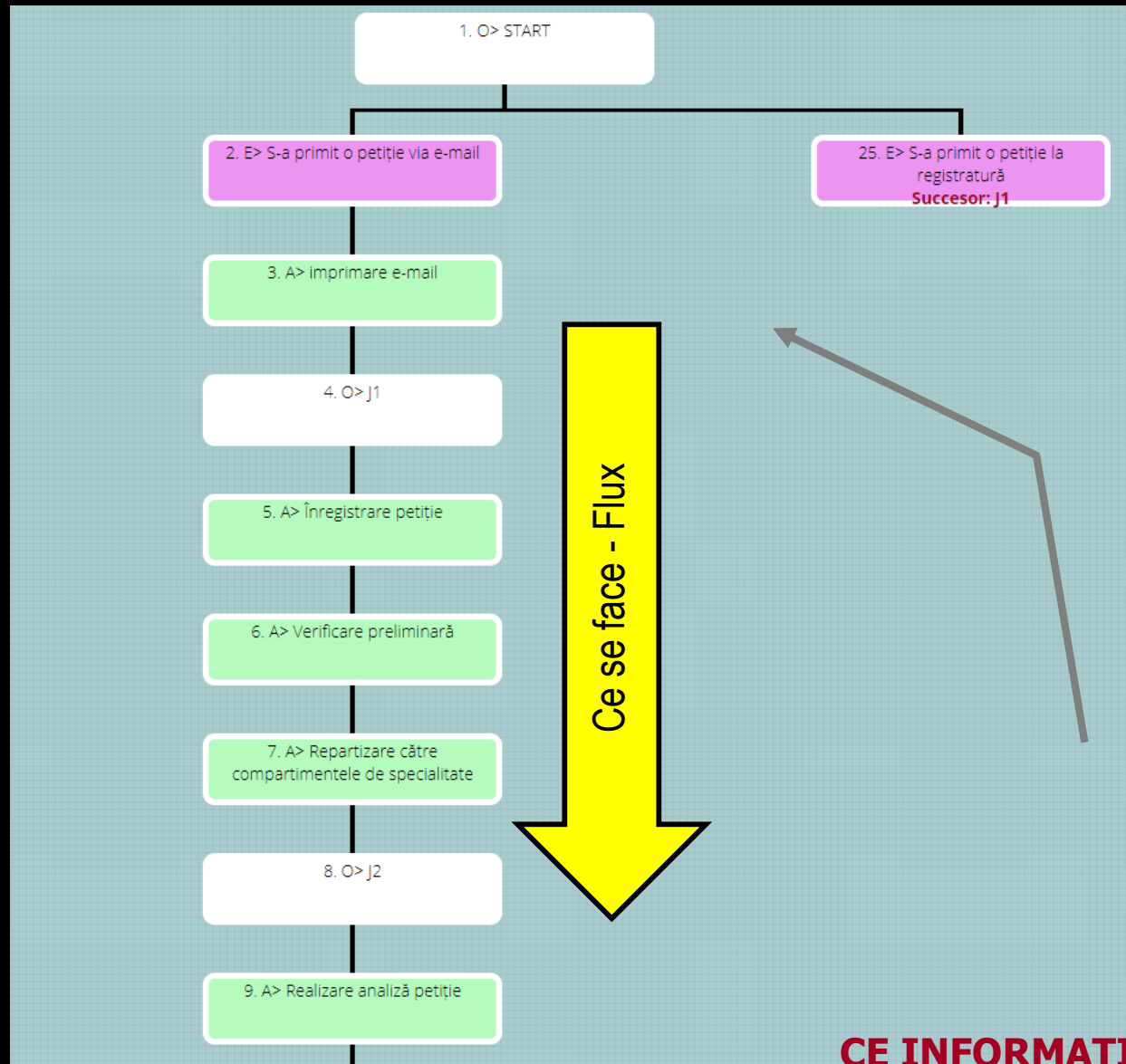
Examen

- Obiecte de flux (ce se face?)
 - Activități (verde)
 - Interfețe spre/dinspre alte procese (galben)
 - Operatori (alb)
 - Evenimente (roz)



Fluxul: CE SE FACE?

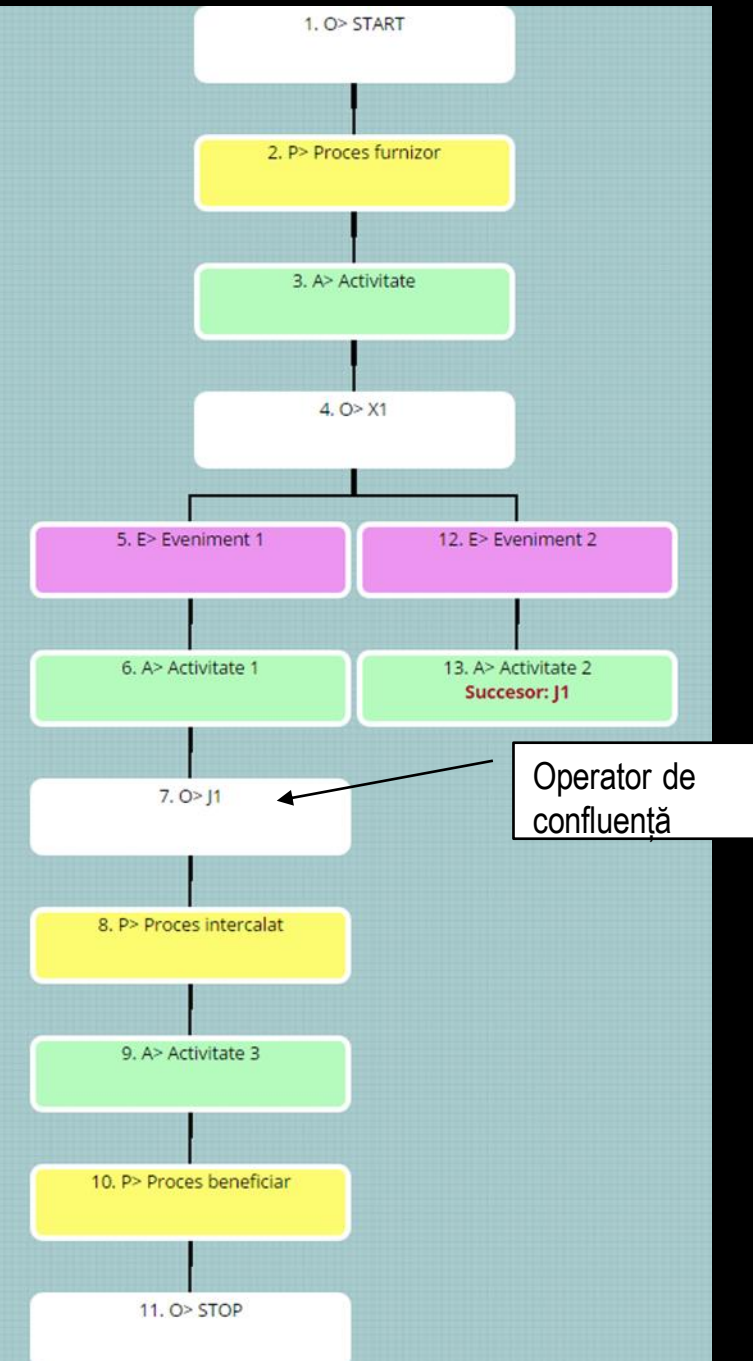
Examen



Graful unui proces. În acest caz observăm activități (verde), evenimente (roz) și operatori (alb). Pentru simplitate, arcul care ar fi trebuit să unească evenimentul 25 de operatorul de confluență 4 nu a fost reprezentat grafic ci doar s-a precizat că succesul obiectului 25 este operatorul J1.

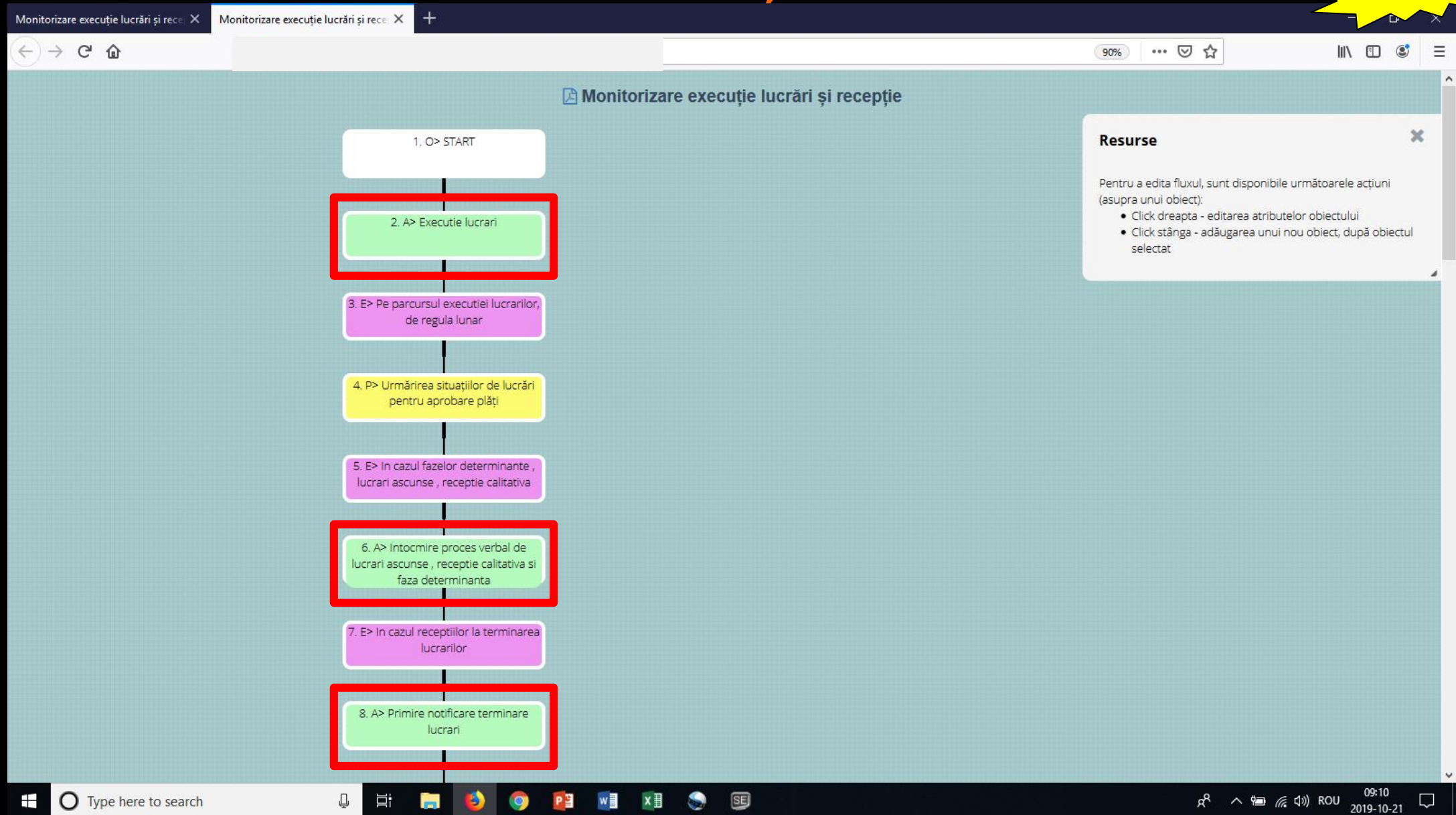
CE INFORMAȚII CONȚINE O PROCEDURĂ?

- Activități
- Interfețe de proces
 - De intrare din alt proces în procesul curent
 - De ieșire din procesul curent spre alt proces
 - Bidirecționale (ieșire, execuția unui alt proces, revenire în procesul curent)
- Operatori
 - De ramificare a firelor de activitate
 - ȘI pentru a reprezenta execuția în paralel a mai multor fire (notați cu A_i)
 - SAU EXCLUSIV pentru a reprezenta execuția unui singur fir de activități din mai multe posibile (notați cu X_i)
 - SAU pentru a reprezenta execuția unui sau mai multor fire în funcție de context (notați cu O_i)
 - De confluență a două sau mai multe fire de activitate (notați cu J_i)
- Evenimente:
 - Declanșatoare (aparitia lor declanșează execuția unor activități)
 - Finalizatoare (starea la care a ajuns execuția procesului în urma execuției unor activități)
 - Descriptive (succed operatorilor de tip ȘI și rezumă activitățile de pe firul lor)
 - Discriminatoare (succed operatorilor SAU EXCLUSIV și SAU și precizează în ce caz se execută activitățile ce le urmează)

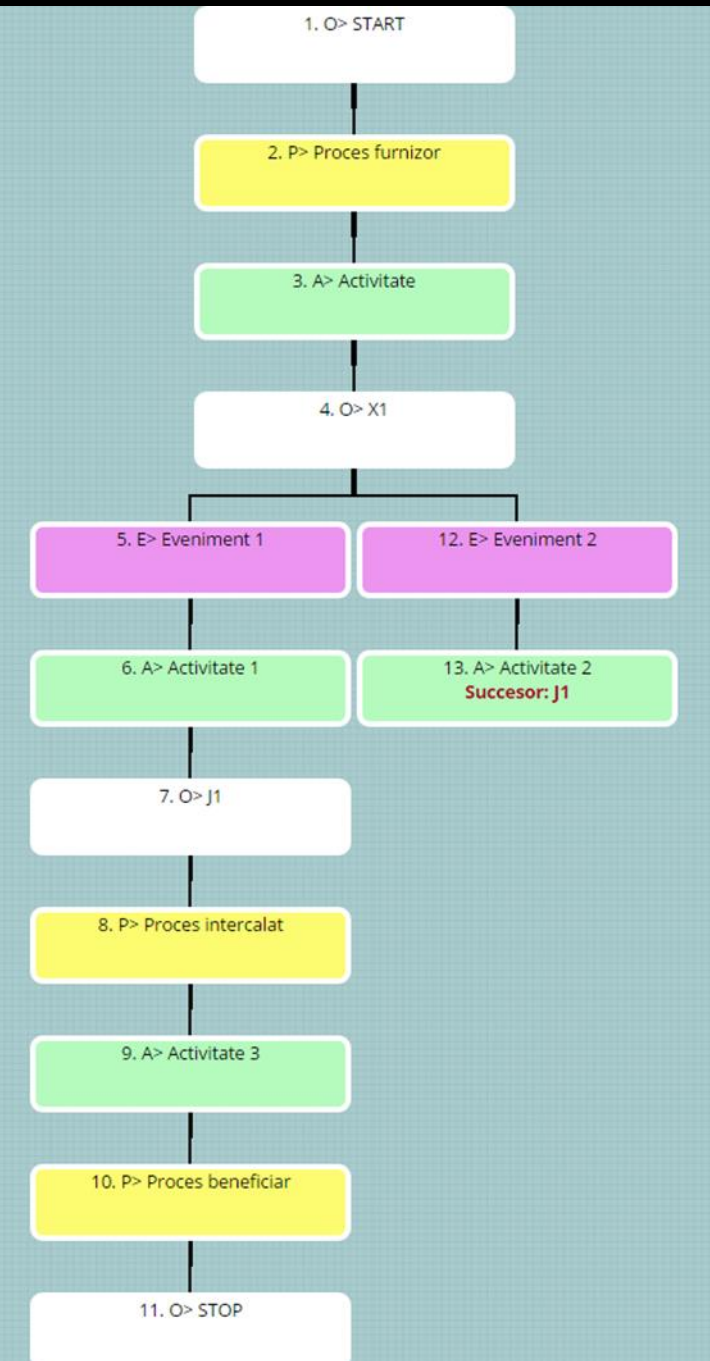


Activități

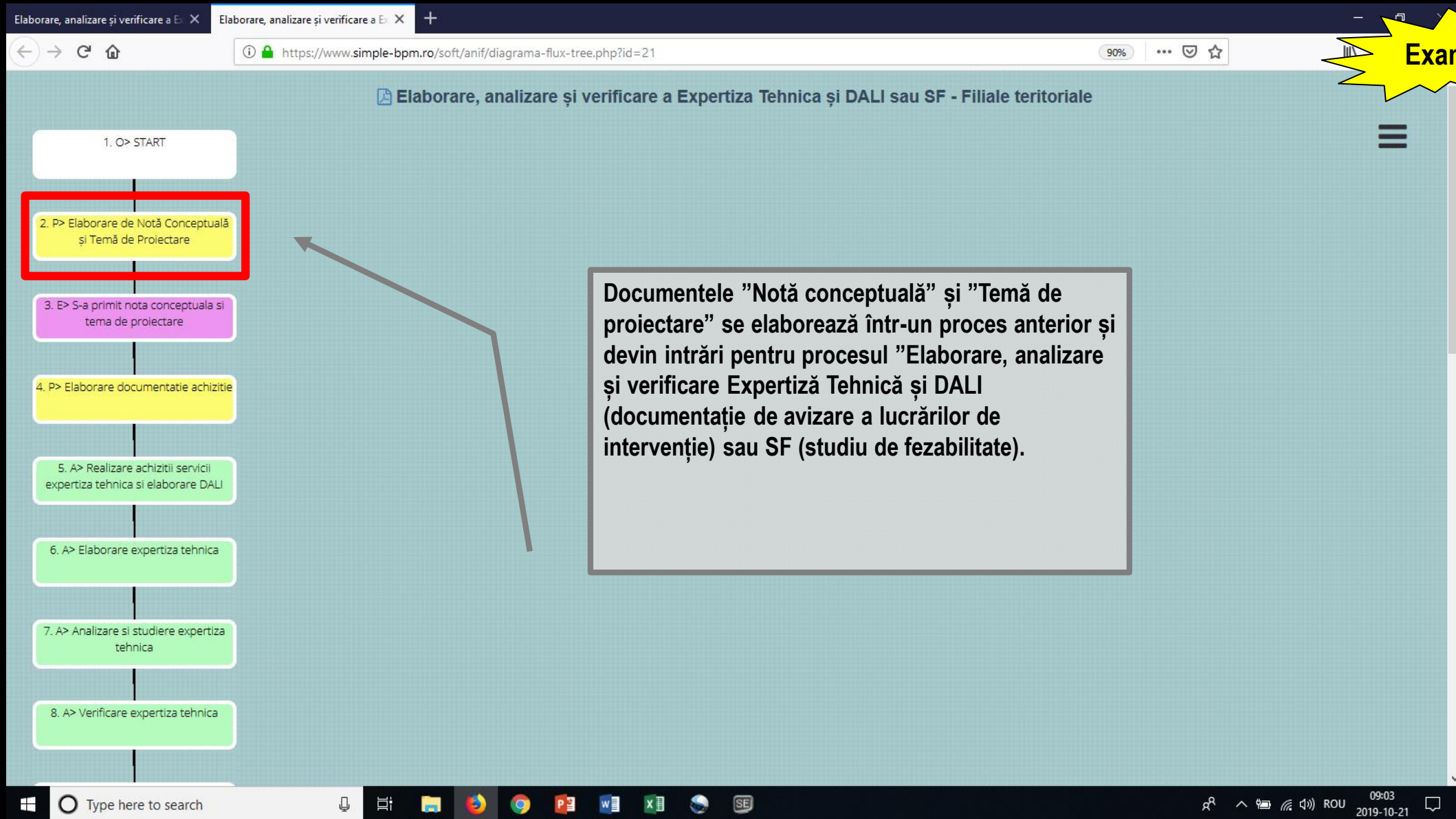
Examen



- Activități
- Interfețe de proces
 - De intrare din alt proces în procesul curent
 - De ieșire din procesul curent spre alt proces
 - Bidirecționale (ieșire, execuția unui alt proces, revenire în procesul curent)
- Operatori
 - De ramificare a firelor de activitate
 - ȘI pentru a reprezenta execuția în paralel a mai multor fire (notați cu A_i)
 - SAU EXCLUSIV pentru a reprezenta execuția unui singur fir de activități din mai multe posibile (notați cu X_i)
 - SAU pentru a reprezenta execuția unui sau mai multor fire în funcție de context (notați cu O_i)
 - De confluență a două sau mai multe fire de activitate (notați cu J_i)
- Evenimente:
 - Declanșatoare (apariția lor declanșează execuția unor activități)
 - Finalizatoare (starea la care a ajuns execuția procesului în urma execuției unor activități)
 - Descriptive (succed operatorilor de tip ȘI și rezumă activitățile de pe firul lor)
 - Discriminatoare (succed operatorilor SAU EXCLUSIV și SAU și precizează în ce caz se execută activitățile ce le urmează)

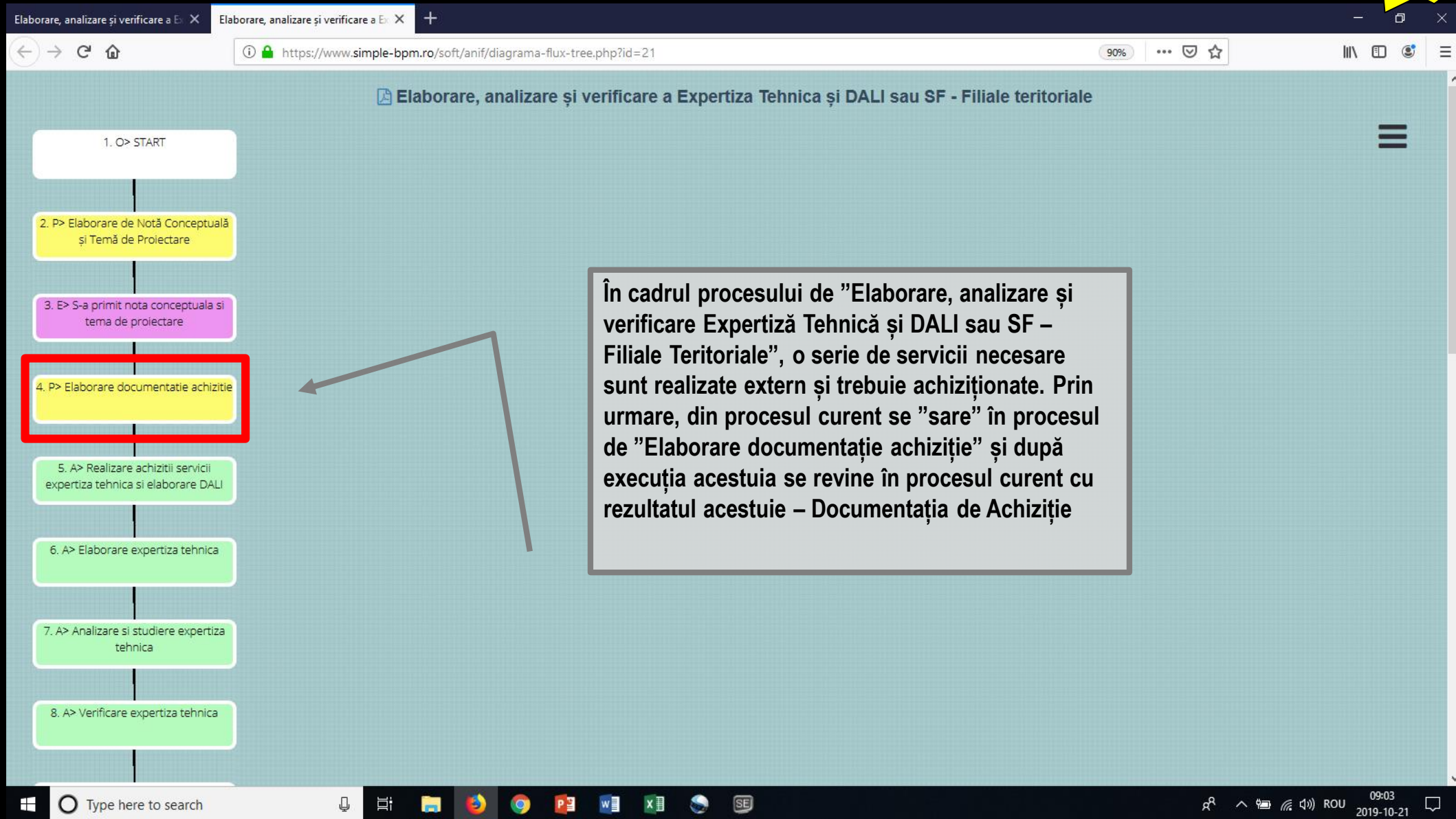


Interfață de proces: intrare dinspre alt proces spre procesul curent



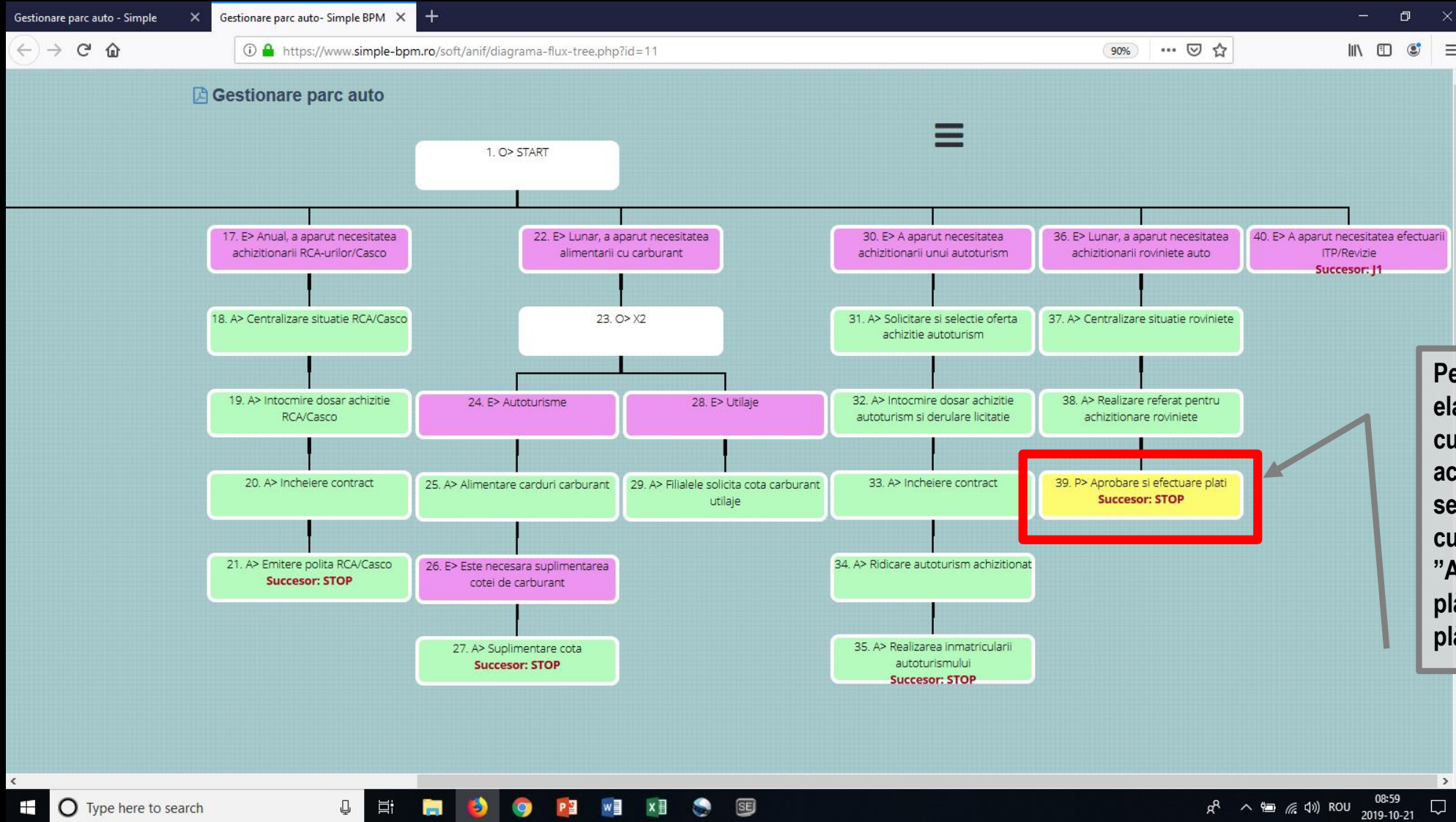
Interfață de proces: bidirecțională

Examen

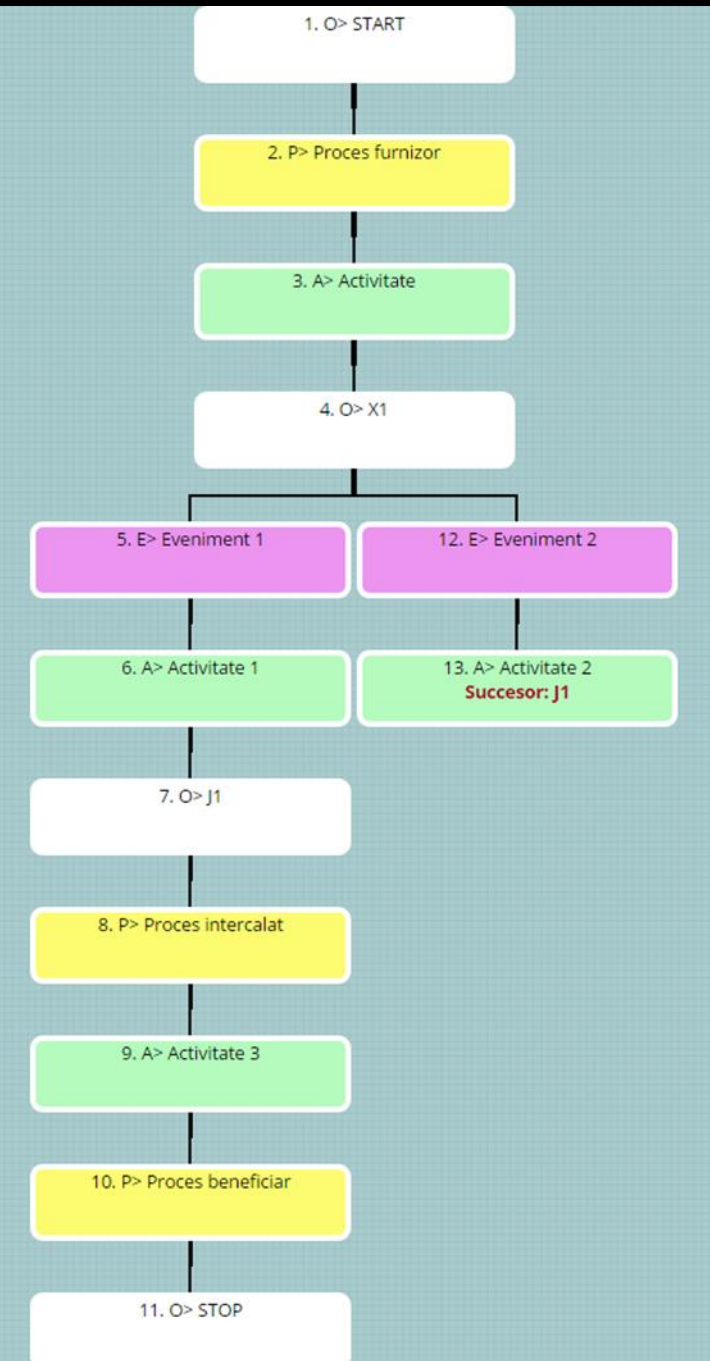


Interfață de proces (ieșire)

Examen

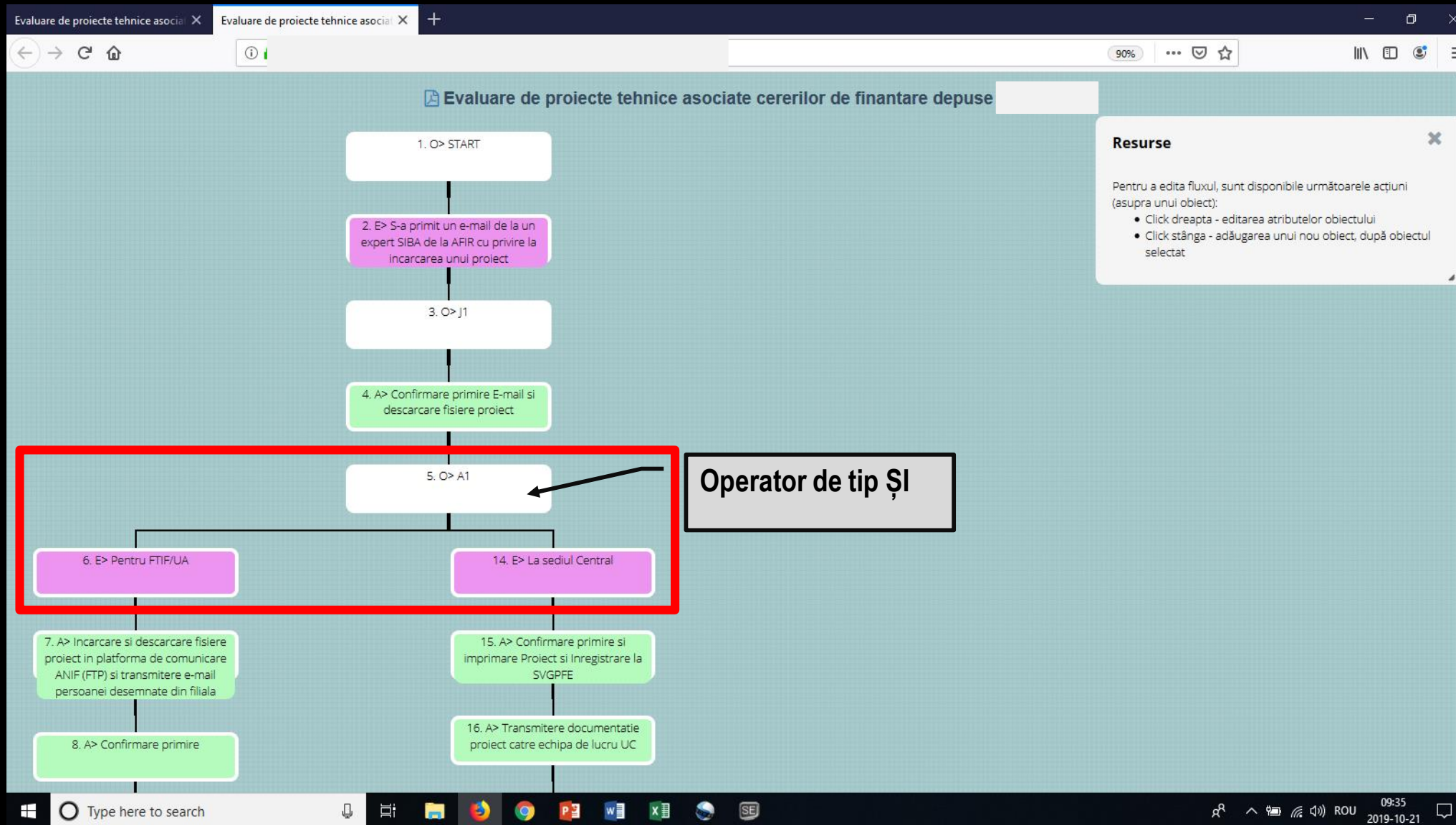


- Activități
- Interfețe de proces
 - De intrare din alt proces în procesul curent
 - De ieșire din procesul curent spre alt proces
 - Bidirecționale (ieșire, execuția unui alt proces, revenire în procesul curent)
- Operatori
 - De ramificare a firelor de activitate
 - ȘI pentru a reprezenta execuția în paralel a mai multor fire (notați cu A_i)
 - SAU EXCLUSIV pentru a reprezenta execuția unui singur fir de activități din mai multe posibile (notați cu X_i)
 - SAU pentru a reprezenta execuția unui sau mai multor fire în funcție de context (notați cu O_i)
 - De confluență a două sau mai multe fire de activitate (notați cu J_i)
- Evenimente:
 - Declanșatoare (aparitia lor declanșează execuția unor activități)
 - Finalizatoare (starea la care a ajuns execuția procesului în urma execuției unor activități)
 - Descriptive (succed operatorilor de tip ȘI și rezumă activitățile de pe firul lor)
 - Discriminatoare (succed operatorilor SAU EXCLUSIV și SAU și precizează în ce caz se execută activitățile ce le urmează)

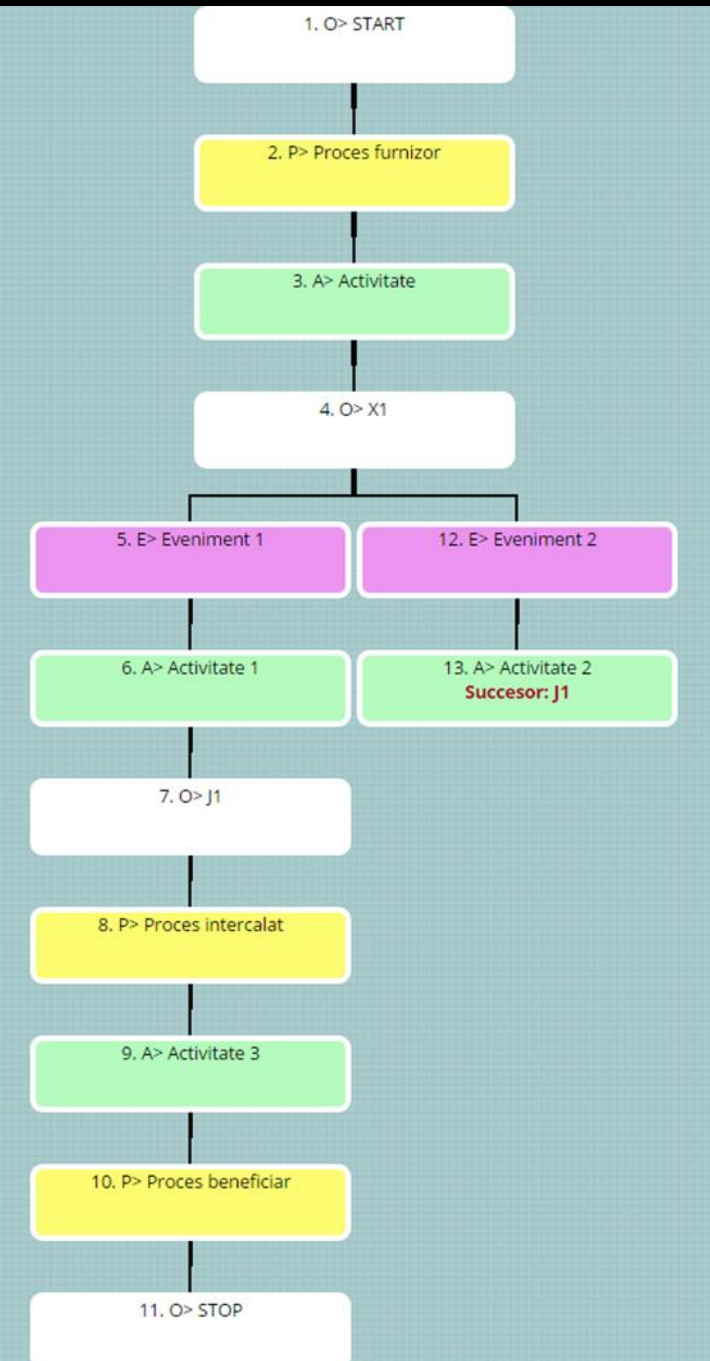


Operator de tip ȘI + Evenimente descriptive

Examen

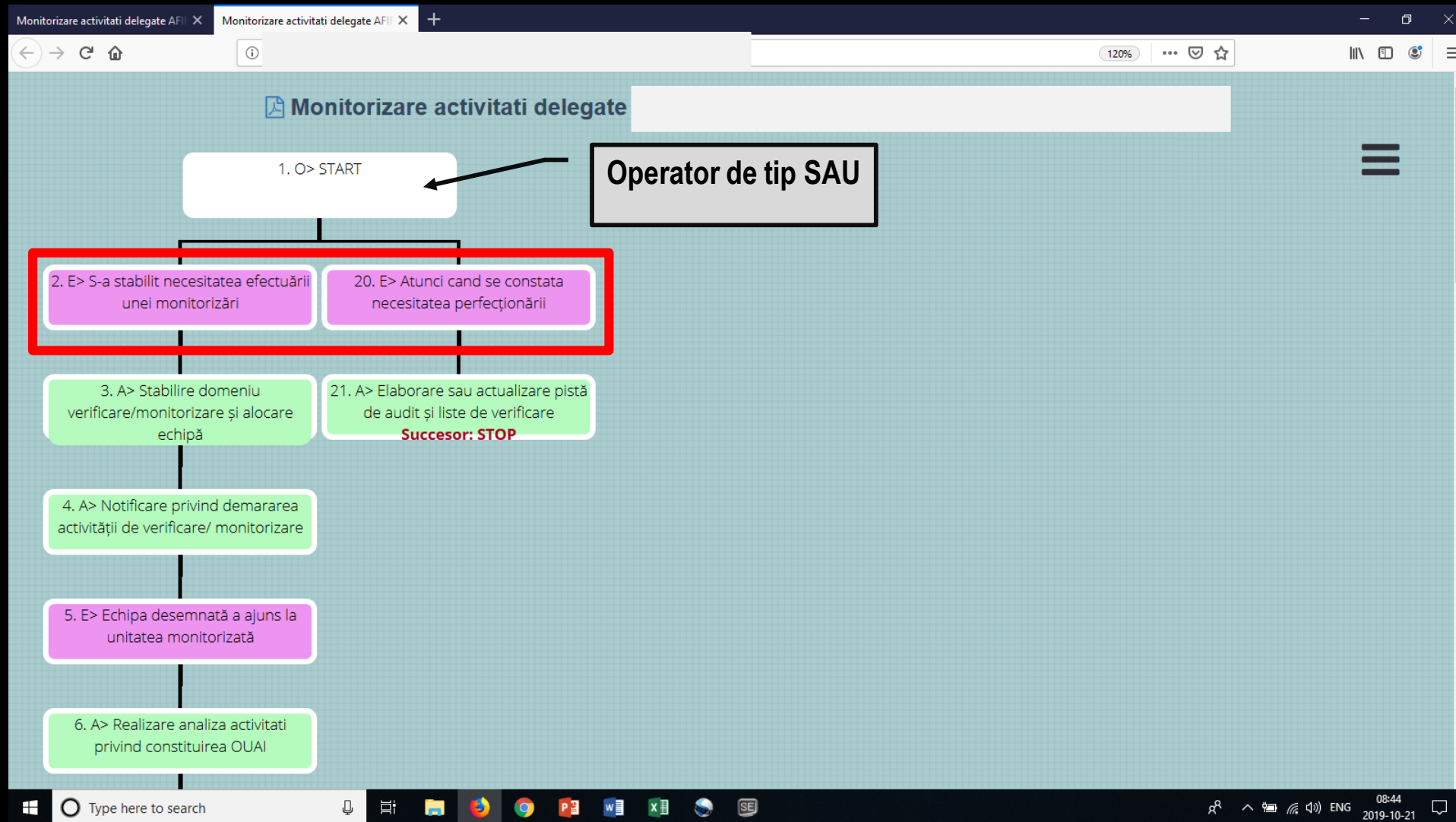


- Activități
- Interfețe de proces
 - De intrare din alt proces în procesul curent
 - De ieșire din procesul curent spre alt proces
 - Bidirecționale (ieșire, execuția unui alt proces, revenire în procesul curent)
- Operatori
 - De ramificare a firelor de activitate
 - ȘI pentru a reprezenta execuția în paralel a mai multor fire (notați cu A_i)
 - SAU EXCLUSIV pentru a reprezenta execuția unui singur fir de activități din mai multe posibile (notați cu X_i)
 - SAU pentru a reprezenta execuția unui sau mai multor fire în funcție de context (notați cu O_i)
 - De confluență a două sau mai multe fire de activitate (notați cu J_i)
- Evenimente:
 - Declanșatoare (apariția lor declanșează execuția unor activități)
 - Finalizatoare (starea la care a ajuns execuția procesului în urma execuției unor activități)
 - Descriptive (succed operatorilor de tip ȘI și rezumă activitățile de pe firul lor)
 - Discriminatoare (succed operatorilor SAU EXCLUSIV și SAU și precizează în ce caz se execută activitățile ce le urmează)



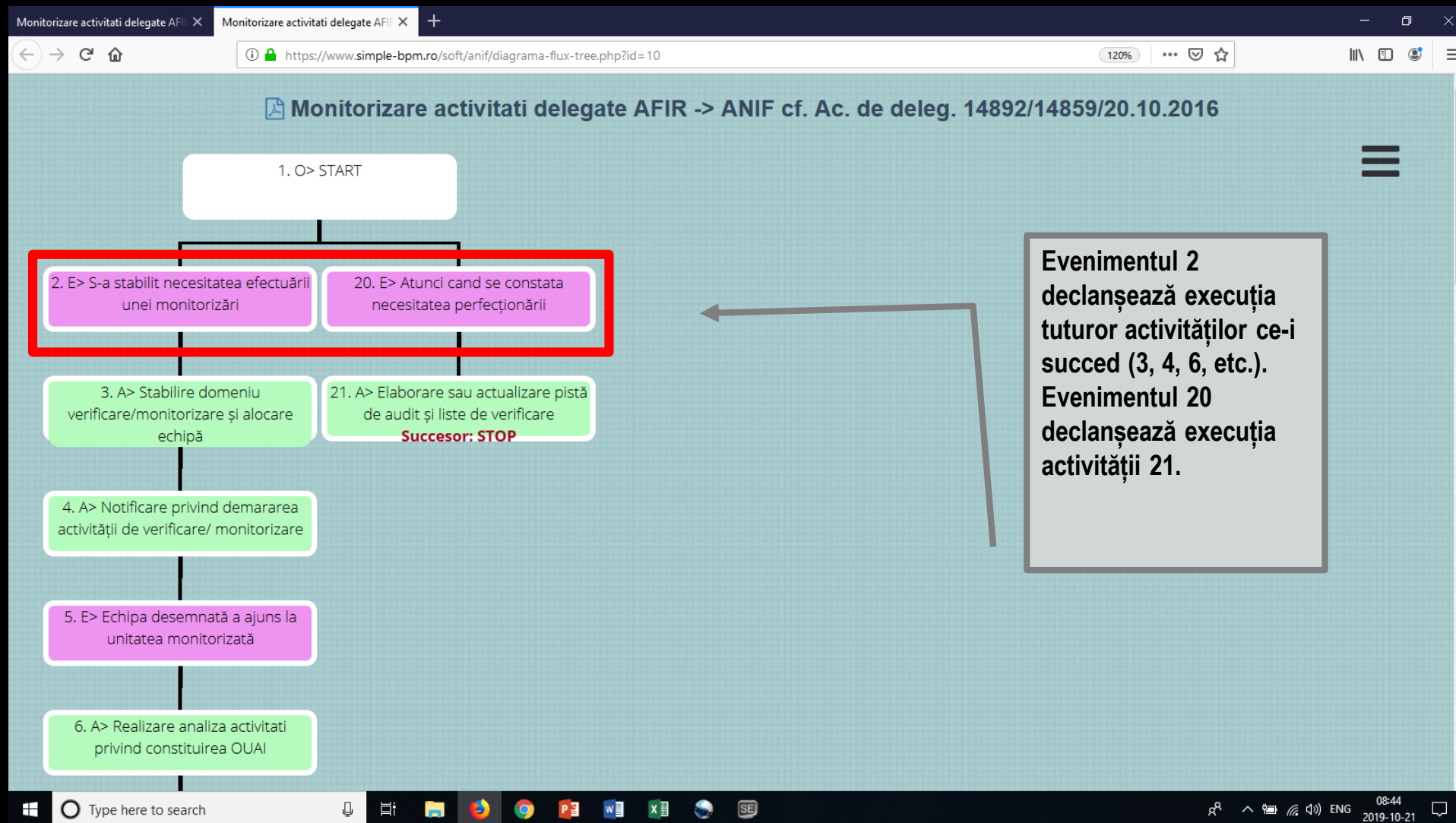
Operator SAU + Evenimente Declanșatoare

Examen



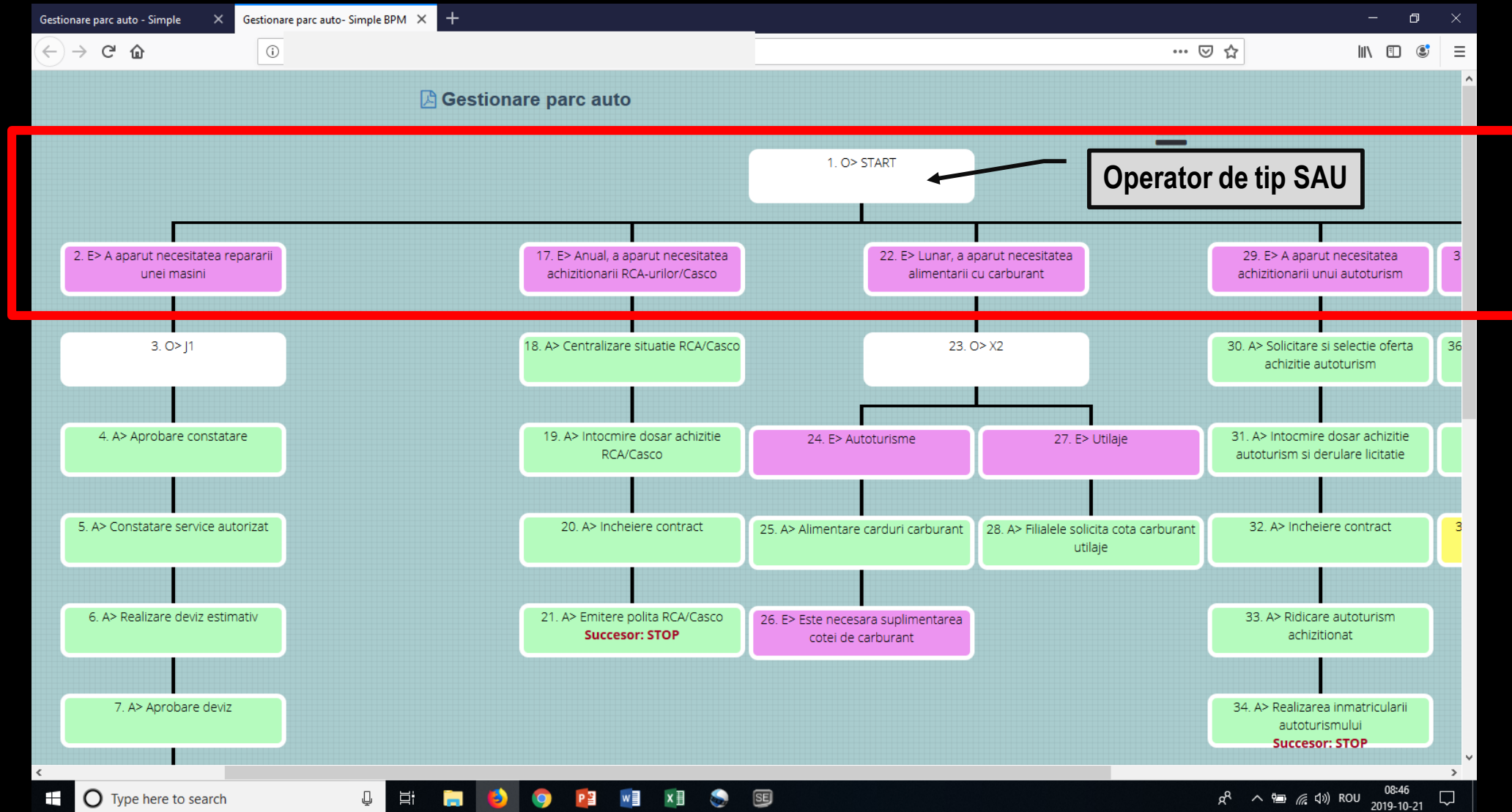
Evenimente Declanșatoare

Examen



Operator SAU + Evenimente Declanșatoare

Examen

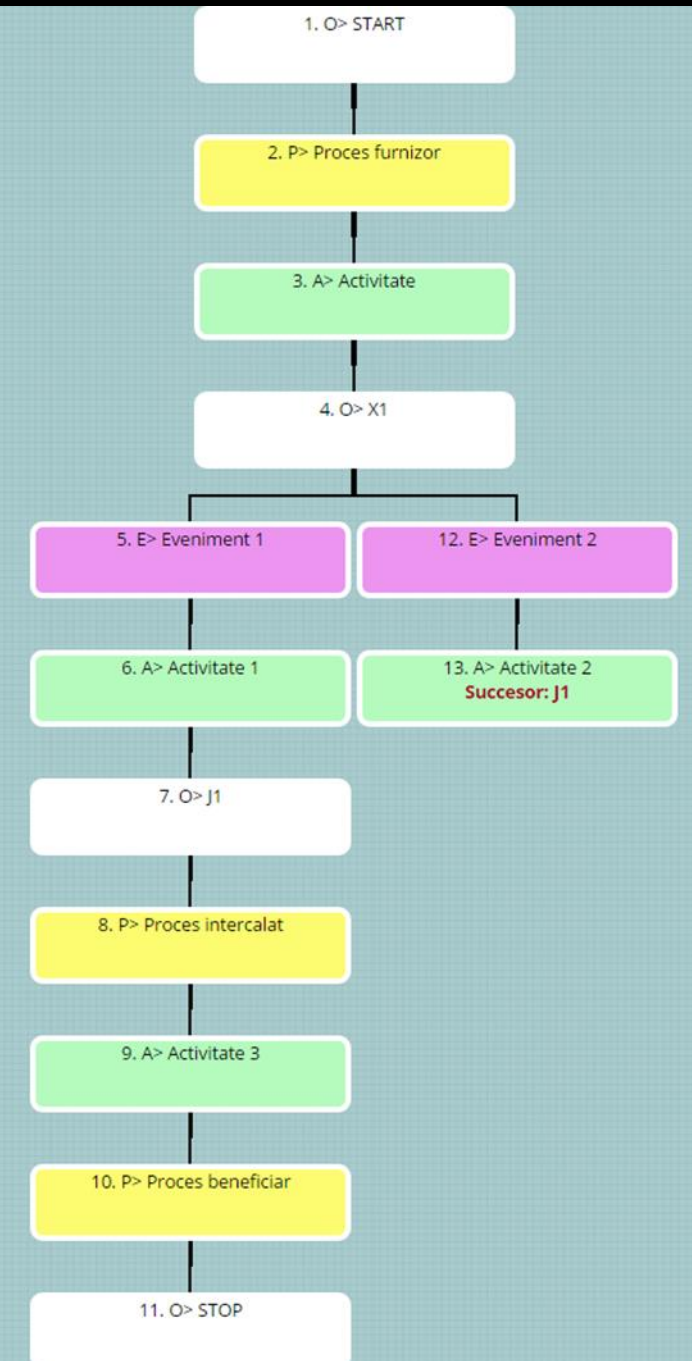


Fiecare fir de activitate este executat doar atunci când condiția precizată de eveniment este îndeplinită.

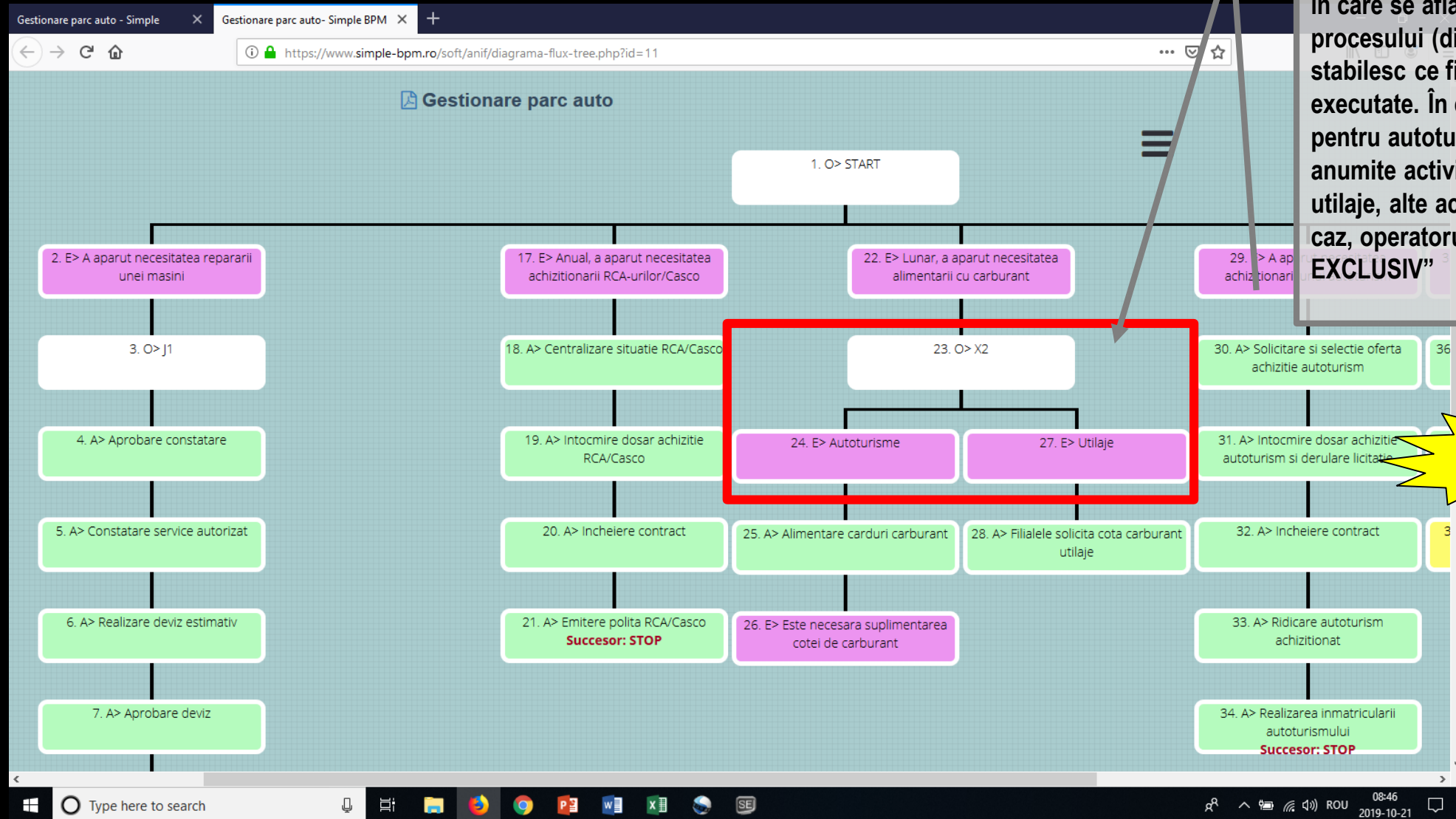
Îndeplinirea condiției precizată de eveniment declanșează execuția.



- Activități
- Interfețe de proces
 - De intrare din alt proces în procesul curent
 - De ieșire din procesul curent spre alt proces
 - Bidirecționale (ieșire, execuția unui alt proces, revenire în procesul curent)
- Operatori
 - De ramificare a firelor de activitate
 - ȘI pentru a reprezenta execuția în paralel a mai multor fire (notați cu A_i)
 - SAU EXCLUSIV pentru a reprezenta execuția unui singur fir de activități din mai multe posibile (notați cu X_i)
 - SAU pentru a reprezenta execuția unui sau mai multor fire în funcție de context (notați cu O_i)
 - De confluență a două sau mai multe fire de activitate (notați cu J_i)
- Evenimente:
 - Declanșatoare (aparitia lor declanșează execuția unor activități)
 - Finalizatoare (starea la care a ajuns execuția procesului în urma execuției unor activități)
 - Descriptive (succed operatorilor de tip ȘI și rezumă activitățile de pe firul lor)
 - Discriminatoare (succed operatorilor SAU EXCLUSIV și SAU și precizează în ce caz se execută activitățile ce le urmează)



Evenimente discriminatoare

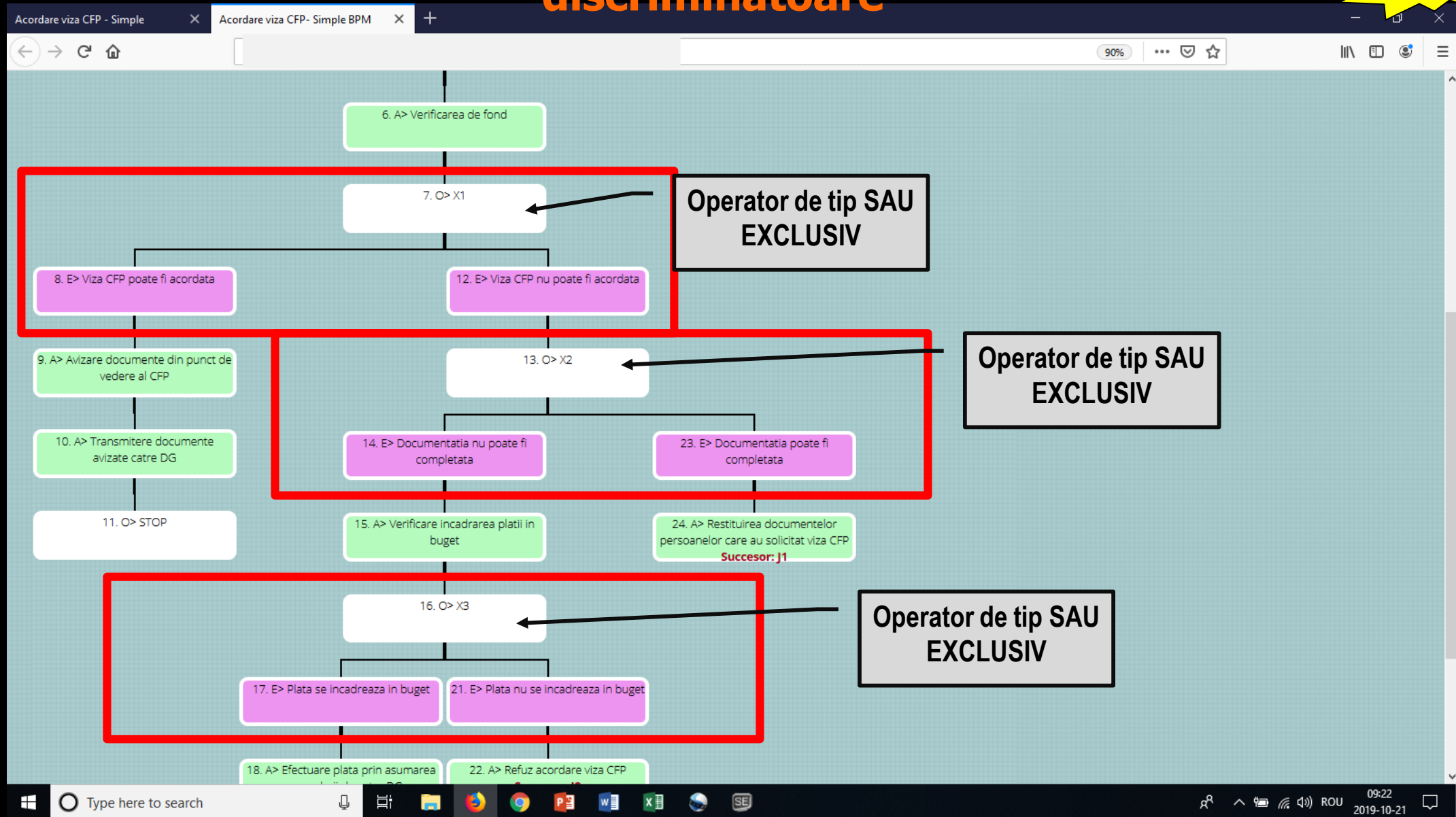


În cazul operatorilor "SAU EXCLUSIV" sau "SAU", condițiile asociate evenimentelor stabilesc cazul în care se află execuția procesului (discriminează) și stabilesc ce fire trebuie executate. În exemplul dat, pentru autoturisme se execută anumite activități, pentru utilaje, alte activități. În acest caz, operatorul este "SAU EXCLUSIV"

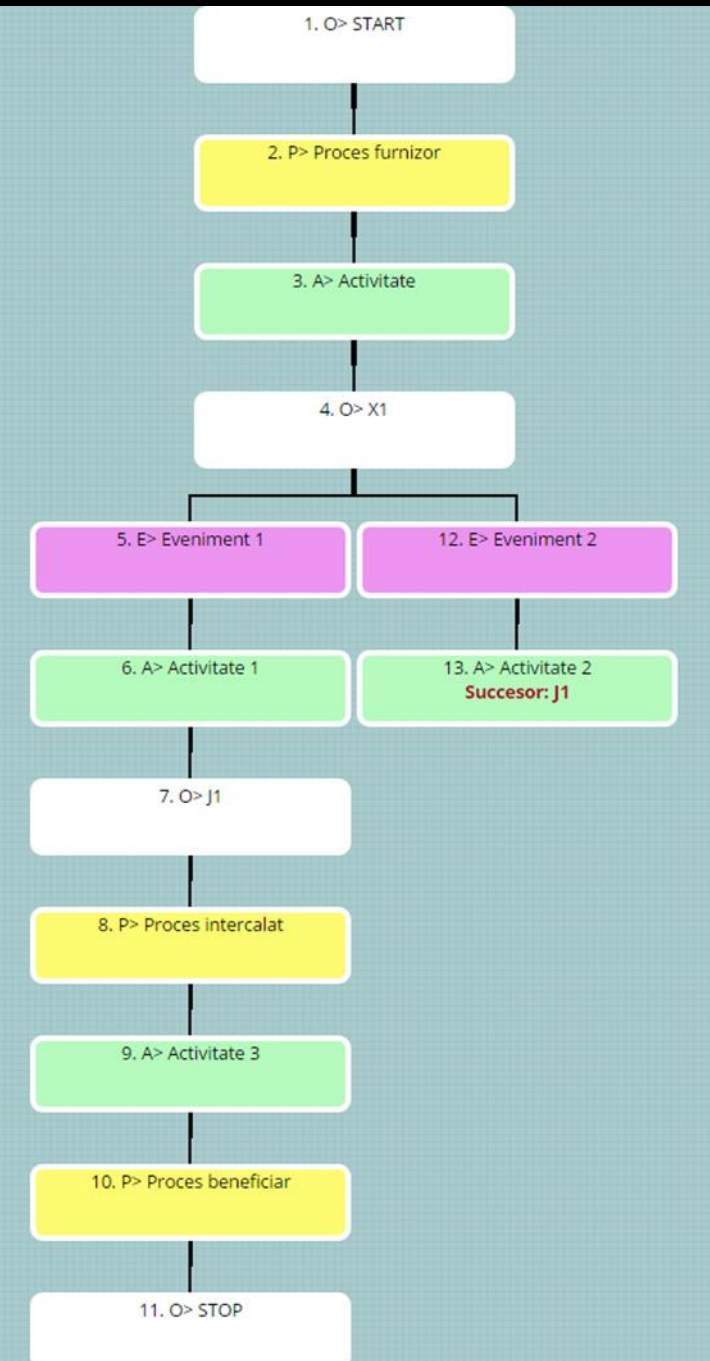
Examen

SAU EXCLUSIV + Evenimente discriminatoare

Examen

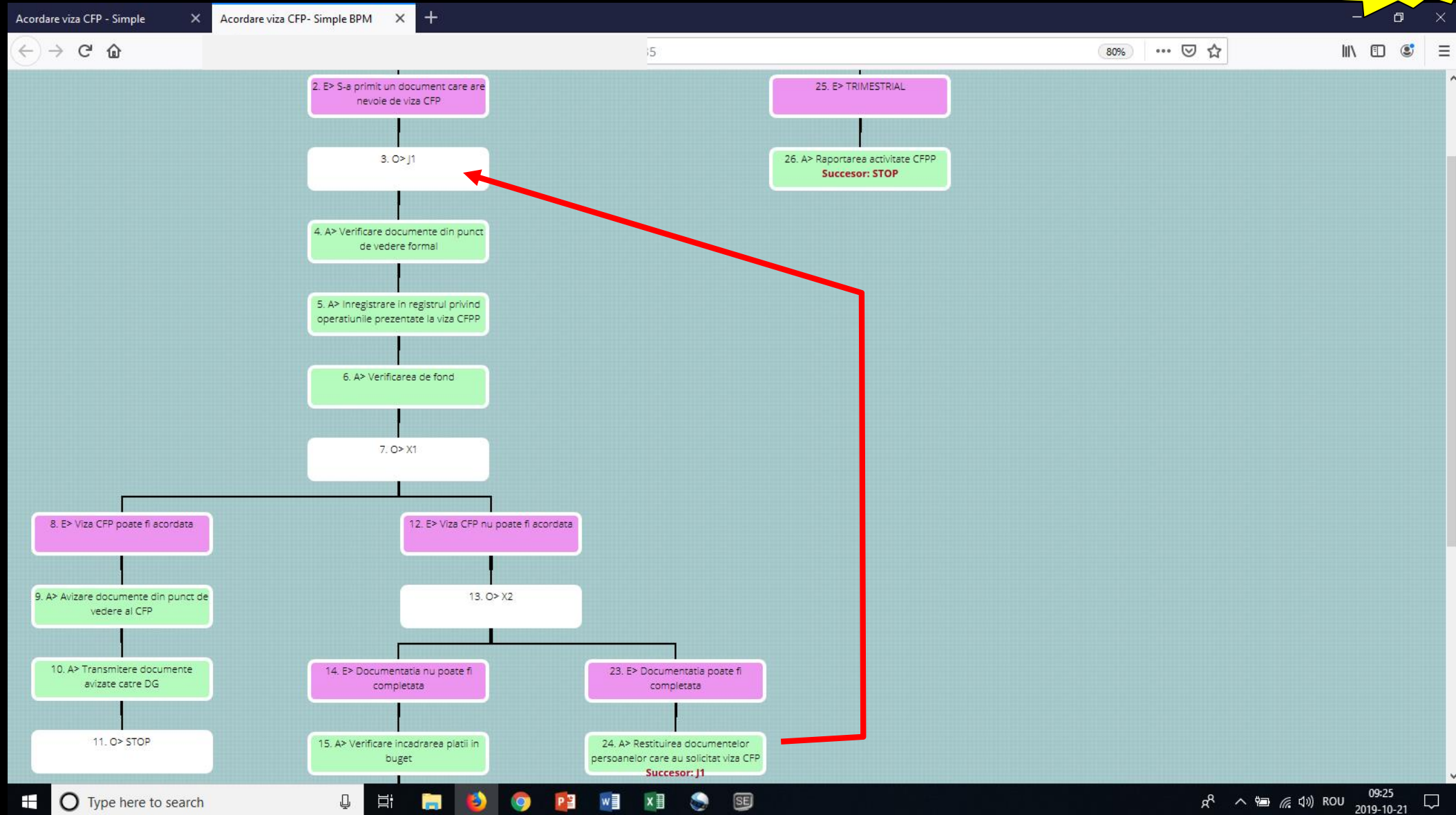


- Activități
- Interfețe de proces
 - De intrare din alt proces în procesul curent
 - De ieșire din procesul curent spre alt proces
 - Bidirecționale (ieșire, execuția unui alt proces, revenire în procesul curent)
- Operatori
 - De ramificare a firelor de activitate
 - ȘI pentru a reprezenta execuția în paralel a mai multor fire (notați cu A_i)
 - SAU EXCLUSIV pentru a reprezenta execuția unui singur fir de activități din mai multe posibile (notați cu X_i)
 - SAU pentru a reprezenta execuția unui sau mai multor fire în funcție de context (notați cu O_i)
 - De confluență a două sau mai multe fire de activitate (notați cu J_i)
- Evenimente:
 - Declanșatoare (aparitia lor declanșează execuția unor activități)
 - Finalizatoare (starea la care a ajuns execuția procesului în urma execuției unor activități)
 - Descriptive (succed operatorilor de tip ȘI și rezumă activitățile de pe firul lor)
 - Discriminatoare (succed operatorilor SAU EXCLUSIV și SAU și precizează în ce caz se execută activitățile ce le urmează)

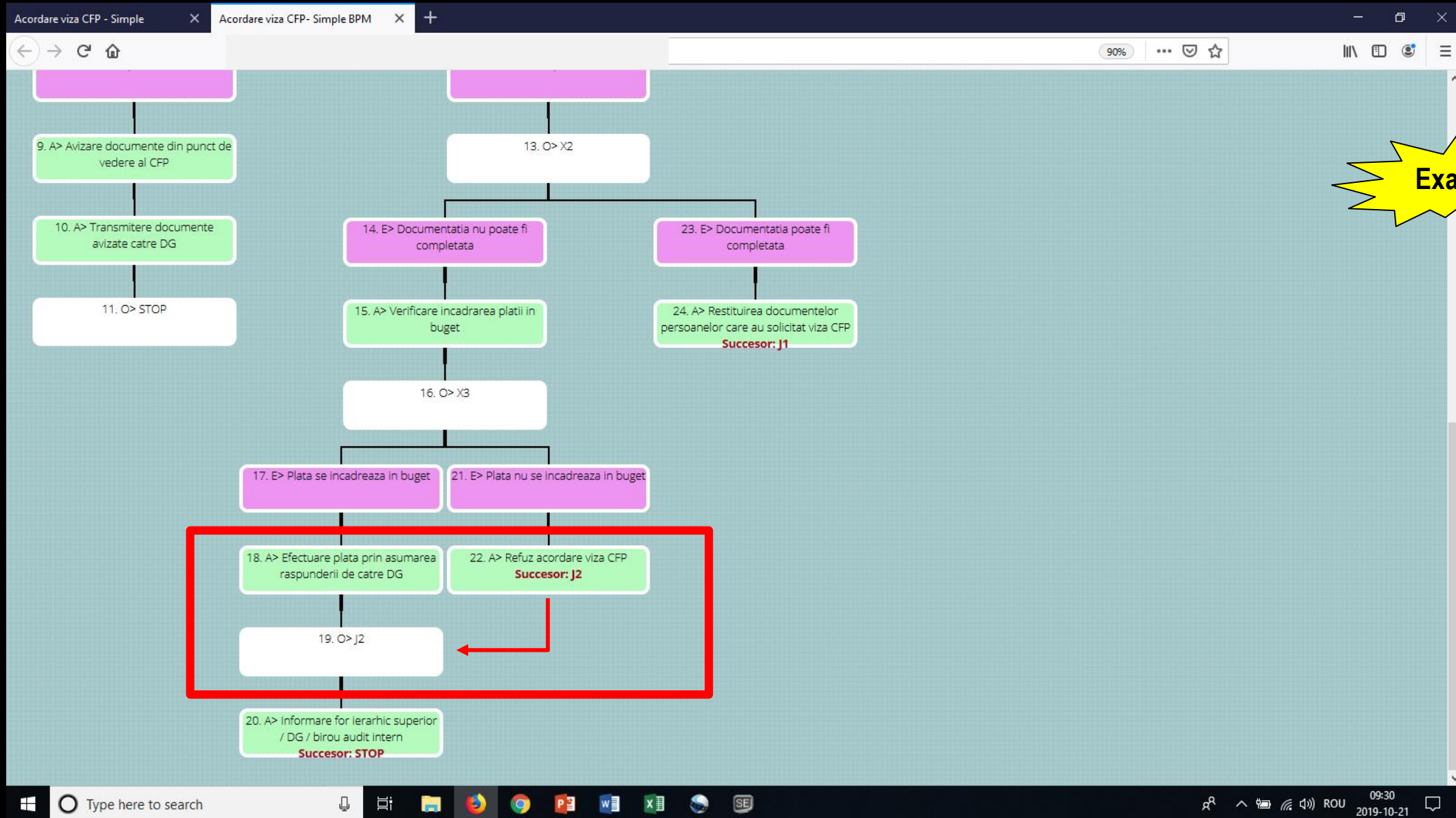


Operator de confluență utilizat într-o buclă de reluare a unor activități (executate inițial necorespunzător)

Examen



Operator de confluență utilizat pentru continuarea mai multor fire de activitate cu un fir de activități comune tuturor cazurilor



Examen

Tabelul sintetic; resurse

Tabelul sintetic

Examen

Start +E> +A> +P> +O> Stop +M v					Complexitate: 44.0%	
	Nr.	Predecesor	Flux	Succesor	Agenți	Resurse, Riscuri
	1		O> START			
	2	START	E> S-a primit o petiție via e-mail	START		
	3		A> imprimare e-mail	J1	E> expert registra	I> Imprimantă D> Petiție Sw> E-mail
	4		O> J1			
	5	J1	A> Înregistrare petiție		E> expert registra	D> registru de intrare D> Petiție Sw> registru electronic
	6		A> Verificare preliminară		E> expert registra	D> Petiție
	7		A> Repartizare către compartimentul de specialitate	J2	E> expert registra	D> Petiție
	8		O> J2			
	9	J2	A> Realizare analiză petiție	X1	E> expert compartiment de specialitate	D> Petiție C> legislația în vigoare Sw> aplicații informatice relevante
	10		O> X1			

Ce se face - Flux

Cine face - Agenți

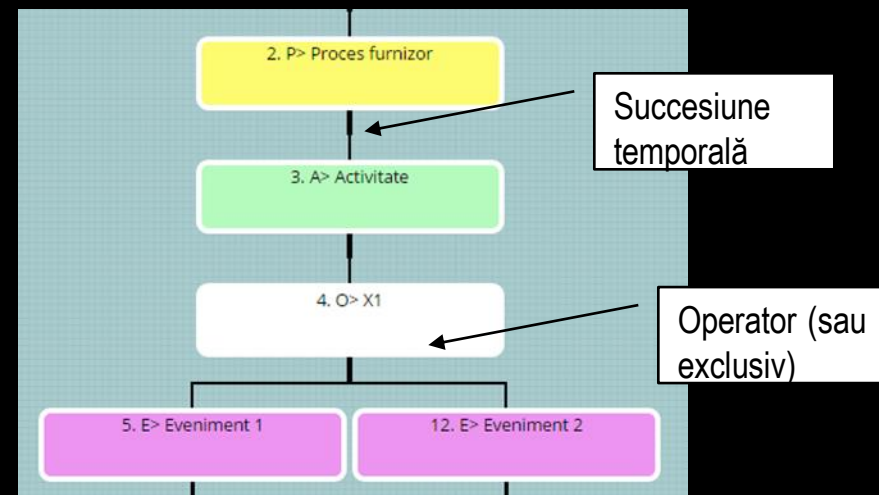
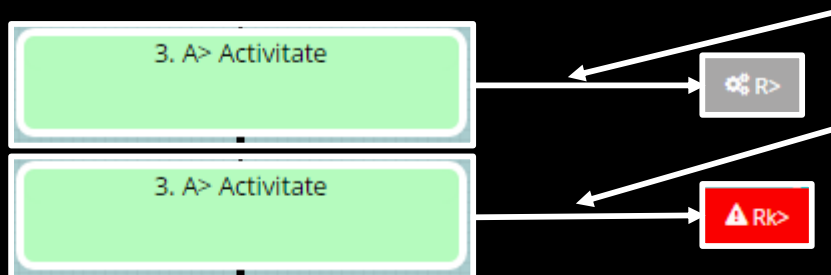
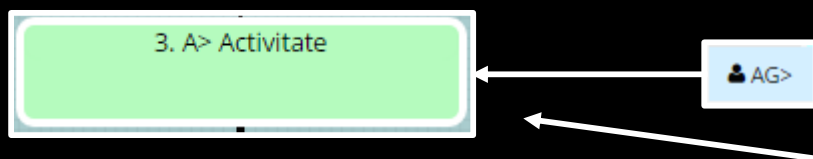
Cu ce face - Resurse

CE INFORMAȚII CONȚINE O PROCEDURĂ?

Reprezentarea proceselor

Examen

- Obiecte de flux (ce se face?)
- Agenți (cine face?)
- Resurse / Riscuri (cu ce face?)



Relații între agenți și activități:

Execută
Coordonează
Decide
Contribuie
Primește informație de la

Folosește (resursă generică)

Presupune (risc)

Resurse asociabile activităților

Examen

Gestionare parc auto - Simple

https://www.simple-bpm.ro/soft/anif/process/11

90%

Mihai Pascadi

Constatare service autorizat

	Denumire	Obiect	Relație
☒	Serviciul Administrativ	Unitate organizațională	execută
☒	Indisponibilizarea unui autoturism	Risc	presupune
☒	Indisponibilitatea persoanelor desemnate sa conduca autoturismele institutiei	Risc	presupune

Închide

par

Highlight All Match Case Whole Words 1 of 9 matches

Type here to search

09:57 2019-10-21

- Documente
- Agenți structurali (precizați în organigramă și statul de funcțiuni)
- Agenți generici
- Resurse generice
- Instrumente
- Riscuri
- Cunoștințe
- Software
- Date cu Caracter Personal
- Link-uri către pagini de intranet/internet

- **Agenți structurali** (pentru că sunt precizați în documentele care stabilesc structura – de resurse umane – a organizației)
 - Unități organizaționale (lista și relațiile ierarhice între ele se regăsesc în organigrama companiei)
 - Posturi (lista de posturi corespunzătoare fiecărei unități organizaționale se regăsește în statutul de funcțiuni al organizației)
 - Posturi+Unități organizaționale (ex. Consilier – Departamentul Resurse Umane)
- **Agenți generici** : atunci când o activitate poate fi realizată de către mai multe posturi din organizație, poate fi mai practic să se utilizeze un agent generic în locul unei liste lungi de posturi. De exemplu, dacă o organizație are 12 directori de filiale teritoriale,
 - în loc să precizăm 12 agenți structurali
 - (Director de filială 1,...,
 - Director de filială 12)
 - putem utiliza un singur agent generic "Director de filială"

Alte exemple de agenți generici: "Angajat" (nu putem asocia toate posturile din organizație unei organizații), "Manager de proiect", "Președinte de comisie disciplinară", "Echipa de proiect".

Pentru agenți externi organizației, utilizăm tot agenți generici.

Alte informații utilizate în modelarea proceselor: Informații generale

Examen

PDCA cycle - Google Search x (17) ISO 9001 IN A NUTSHELL | x Realizare verificari specifice neces...

simple-bpm.ro/soft/anif/process/2

Apps Ventilatoare Panouri solare Jucarii Fier forjat Policarbonat Piatra naturala Consulting EU projects Piscine Panouri sandwich Cursuri AI Jobs Movies Other bookmarks

Simple BPM SOFTWARE Mihai Pascadi

Panou de control Modelare Activitate Fise de post Analiză Administrare

REALIZARE VERIFICARI SPECIFICE NECESARE IN IMPLEMENTAREA TEHNICA SI FINANCIARA A SM4.3

Informații despre proces Tabel sintetic Descriere detaliată Rol proces Participanti Legislație Lecții învățate Checklist Versiuni Obiecte Capitole

+ Adăugare

Tip obiectiv	Obiectiv	Indicatori de performanță	Valori țintă	Fisier	Descriere
--------------	----------	---------------------------	--------------	--------	-----------

Informații despre proces

Aprobator

Rezumatul procedurii

Livrabil

Beneficiarul livrabilului

- Obiective (de proces)
- Aprobator
- Rezumatul procedurii
- Livrabil
- Beneficiarul livrabilului
- Necesitatea procesului
- Necesitatea procedurii
- Definiții
- Probleme identificate
- Intrări
- Furnizori
- Volume de execuție
- Etc.

Alte informații utilizate în modelarea proceselor: Legislație aplicabilă

Examen

simple-bpm.ro/soft/anif/process/2

Simple BPM SOFTWARE

Mihai Pascadi

Panou de control Modelare Activitate Fise de post Analiză Administrare

REALIZARE VERIFICARI SPECIFICE NECESARE IN IMPLEMENTAREA TEHNICA SI FINANCIARA A SM4.3

Informații despre proces Tabel sintetic Descriere detaliată Rol proces Participanti **Legislație** Lecții învățate Checklist Versiuni Obiecte Capitole

10

Adăugare lege nouă

Tip	Nr.	An	Titlu
Regulament	1303	2013	• Regulamentul (UE) nr.1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013, de stabilire a unor dispoziții comune privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune, Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime, precum și de stabilire a unor dispoziții generale privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului, cu modificările și completările ulterioare; Adaugă pentru acest proces
Regulament	1011	2014	Regulamentul de punere în aplicare nr. 1011/2014 de stabilire a normelor detaliate de punere în aplicare a Regulamentului (UE) nr. 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului cu privire la modelele de prezentare a anumitor informații către Comisie și normele detaliate referitoare la schimbul de informații între beneficiari și autoritățile de management, autoritățile de certificare, autoritățile de audit și organismele intermediare Adaugă pentru acest proces
Regulament	1310	2013	Regulamentul (UE) nr. 1310/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013 de stabilire a anumitor dispoziții tranzitorii privind sprijinul pentru dezvoltare rurală acordat din Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală (FEADR), de modificare a Regulamentului (UE) nr. 1305/2013 al Parlamentului European și al Consiliului în ceea ce privește resursele și repartizarea acestora pentru anul 2014 și de modificare a Regulamentului (CE) nr. 73/2009 al Consiliului și a Regulamentelor (UE) nr. 1307/2013, (UE) nr. 1306/2013 și (UE) nr. 1308/2013 ale Parlamentului European și ale Consiliului în ceea ce privește aplicarea acestora în anul 2014; Adaugă pentru acest proces
Program		2016	• Programul Național de Reabilitare a Infrastructurii Principale de Irigații din România aprobat prin H.G. nr. 793/26.10.2016, cu modificările și completările ulterioare Adaugă pentru acest proces
Lege	10	1995	privind calitatea în construcții, republicată, cu modificările și completările ulterioare; Adaugă pentru acest proces
Lege	107	1996	Legea apelor cu modificările și completările ulterioare Adaugă pentru acest proces
Lege	10	1995	Legea nr. 10/1995 privind calitatea în construcții, cu modificări și completări ulterioare Adaugă pentru acest proces

- Tipul actului
- Numărul
- Anul
- Denumirea actului normativ

Alte informații utilizate în modelarea proceselor: gruparea obiectelor de flux și resurselor în capitole

Examen

- Odată cu asocierea unui obiect de flux cu un capitol, toate resursele sale se asociază aceluși capitol

PDCA cycle - Google Search | (17) ISO 9001 IN A NUTSHELL | Realizare verificari specifice necesare

simple-bpm.ro/soft/anif/process/2

Simple BPM SOFTWARE

Mihai Pascadi

Panou de control Modelare Activitate Fise de post Analiză Administrare

REALIZARE VERIFICARI SPECIFICE NECESARE IN IMPLEMENTAREA TEHNICA SI FINANCIARA A SM4.3

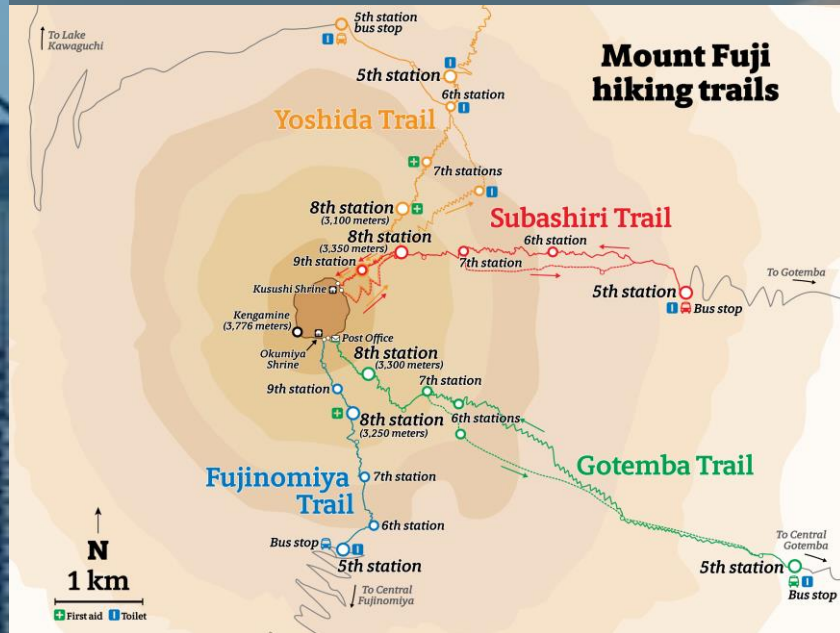
Informații despre proces Tabel sintetic Descriere detaliată Rol proces Participanti Legislație Lecții învățate Checklist Versiuni Obiecte Capitole

+ Adăugare capitol Obiecte neclasificate (0)

#	Acțiuni	Denumire	Descriere	Obiecte
1	  	INREGISTRARE CERERE PENTRU ELIBERARE ADEVERINTA		1. O> START 2. E> S-a prezentat un reprezentant al unui potential solicitant proiect SM4.3 26. E> S-a prezentat un reprezentant al unui potential solicitant de proiect SM4.3 pentru care s-a mai eliberat o Adeverinta ANIF in alta forma decat cea din Anexa 4 3. O> J1 4. A> Identificare - legitimare reprezentant solicitant 5. A> Depunere - înregistrare Cerere eliberare Adeverință ANIF
2	  	ELIBERARE ADEVERINȚĂ DE CĂTRE FILIALA TERITORIALĂ/UA		10. A> Identificare amenajare pentru care se solicită Adeverință 11. A> Verificare regăsire plot/ploturi în tabelul "Analiza viabilității economice a sistemelor de irigații" 12. A> Verificare apartenență instalații de irigații / elemente de infrastructură de irigații supuse modernizării și care deservesc ploturile la un sistem de irigații în trecutul recent 13. O> X1 14. E> Sistemul de irigații din care fac parte plotul / ploturile a irigații în trecutul recent 15. A> Verificare regăsire sistem de irigații în suprafața administrată de Filiala Teritorială ANIF / Unitate de Administrare din Lista amenajărilor viabile economic (...) 16. A> Verificare stadiu infrastructură principală de irigații aferentă plotului / ploturilor studiate (modernizată, nemodernizată, nefuncțională) 17. A> Verificare suprafață maximă posibil de udat 18. A> Realizare vizită pentru verificare conformitate date din documente cu situația de pe teren 19. A> Întocmire fișă de verificare documente

https://www.simple-bpm.ro/soft/anif/#capitole-process

Nu există un singur drum către vârful muntelui Fuji Yama...



...la fel și în cazul reingineriei proceselor... există mai multe metode

REINGINERIA PROCESELOR

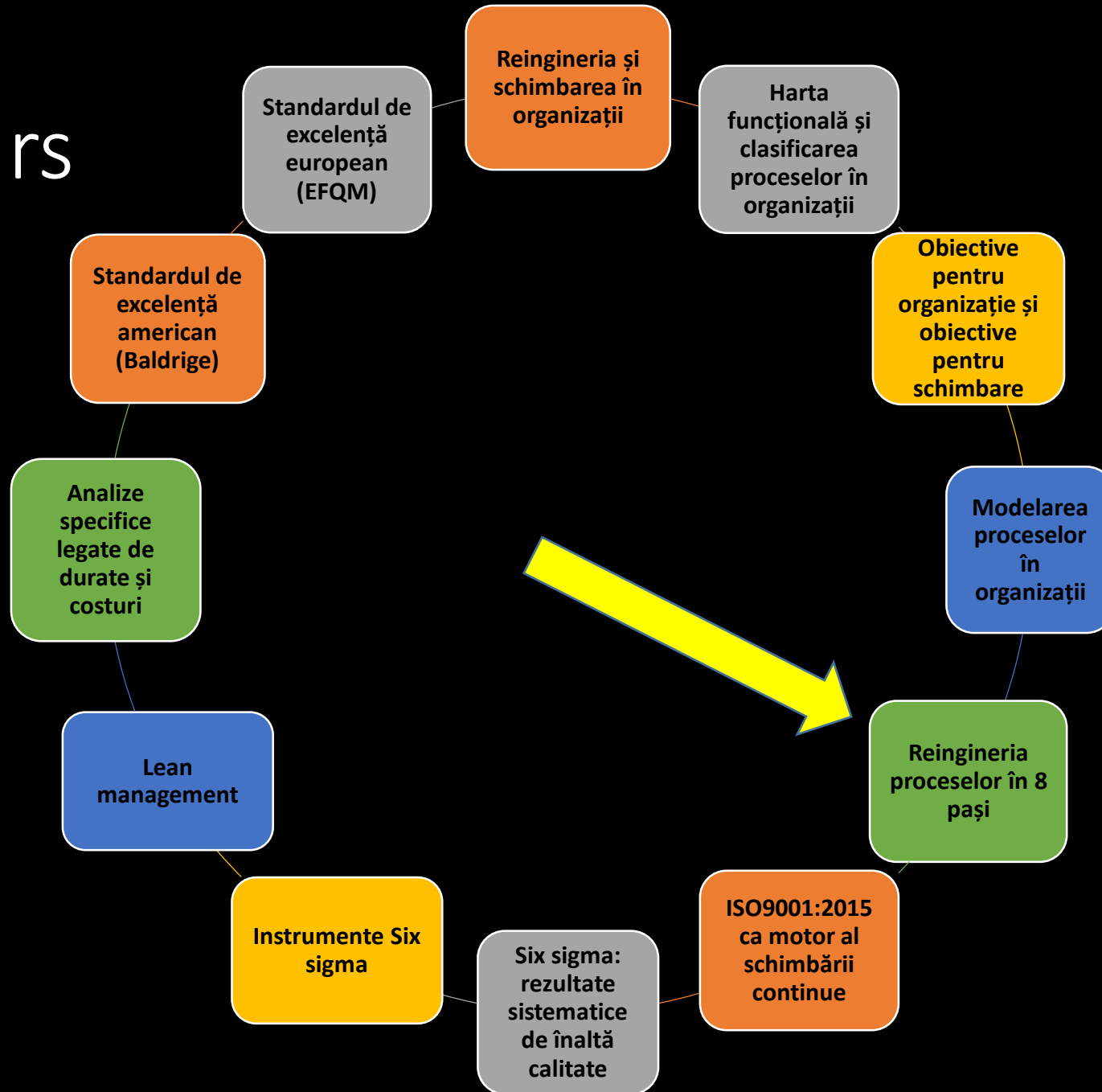
Reingineria proceselor

- Perfecționare
 - Calificarea Oportunității de Perfecționare
 - Numirea “Process Improvement Team”
 - Aplicarea ciclului Demming pentru proces:
 - Proiectare
 - Implementare
 - Studiarea efectelor schimbării
 - Ajustare
- Six sigma
- Lean
- Utilizarea inovațiilor (salturi)
- Perfecționare prin instruire-pregătire
- Lean Management

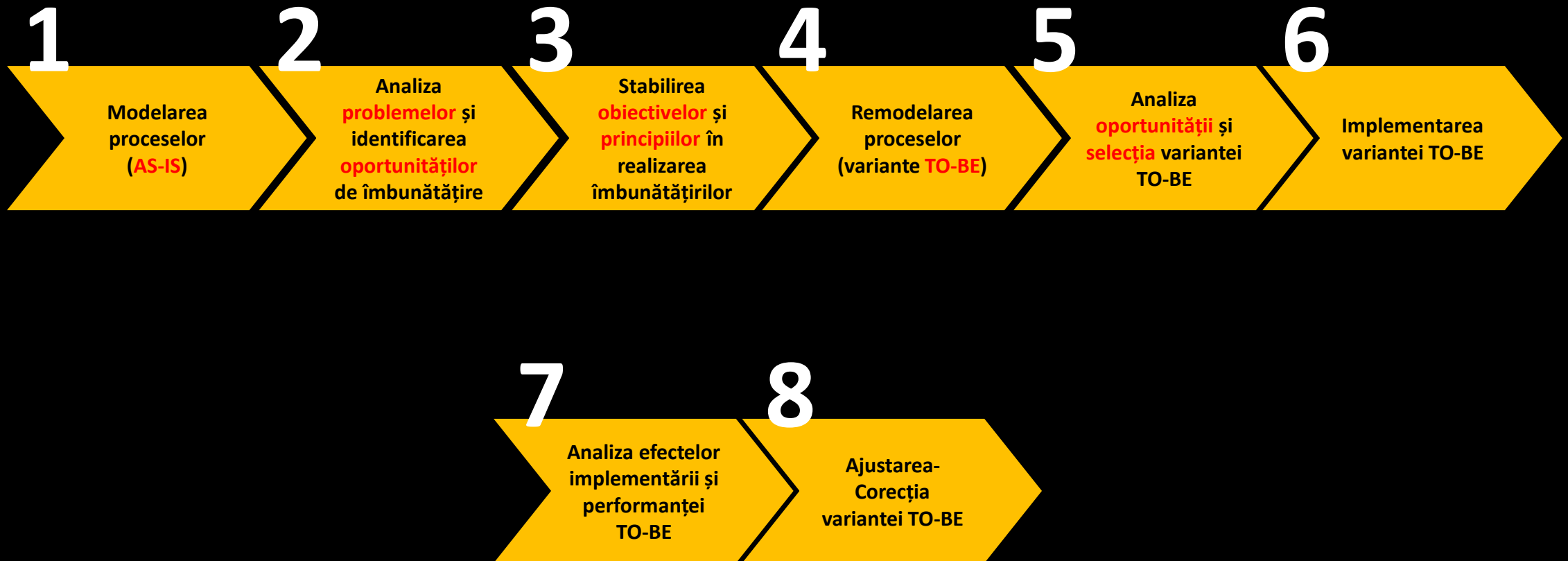


Îmbunătățire continuă – o strategie prin care angajații de la toate nivelurile unei companii lucrează împreună în mod proactiv pentru a realiza îmbunătățiri regulate, incrementale, în procesele organizației. Talentele colective ale organizației sunt mobilizate pentru a crea un puternic “motor” de îmbunătățire.

Acest curs



Reingineria proceselor în 8 pași



William Edwards Deming a fost un inginer statistician și consultant în management - american. A jucat un rol esențial în reconstrucția infrastructurii Japoniei după cel de-al 2-lea război mondial și este cunoscut drept "PĂRINTELE TEORIEI CALITĂȚII".

În anii 50, Deming a propus ca procesele de business să fie supuse unei bucle continue de feed-back pentru ca managerii să poată identifica și schimba componentele care necesită îmbunătățire.

Pentru a face asta, a conceput o diagramă care să ilustreze procesul continuu (de perfecționare), cunoscută sub numele de ciclul PDCA.

- P: Planifică
- D: Do (implementează)
- C: Check (studiază-verifică)
- A: Acționează (ajustează).

Să planifici înseamnă să proiectezi / revizuiești procesele afacerii, cu scopul îmbunătățirii rezultatelor.

Să faci - înseamnă să implementezi planul și să-i testezi performanța.

Să verifici înseamnă să evaluezi-studiezi rezultatele și să comunici evaluarea celor care iau decizia.

Să acționezi înseamnă să decizi schimbările necesare perfecționării procesului.

Ciclul Deming este o abordare simplă dar eficace, pentru rezolvarea de probleme și managementul schimbării.

El oferă asigurări privind testarea corespunzătoare a ideilor înainte de a te angaja într-o implementare completă.



Un concept fundamental în managementul schimbării în organizații:

CICLUL DEMING (PDCA)

PE SCURT

<https://www.youtube.com/watch?v=e4gOPeHSRo8&t=0s>

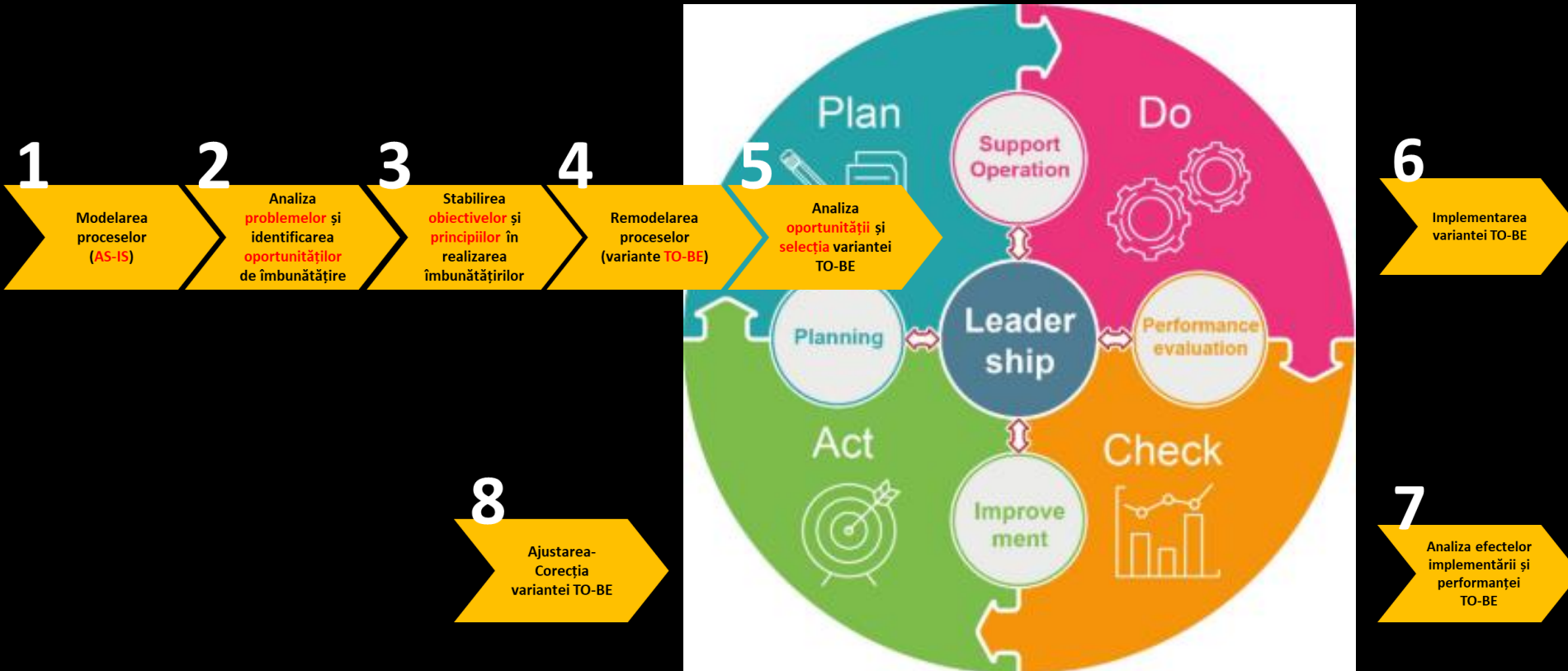
Standardele de excelență impun cerințe. Evaluarea îndeplinirii unei cerințe se face utilizând ca **scară de evaluare** chiar etapele ciclului Deming în implementarea cerințelor

FAZA	FACTORI DETERMINANȚI	SCOR
	Organizația nu este activă în acest domeniu, nu există informație cu privire la subiect sau informația este sumară	0-10
PLAN	Există planuri pentru a îndeplini cerința	11-30
DO	Cerința este în curs de implementare	31-50
CHECK	Există modalități de a verifica modul în care se îndeplinește cerința	51-70
ACT	Pe baza verificărilor / evaluărilor se realizează ajustări	71-90
PDCA	Tot ceea ce se realizează pentru îndeplinirea cerinței este planificat, implementat, verificat și ajustat în mod regulat și învățăm de la alții. Realizăm îmbunătățire continuă cu privire la această cerință.	91-100

Examen

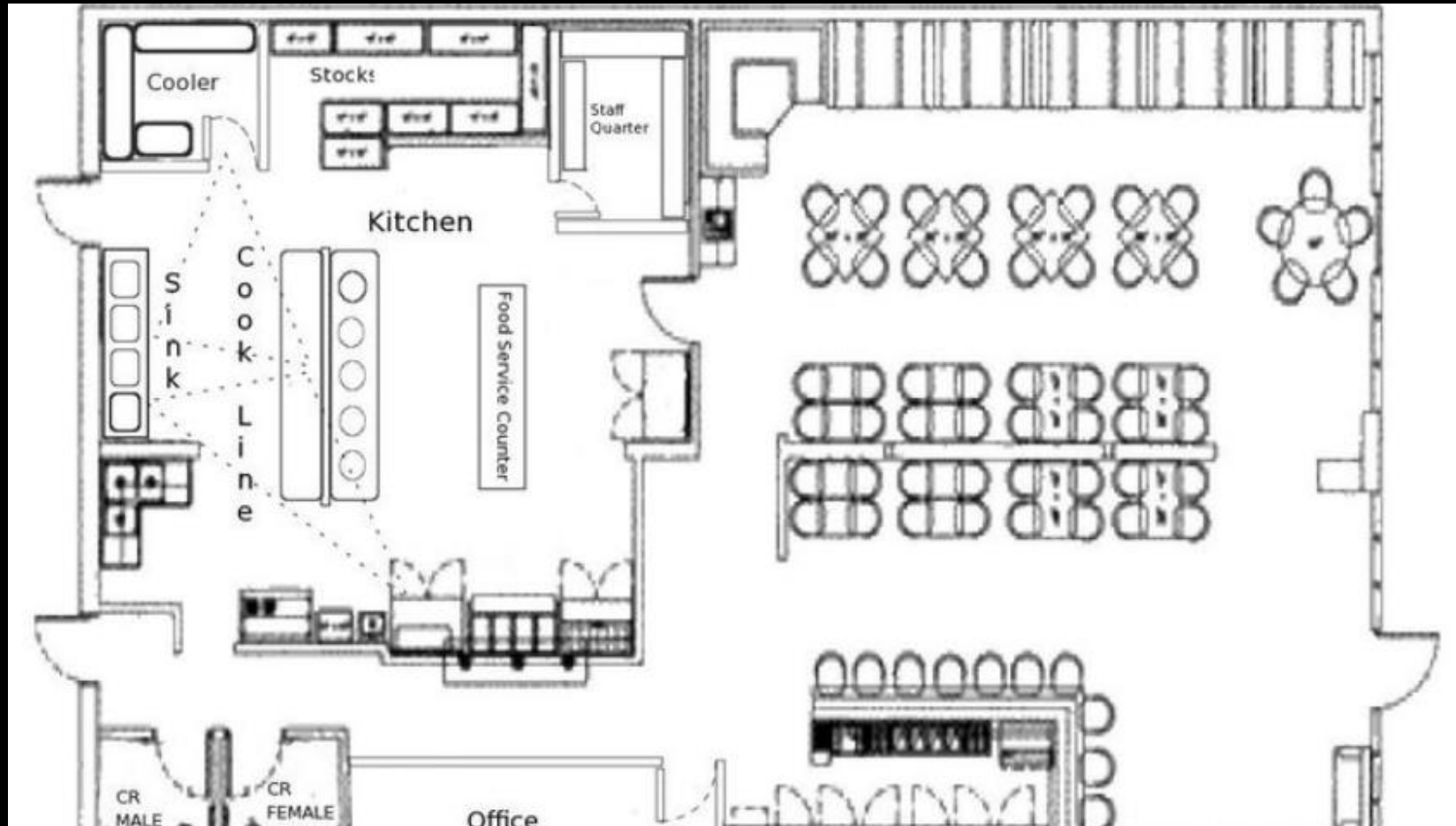
CICLUL DEMING ÎN STANDARDELE DE EXCELENȚĂ (EFQM)

Reingineria proceselor și Ciclul DEMING



Exemple de reproiectare
(radicală) de procese

Reproiectați complet **experiența clientului** într-un restaurant clasic și transformați restaurantul într-unul radical modernizat



Tema de proiectare

- Clientul trebuie să nu interacționeze de loc cu un interlocutor uman:
- Reproiectați *detaliat* deci:
 - Rezervarea locurilor
 - Accesul în restaurant permis doar celor care au făcut rezervare
 - Consultarea meniului și efectuarea comenzii
 - Livrarea meniului la masă și debarasarea
 - Efectuarea plății
 - Ieșirea din restaurant
- Nu aveți voie să folosiți roboți umanoizi. Aveți voie să imaginați instalații, echipamente precum și elemente de inteligență artificială
- Nu trebuie să reproiectați și procesele din bucătărie.

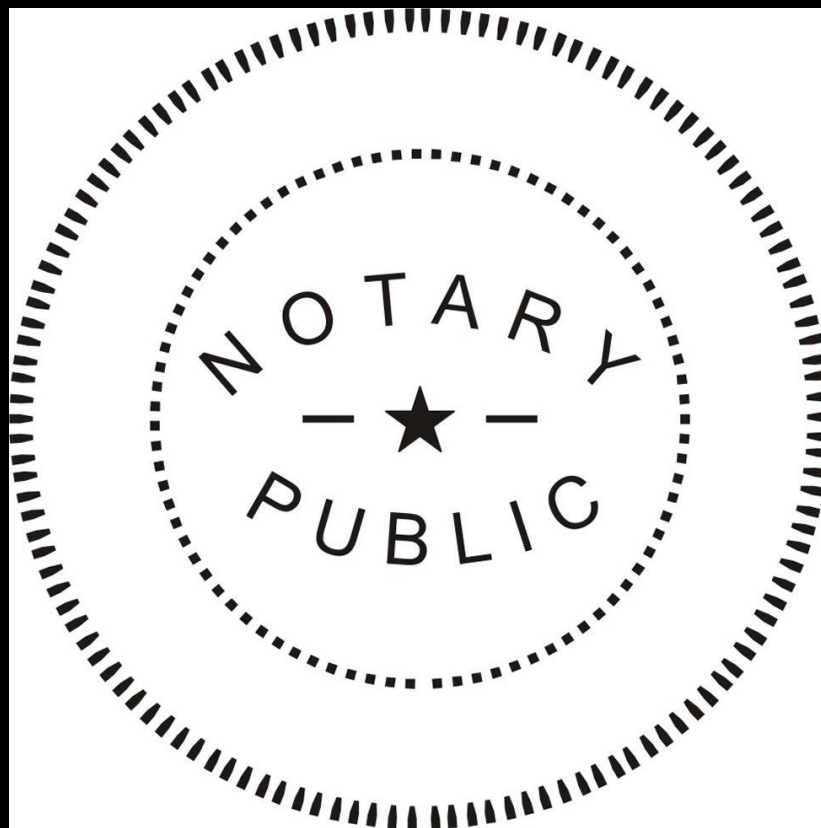
Reproiectați complet **experiența clientului** interacțiunea cu o companie de servicii de închiriere de vehicule și transformați procesul într-unul radical modernizat



Tema de proiectare

- Clientul trebuie să nu interacționeze de loc cu un interlocutor uman:
- Reproiectați *detaliat* deci:
 - Rezervarea automobilului (cum verificați că șoferul are dreptul de a conduce? Cum vă asigurați că beneficiarul are banii necesari efectuării plății la final?)
 - Preluarea automobilului (Cum?)
 - Contractul prevede că în caz de accident (fără victime) compania pune la dispoziție o mașină la schimb în decurs de 120 de minute de la incident . Toate formalitățile privind accidentul vor fi gestionate pe baza declarației șoferilor (imaginați cum?) de către companie.
 - Contractul prevede ca la întoarcere:
 - Automobilul să fie predat în bune condiții tehnice (cum verificați?)
 - Să fie alimentat cu plinul făcut (cum verificați?) sau dacă nu se va achita combustibilul la un preț superior celui de la pompă
 - Efectuarea plății
- Nu aveți voie să folosiți roboți umanoizi. Aveți voie să imaginați instalații, echipamente precum și elemente de inteligență artificială și automobile autonome
- Nu trebuie să reprojecțați și procesele din back-office (cu care clientul nu interacționează).

Reproiectați complet **experiența clientului** interacțiunea cu o un NOTAR și transformați procesul într-unul radical modernizat (NOTAR ELECTRONIC)



Tema de proiectare: vânzare cumpărare imobil

- Clientul trebuie să nu interacționeze de loc cu un interlocutor uman:
- Reproiectați *detaliat* deci:
 - Cum intră cele două părți ale tranzacției în contact
 - Cum se identifică indubitabil părțile de către Notarul Electronic
 - Cum se verifică posesia imobilului de către vânzător
 - Cum se verifică achitarea impozitelor pe proprietate de către vânzător
 - Cum stabilesc părțile condițiile vânzării-cumpărării (preț, clauze contractuale, efectuarea plății, etc.)
 - Cum are loc semnarea contractului de vânzare-cumpărare
 - Cum are loc verificarea efectuării plății / confirmarea efectuării plății de către cumpărător
 - Cum are loc transferul de proprietate dinspre vânzător spre cumpărător
 - Cum are loc mutarea responsabilității fiscale de la vânzător la cumpărător
- Nu aveți voie să folosiți roboți umanoizi. Aveți voie să imaginați instalații, echipamente precum și elemente de inteligență artificială
- Nu trebuie să reprojetați și procesele din back-office (cu care clientul nu interacționează).

Acest curs



ISO 9001:2015

Un motor al perfecționării continue pentru organizație

Ciclul Deming și ISO9001

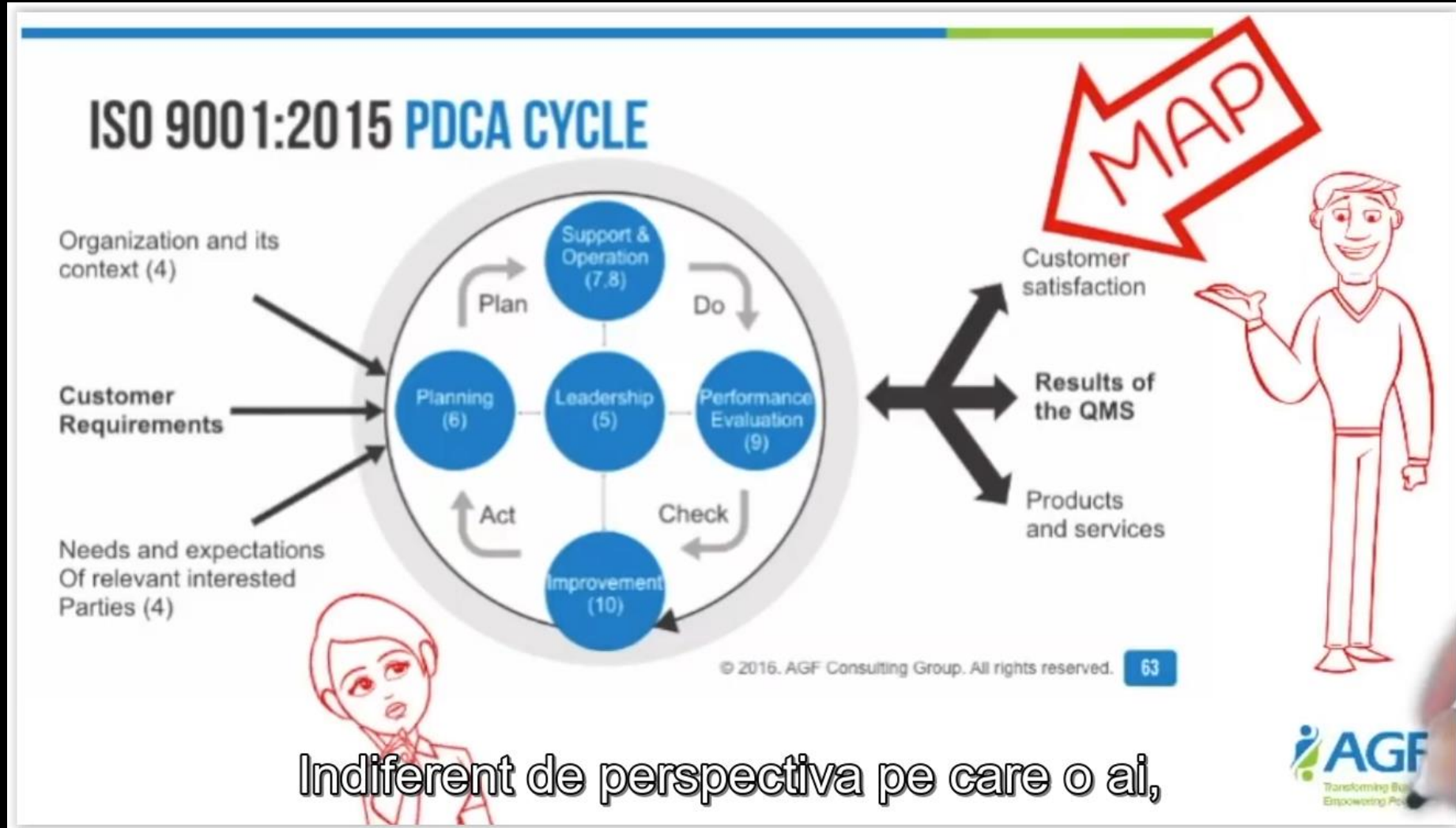
ISO9001:2015

PE SCURT

<https://www.youtube.com/watch?v=qSVqDNOkOTo&t=0s>

Organizația între cerințele clientului, produse, servicii și satisfacția clientului

Examen



Cele 10 capitole; capitolele 1,2,3 nu includ cerințe

Examen

ISO 9001:2015 REQUIREMENTS



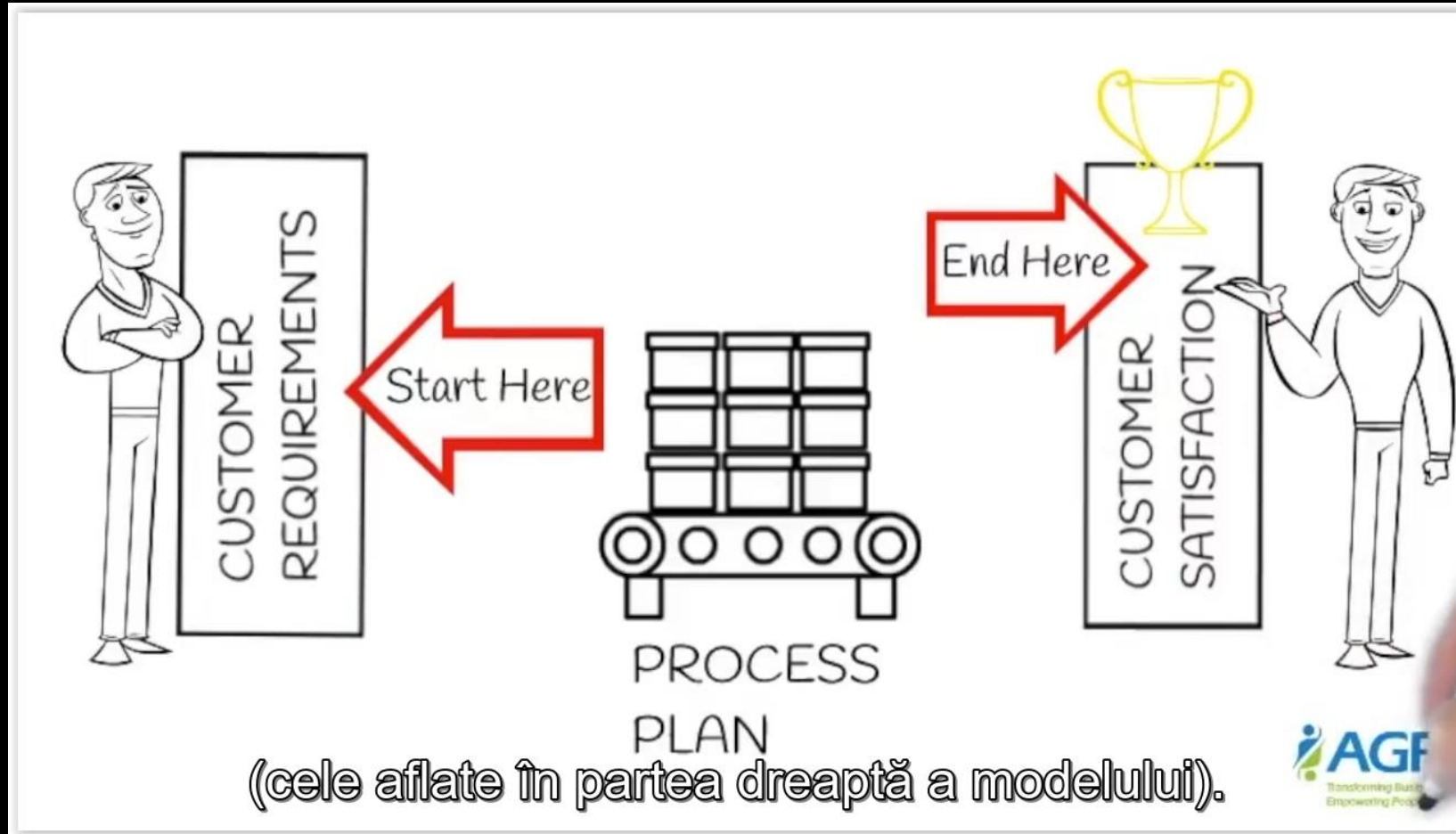
1. Scope
2. Normative References
3. Terms and Definitions
4. Context of the Organization
5. Leadership
6. Planning
7. Support
8. Operation
9. Performance Evaluation
10. Improvement

1. Domeniu de aplicare
2. Referințe
3. Termeni și definiții
4. Contextul organizației
5. Conducere
6. Planificare
7. Suport
8. Operațiuni
9. Evaluarea performanței
10. Îmbunătățire

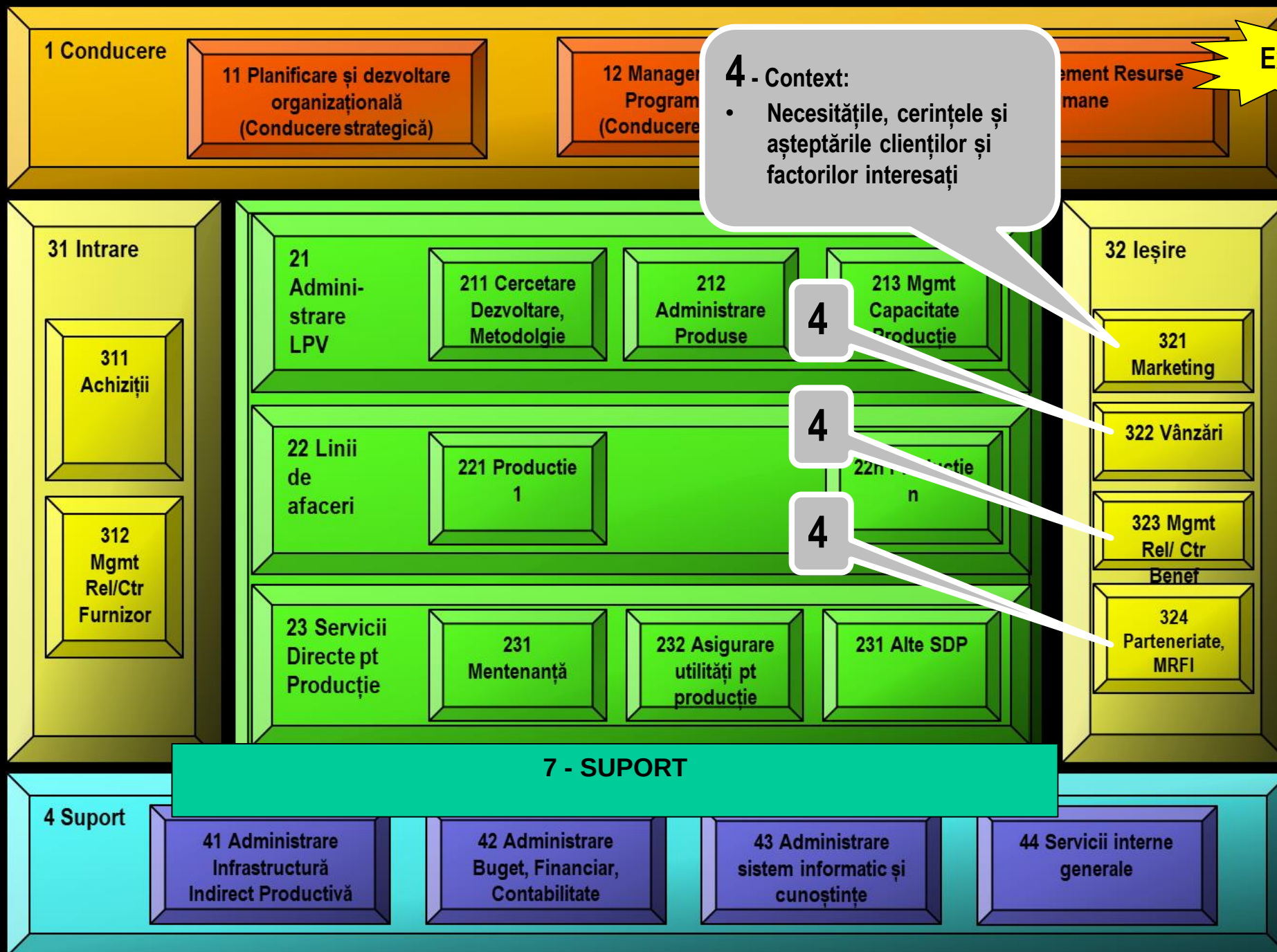
dă-ne voie să-l dezasamblăm în componente pentru tine.

Procesele sunt cele care realizează produsele și serviciile conforme cu cerințele clienților și determină satisfacția acestora

Examen



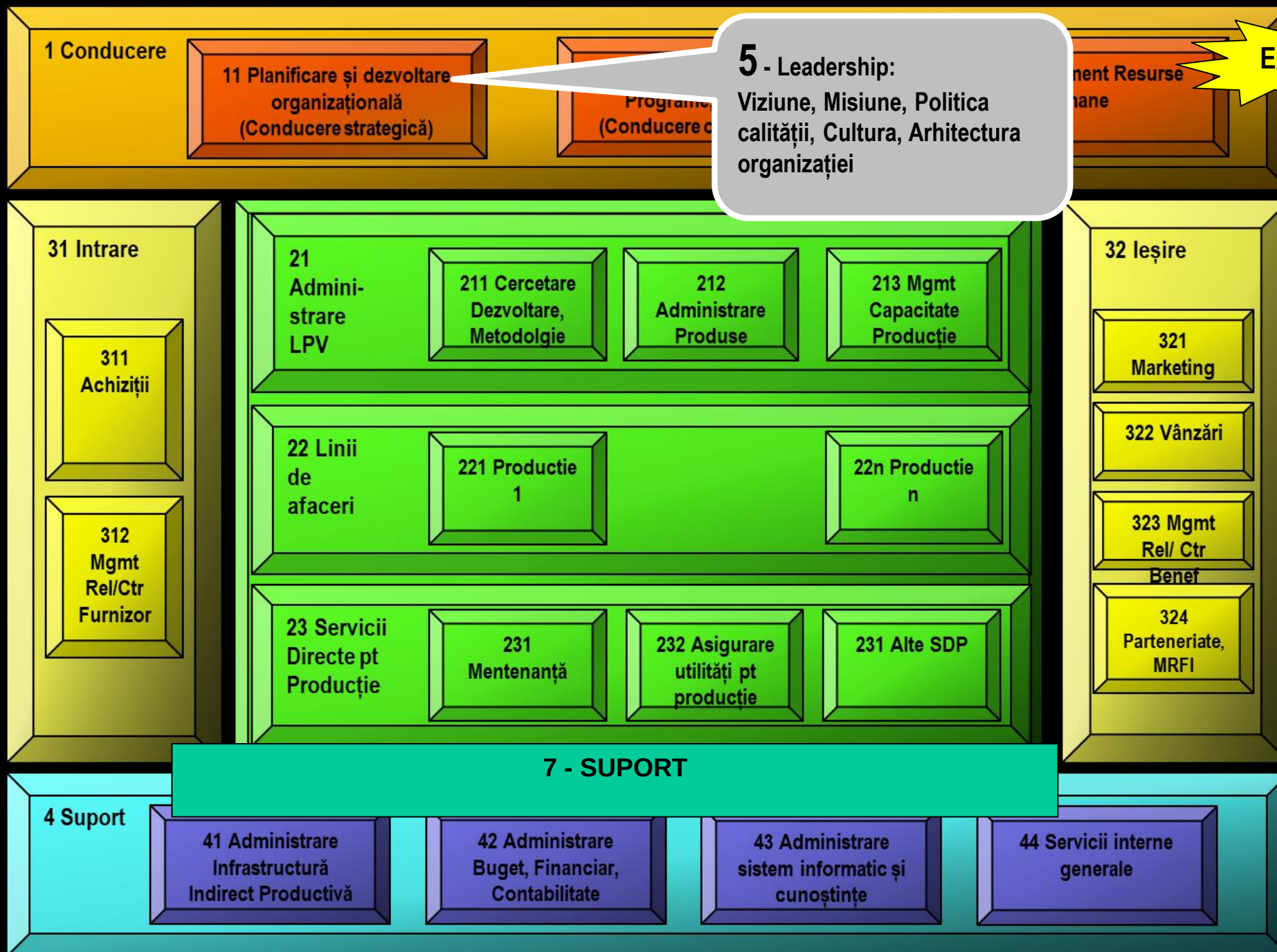
Funcțiile care pot asigura
îndeplinirea cerințelor
capitolului 4



Examen

ISO 9001

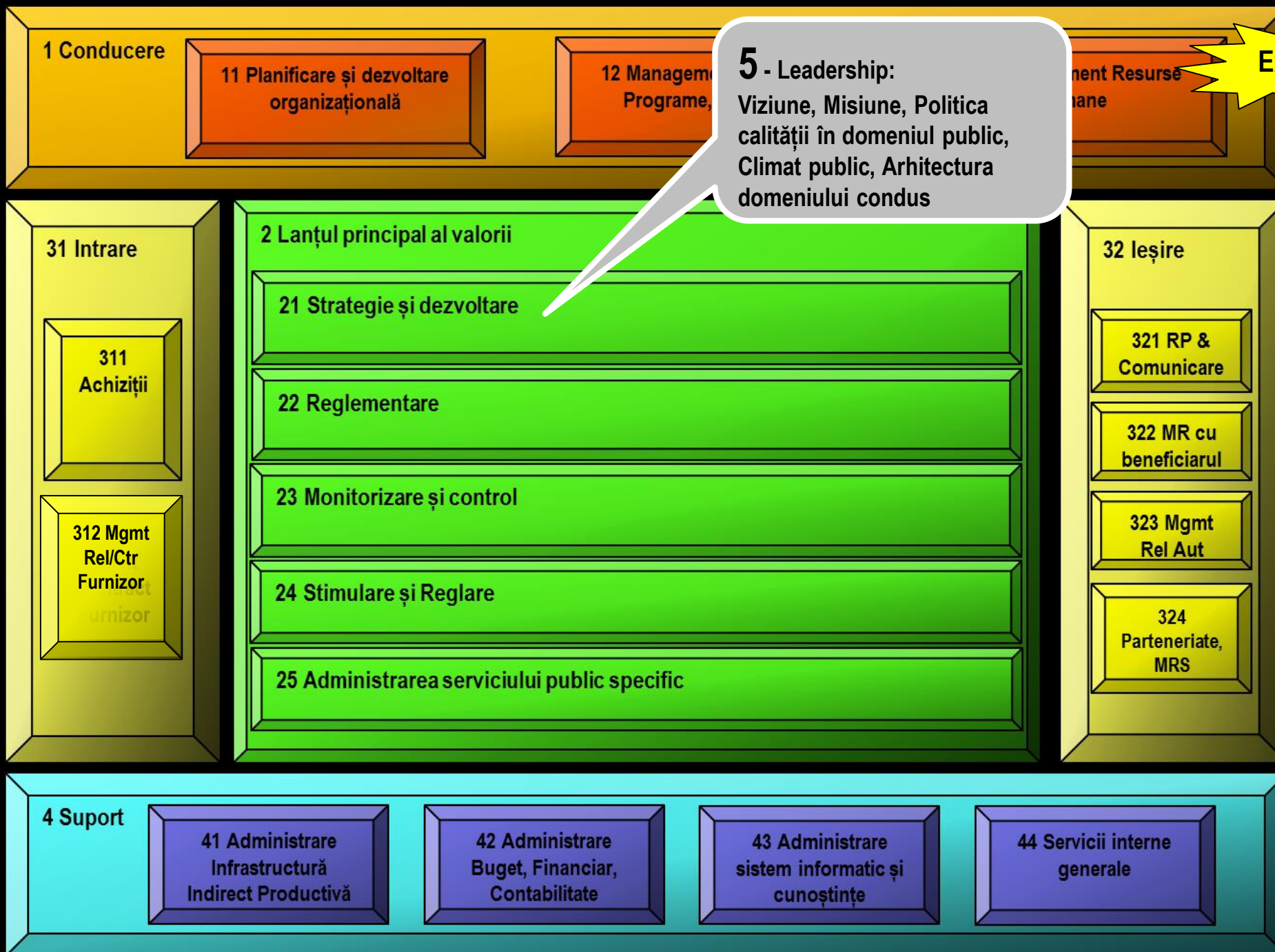
Funcțiile care pot asigura
îndeplinirea cerințelor
capitolului 5 (companii)



Examen

ISO 9001

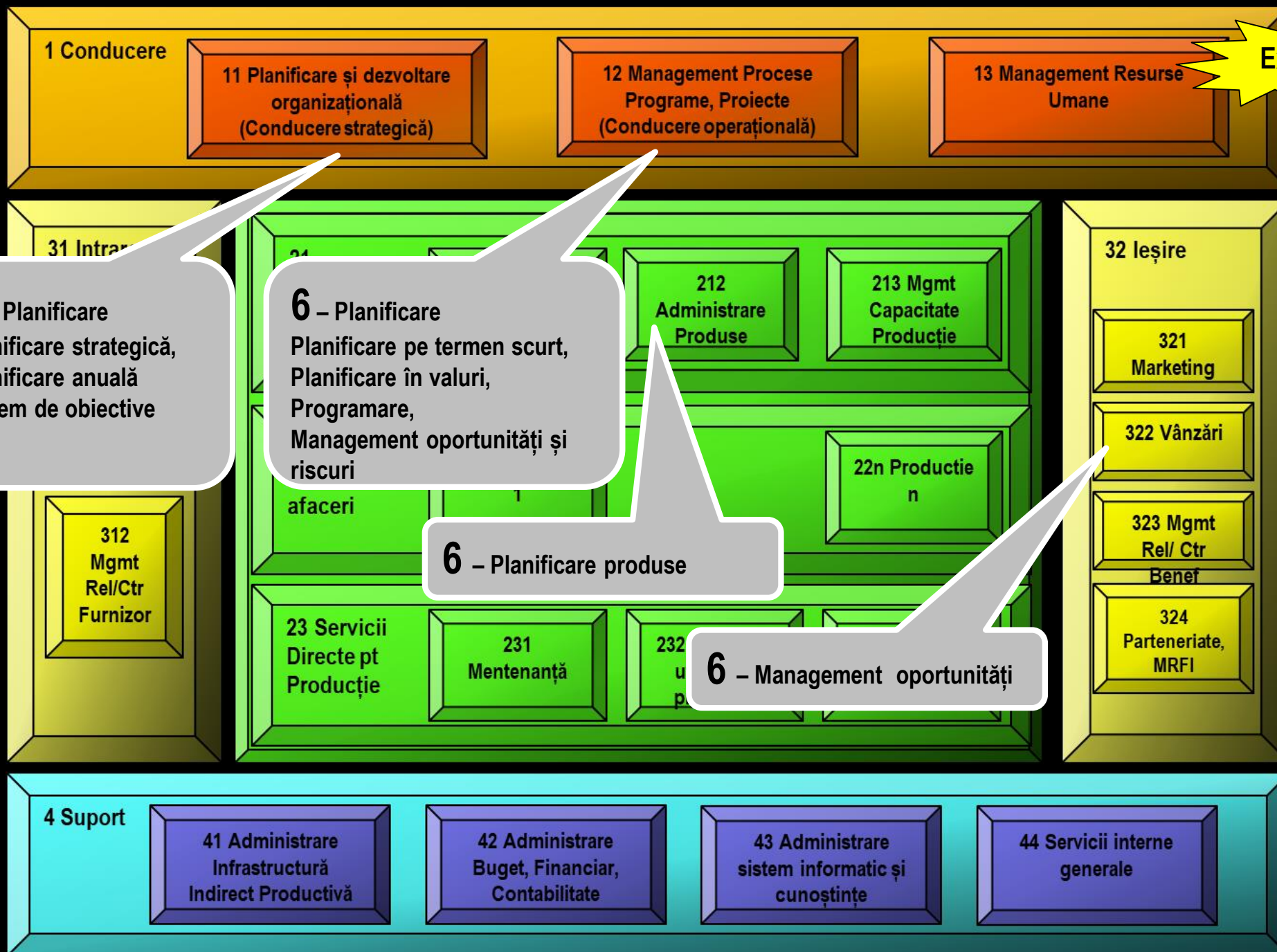
Funcțiile care pot asigura îndeplinirea cerințelor capitolului 5 (instituții publice)



Examen

ISO 9001

Funcțiile care pot asigura
îndeplinirea cerințelor
capitolului 6



Examen

ISO 9001

Funcțiile care pot asigura
îndeplinirea cerințelor
capitolului 7

ISO 9001

Examen

7.5 Informație documentată:
Manualul calității, proceduri,
instrucțiuni de lucru

7.1 Resurse –
asigurate prin achiziții

7.3 Conștientizare - Cultură

7.2 Competențe – Dezvoltare

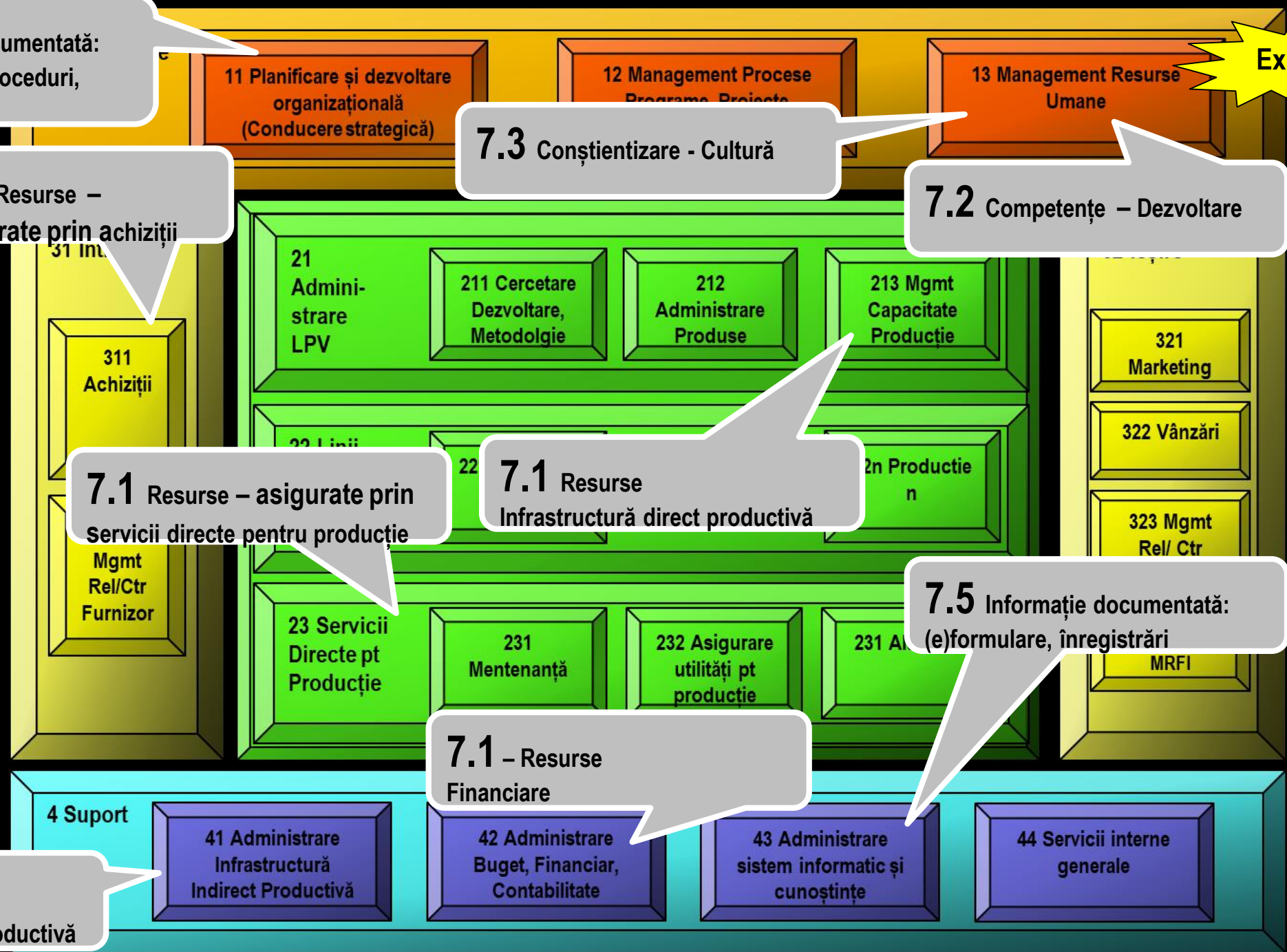
7.1 Resurse – asigurate prin
Servicii directe pentru producție

7.1 Resurse
Infrastructură direct productivă

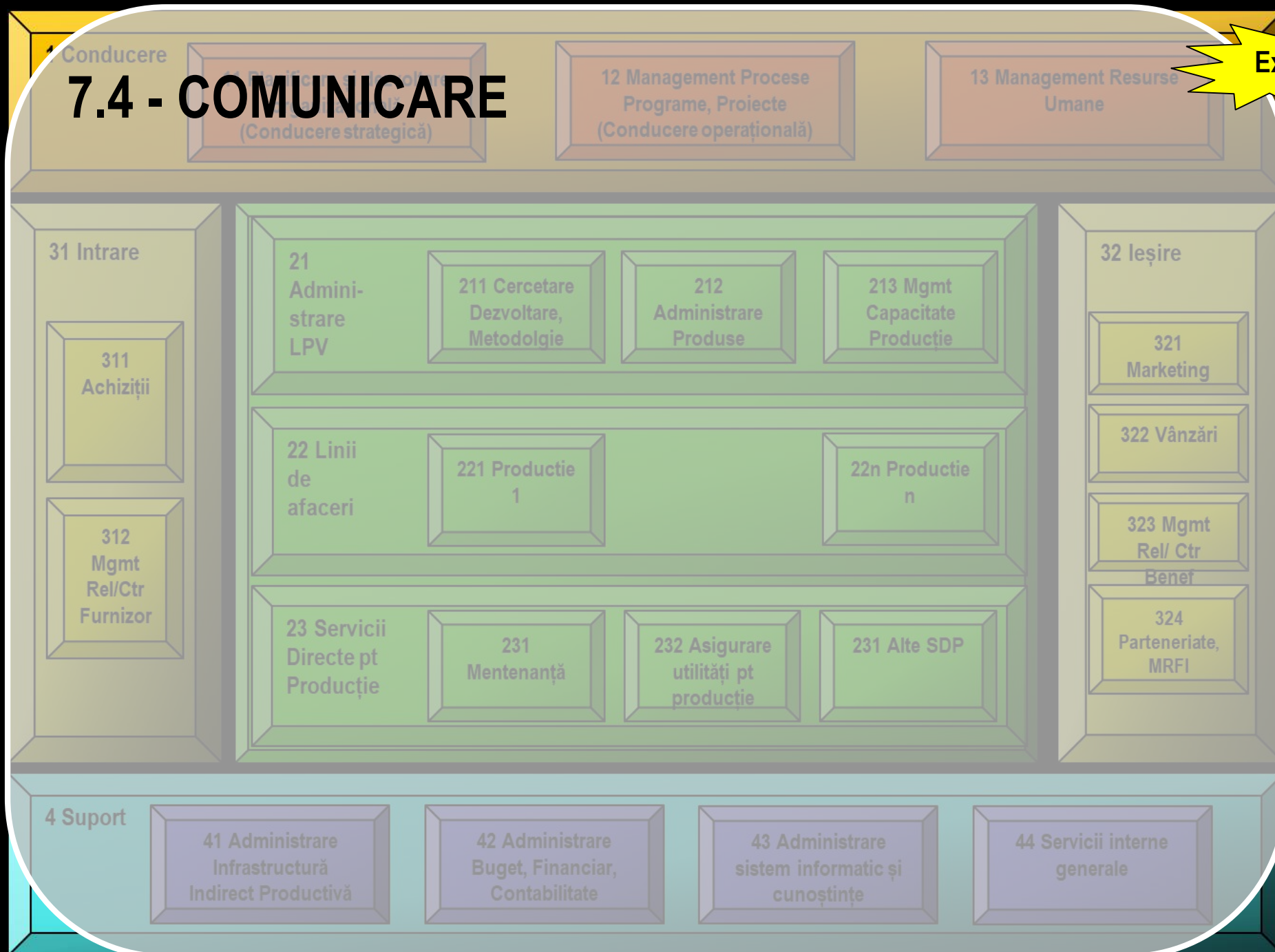
7.5 Informație documentată:
(e)formulare, înregistrări

7.1 – Resurse
Financiare

7.1 – Resurse
Infrastructură indirect productivă



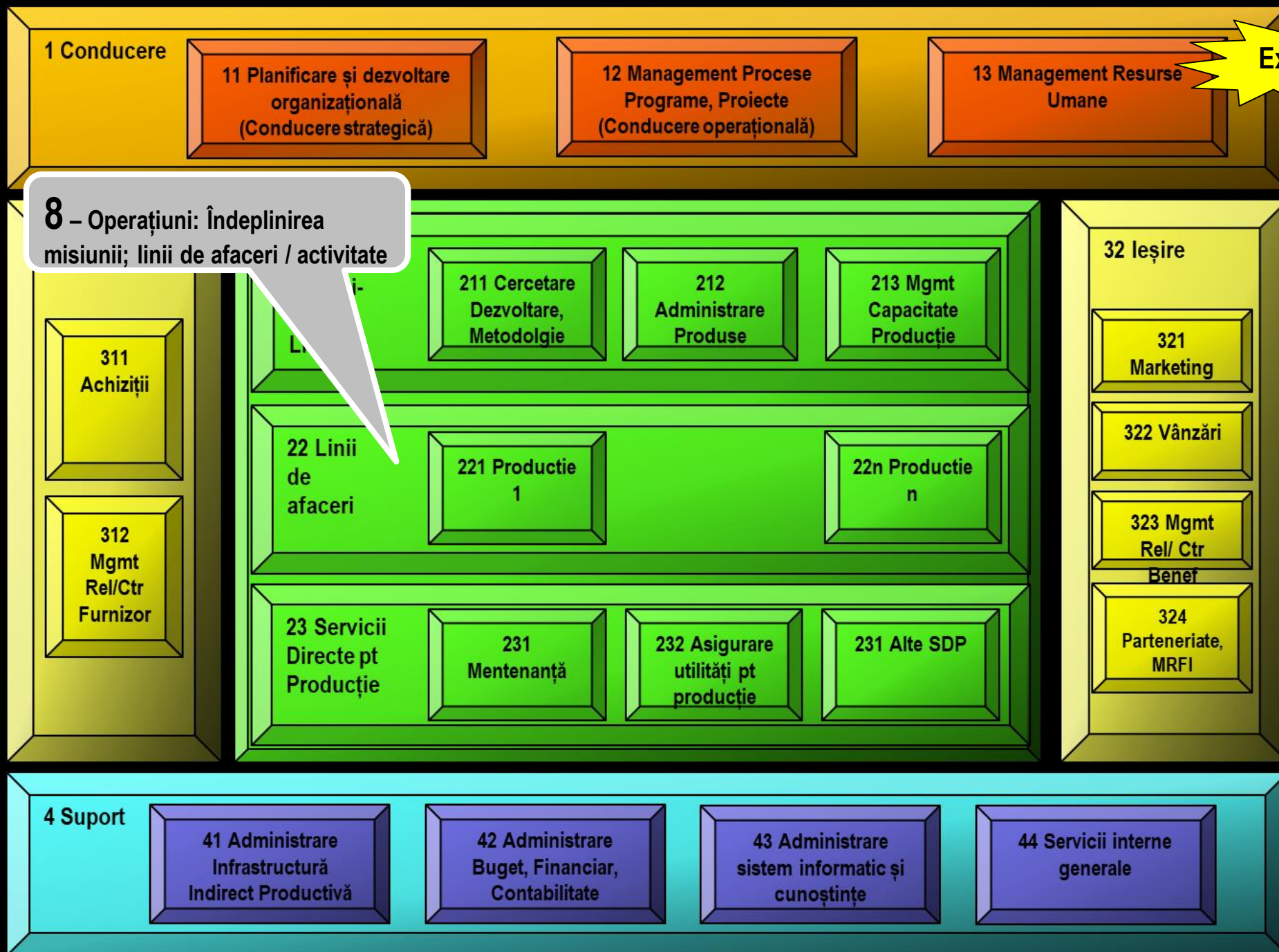
Cerințele privind comunicarea
se referă la întreaga organizație



Examen

ISO 9001

Funcțiile care pot asigura
îndeplinirea cerințelor
capitolului 8 - companii

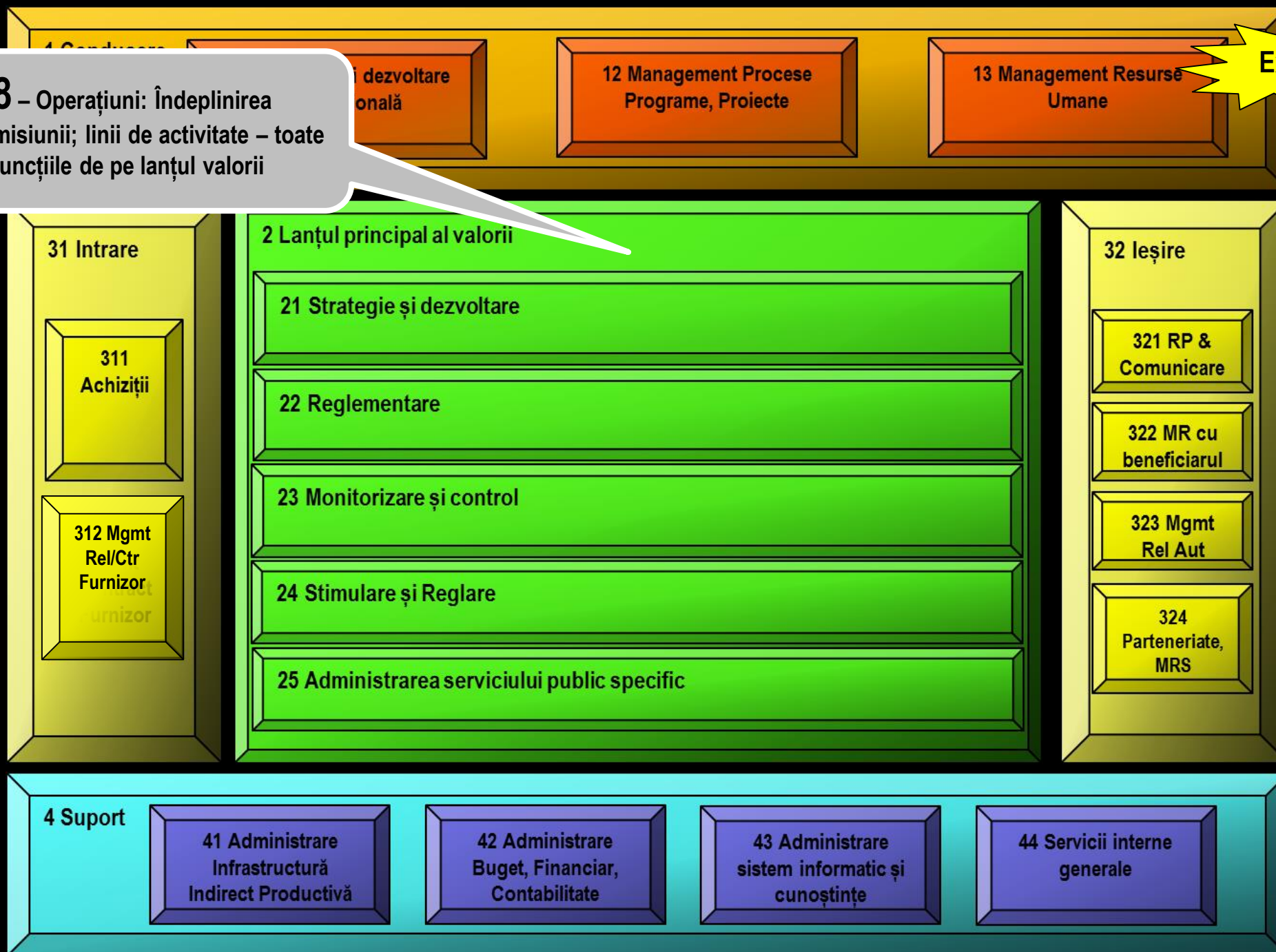


Examen

ISO 9001

Funcțiile care pot asigura îndeplinirea cerințelor capitolului 8 – instituții publice

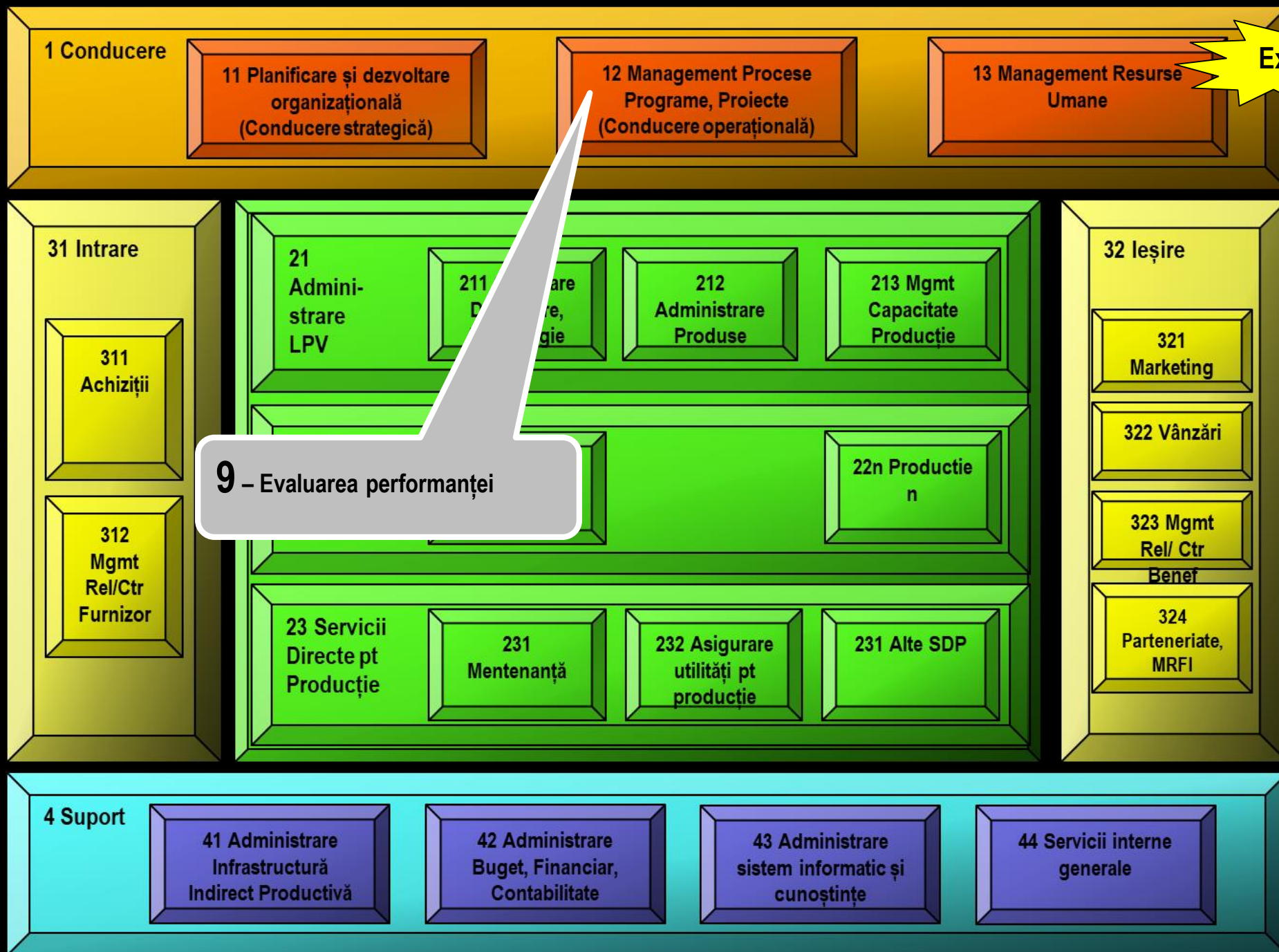
8 – Operațiuni: Îndeplinirea misiunii; linii de activitate – toate funcțiile de pe lanțul valorii



Examen

ISO 9001

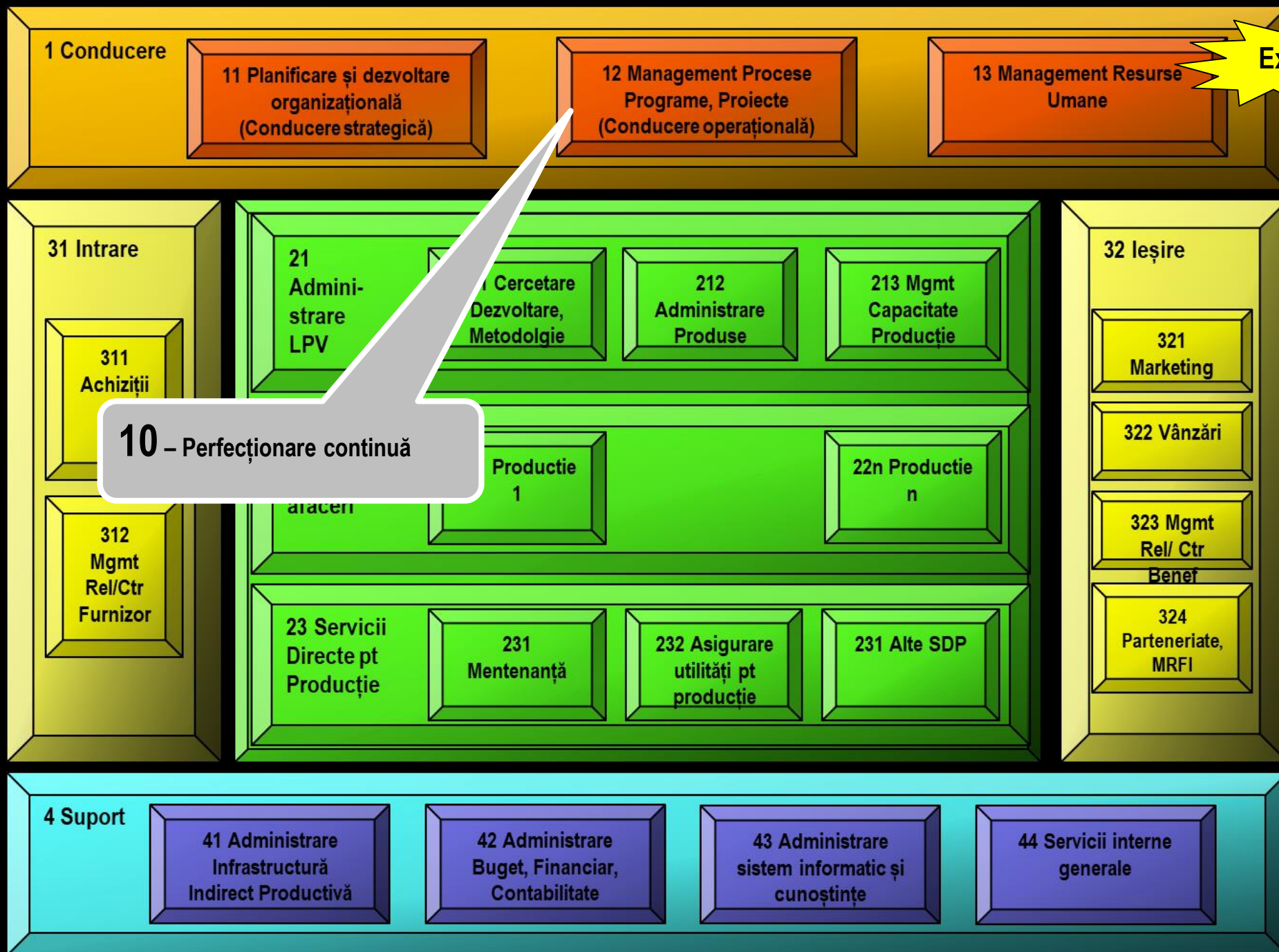
Funcțiile care pot asigura
îndeplinirea cerințelor
capitolului 9



Examen

ISO 9001

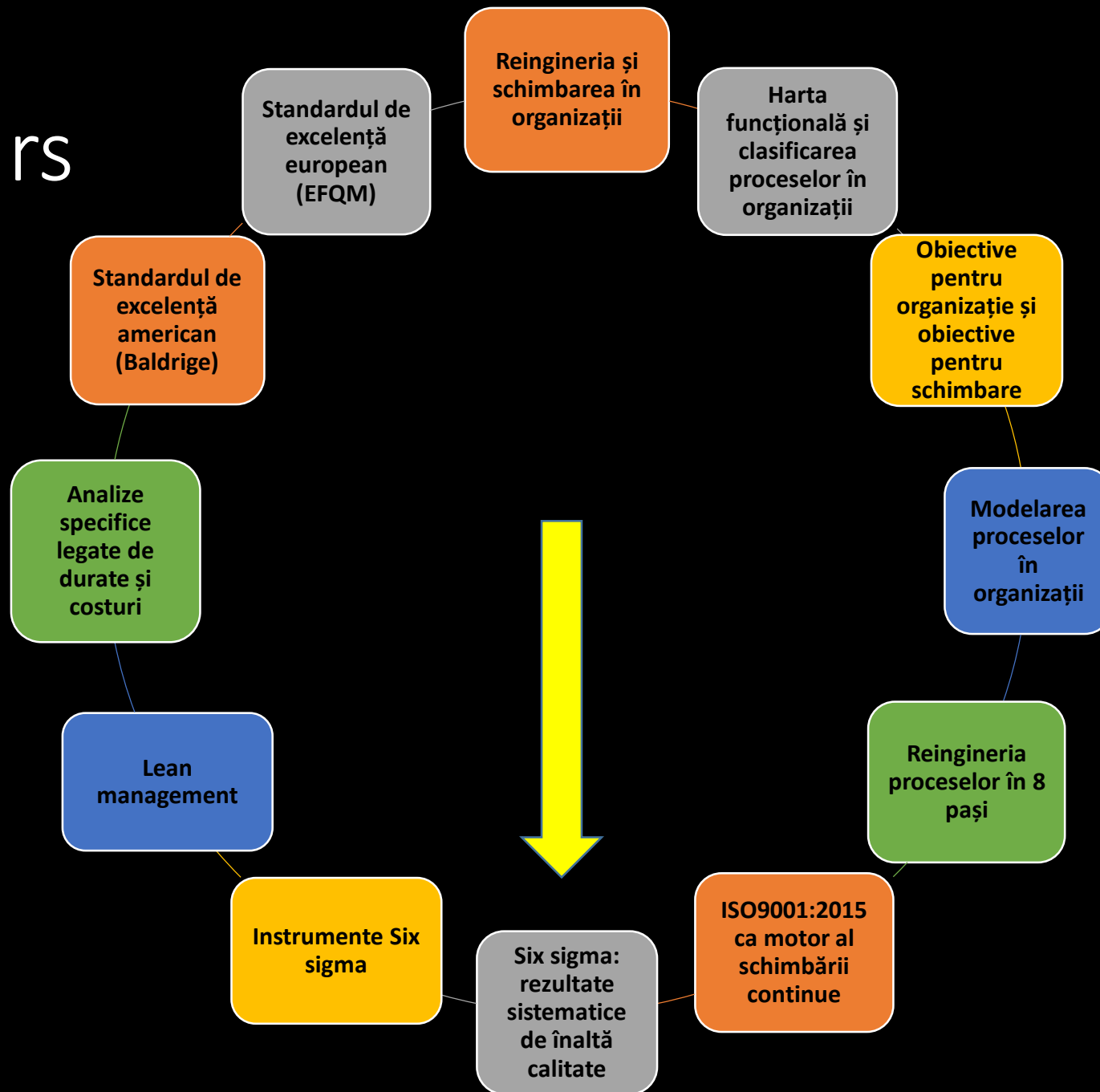
Funcțiile care pot asigura
îndeplinirea cerințelor
capitolului 10



Examen

ISO 9001

Acest curs



Six sigma

Obiectiv: Rezultate sistematice de înaltă calitate

SIX SIGMA (6σ)

- Set de tehnici pentru îmbunătățirea (reingineria) proceselor
- Bill Smith (Motorola, 1980)
- Jack Welch – l-a transformat într-un instrument central de lucru la General Electric (1995)
- Un proces six sigma este un proces în care 99.99966% dintre rezultatele sale nu au defecte
- Câte defecte am avea la 1 000 000 de rezultate?

https://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma

Strategia Six Sigma

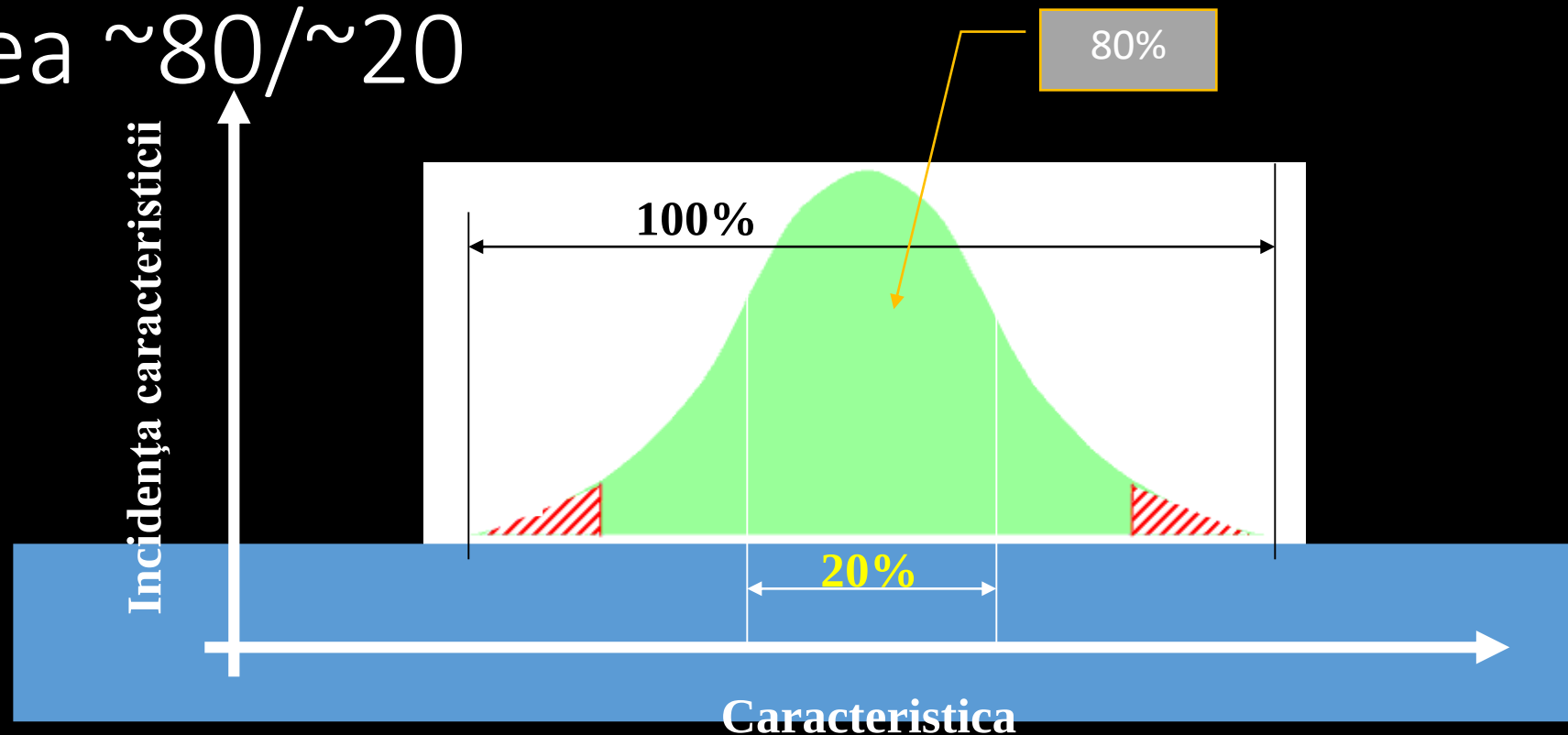
Îmbunătățește calitatea rezultatului (ieșirii) dintr-un proces prin

- identificarea și îndepărtarea cauzelor defectelor,
- minimizarea variabilității în
 - producție și
 - procesele afacerii
- Utilizează un set de metode de management al calității, în principal empirice și statistice
- Califică experți interni în aceste metode

Proiectele Six Sigma

- Urmează pași bine stabiliți
- Au obiective bine definite referitoare la:
 - Reducerea duratei
 - Reducerea costurilor
 - Reducerea poluării
 - Creșterea satisfacției clienților
 - Creșterea profitabilității
 - ...

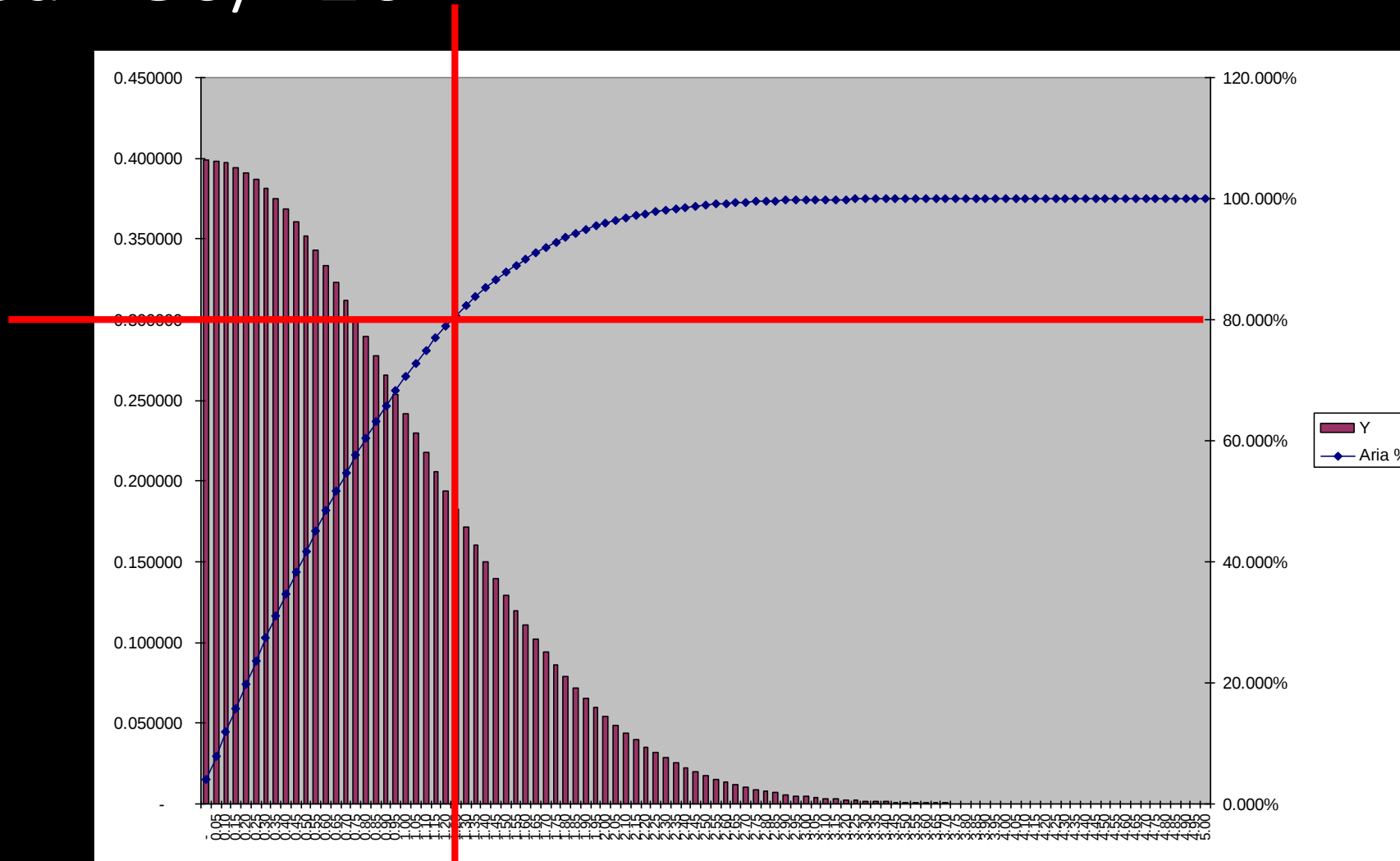
Legea $\sim 80/\sim 20$



80% din cazuri au caracteristici care se încadrează în 20% din plaja de valori a caracteristicii

80% din bărbații adulți au greutatea cuprinsă între 75 și 95 de Kg (20% din plaja de valori ale greutății)

Legea $\sim 80/\sim 20$



Un număr restrâns de cauze determină 80% din efecte

$\pm 1,25\sigma$

$\pm 3\sigma$: 99,99966%

Legea ~80/~20

- “vital few, trivial many” – Joseph Juran
- 80% din venituri provine de la 20% din surse
- 80% din traficul de comunicații este realizat de ?% din operatori
- 80% din PIB e realizat de 5% din companii
- 20% din defecte generează 80% din probleme
- 80% din timpul de calcul se execută doar 20% de tipuri de instrucțiuni
- 20% din muncă (primii 10% și ultimii 10%) ocupă 80% din timpul unui Project Manager
- 20% din tipurile de marfă ocupă 80% din depozit
- 80% din vânzări sunt realizate de 20% din vânzători
- ?% din angajați produc 80% din problemele companiei
- 20% din angajați produc 80% din livrabilele companiei
- *Realizarea a 80% din performanța planificată depinde de 20% din lucrurile pe care le avem de făcut*
- *Să alocăm 80% din timp celor 20% dintre lucruri care sunt cu adevărat importante*

Legea ~80/~20

***Don't just “work smart”,
work smart on the RIGHT THINGS***

Importanță

Lista de Activități

Lista de Obiective

20%

80%

80%

20%



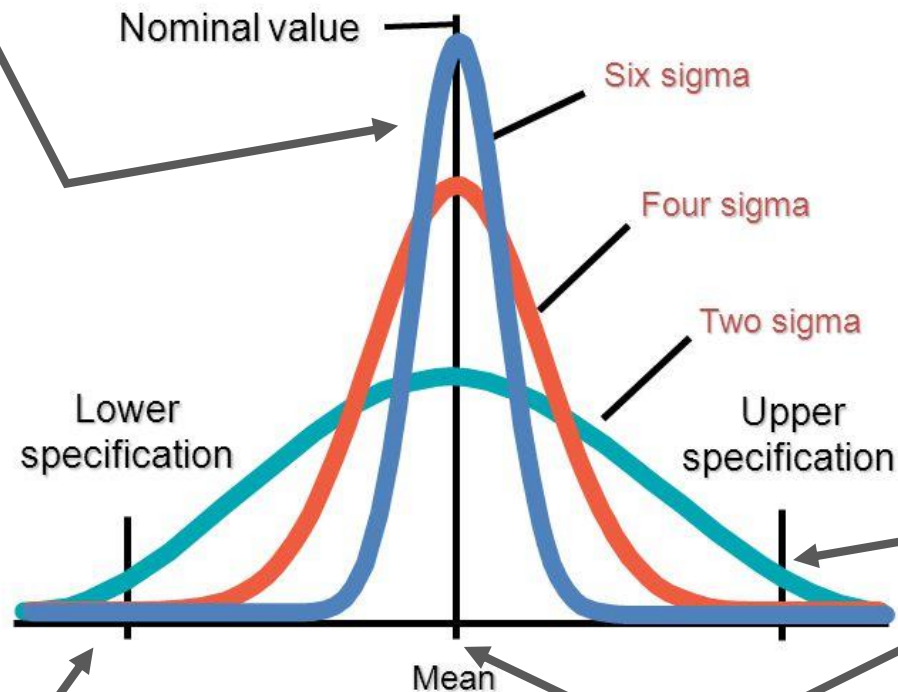
Calitate controlată / predictibilă prin reducerea variabilității parametrilor procesului

Examen

În cazul unui control foarte bun al condițiilor execuției unui proces, distribuția rezultatelor măsurate se se "îngustează" (are o dispersie mai mică în jurul valorii medii). Un control six sigma asigură încadrarea a 99.99966% dintre rezultatele procesului între limitele admisibile – doar **3.4 defecte la 1 000 000 de rezultate**

Limita inferioară a abaterii admisibile

Effects of Reducing Variability on Process Capability



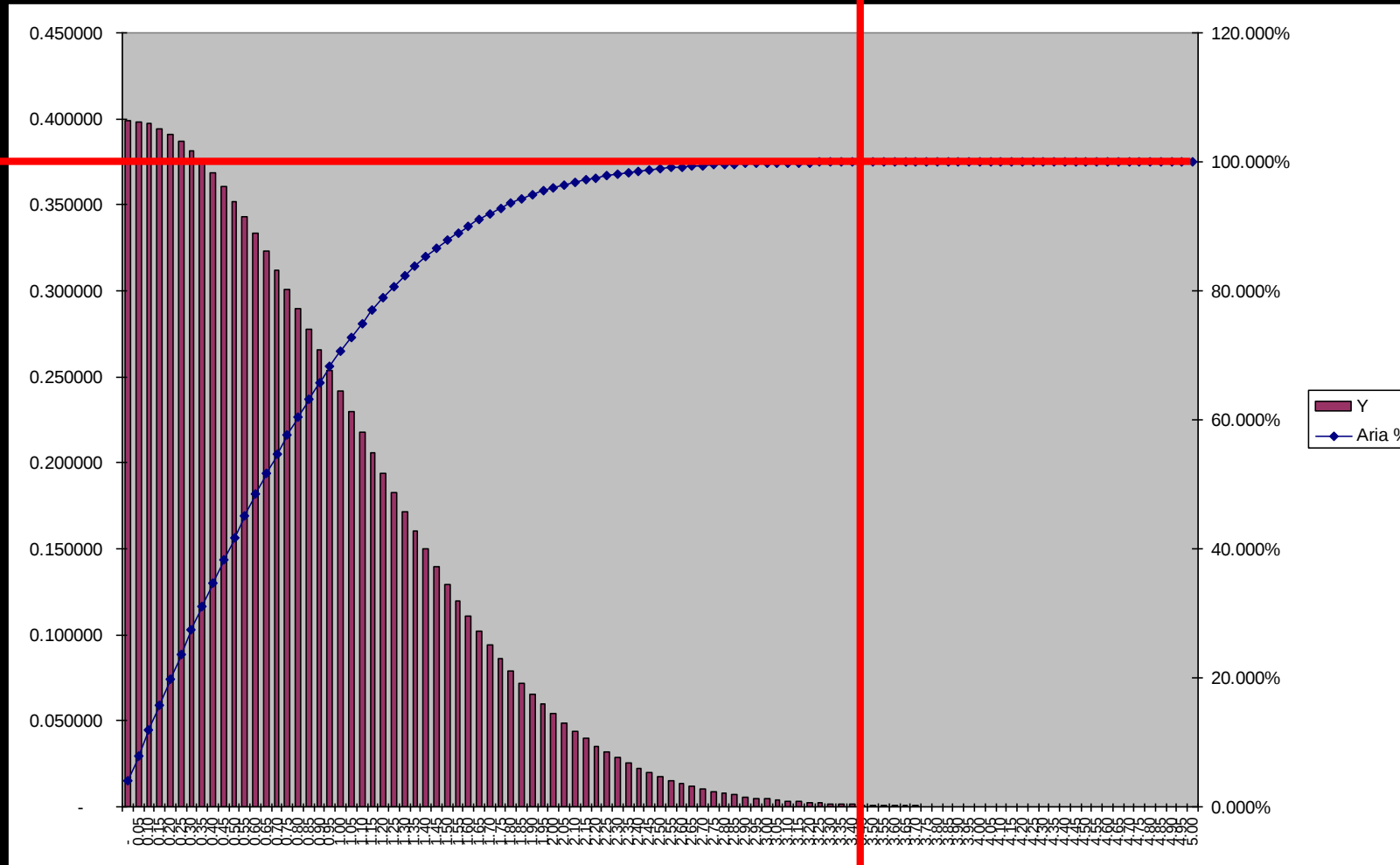
Limita superioară a abaterii admisibile

Valoarea țintă a rezultatului procesului

99.99966%

Examen

99,99966%



- 99,99966% din suprafața distribuției (din cazuri) trebuie încadrate în limitele admisibile

$\pm 3\sigma$: 99,99966%

Principiile 6 sigma

- Succesul depinde în mod esențial de eforturile continue pentru a atinge rezultate stabile și predictibile
- Procesele de fabricație și afaceri au caracteristici care pot fi definite, măsurate, analizate, îmbunătățite și controlate
- Atingerea unei îmbunătățiri a calității susținute cere angajament din partea întregii organizații, în mod special de la managementul de vârf.

Diferențiere față de alte abordări în reingineria proceselor

- Concentrare clară pe rezultate măsurabile și cuantificabile dpdv financiar
- Un accent apăsător pe leadership și sprijinul conducătorilor
- Un angajament clar pentru luarea deciziilor pe fapte și date verificabile și date statistice, mai degrabă decât pe presupuneri

Metodologia Six Sigma

- Tot ciclul Deming la bază



DMAIC (processe existente)

- **Definește** sistemul, cerințele clientului, obiectivele proiectului
- **Măsoară** aspectele cheie ale procesului curent și colectează datele relevante: calculează capacitatea AS-IS a procesului
- **Analizează** datele pentru a investiga și verifica relațiile cauză-efect. Determină relațiile și verifică dacă au fost considerați toți factorii. Caută cauza rădăcină pentru defect.
- **Îmbunătățește** și investighează procesul curent, bazat pe analiza datelor, folosind tehnici teoretice și practice pentru a crea o nouă stare, viitoare a procesului. Stabilește un pilot și calculează noua capacitate a procesului
- **Controlează** starea viitoare a procesului pentru a te asigura că orice deviații de la țintă sunt corectate înainte ca ele să rezulte în defecte. Implementează sisteme de control cum ar fi instrumentele statistice, panouri de afișare a datelor, locuri de muncă cu semnalizare vizuală intensă și monitorizează continuu procesul.
- Acest proces se repetă până la atingerea nivelului de calitate dorit.

DMADV (procese noi)



Define



Measure



Analyze



Design



Verify

Examen

- **Definește** obiectivele sistemului consistente cu cerințele clientului și strategia companiei
- **Măsoară** și identifică CTQ (Critical To Quality features), măsoară capabilitățile produsului, ale procesului de producție și măsoară riscurile
- **Analizează** și dezvoltă alternative de proiectare
- **Proiectează (Design)** o variantă mai bună, mai potrivită prin analiza pasului anterior
- **Verifică** proiectul, stabilește procese pilot, implementează procesul de producție și fă transferul către responsabilul de proces

Acest curs



Instrumente 6 Sigma

- **Zeci de metode**
 - Metoda celor 5 “De ce ?”
 - Diagrama cauză-efect (ISHIKAWA)
 - Analiza dependențelor
 - Business Process Mapping
 - Analiza Cost-Beneficiu

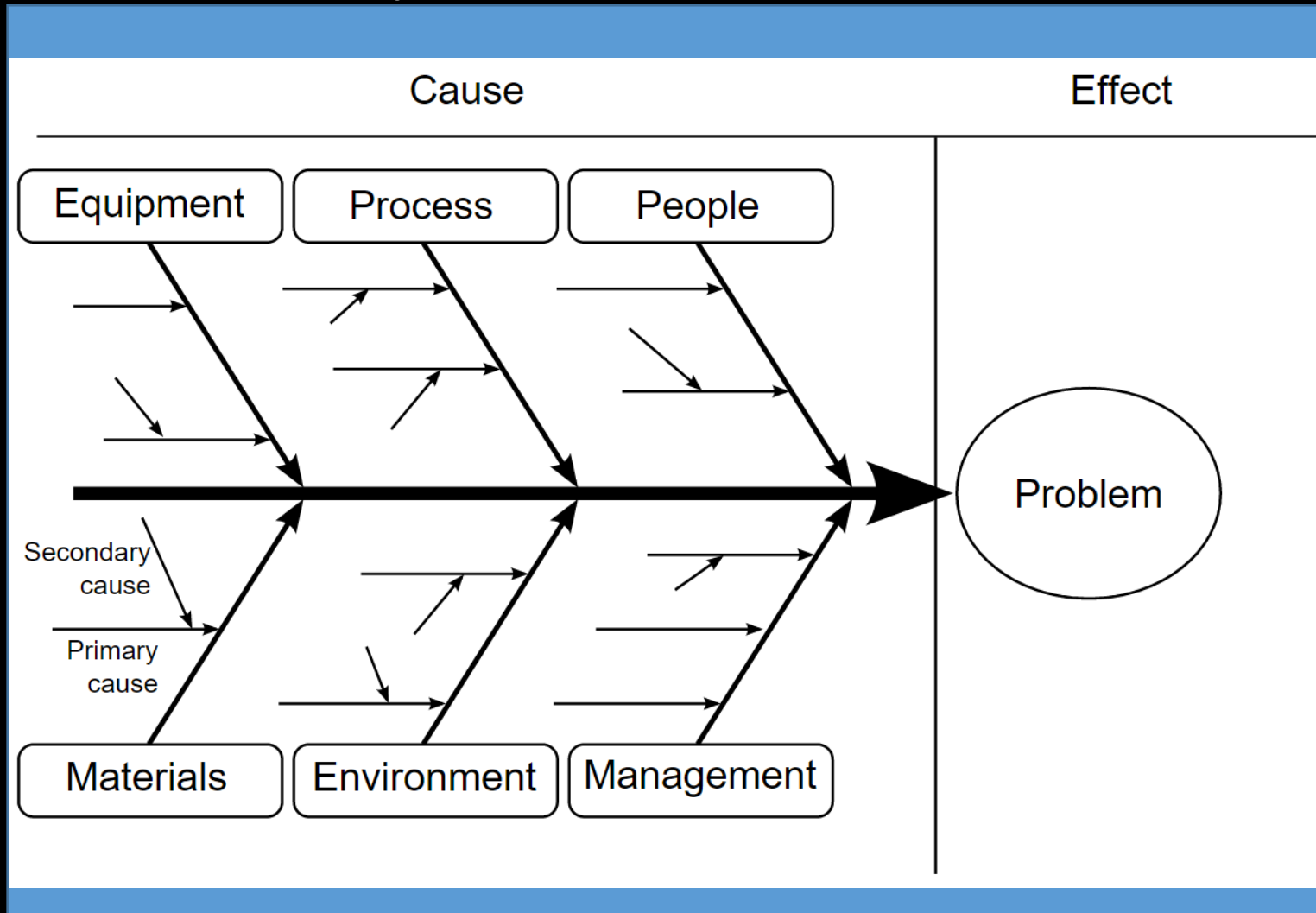
Instrumente 6 Sigma

- Metoda celor 5 “De ce ?” – care nu înseamnă neapărat 5
 - De ce a murit bateria ?
 - De ce nu funcționează alternatorul?
 - De ce s-a rupt cureaua de transmisie a alternatorului?
 - De ce s-a depășit durata de exploatare a curelei fără a fi înlocuită?
 - De ce nu s-a asigurat mentenanța vehiculului conform programului recomandat?

Scopul final este determinarea cauzei(lor) rădăcină

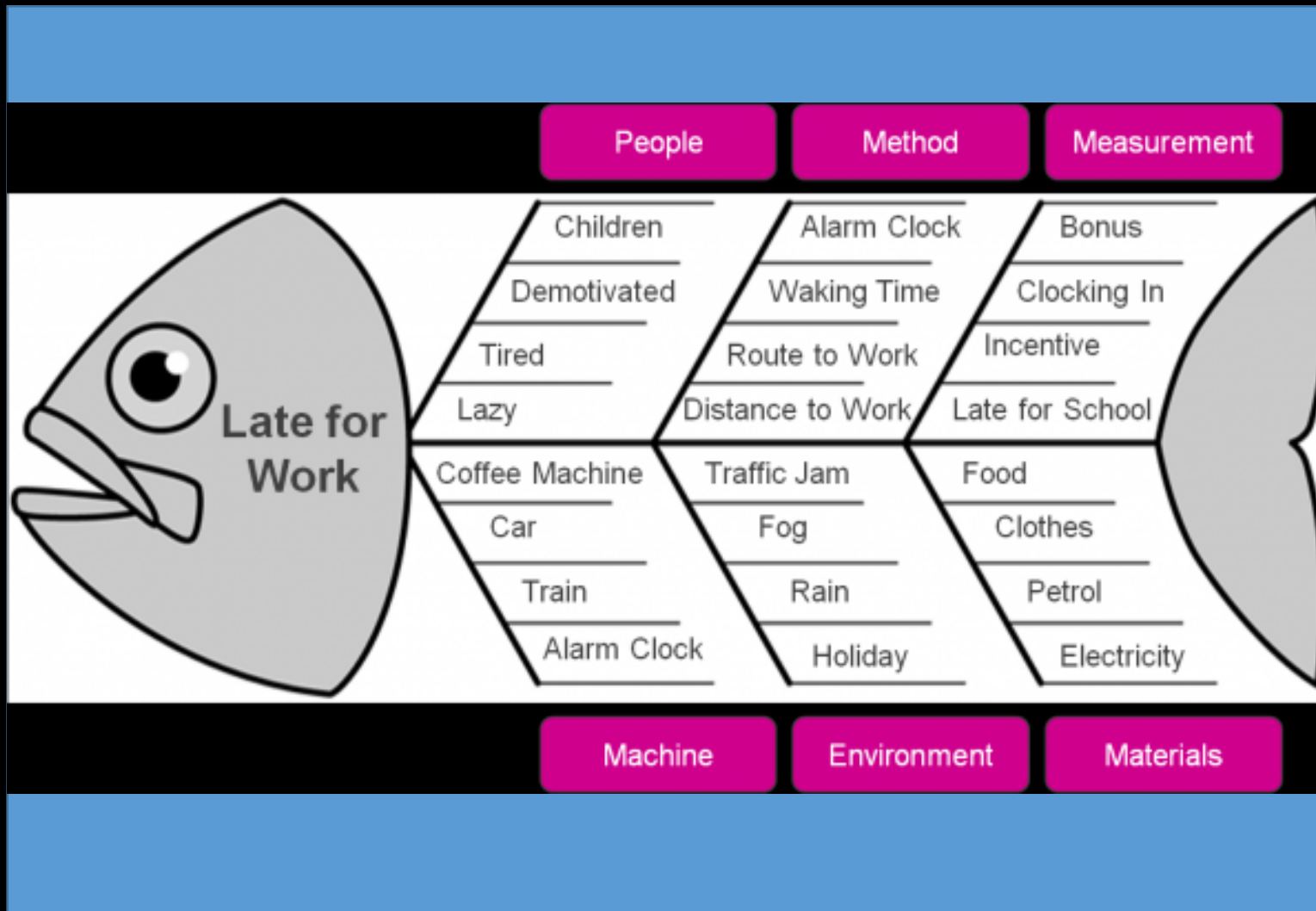
Instrumente 6 Sigma: Diagrama Cauză-Efect (ISHIKAWA)

Examen

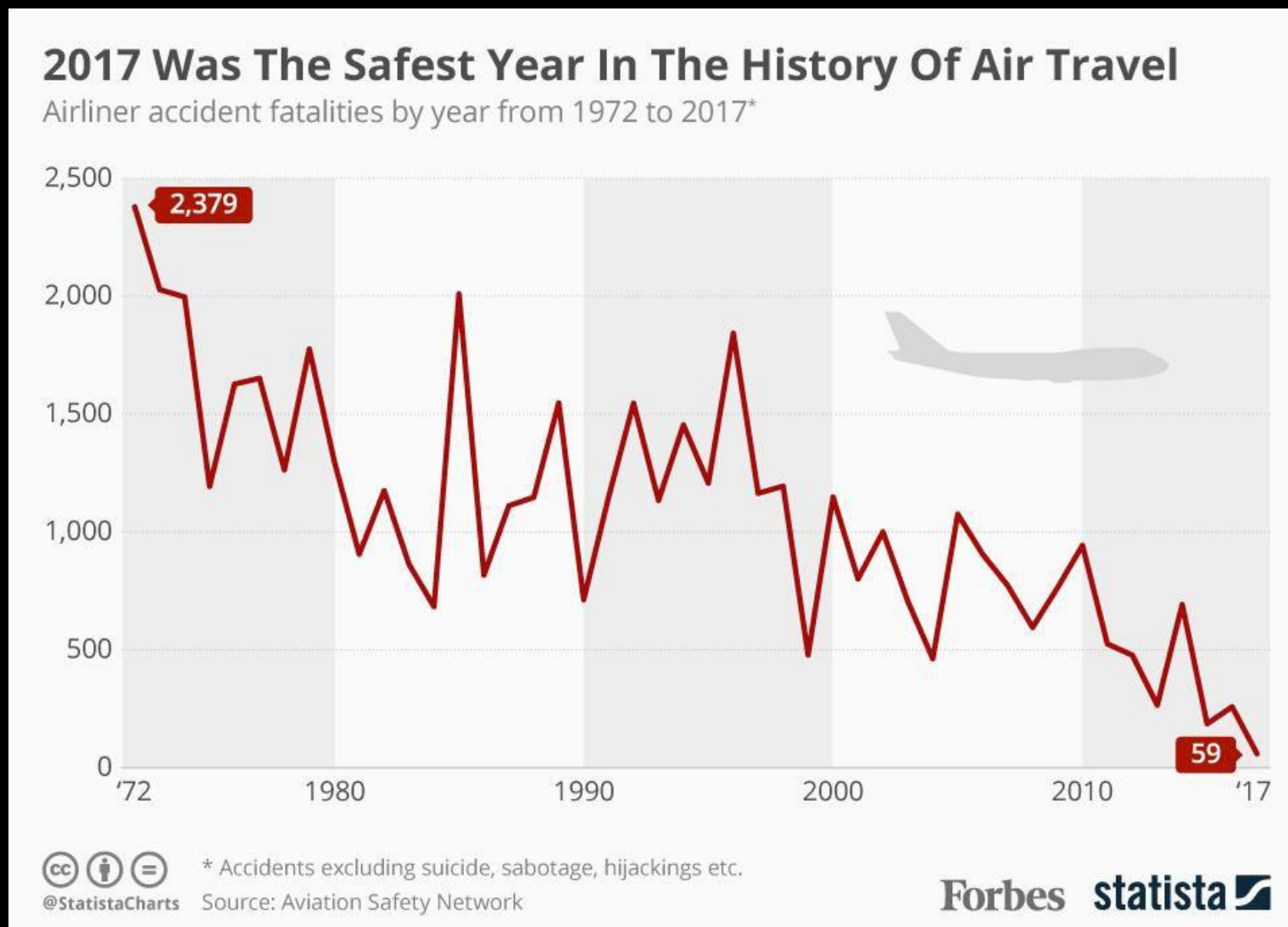


Instrumente 6 Sigma: Diagrama Cauză-Efect

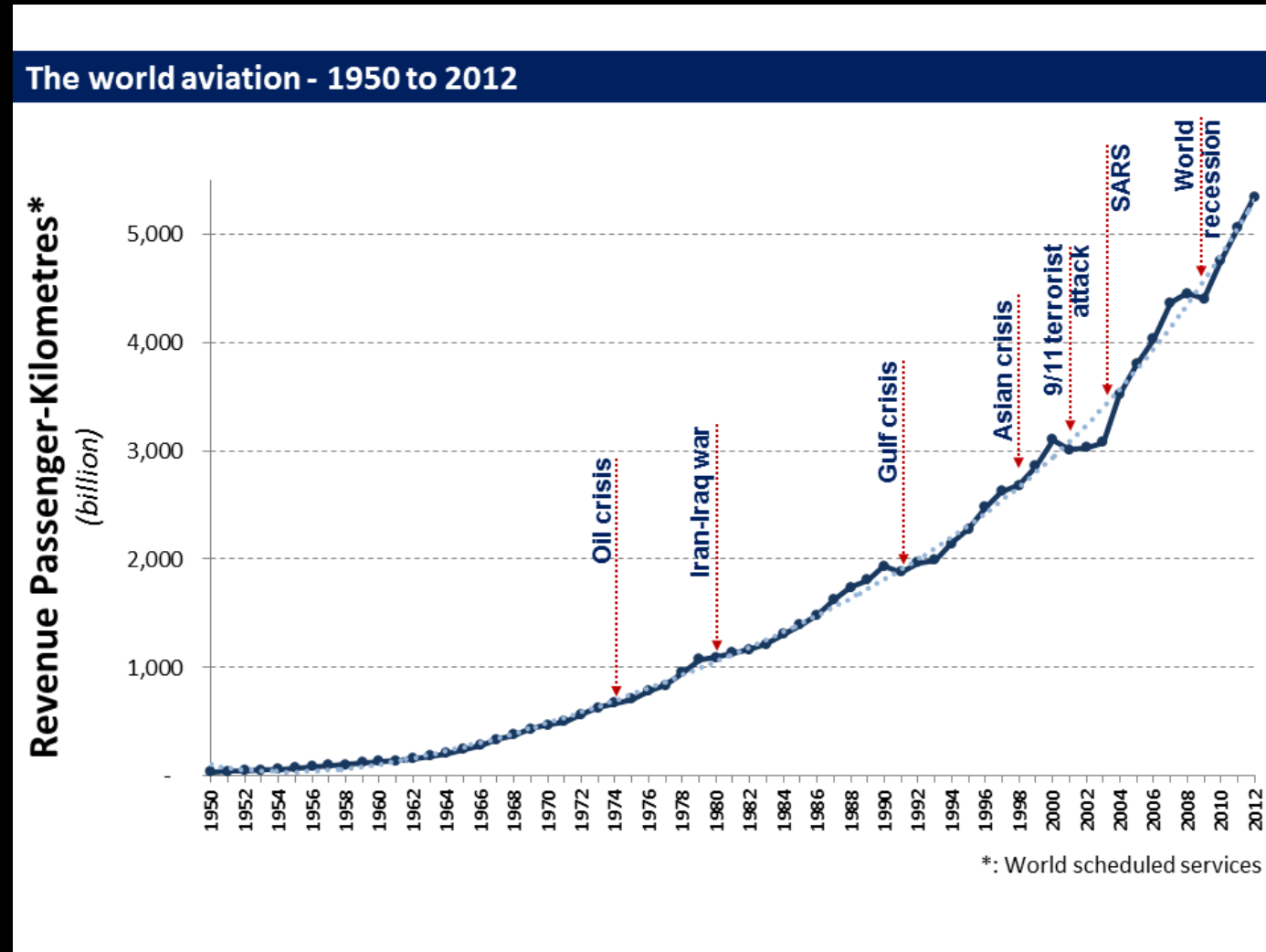
Examen



Exemplu: scăderea numărului de accidente în aviație



Concomitent cu creșterea exponențială a volumelor de transport cu avionul



Analiza dependențelor (exemplu)

- Identificarea dependențelor într-un set de date

35.800	28.988	54.974	59.88%	879.267
33.511	22.037	45.052	40.19%	482.268
Rezistență (kOhm)	Temp - A (C)	Presiune a - B (N/mmp)	Umiditate - C (%)	Luminozitate - D (lm)

35.800	24.958	54.814	56.97%	879.225
35.612	24.029	45.056	55.11%	503.350
Rezistență (kOhm)	Temp - A (C)	Presiune a - B (N/mmp)	Umiditate - C (%)	Luminozitate - D (lm)

Defectele apar doar într-un interval îngust de temperaturi (24-25 grade) și într-un interval îngust de umiditate (55-56%).

Dar corespunzător acestor intervale există și piese fără defecte.

Deci analiza trebuie extinsă și identificată o altă cauză (care însă pare să fie favorizată în cele două intervale înguste pentru temperatură și umiditate).

- Identifică toți parametrii care intervin în proces
- Verifică valorile parametrilor suplimentari în condițiile apariției defectelor
- Determină parametrul cauză și corelarea lui cu temperatura și umiditatea.

LIA	33.50				
LSA	35.50				
	Rezistență (kOhm)	Temp - A (C)	Presiune a - B (N/mmp)	Umiditate - C (%)	Luminozitate - D (lm)
1	35.74	24.84	52.27	56.7%	590.31
2	34.09	23.08	46.14	48.5%	870.28
3	34.34	23.81	53.13	51.8%	749.04
4	35.14	28.26	47.72	56.4%	536.37
5	34.51	26.65	53.41	51.9%	848.13
6	33.96	25.77	51.88	52.7%	544.27
7	33.63	24.40	50.84	44.6%	843.93
8	33.99	28.96	50.43	50.6%	603.92
9	34.60	28.97	46.30	56.7%	717.93
10	34.98	28.37	50.02	46.9%	674.00
11	35.80	24.45	52.30	55.2%	631.87
12	34.42	25.34	49.70	57.1%	867.78

Business Process Mapping

- Modelarea detaliată a proceselor așa cum sunt (AS-IS) (așa cum am lucrat în Simple BPM)
- Identificarea problemelor
- Reproiectarea procesului (forma TO-BE)
- Testare
- Ajustare
- Lansare.

Analiza Cost-Beneficiu

- Determină oportunitatea unei investiții și cu cât beneficiile depășesc costurile
- Oferă o bază pentru a compara investițiile prin compararea beneficiilor cuantificate

Analiza Cost-Beneficiu – Pași

- Definește obiectivele acțiunii (investiției)
- Dezvoltă lista cu acțiunile alternative
- Fă o listă cu Factorii interesați
- Stabilește metricile și măsoară elementele de cost și de beneficiu
- Fă o predicție privind valoarea costurilor și beneficiilor într-o perioadă de timp relevantă
- Transformă (dacă e cazul) valorile costurilor și beneficiilor într-o aceeași monedă
- Aplică rata de discount
- Calculează Valoarea Actualizată Netă (NPV)
- Analizează sensibilitatea
- Adoptă decizia

Analiza Cost-Beneficiu – VAN

$$NPV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{B_t - C_t}{(1 + r)^t}$$

Year	Cash Outflow	Cash Inflow	Present Value
Year 0 - Initial Period	100,000		-£100,000
Year 1	£5,000	£30,000	£22,727
Year 2	£5,000	£30,000	£20,661
Year 3	£5,000	£30,000	£18,783
Year 4	£5,000	£30,000	£17,075
Year 5	£5,000	£30,000	£15,523
Year 6	£5,000	£30,000	£14,112
	£130,000	£180,000	NPV £8,881

Acest curs



LEAN Management

Asemănări și diferențe 6 sigma față de Lean management

- Metodologii similare
- Ambele create sub influență japoneză
- Six sigma se concentrează pe controlul procesului pentru atingerea unei **calități excepționale** (3.4 defecte / milion) - **eficacitate**
- Lean elimină risipa prin îmbunătățirea continuă a procesului (**eficiență**) cu implicarea tuturor angajaților

Cele 4 principii Lean

- Cererea clientului generează producția (production on demand)
- Concentrarea pe o singură piesă la un moment dat, într-un post dat
- Controlează ritmul producției
- Zero-defecte

Lean

- Minimizarea risipei fără a sacrifica productivitatea
- Reguli TOYOTA:
 - Întreaga muncă va fi specificată:
 - conținut,
 - secvență,
 - durate/sincronizări și
 - rezultat
 - Fiecare interfață client-furnizor trebuie să fie directă și comunicarea trebuie să fie clară, fără ambiguitate cu privire la cererile și răspunsurile formulate
 - Traseul fiecărui produs și serviciu trebuie să fie cât mai simplu și mai direct
 - Orice îmbunătățire trebuie să fie realizată
 - printr-o metodă științifică,
 - sub coordonarea unui expert de la cel mai scăzut nivel din organizație

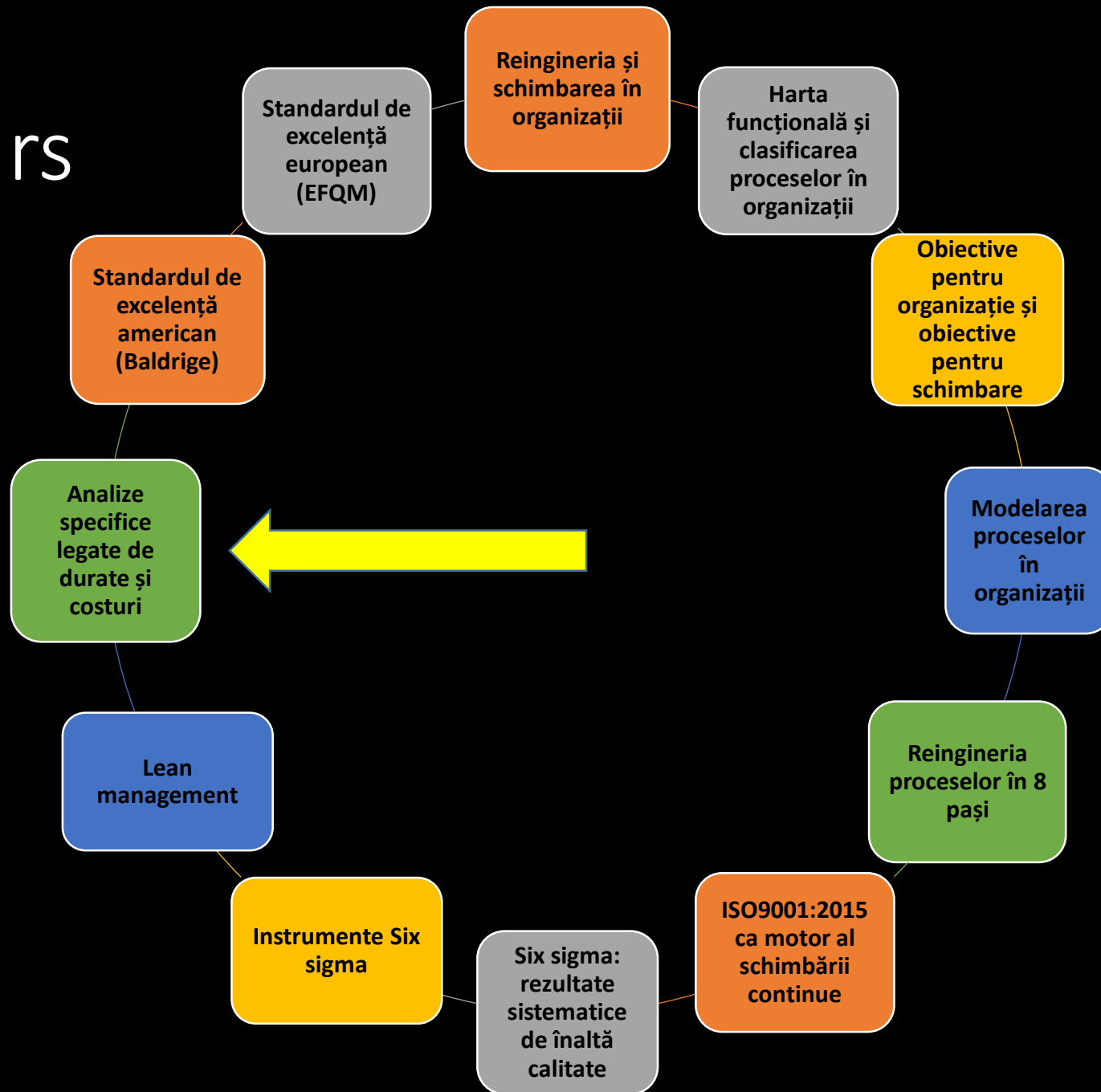
Lean – Tipuri de risipă – de urmărit și eliminat

1. Transport – transportarea inutilă a materialelor, uneltelor, oamenilor
2. Inventar excesiv – insuficient
3. Mișcarea (oameni, echipamente – mai mult decât necesar)
4. Așteptarea (timpii de așteptare în producție, întreruperi)
5. Supraproducție (fără a avea cerere)
6. Supra-procesarea (unelte de proastă calitate, proiectare deficitară)
7. Rebuturile
8. Produse cu caracteristici de care clientul nu are nevoie
9. Talentul oamenilor (insuficient pus în valoare)
10. Spațiul
11. Munca care nu adaugă efectiv valoare

Exemple de Lean management

<https://www.youtube.com/watch?v=9-M7xkkYXnI>

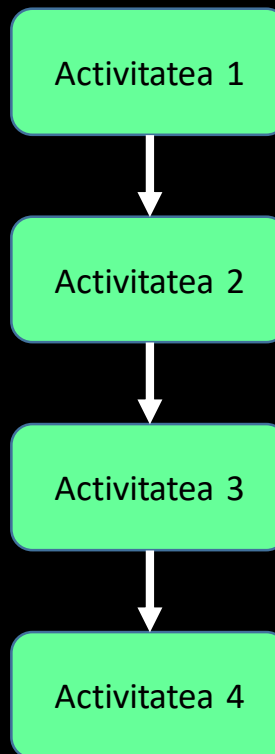
Acest curs



Exemple de analize specifice
legate de durate și costuri
(eficientizare)

CT5 Flux liniar - Durata minimă posibilă

Situația cea mai favorabilă: toate activitățile se derulează în timpul minim



Durata minimă	(minute)	25
Durata maximă	(minute)	35
Cost minim	(Lei)	1000
Cost maxim	(Lei)	1250

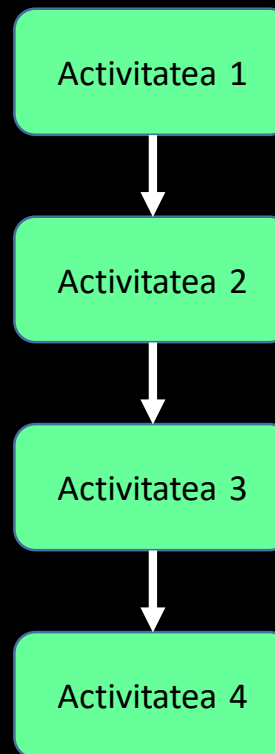
Durata minimă	(minute)	10
Durata maximă	(minute)	12.5
Cost minim	(Lei)	400
Cost maxim	(Lei)	480

Durata minimă	(minute)	20
Durata maximă	(minute)	27.5
Cost minim	(Lei)	650
Cost maxim	(Lei)	800

Durata minimă	(minute)	15
Durata maximă	(minute)	18.5
Cost minim	(Lei)	550
Cost maxim	(Lei)	610

CT5 Flux liniar - Costul maxim posibil

Situația cea mai defavorabilă: costurile tuturor activităților sunt maxime



Durata minimă	(minute)	25
Durata maximă	(minute)	35
Cost minim	(Lei)	1000
Cost maxim	(Lei)	1250

Durata minimă	(minute)	10
Durata maximă	(minute)	12.5
Cost minim	(Lei)	400
Cost maxim	(Lei)	480

Durata minimă	(minute)	20
Durata maximă	(minute)	27.5
Cost minim	(Lei)	650
Cost maxim	(Lei)	800

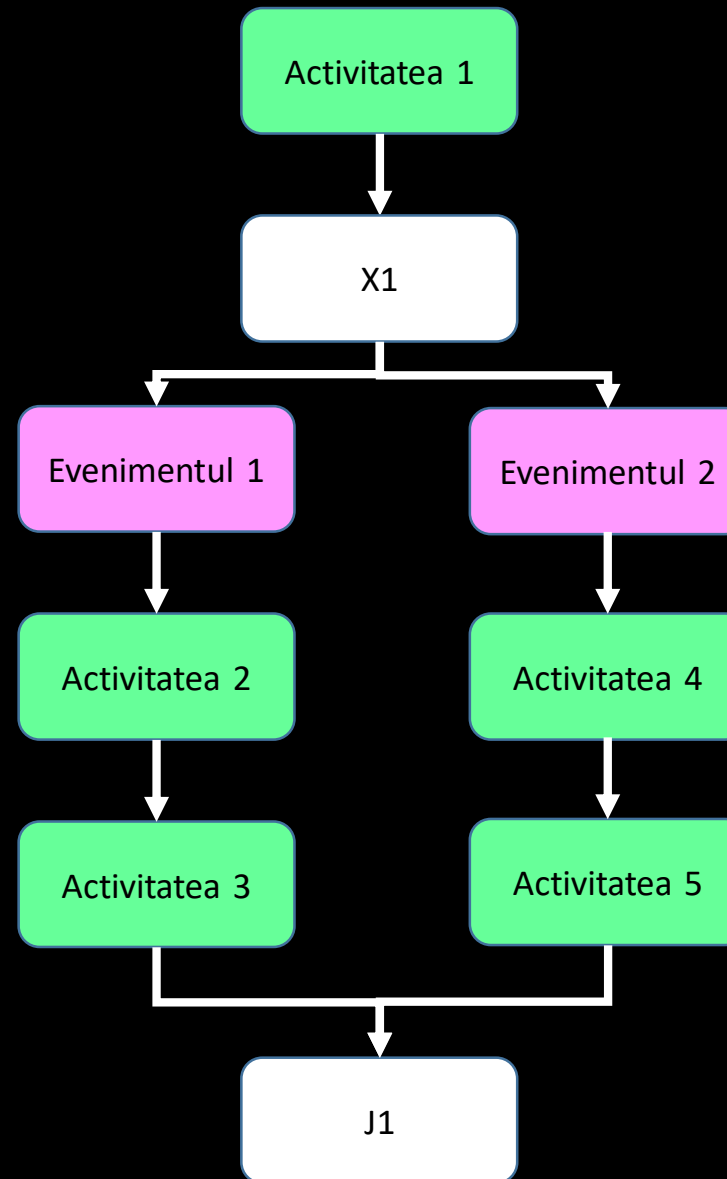
Durata minimă	(minute)	15
Durata maximă	(minute)	18.5
Cost minim	(Lei)	550
Cost maxim	(Lei)	610

CT5 Flux cu ramificatie XOR - Durata minimă posibilă

Situația cea mai favorabilă: procesul parcurge ramura cu durata cea mai scurtă, în cei mai scurți timpi posibili asociați activităților de pe acea ramură

Durata minimă	(minute)	10
Durata maximă	(minute)	12.5
Durata medie	(minute)	12
Cost minim	(Lei)	400
Cost maxim	(Lei)	480

Durata minimă	(minute)	20
Durata maximă	(minute)	27.5
Durata medie	(minute)	22
Cost minim	(Lei)	650
Cost maxim	(Lei)	800



Durata minimă	(minute)	25
Durata maximă	(minute)	35
Durata medie	(minute)	30
Cost minim	(Lei)	1000
Cost maxim	(Lei)	1250



Durata minimă	(minute)	15
Durata maximă	(minute)	18.5
Durata medie	(minute)	17
Cost minim	(Lei)	550
Cost maxim	(Lei)	610

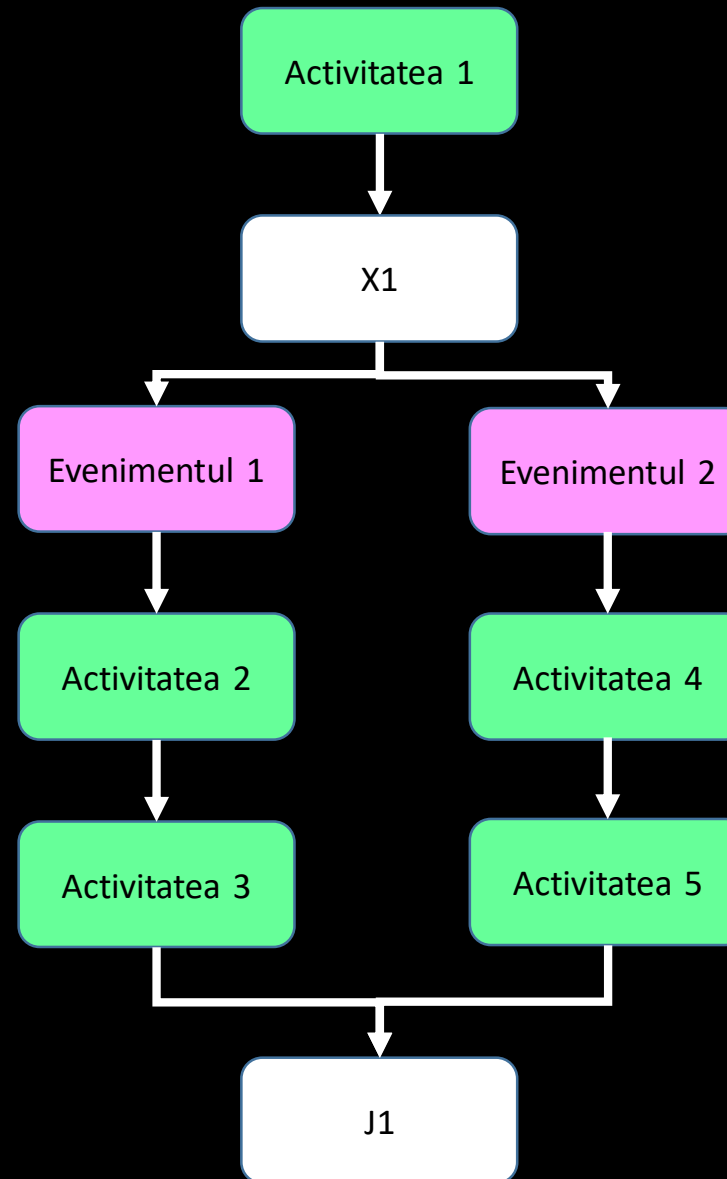
Durata minimă	(minute)	8
Durata maximă	(minute)	10.5
Durata medie	(minute)	9
Cost minim	(Lei)	350
Cost maxim	(Lei)	420

CT5 Flux cu ramificatie XOR - Durata maximă posibilă

Situația cea mai defavorabilă: procesul parcurge ramura cu durata cea mai mare, în cei mai mari timpi posibili asociați activităților de pe acea ramură

Durata minimă	(minute)	10
Durata maximă	(minute)	12.5
Durata medie	(minute)	12
Cost minim	(Lei)	400
Cost maxim	(Lei)	480

Durata minimă	(minute)	20
Durata maximă	(minute)	27.5
Durata medie	(minute)	22
Cost minim	(Lei)	650
Cost maxim	(Lei)	800



Durata minimă	(minute)	25
Durata maximă	(minute)	35
Durata medie	(minute)	30
Cost minim	(Lei)	1000
Cost maxim	(Lei)	1250



Durata minimă	(minute)	15
Durata maximă	(minute)	18.5
Durata medie	(minute)	17
Cost minim	(Lei)	550
Cost maxim	(Lei)	610

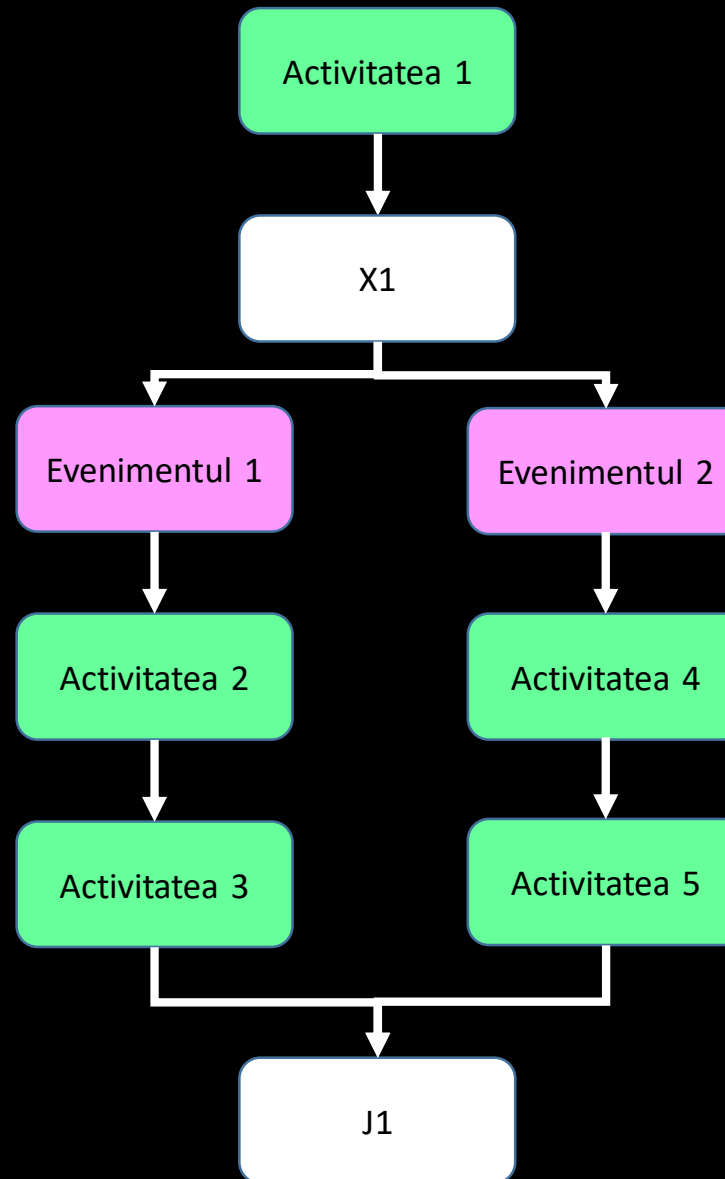
Durata minimă	(minute)	8
Durata maximă	(minute)	10.5
Durata medie	(minute)	9
Cost minim	(Lei)	350
Cost maxim	(Lei)	420

CT5 Flux cu ramificatie XOR - Costul maxim posibil

Situația cea mai defavorabilă: procesul parcurge ramura cu costul total cel mai mare, corespunzător costurilor maxime ale fiecărei activități de pe acea ramură

Durata minimă	(minute)	10
Durata maximă	(minute)	12.5
Durata medie	(minute)	12
Cost minim	(Lei)	400
Cost maxim	(Lei)	480

Durata minimă	(minute)	20
Durata maximă	(minute)	27.5
Durata medie	(minute)	22
Cost minim	(Lei)	650
Cost maxim	(Lei)	800



Durata minimă	(minute)	25
Durata maximă	(minute)	35
Durata medie	(minute)	30
Cost minim	(Lei)	1000
Cost maxim	(Lei)	1250

Examen

Durata minimă	(minute)	15
Durata maximă	(minute)	18.5
Durata medie	(minute)	17
Cost minim	(Lei)	550
Cost maxim	(Lei)	610

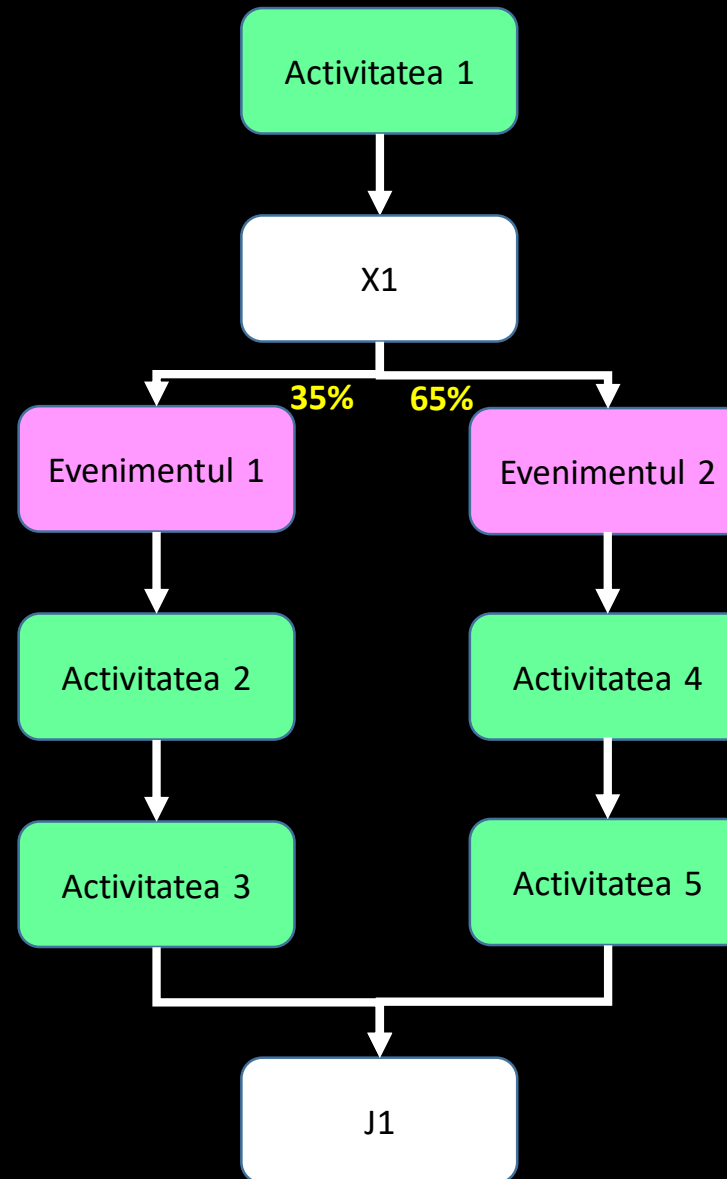
Durata minimă	(minute)	8
Durata maximă	(minute)	10.5
Durata medie	(minute)	9
Cost minim	(Lei)	350
Cost maxim	(Lei)	420

CT5 Flux cu ramificatie XOR - Durata medie probabilă

Procesul poate parcurge firul E1,A2,A3 cu probabilitatea de 35% și firul E2, A4, A5 cu probabilitatea de 65%. Durata medie probabilă va fi dată de media ponderată de probabilitate a duratelor medii pe fiecare fir.

Durata minimă	(minute)	10
Durata maximă	(minute)	12.5
Durata medie	(minute)	12
Cost minim	(Lei)	400
Cost maxim	(Lei)	480

Durata minimă	(minute)	20
Durata maximă	(minute)	27.5
Durata medie	(minute)	22
Cost minim	(Lei)	650
Cost maxim	(Lei)	800



Durata minimă	(minute)	25
Durata maximă	(minute)	35
Durata medie	(minute)	30
Cost minim	(Lei)	1000
Cost maxim	(Lei)	1250

Examen

Durata minimă	(minute)	15
Durata maximă	(minute)	18.5
Durata medie	(minute)	17
Cost minim	(Lei)	550
Cost maxim	(Lei)	610

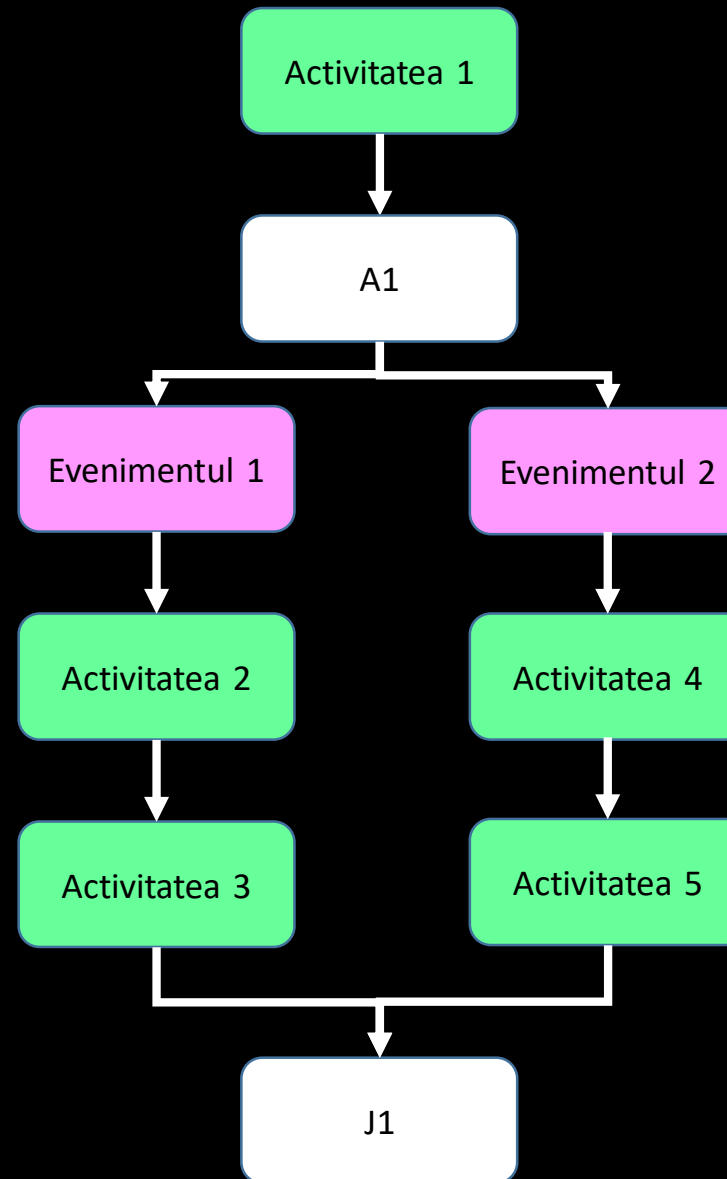
Durata minimă	(minute)	8
Durata maximă	(minute)	10.5
Durata medie	(minute)	9
Cost minim	(Lei)	350
Cost maxim	(Lei)	420

CT5 Flux cu ramificație AND - Durata minimă

Procesul parcurge toate activitățile (de pe ambele fire). Durata minimă a parcurgerii întregului proces corespunde *parcurgerii în paralel a celor două fire* în condițiile celor mai scurți timpi asociați fiecărei activități.

Durata minimă	(minute)	10
Durata maximă	(minute)	12.5
Durata medie	(minute)	12
Cost minim	(Lei)	400
Cost maxim	(Lei)	480

Durata minimă	(minute)	20
Durata maximă	(minute)	27.5
Durata medie	(minute)	22
Cost minim	(Lei)	650
Cost maxim	(Lei)	800



Durata minimă	(minute)	25
Durata maximă	(minute)	35
Durata medie	(minute)	30
Cost minim	(Lei)	1000
Cost maxim	(Lei)	1250

Examen

Durata minimă	(minute)	15
Durata maximă	(minute)	18.5
Durata medie	(minute)	17
Cost minim	(Lei)	550
Cost maxim	(Lei)	610

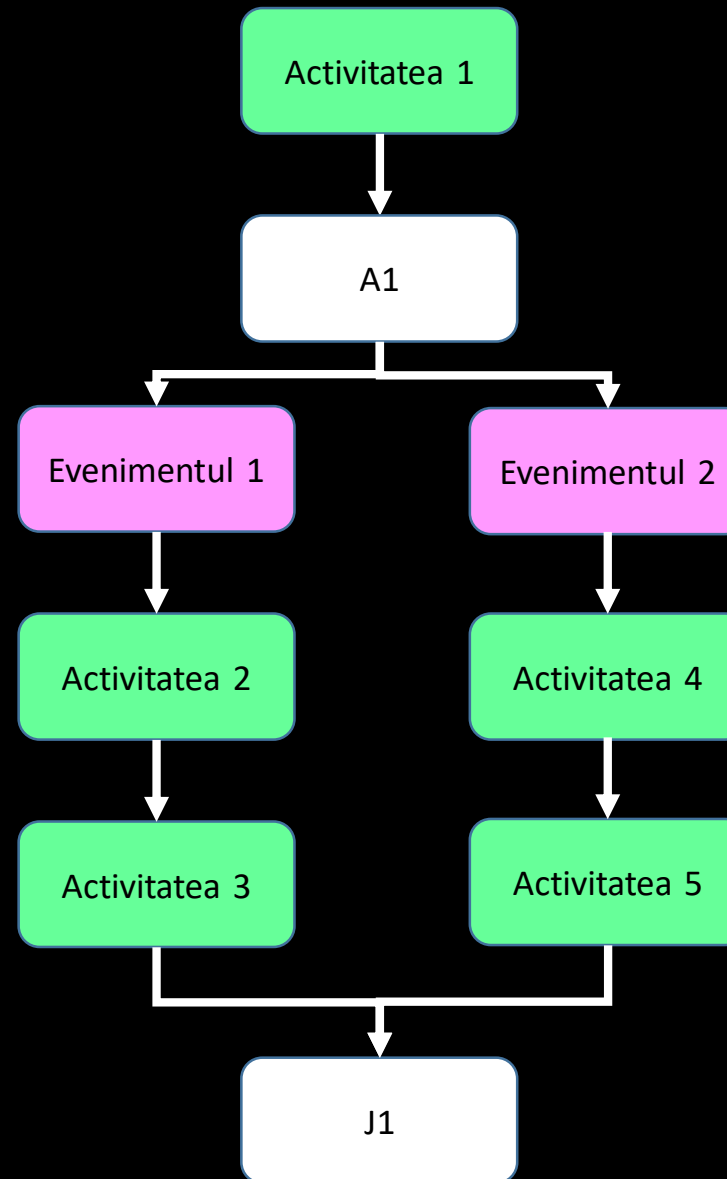
Durata minimă	(minute)	8
Durata maximă	(minute)	10.5
Durata medie	(minute)	9
Cost minim	(Lei)	350
Cost maxim	(Lei)	420

CT5 Flux cu ramificație AND - Costul maxim

Procesul parcurge toate activitățile procesului (de pe ambele fire) în condiția nefavorabilă a înregistrării de costuri maxime pe fiecare activitate.

Durata minimă	(minute)	10
Durata maximă	(minute)	12.5
Durata medie	(minute)	12
Cost minim	(Lei)	400
Cost maxim	(Lei)	480

Durata minimă	(minute)	20
Durata maximă	(minute)	27.5
Durata medie	(minute)	22
Cost minim	(Lei)	650
Cost maxim	(Lei)	800



Durata minimă	(minute)	25
Durata maximă	(minute)	35
Durata medie	(minute)	30
Cost minim	(Lei)	1000
Cost maxim	(Lei)	1250

Examen

Durata minimă	(minute)	15
Durata maximă	(minute)	18.5
Durata medie	(minute)	17
Cost minim	(Lei)	550
Cost maxim	(Lei)	610

Durata minimă	(minute)	8
Durata maximă	(minute)	10.5
Durata medie	(minute)	9
Cost minim	(Lei)	350
Cost maxim	(Lei)	420

Și un alt exemplu de reinginerie a proceselor pentru eficientizare

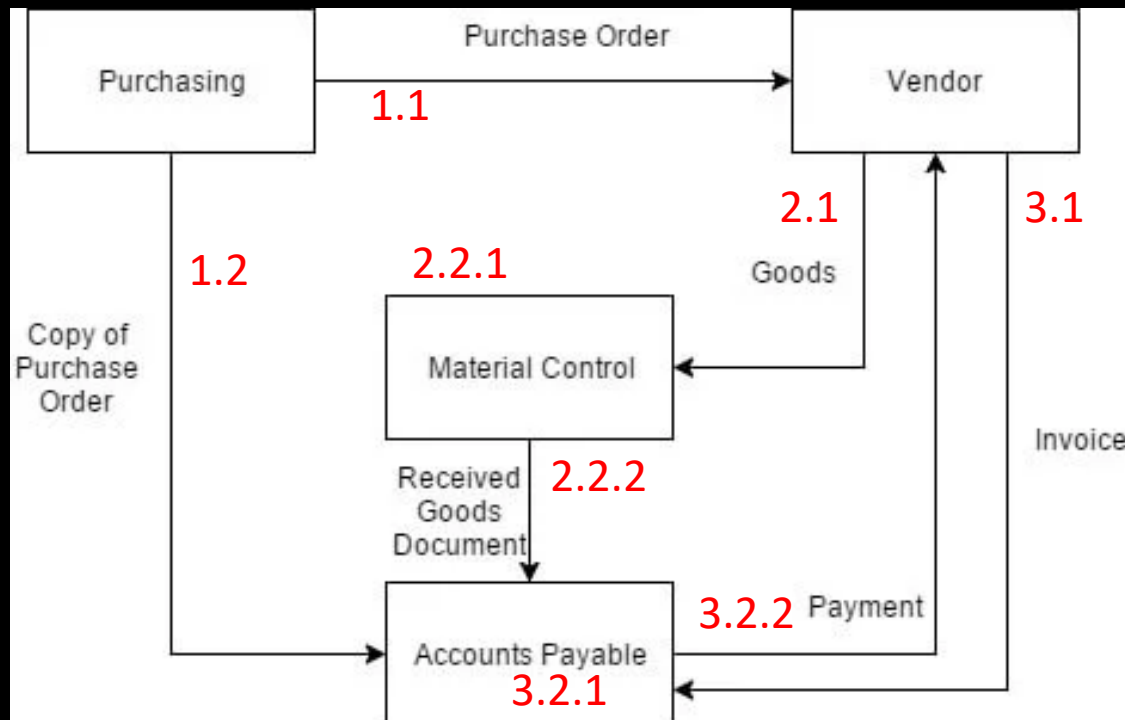


Examen

Exemple de BPR (Business Process Reengineering)

Ford, anii 80, înainte de informatizare:

- Departamentul de plăți: 500 de angajați
- Mazda, la același departament: 5 angajați



• Procesul as-is:

1. Dep achizitii

1. emite comanda către furnizor și
2. trimite o copie a comenzii către Dep plăți

2.

1. Furnizorul livrează comanda și

2. Magazia

1. face recepția după care
2. trimite PV de recepție către Dep plăți

3.

1. Furnizorul transmite factura către Dep Plăți

2. Dep Plăți

1. compară cele 3 documente primite (comandă, PV recepție și factura) și dacă corespund,
2. face plata.

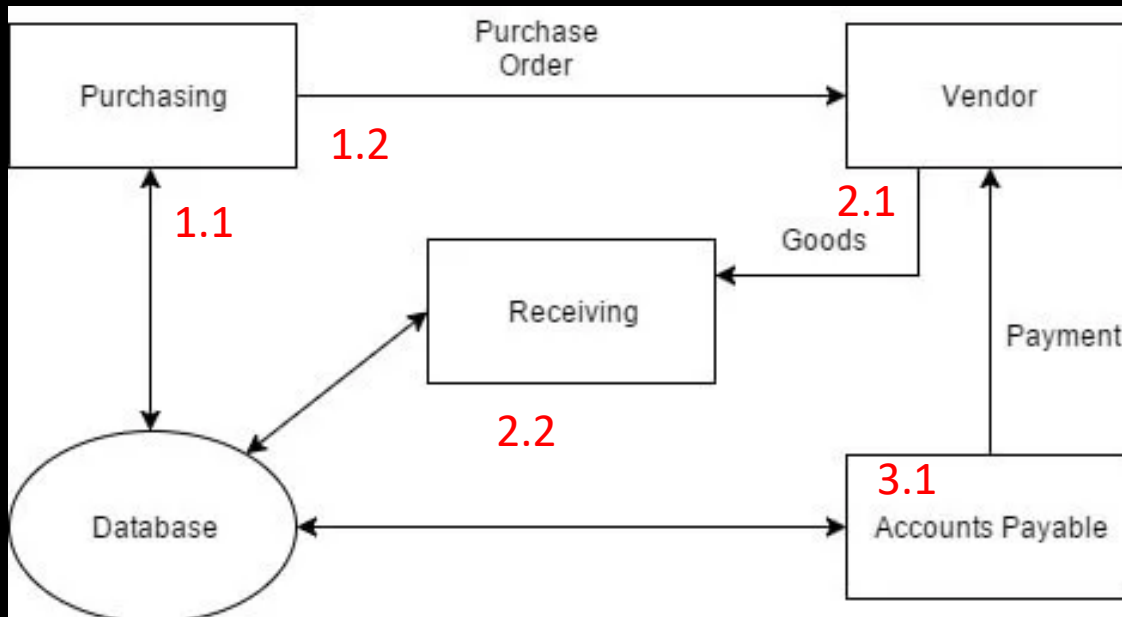
https://tallyfy.com/business-process-reengineering/#Business_Process_Reengineering_Examples



Examen

Exemple de BPR (Business Process Reengineering)

După reproiectarea cu introducerea unei aplicații informatice:



• Procesul to-be:

1. Dep achizitii

1. editează comanda în aplicație și
2. trimite comanda către furnizor

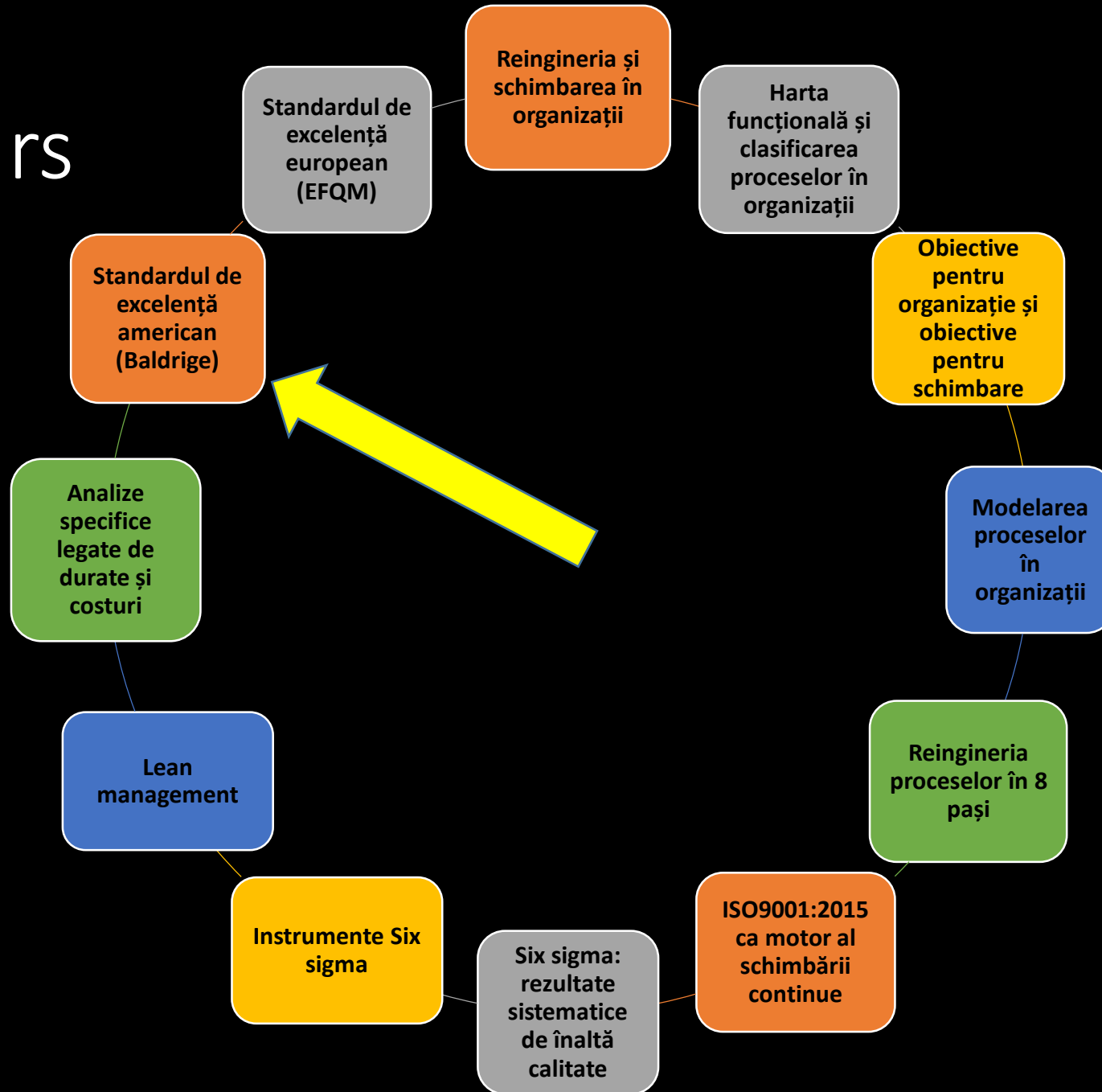
2.

1. Furnizorul livrează comanda și
2. Magazia face recepția prin bifarea bunurilor primite cu lista din comanda aflată în aplicația informatică

3. Dep plăți face plățile pentru recepțiile confirmate de magazie

https://tallyfy.com/business-process-reengineering/#Business_Process_Reengineering_Examples

Acest curs



STANDARDE DE EXCELENȚĂ

Performanță excepțională, sustenabilă, omogenă în organizație
Standarde dominante:

- **EFQM** <https://www.efqm.org/>
- **NIST** <https://www.nist.gov/baldrige>

- Implementarea standardelor de excelență presupune reingineria proceselor pentru îndeplinirea cerințelor care se referă la:
 - Abordare
 - Execuție
 - Rezultate

Excelența în activitate / afaceri (SUA)

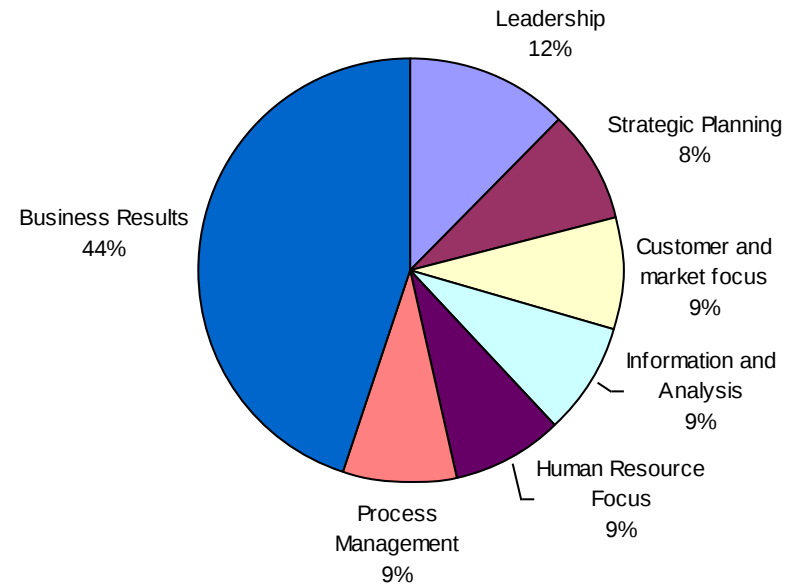


- Modelul american: Baldrige, promovat de NIST
- Modelul european: EFQM – sursa pentru CAF
- Compatibilitate: 95%
- Criterii de excelență:
 - Factori determinanți
 - Abordarea
 - Execuția
 - Rezultate

Standarde de excelență pentru afaceri, Educație, Sănătate



Ponderea criteriilor în modelul Baldrige

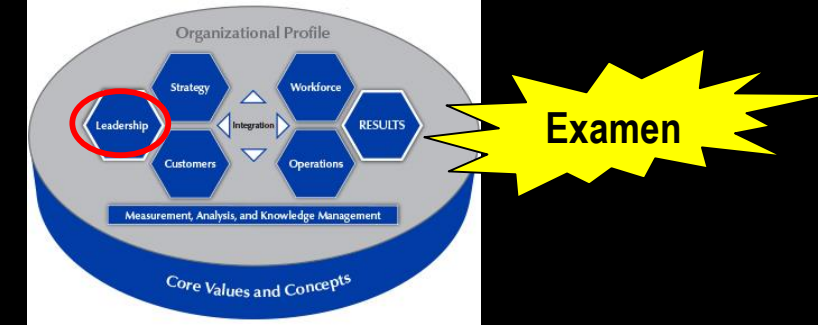


Categorii și subcategorii

Examen

	1000		1000	
Conducere	125	1 Leadership	85	Conducerea organizației
		2 Public Responsibility and Citizenship	40	Responsabilitate și civism
Planificare strategică	85	1 Strategy Development	40	Dezvoltarea strategiei
		2 Strategy Deployment	45	Implementarea strategiei
Concentrare pe client și piață	85	1 Customer and market knowledge	40	Cunoașterea clienților și a pieței
		2 Customer satisfaction relationships	45	Satisfacția clientului
Concentrare pe resursa umană	85	1 Measurement of Organizational Performance	40	Măsurarea performanței organizației
		2 Analysis of Organizational Performance	45	Analiza performanței organizației
	85	5 Human Resource Focus	35	Sisteme de muncă
		2 Employee Education, training and development	25	Educarea, instruirea și dezvoltarea angajaților
		3 Employee well-being and satisfaction	25	Starea de bine și satisfacția angajaților
Managementul proceselor	85	1 Product and service processes	55	Procese legate de produse și servicii
		2 Support processes	15	Procese suport
		3 Supplier and Partnering Processes	15	Procese furnizor și de parteneriat
Rezultatele afacerii	450	1 Customer Focused Results	115	Rezultate referitoare la clienți
		2 Financial and Market Results	115	Rezultate financiare și de piață
		3 Human Resources Results	80	Rezultate privind resursa umană
		4 Supplier and Partner Results	25	Rezultate privind furnizorii și partenerii
		5 Organizational Effectiveness Results	115	Rezultate privind eficacitatea organizației

Conducere - Leadership



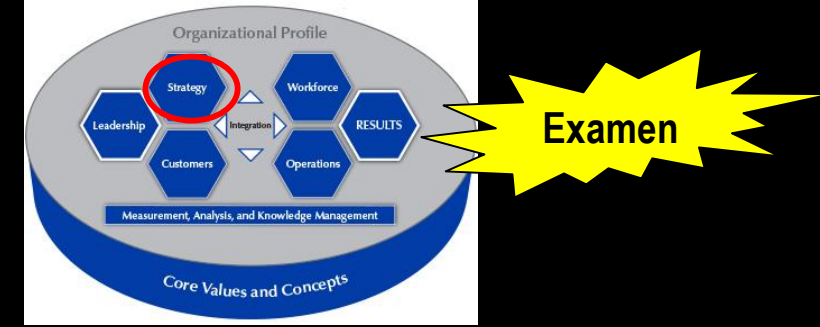
Categoria examinează modul în care conducătorii organizației

- Definesc viziunea și valorile,
- Demonstrează angajament pentru comportament legal și etic
- Construiesc o organizație de succes în prezent și pentru viitor
- Comunică cu și antrenează întreaga forță de muncă și clienții cheie
- Concentrează atenția organizației spre acțiunile care conduc la îndeplinirea Misiunii

Categoria mai examinează modul în care

- Se definește și asigură un sistem de guvernare responsabil
- Se evaluează performanța de către conducerea superioară
- Se anticipează și tratează preocupările publice cu privire la produse și operațiuni din perspectivă legală
- Se promovează și asigură un comportament etic în toate interacțiunile
- Se include în strategie și operațiuni preocuparea pentru bunăstarea socială
- Se oferă sprijin activ pentru întărirea comunităților cheie

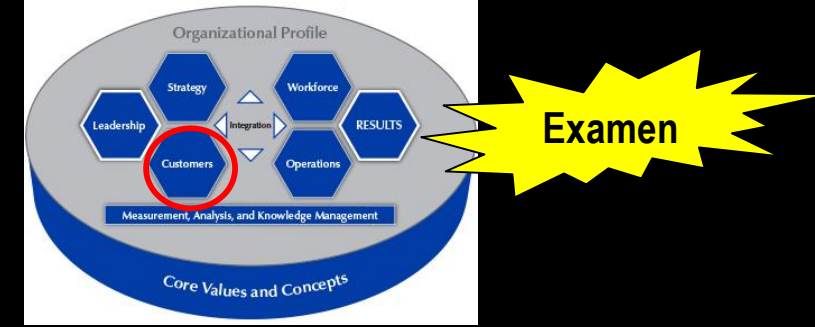
Dezvoltarea strategiei - Strategy Development



Categoria examinează modul în care

- Se realizează procesul de planificare strategică
- Se stimulează și încorporează inovația prin intermediul planificării strategice
- Se colectează și analizează informația relevantă pentru planificare strategică
- Se proiectează sistemele de muncă cheie
- Se stabilesc obiectivele strategice și programul pentru a le atinge
- Se definește echilibrul între necesitățile diferite - și eventual aflate în competiție
- Se implementează strategia prin planuri de acțiune
- Se asigură resursele financiare și de altă natură pentru îndeplinirea planurilor de acțiune
- Se realizează planurile privind forța de muncă în sprijinul obiectivelor strategice și a planurilor de acțiune
- Se folosesc indicatorii cheie de performanță pentru măsurarea progresului
- Se fac previziuni pe termen scurt și lung
- Se adaptează planurile de acțiune atunci când este necesar

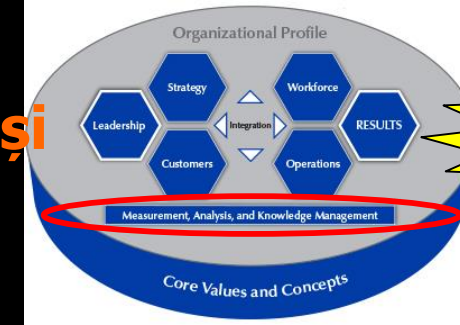
Focalizare spre clienți și în piață - Customer and Market Focus



Categoria examinează modul în care:

- Se obțin informații de la clienți: se ascultă, interacționează și se obține informație utilă
- Se obțin informații de la clienții potențiali
- Se măsoară satisfacția, nemulțumirile și angajamentul clienților
- Se obține informația referitoare la satisfacția clienților prin comparație cu alte organizații
- Se stabilesc ofertele privind produsele/serviciile organizației
- Se facilitează căutarea informației și obținerea serviciilor suport pentru clienți
- Se determină grupurile și segmentele de clienți
- Se construiesc și administrează relațiile cu clienții
- Se gestionează plângerile / reclamațiile clienților

Metrici, Analiză și Îmbunătățirea performanței organizației; Managementul cunoștințelor, informației și tehnologia informației (1)

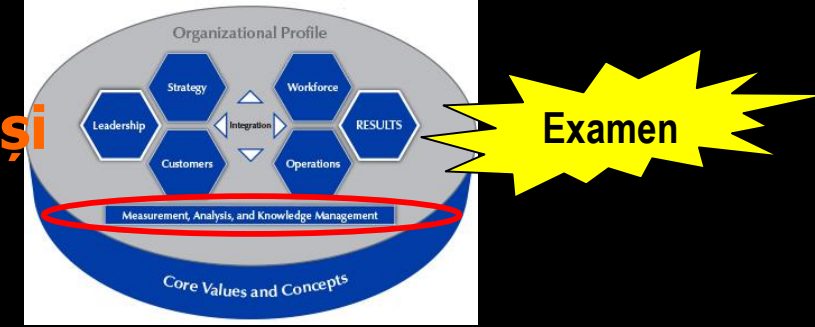


Examen

Categoria examinează modul în care

- se folosește informația pentru a urmări operațiile zilnice și performanța organizațională de ansamblu
- Se selectează și folosește eficace informația comparativă în luarea deciziilor
- Se folosesc informațiile obținute de la client și din piață
- Se asigură agilitatea sistemului de măsurare a performanței pentru a face față schimbărilor rapide / neașteptate
- Se evaluează performanța și capacitatea organizației (metrici de performanță, date comparative, verificarea concluziilor, măsurarea succesului absolut și relativ, capacitatea de adaptare)
- Se împărtășesc cele mai bune practici în organizație
- Se fac proiecții privind performanța viitoare a organizației
- Se folosesc constatările din evaluarea performanței pentru a stabili priorități în perfecționare continuă și inovare

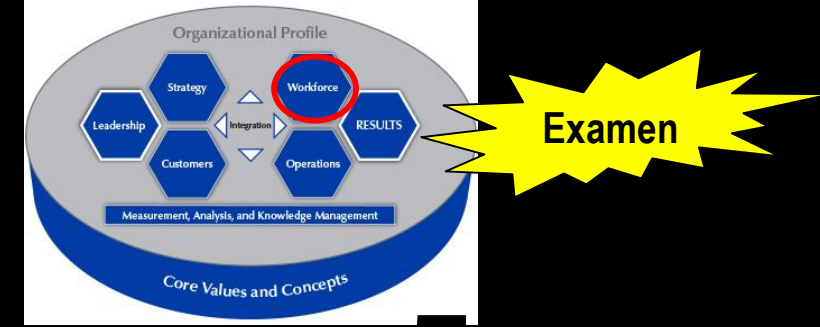
Metrici, Analiză și Îmbunătățirea performanței organizației; Managementul cunoștințelor, informației și tehnologia informației (2)



Categoria examinează modul în care

- Se utilizează cunoștințele organizației
- Se integrează învățarea pe baza cunoștințelor în operațiunile organizației
- Se verifică și asigură calitatea informației
- Se asigură securitatea informațiilor sensibile
- Se asigură disponibilitatea informației
- Se asigură fiabilitatea, securitatea și caracterul user-friendly pentru echipamente și software
- Se asigură continuitatea funcționării sistemelor informatice pentru clienți în situații de urgență

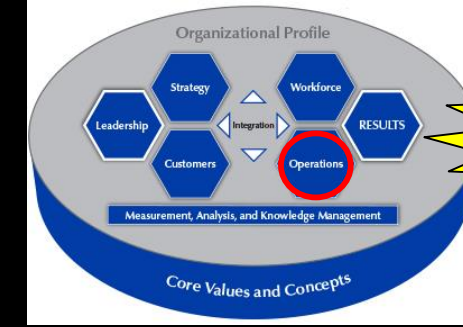
Resurse Umane - Human Resource Focus



Categoria examinează modul în care

- Se construiește un mediu de lucru eficace și capabil să ofere sprijin
- Se evaluează capacitatea și nevoile de capacitate pentru forța de muncă
- Se angajează, plasează și rețin noii angajați
- Se organizează și conduce forța de muncă
- Se pregătește forța de muncă pentru schimbare
- Se asigură sănătatea, securitatea și accesibilitatea pentru forța de muncă
- Se sprijină forța de muncă cu servicii, beneficii și politici
- Se crează și dezvoltă o cultură organizațională bazată pe comunicare, performanță înaltă și forță de muncă cu angajament înalt
- Se oferă sprijin prin sistemul de instruire și dezvoltare a forței de muncă
- Se măsoară eficacitatea și eficiența sistemului de instruire și dezvoltare
- Se administrează progresul în carieră

Administrarea proceselor - Process Management

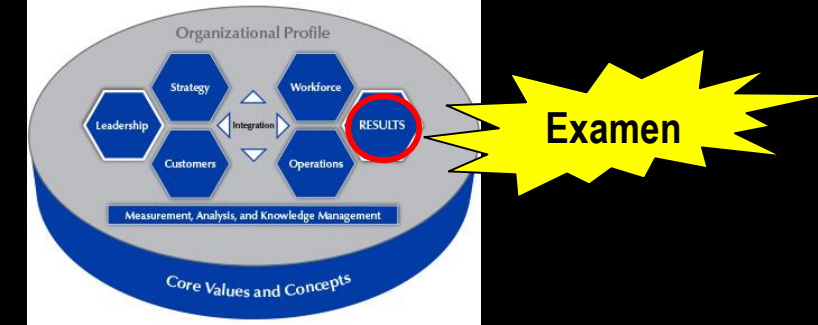


Examen

Categoria examinează modul în care

- Se proiectează administrează și îmbunătățesc produsele cheie și procesele de muncă
- Se determină cerințele pentru produse și procese cheie
- Se proiectează produsele și procesele pentru a îndeplini cerințele
- Se asigură îndeplinirea cerințelor în operațiunile de zi cu zi
- Se determină procesele cheie suport
- Se îmbunătățesc procesele pentru a îmbunătăți produsele și performanța, competențele cheie și pentru a reduce variabilitatea
- Se gestionează inovația
- Se mențin sub control costurile operațiilor
- Se administrează relația pe lanțul de aprovizionare
- Se asigură un mediu operațional sigur
- Se asigură pregătirea pentru dezastre sau situații de urgență

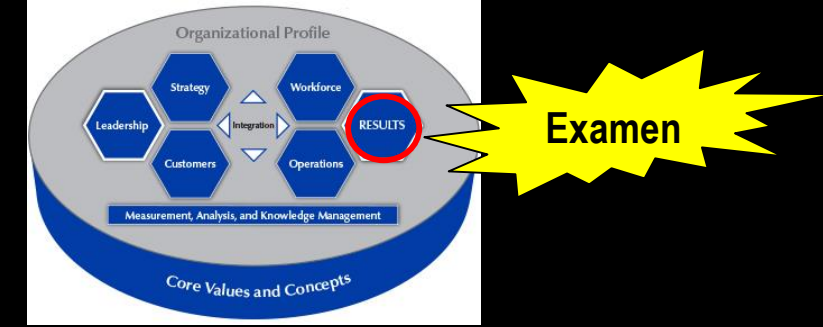
Rezultate - Business Results (1)



Categoria examinează rezultatele privind

- Produsele și procesele de livrare a serviciilor către clienți
- Eficacitatea și eficiența proceselor de muncă
- Pregătirea și capacitatea de răspuns în caz de urgență
- Procesele de administrare a aprovizionării
- Satisfacția și nemulțumirea clienților
- Angajamentul clienților în relația cu compania
- Capacitatea și capabilitatea forței de muncă
- Climatul forței de muncă
- Angajamentul forței de muncă
- Dezvoltarea forței de muncă

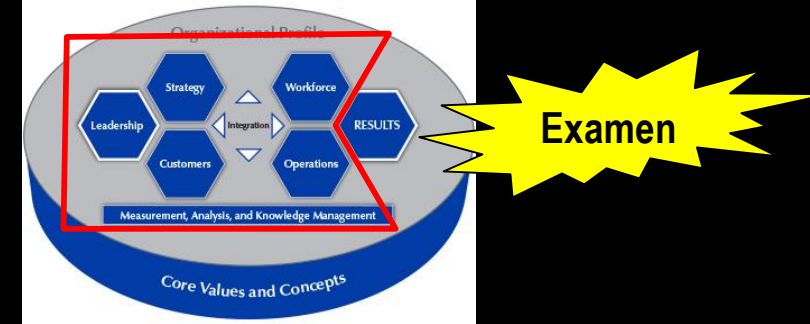
Rezultate - Business Results (2)



Categoria examinează rezultatele privind

- Comunicarea și angajarea conducerii în relația cu angajații și clienții
- Responsabilitatea în sistemul de guvernare
- Legalitatea activității și caracterul său etic
- Responsabilitatea socială și față de comunitățile cheie
- Implementarea strategiei și a planurilor de acțiune
- Performanța financiară
- Performanța în piețele adresate

Evaluarea scorului: Abordare și Execuție



0% - 5%

Nu există o abordare sistematică; nu se poate constata implementarea abordării, nu există preocupare pentru perfecționare, nu se poate constata o aliniere-integrare a unităților de muncă / proceselor

10%, 25%

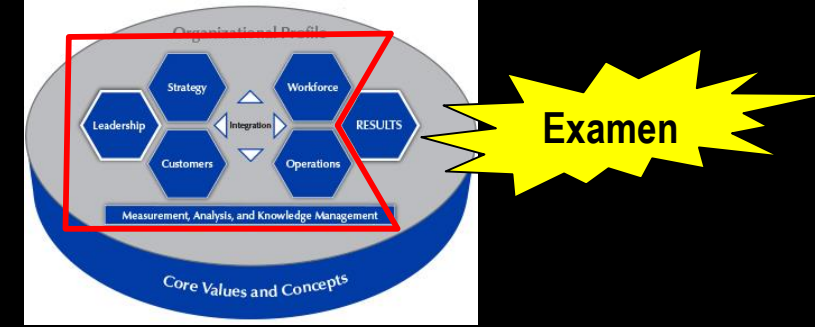
Există un început de abordare sistematică pentru cerințele de bază

Abordarea este implementată în stadii incipiente în cele mai multe unități de muncă, inhibând progresul privind cerințele de bază

Se poate observa în mică măsură tranziția de la o abordare reactivă la una bazată pe îmbunătățire

Se poate observa o abordare aliniată-integrată cu alte unități de muncă (în special pentru rezolvarea problemelor comune)

Evaluarea scorului: Abordare și execuție



90%, 100%

Există o abordare
sistematică,
eficace,
care răspunde pe deplin
scopurilor multiple și
cerințelor
curente și în
schimbare

Abordarea
este pusă în practică, fără variații
sesizabile între diferitele
zone sau
unități de muncă

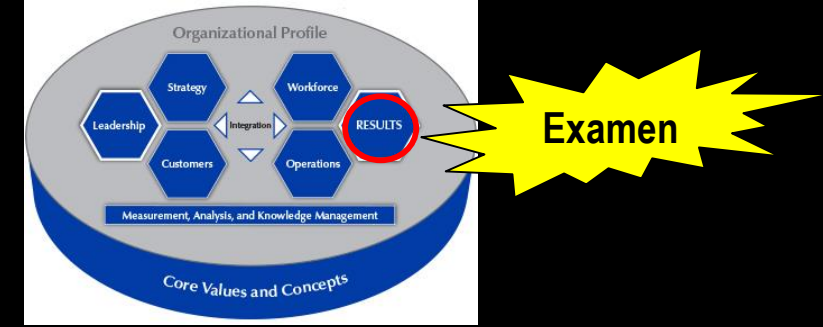
Există o foarte puternică abordare
sistematică,
bazată pe fapte, privind
evaluarea
inovația și
îmbunătățirea
eficienței și
eficacității proceselor iar

Învățarea și împărtășirea extensivă a concluziilor sunt unelte cheie
adoptate de organizație;

rafinarea intensă și inovația bazate pe analiză sunt împărtășite și
evidente pe întreg teritoriul organizației

Abordarea este complet integrată cu necesitățile prezente și viitoare
identificate în cadrul tuturor categoriilor

Evaluarea scorului: Rezultate



0%,

Nu există rezultate sau există rezultate slabe

Informația privind tendințele nu este raportată sau arată tendințe negative

Nu se utilizează informație comparativă

Nu se fac rapoarte pentru niciun domeniu relevant în îndeplinirea Misiunii organizației

10%, 25%

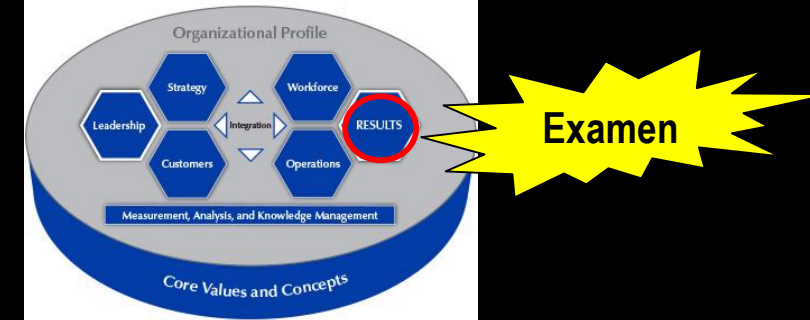
Există o serie de rapoarte privind rezultatele – privind cerințele de bază și există nivele de performanță incipientă

Există o serie de rapoarte privind tendințele, cu o serie de tendințe negative

Nu se utilizează informație comparativă

Există unele rapoarte privind domenii relevante în îndeplinirea Misiunii

Evaluarea scorului: Rezultate



90%-100%,

Performanța curentă este excelentă în majoritatea zonelor importante

În majoritatea zonelor s-au raportat și se raportează

tendințe excelente de îmbunătățire și-sau

nivele susținute de performanță

În multe zone compania este lider de piață pe baza analizei comparative și de benchmark

Rezultatele și preconizate ale afacerii adresează integral cerințele

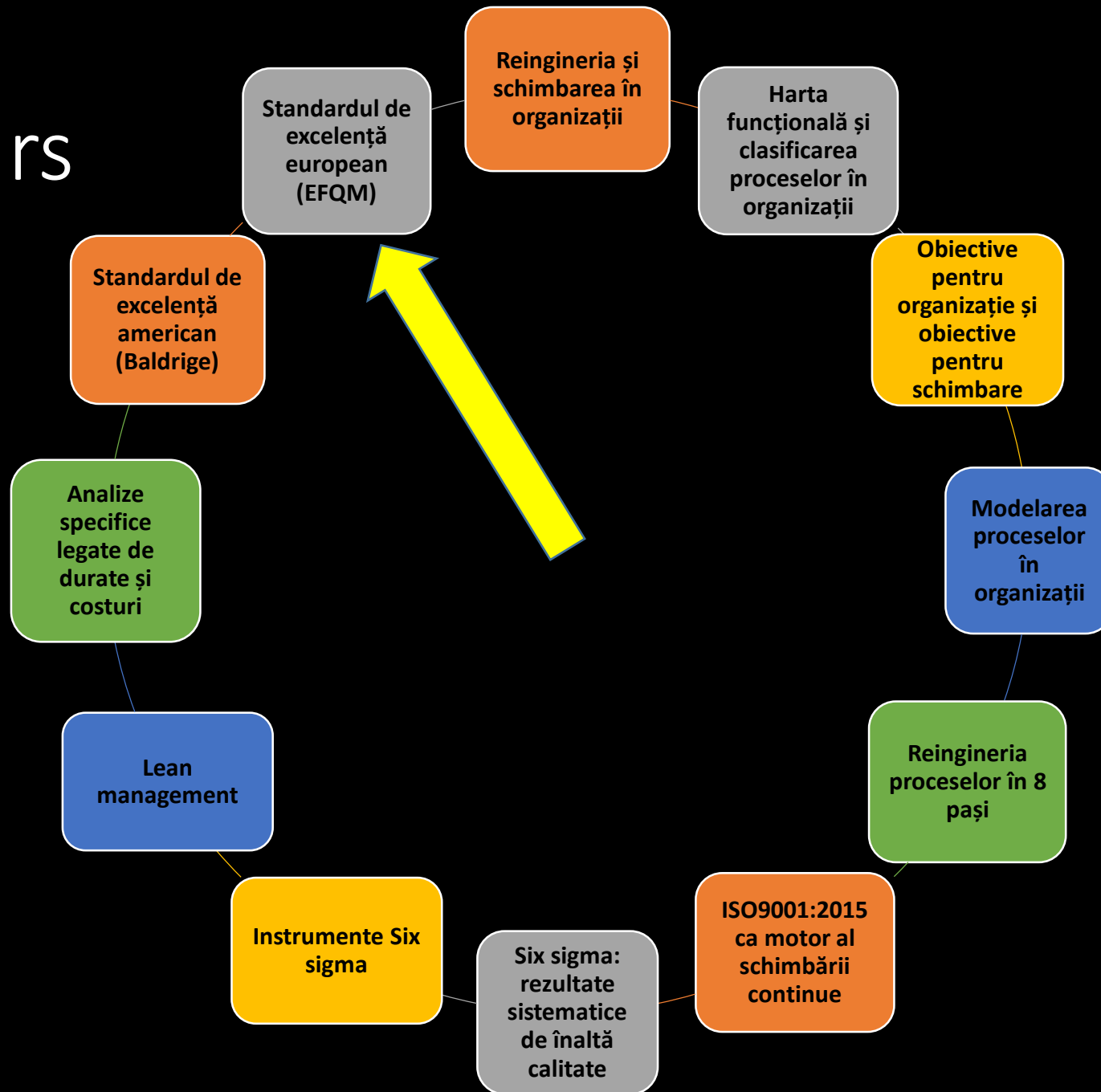
clienților,

pieței,

proceselor și

planurilor de acțiune

Acest curs



EFQM

Herman van Rompuy, President of the European Council

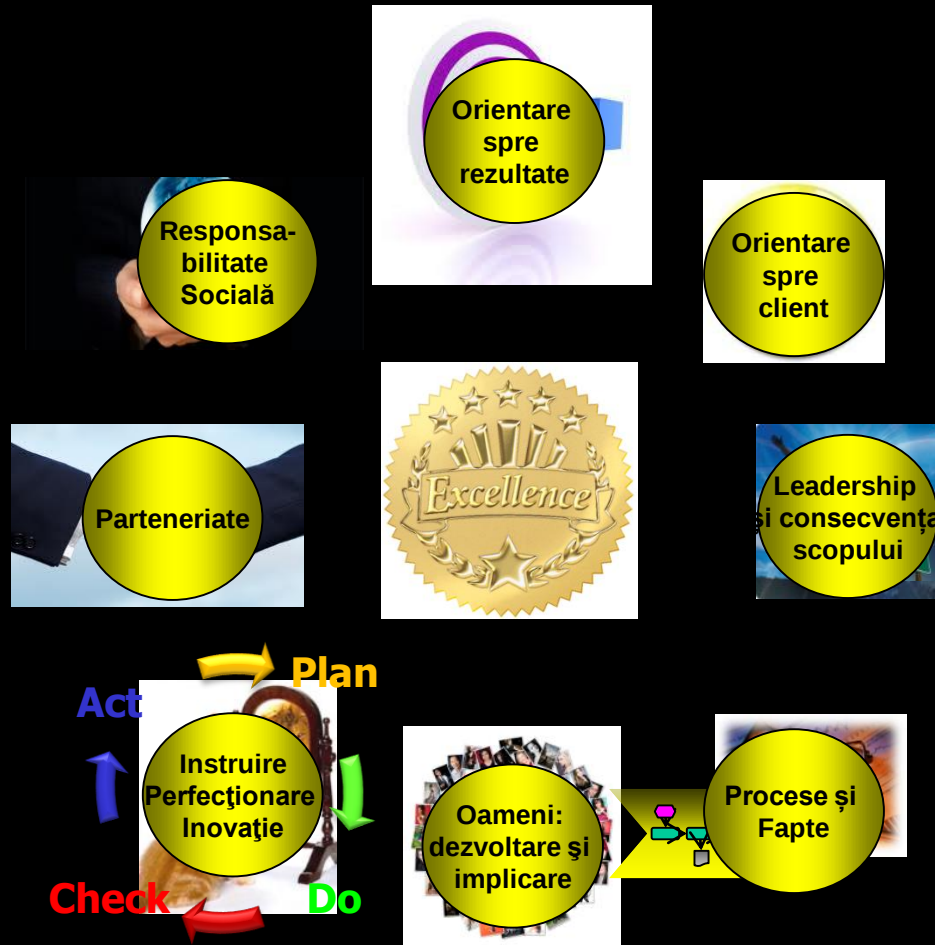
"All European organisations, both in the public and private sectors, are facing new challenges. The increasing pressure to compete on a global stage with limited resources means we all have to work together to secure our future prosperity, and that of generations to come. The EFQM Excellence Model provides a framework that encourages the cooperation, collaboration and innovation that we will need to ensure this goal is achieved."



Sursa: An overview of the EFQM excellence model - 2013

8 principii fundamentale ale excelenței EFQM

Examen



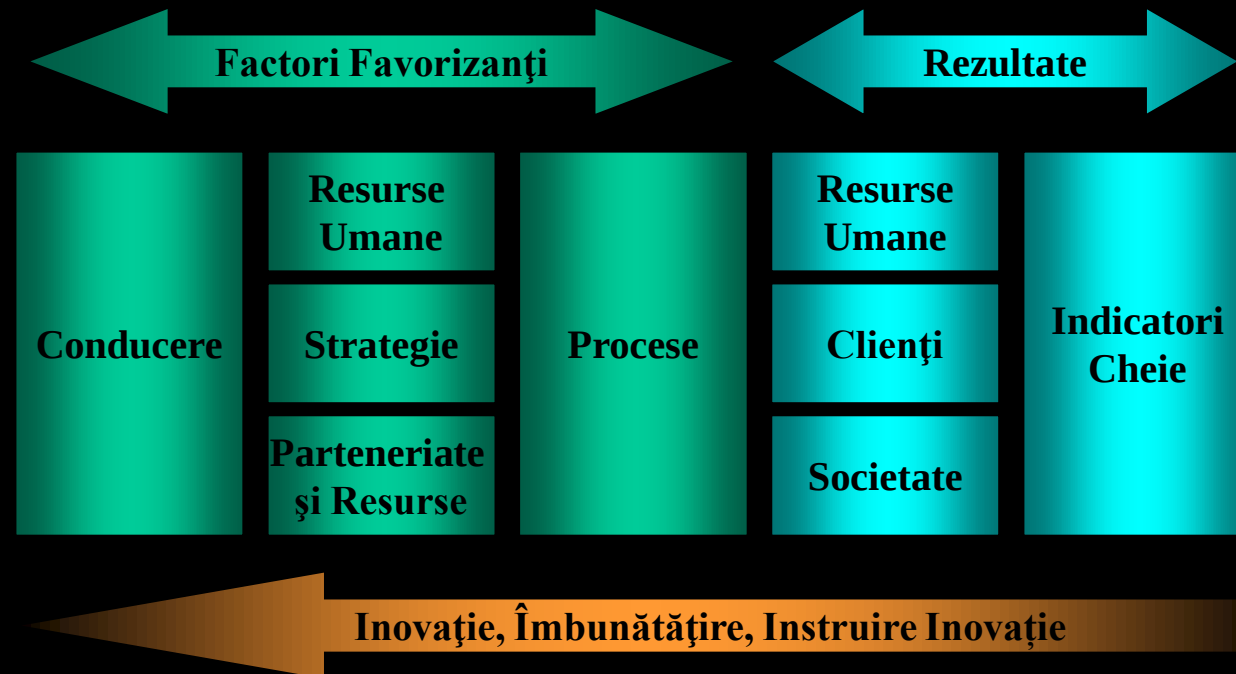
Criteriile Excelenței

- Utilizarea factorilor favorizanți:
 - Conducere
 - Angajați
 - Politici și strategie
 - Parteneriate și resurse
 - Procese
- Evaluarea rezultatelor legate de:
 - Angajați
 - Clienți
 - Societate
 - Indicatori cheie



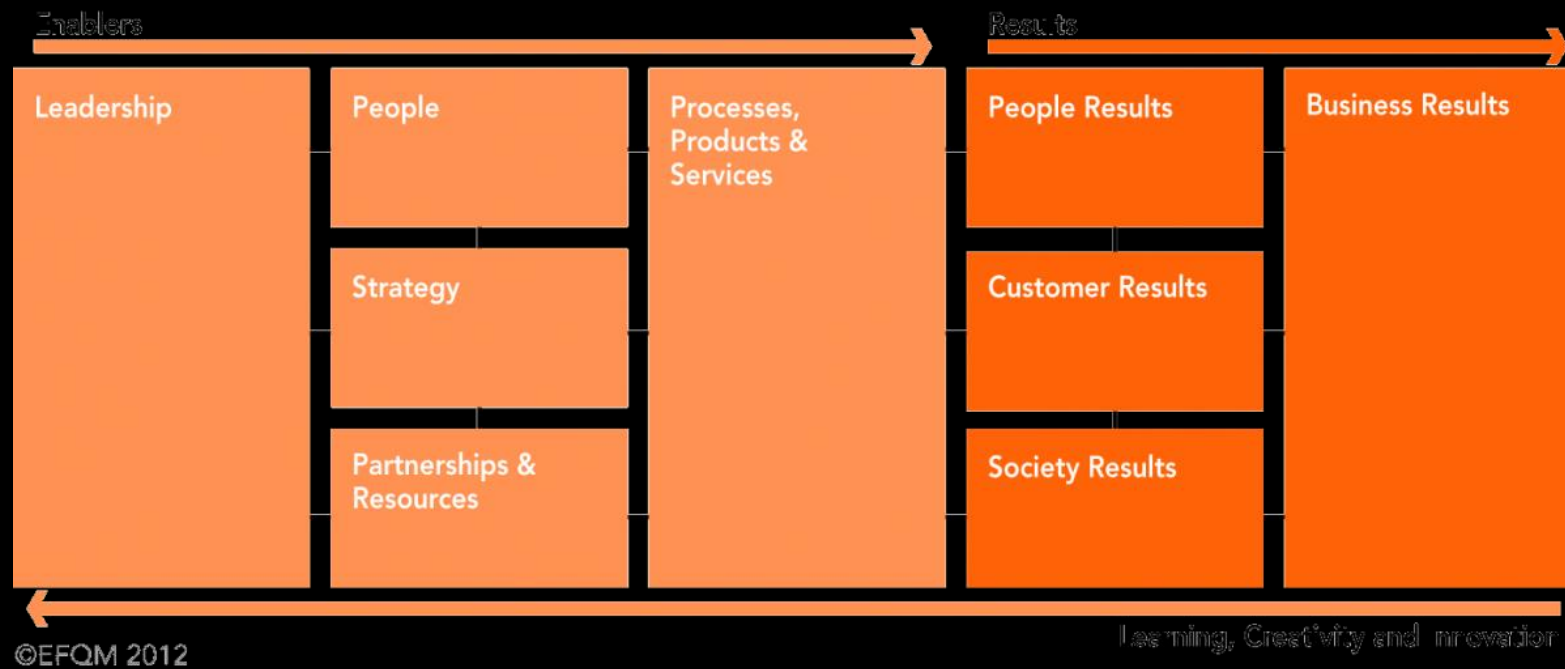
Criteriile Excelenței EFQM

Examen

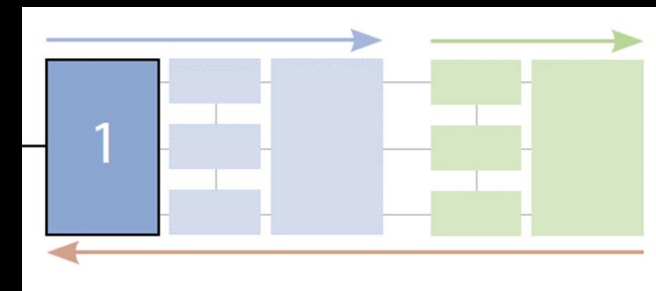


Aşa cum arată în versiunea 2012

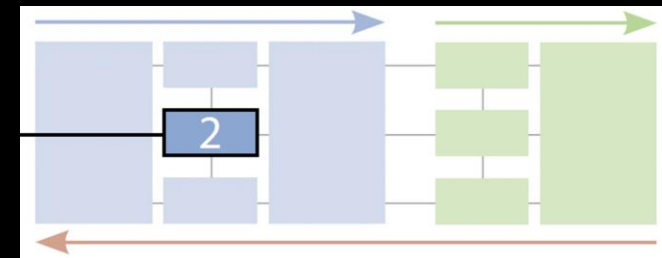
- EFQM
- În momentul de față a apărut versiunea 2020



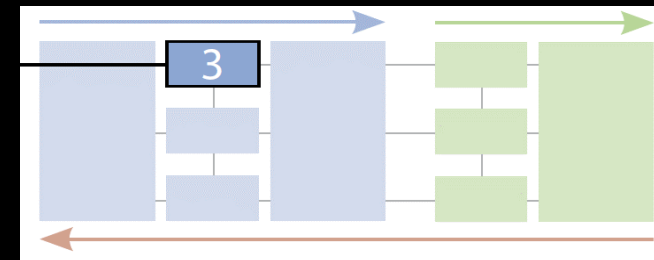
- Liderii oferă direcție organizației prin dezvoltarea
 - misiunii,
 - viziunii și
 - valorilor organizației.
- Liderii
 - conduc organizația,
 - administrează performanța și
 - susțin îmbunătățirea continuă
- Liderii
 - motivează și susțin oamenii și
 - reprezintă un model de comportament
- Liderii gestionează eficace relațiile cu
 - autoritățile politice și
 - alți Factori Interesați



- Organizația colectează
 - informație cu privire la **necesitățile** prezente și viitoare ale **Factorilor Interesați** precum și
 - alte informații relevante pentru conducere
- Organizația își dezvoltă **strategia** și planurile luând în considerare informația colectată
- Organizația
 - **comunică** și
 - implementeazăstrategia și planurile în întreaga organizație și
 - le revizuieste în mod regulat
- Organizația
 - planifică,
 - implementează,
 - revizuieste **inovația și schimbarea**



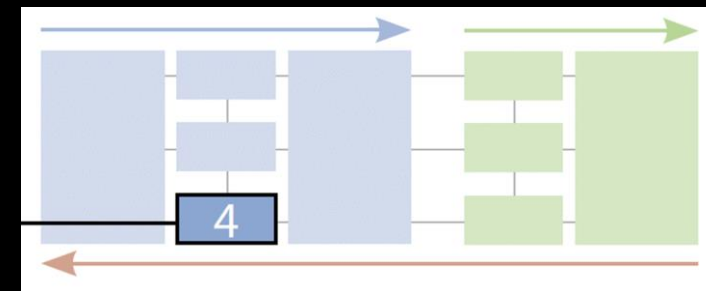
- Organizația
 - **planifică**,
 - **administrează** și
 - **dezvoltă** resursa umanăîntr-un mod transparent și coerent cu strategia și planurile sale
- Organizația
 - identifică,
 - dezvoltă și
 - utilizează competențele oameniloraliniind obiectivele **organizaționale** și **individuale**
- Organizația **implică** angajații prin
 - dezvoltarea unui dialog deschis și
 - delegarea de autoritate,oferind sprijin pentru asigurarea bunăstării lor



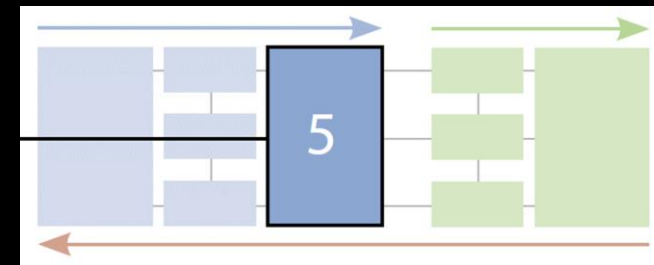
Parteneriat și resurse

Examen

- Organizația dezvoltă și administrează parteneriate cu alte **organizații** relevante
- Organizația dezvoltă și implementează parteneriate cu **clienții** săi
- Organizația asigură un management **financiar** performant
- Organizația administrează bine **informația** și **cunoștințele**
- Organizația administrează bine infrastructura **tehnologică**
- Organizația administrează bine infrastructura **fizică** (clădiri, alte spații, etc.)



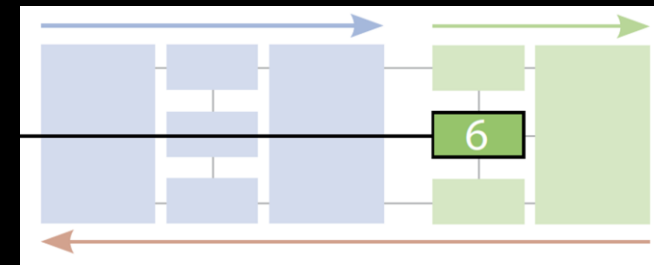
- Organizația își
 - **identifică**,
 - **proiectează**,
 - **administrează** și **perfecționează** - **inovează** procesele pe o bază continuă, cu implicarea factorilor interesați
- Organizația dezvoltă și prestează servicii / livrează produse **orientate** către clienți
- Organizația asigură **coerența coordonării** proceselor
 - în interiorul organizației și
 - cu alte organizații relevante



Rezultate orientate spre clienți

Examen

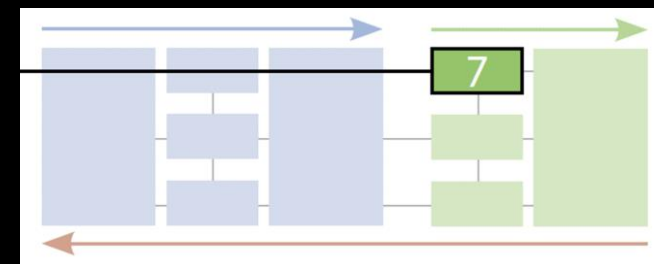
- Organizația măsoară **percepția** clienților referitor la
 - reputație,
 - nivelul de implicare în procesul de decizie,
 - accesibilitatea serviciilor,
 - transparentă,
 - calitatea serviciilor,
 - acoperirea necesităților lor,
 - disponibilitatea informației necesare, etc.
- Organizația măsoară **performanța** cu privire la:
 - implicarea
 - clienților și deținătorilor de interese,
 - transparenta livrării serviciilor și produselor,
 - nivelul de calitate al produselor și serviciilor.



Rezultate cu privire la angajați

Examen

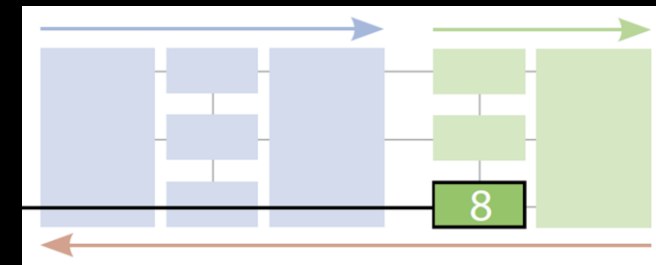
- Organizația măsoară **percepția** angajaților cu privire la
 - imaginea și performanța organizației,
 - conducere și sisteme de management,
 - condițiile de muncă,
 - dezvoltarea carierei și profesionale
- Organizația măsoară **performanța** cu privire la:
 - implicarea angajaților,
 - motivația,
 - activitatea individuală,
 - implicarea în îmbunătățire,
 - dezvoltarea profesională,
 - atitudinea față de clienți,
 - frecvența recunoașterii meritelor,
 - numărul de dileme etice și conflicte de interese,
 - participarea angajaților în acțiuni de responsabilitate socială



Rezultate privind responsabilitatea socială

Examen

- Organizația măsoară **percepția** publicului cu privire la
 - impactul realizat de organizația asupra calității vieții,
 - reputația organizației,
 - impactul economic al societății,
 - impactul de mediu,
 - impactul social privind sustenabilitatea,
 - imaginea organizației cu privire la transparență și comportament etic,
 - implicarea socială în comunitate,
 - prezența în media privind responsabilitatea socială.
- Organizația măsoară **performanța** cu privire la
 - conservarea resurselor,
 - calitatea relației cu factorii interesați,
 - imaginea sa în mass media,
 - sprijinul categoriilor de persoane cu dizabilități,
 - respectarea diversității,
 - sprijinul pentru implicarea civică a angajaților,
 - sprijin pentru implicarea civică a
 - cetățenilor și
 - altor deținători de interese,
 - schimbul productiv de informație,
 - protejarea sănătății angajaților clienților și cetățenilor, etc.



Rezultate cheie privind performanța

Examen

- Organizația măsoară rezultatele cu privire la **livrabile** și **obiective**:
 - cantitatea și calitatea produselor serviciilor livrate,
 - efectele acestora în societate,
 - raportarea calității la standarde și reglementări,
 - îndeplinirea contractelor,
 - rezultatele inspecțiilor și auditurilor,
 - analiza comparativă cu alte organizații similare,
 - inovația și perfecționarea.
- Organizația își măsoară rezultatele cu privire la **eficiența internă**:
 - reacția liderilor la rezultate și managementul riscului,
 - utilizarea resurselor,
 - îmbunătățirea performanței,
 - inovația în servicii și produse,
 - analiza comparativă cu organizații similare,
 - eficacitatea parteneriatelor,
 - eficiența câștigată prin tehnologia utilizată,
 - rezultatele măsurărilor,
 - inspecțiilor și auditurilor cu privire la funcționarea organizației,
 - certificarea de calitate / premii de excelență,
 - respectarea bugetului de venituri și cheltuieli,
 - eficiența cheltuielilor.



Evaluarea – FACTORI DETERMINANȚI

Examen

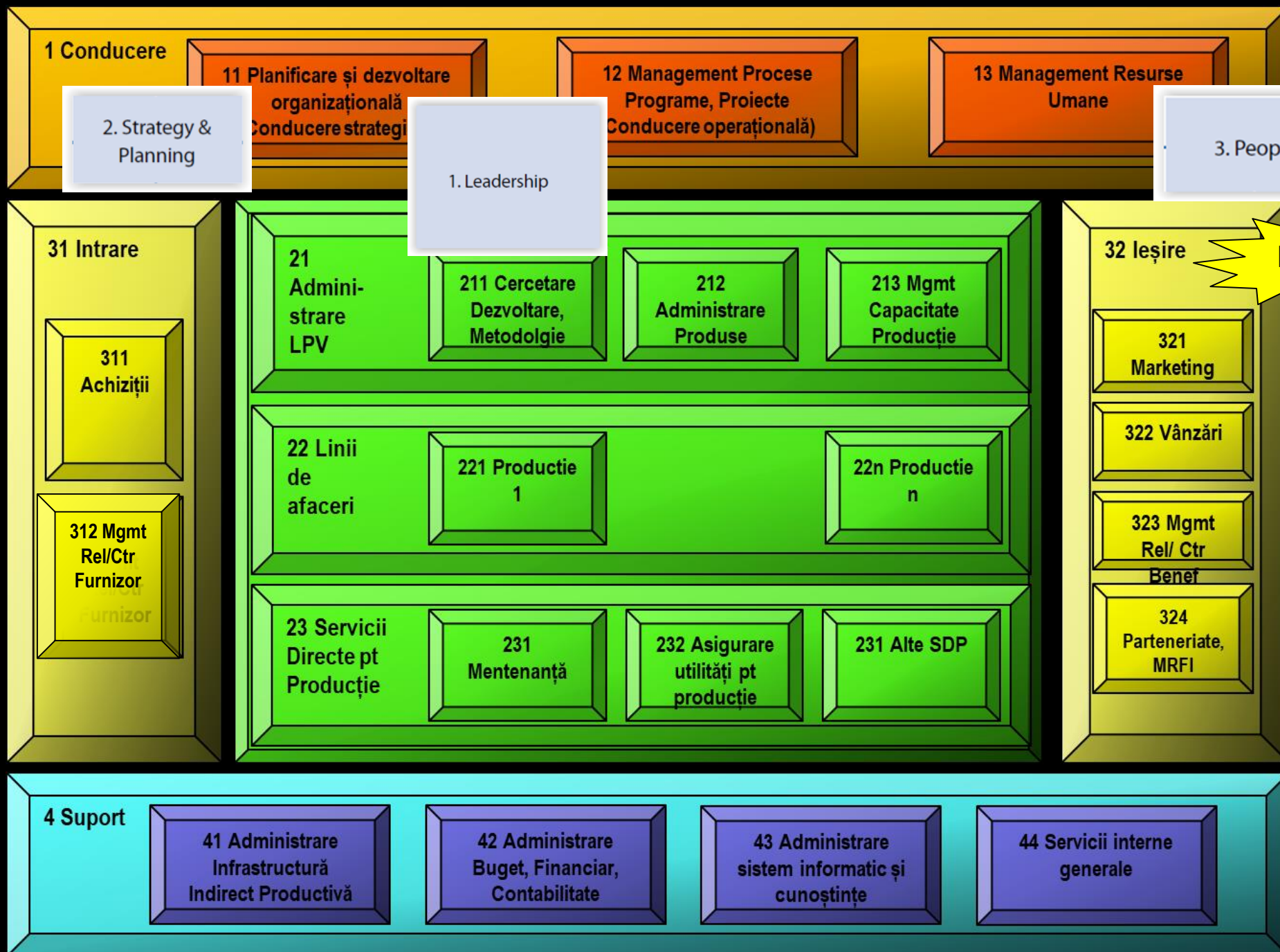
FAZA	FACTORI DETERMINANȚI	SCOR
	Organizația nu este activă în acest domeniu, nu există informație cu privire la subiect sau informația este	0-10
PLAN	Există planuri pentru a îndeplini cerința	11-30
DO	Cerința este în curs de implementare	31-50
CHECK	Există modalități de a verifica modul în care se îndeplinește cerința	51-70
ACT	Pe baza verificărilor / evaluărilor se realizează ajustări	71-90
PDCA	Tot ceea ce se realizează pentru îndeplinirea cerinței este planificat, implementat, verificat și ajustat în mod regulat și învățăm de la alții. Realizăm îmbunătățire continuă cu privire la această cerință.	91-100

Evaluarea – REZULTATE

Examen

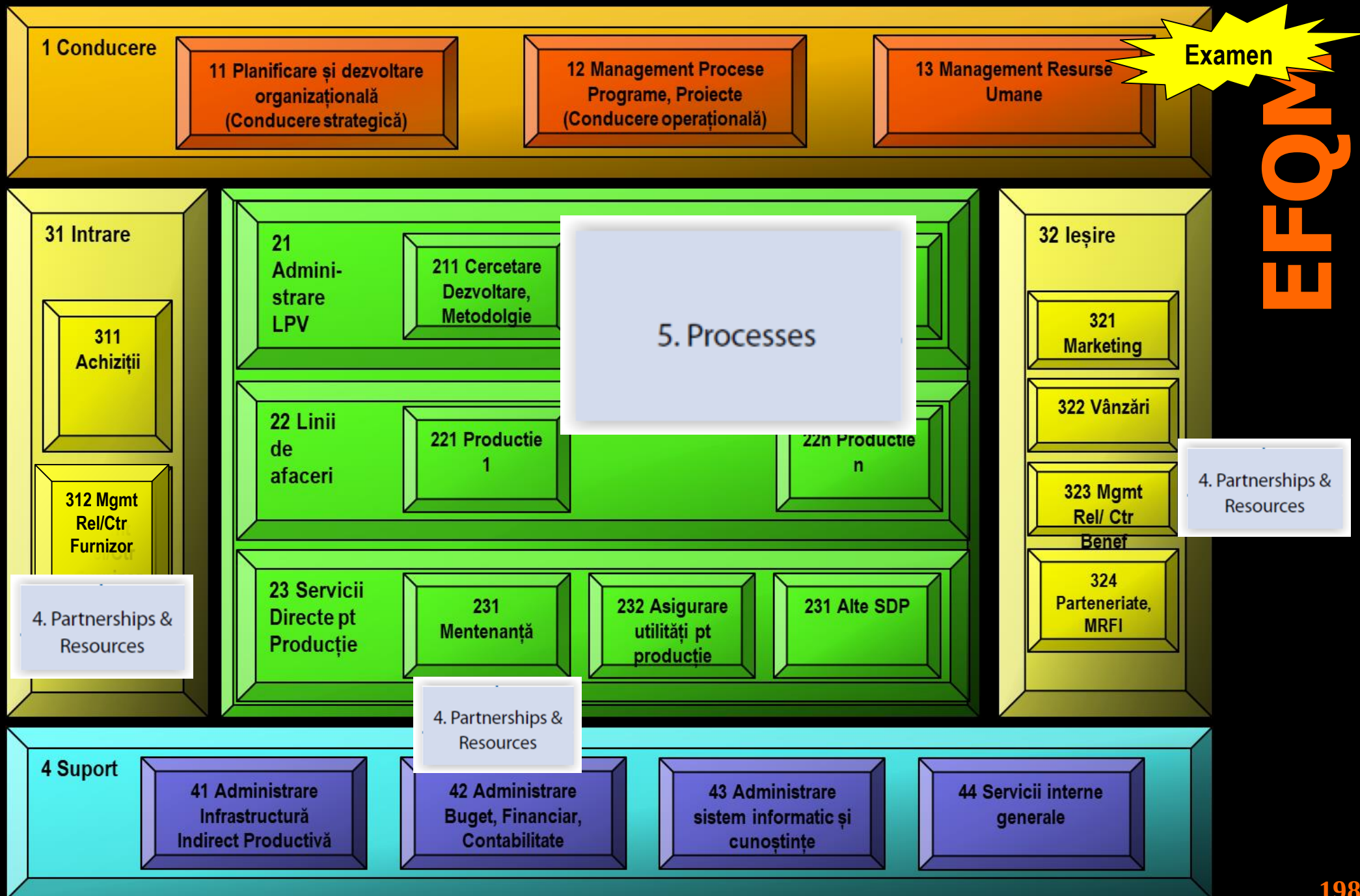
REZULTATE	SCOR
Nu se măsoară rezultatele și/sau nu există informație disponibilă	0-10
Rezultatele se măsoară și indică tendințe negative sau rezultatele nu îndeplinesc obiectivele	11-30
Rezultatele arată tendințe stagnante și/sau anumite obiective relevante sunt atinse	31-50
Rezultatele arată îmbunătățiri și/sau cele mai multe obiective relevante sunt atinse	51-70
Rezultatele arată progres substanțial și/sau toate obiectivele relevante sunt atinse	71-90
Se obțin rezultate excelente în mod susținut. Toate obiectivele relevante sunt îndeplinite. Comparațiile cu alte organizații relevante sunt favorabile pentru toate rezultatele cheie.	91-100

Funcțiile care pot asigura îndeplinirea cerințelor capitolelor standardului EFQM

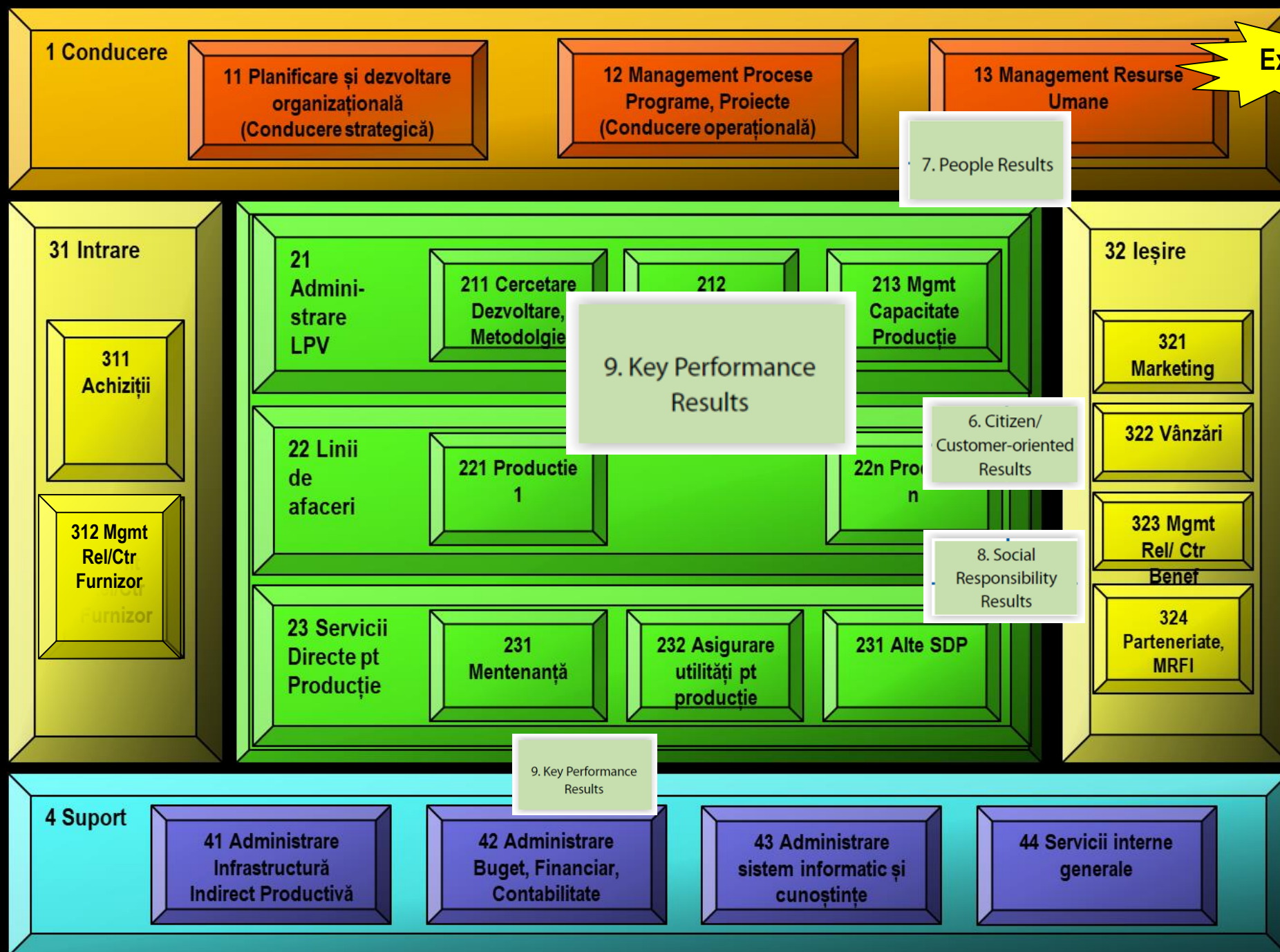


EFQM

Funcțiile care pot asigura
îndeplinirea cerințelor
capitolelor standardului EFQM



Funcțiile care pot asigura
îndeplinirea cerințelor
capitolelor standardului EFQM



Examen

EFQM