

Sprijin pentru creșterea competitivității întreprinderilor din Regiunea Nord-Est

Începând cu data de 22 ianuarie 2007, **QCERT SRL Suceava**, în colaborare cu Philean Consult SRL din București, implementează în regiunea Nord – Est proiectul „**COMPETENT & COMPETITIV**”, care beneficiază pe o perioadă de 1 an de finanțare din partea Uniunii Europene, în cadrul programului Phare 2004 Coeziune Economică și Socială - Dezvoltarea Resurselor Umane, Componenta Promovarea Capitalului Uman, Linia de buget Phare/2004/016-772.04.02.

Scopul proiectului „**COMPETENT & COMPETITIV**” este să dezvolte noi competențe în întreprinderile din Regiunea Nord - Est, necesare pentru creșterea productivității și a competitivității acestora pe plan regional și național.

Activitățile principale ale proiectului „**COMPETENT & COMPETITIV**” constau în pregătirea unui standard ocupațional și autorizarea și derularea de acțiuni de formare pentru dezvoltarea de competențe specifice unor ocupații precum: **Manager Calitate, Manager Proiect**, precum și ocupații mai noi în România (**responsabil proces, metodist, specialist îmbunătățire procese, manager îmbunătățire procese**).

Pentru a înțelege mai bine de ce este nevoie ca să existe în întreprinderi specializări precum **responsabil proces, metodist, specialist îmbunătățire procese, manager îmbunătățire procese**, trebuie pornit de la câteva date statistice disponibile.

Din datele furnizate de **Fundația europeană pentru îmbunătățirea condițiilor de viață și de muncă** în studiul „Condițiile de muncă în țările pe cale de aderare și în țările candidate” efectuat în 2003, reiese că organizarea muncii în România este bazată pe metodele tradiționale de producție industrială și este mai puțin orientată spre servicii. Astfel, acest mod de organizare a muncii face ca 62% dintre lucrători să declare că se cere un **ritm înalt de lucru**, comparat cu o rată de 56% în UE. De asemenea, „**factorul de ritm**”, respectiv ritmul determinat de cererea clienților, este doar de 53% în România, față de 69% în UE, ceea ce arată că modul de lucru în întreprinderile românești nu este adaptat pentru a satisface cerințele pieței.

Lipsa de productivitate este evidențiată prin **durata medie săptămânală de lucru**, de **45,9 ore** în România, față de 38,2 ore în UE. În ceea ce privește distribuția orelor de lucru săptămânale, în România doar 13% dintre angajați lucrează mai puțin de 30 de ore pe săptămână, iar mai mult de o cincime din populație declară că efectuează săptămâni de lucru de peste 60 de ore, respectiv o medie de **16,6 ore pe zi** în România – mult deasupra mediei din celelalte țări europene. După criteriul sexelor, în România, femeile lucrează săptămânal în medie mai mult decât bărbații (48 de ore față de 44).

În concluzie, din analiza indicatorilor menționați anterior, în România se muncește mult timp pe zi, percepția generală este că ritmul de lucru este foarte intens, dar se înregistrează o productivitate redusă, o competitivitate limitată, un produs național brut mult sub media europeană. Este evident astfel că este nevoie de îmbunătățirea competențelor din următoarele domenii: **organizarea muncii, proiectarea – dimensionarea – măsurarea – controlul – îmbunătățirea - conducerea proceselor din firme, managementul calității, managementul proiectelor**, cu consecințe directe asupra productivității muncii și a competitivității performanțelor.

Proiectul „**COMPETENT & COMPETITIV**” își propune să contribuie la reducerea lacunelor existente în educația managerilor și a angajaților implicați în dimensionarea, controlul și îmbunătățirea proceselor și din regiunea de dezvoltare Nord - Est, prin furnizarea de cursuri autorizate de specializare pentru formarea de competențe specifice pentru **managementul calității** (care să permită identificarea procesele interne cheie), **managementul proceselor** (astfel încât performanțele proceselor să fie adaptate pentru a satisface cerințele pieței, concomitent cu reducerea costurilor de producție) și pentru **managementul proiectelor** (pentru a se putea planifica și pune în aplicare reorganizarea proceselor pe baza noilor competențe acumulate).

Cursurile de specializare incluse în proiect, ce abordează mai multe domenii ale

managementului proceselor, au la bază metodele specifice sistemului de producție cunoscut sub numele „Lean Manufacturing”.

LEAN MANUFACTURING înseamnă aplicarea unei metodologii de îmbunătățire continuă a performanțelor proceselor interne, ceea ce se traduce prin creșterea productivității, a calității, concomitent cu reducerea costurilor de producție, fără investiții majore de capital. Acest concept a apărut după 1990, când doi americani (Jim Womack și Dan Jones) au publicat prima carte (*“The machine that Changed the World”*¹) din seria dedicată pentru Lean Manufacturing. Metodele reunite în cadrul Lean Manufacturing provin din adaptarea TPS² la condițiile din occident și nu sunt nicidecum noi.

Câteva caracteristici ale producției **Lean** sunt următoarele: *flux unitar sau lucru în loturi mici, celule sau linii de asamblare flexibile capabile să producă rapid o mare diversitate de produse în cantități din ce în ce mai mici, muncitori poli-calificați în stare de auto-control, calitate excelentă controlată pe flux.*

Deoarece în limba română nu există încă o terminologie general acceptată, pentru a înțelege mai bine sensul cuvintelor repetate deja frecvent până acum, iată câteva aprecieri referitoare la traducerea lor posibilă. **Lean** se poate traduce prin „subțire, slab, suplu, fără strat adipos”. Dar **Lean** nu are legătură cu sensul de „slăbănog” sau „scheletic”, ci se referă la un organism în plină formă, gata de a face față din ce în ce mai bine activităților, dar fără surplusul care ar putea genera performanțe mai slabe. Astfel, **Lean Manufacturing** se poate traduce prin **“fabricație suplă”**. Dar mai simplu este de a păstra termenul din engleză “Lean”³, fiind deja consacrat.

Lean Manufacturing înseamnă un sistem de producție care determină reducerea duratei de la comanda clientului până la livrarea produsului sau serviciului, prin micșorarea continuă pierderilor de pe fluxul intern al furnizorului. Are la bază **cinci principii cheie**: (1) *Clientul definește valoarea*; (2) *Se stabilește fluxul valorii, se elimină pierderile și se asigură un flux continuu al valorii*; (3) *Se asigură împuternicirea oamenilor care adaugă valoare, pentru a lua ei înșiși decizii care să asigure calitatea produselor / serviciilor furnizate*; (4) *Comanda clientului determină ‘tragerea’ produsului prin fabrică*; (5) *Întotdeauna se urmărește performanța globală a organizației - ca sistem.*

Lean definește **valoarea** ca „**ceea ce clientul este dispus să plătească**”. De aceea, procesele interne trebuie analizate din punctul de vedere al **valorii adăugate** și al **pierderilor** – respectiv al acelor acțiuni și decizii care fie adaugă valoare pentru client, fie mărește costul de producție. Iar consecința logică este că îmbunătățirea performanțelor vine fie din maximizarea efectelor proceselor care adaugă valoare, fie din minimizarea celor ale proceselor care determină pierderi, fie prin acțiunea concomitentă a ambelor categorii de procese.

Pierderile au fost grupate inițial în 7 categorii:

1. **Supraproducția**: fabricația de produse înainte de a fi cerute de client (*pe stoc*) sau procesarea de informații care nu sunt necesare (*de ex. produse și formulare sau date care nu au fost cerute sau nu sunt analizate de nimeni*);
2. **Timp pierdut pentru a aștepta ceva**: lipsa unor scule, materiale, informații la momentul necesare sau așteptarea pentru prelucrarea unui lot mare din care clientul cere doar două produse;
3. **Transport inutil**: mutări / transferări inutile ale produsului, persoanei sau a informației în sau din magazii sau între procese, pe distanțe prea lungi;
4. **Procesare inutilă**: a produce un anumit nivel de calitate cu mai multe operații decât sunt necesare pentru a îndeplini cerințele clientului, utilizarea de echipamente sau scule sofisticate când cele simple ar fi fost suficiente, a prelucra informații într-un mod mai

¹ “Mașina care a schimbat lumea”

² Toyota Production System

³ pronunțat ‘li:n’

complicat decât cel uzual, a avea ședințe mai lungi cu personalul decât durata programată;

5. **Stocuri inutile:** menținerea stocurilor materiale, producție neterminată sau produse finite la un nivel în exces, pentru a compensa greșelile de execuție sau alte pierderi din timpul proceselor; neutilizarea întregii capacități productive a personalului, creativitatea și puterea de gândire;
6. **Mișcări inutile:** apar când nu există preocupări pentru ergonomie - mișcări suplimentare pentru a pune / lua un obiect în / din spațiul de lucru (banc sau birou de lucru) sau neglijență în realizarea succesiunii de mișcări pentru realizarea unei operații;
7. **Defecte, Corecții, Reparații sau Reprelucrare:** Orice activitate de corectare a greșelilor de proiectare sau execuție detectate după producerea lor.

Pedepsirea vinovatului nu este modalitatea de rezolvare a pierderilor recomandată de Lean Manufacturing. **Odată observate, pierderile sunt un potențial de îmbunătățire!** *Iar analiza cauzelor poate atrage personalul organizației pentru a furniza mai multă 'valoare pentru client'!*

Firmele din regiunea Nord – Est care doresc să afle mai multe detalii despre activitățile proiectului „**COMPETENT & COMPETITIV**” sau care au intenția să desemneze participanți la stagiile pentru dezvoltarea competențelor corespunzătoare ocupațiilor mai sus menționate, pot solicita detalii sau comunica intenția de înscriere pentru cursuri la sediul firmei QCERT Suceava (www.qcert.ro.)

Autor: Cristina Mușat