

## LEAN MANUFACTURING - Metode pentru îmbunătățirea performanțelor proceselor

Orice sistem de îmbunătățire a performanțelor proceselor dintr-o întreprindere, și mai ales Lean Manufacturing, este eficace atunci când procesele interne sînt stabile și controlate. Din acest motiv, firmele care doresc să devină sau să rămînă competitive, au nevoie de persoane cu competențe în domeniul proiectării și controlului proceselor, dar și pentru identificarea metodelor de îmbunătățire specifice și pentru coordonarea eforturilor interne de schimbare.

Proiectul „Competent & Competitiv”, derulat de QCERT SRL Suceava și Philean Consult SRL București în cadrul programului Phare 2004 Coeziune Economică și Socială - Dezvoltarea Resurselor Umane, Componenta Promovarea Capitalului Uman, își propune să ofere servicii de formare profesională pentru persoanele care să fie capabile să intervină pe aceste niveluri de specializare, contribuind astfel în mod direct la analiza și controlul proceselor de producție din cadrul firmelor din regiunea de dezvoltare Nord-Est.

Într-un număr anterior, vorbeam despre etapele de parcurs de firmele care doresc să aplice metodele specifice sistemului Lean Manufacturing. Acum vom vorbi despre profilul și competențele persoanelor necesare pentru a obține la nivelul firmei „*cea mai bună calitate, la cel mai scăzut cost și în cel mai scurt timp de producție, prin reducerea circuitului productiv ca urmare a eliminării pierderilor*”.

Din studiile realizate la nivel mondial<sup>1</sup> sau european<sup>2</sup>, reiese că în România se muncește mult timp pe zi, percepția lucrătorilor fiind că ritmul de lucru este foarte intens, dar în același timp se înregistrează o productivitate redusă, o competitivitate limitată și un produs național brut mult sub media europeană. Este astfel evident că necesitățile de dezvoltare a performanțelor economice se referă și la îmbunătățirea competențelor resurselor umane în domenii precum **organizarea muncii, proiectarea – dimensionarea – măsurarea – controlul – îmbunătățirea - conducerea proceselor din firme, managementul calității, managementul schimbării, managementul riscurilor, managementul proiectelor** etc., cu consecințe directe asupra productivității muncii și a competitivității performanțelor.

Unele firme au făcut deja un început, prin introducerea și certificarea sistemelor de management al calității și/sau al mediului. Se știe că standardele de referință pentru aceste sisteme pun accent pe identificarea proceselor cheie și a responsabililor de proces. Ca urmare a serviciilor de consultanță oferite pentru implementarea sistemelor de management al calității / mediului și de formare pentru îmbunătățirea competențelor manageriale a reieșit clar necesitatea de suport pentru reorganizarea producției pentru identificarea și conducerea prin procese, respectiv existența unor persoane competente pentru rolul de „**responsabil de proces**”, care să poată lucra în echipă pentru asigurarea capabilității și stabilității procesului, ca aspect esențial în vederea managementului calității și a îmbunătățirii performanțelor afacerii. Responsabilul de proces conduce și coordonează procesul de obținere a rezultatelor dorite, indiferent de tipul de organizație în care își desfășoară activitatea (*industrie, administrație publică, comerț, servicii, etc.*). El supraveghează activitățile de realizare a produselor / serviciilor furnizate, controlând modul în care resursele necesare (*umane, materiale, financiare, de timp, etc.*) se transformă în rezultate utile (*produse sau servicii*).

Similar, dimensionarea corectă a proceselor necesare și aplicarea metodelor de adecvate de organizare a producției impun existența unui „**metodist**” – o persoană competentă în determinarea parametrilor specifici metodelor adecvate de producție, precum și a metodelor de măsurare și control, a condițiilor specifice de lucru, a indicatorilor relevanți de urmărit, a metodelor și mijloacelor de organizare (*umane, materiale, financiare, metodologice*) necesare pentru pregătirea, lansarea, realizarea și supravegherea unor procese performante. El proiectează și delimitează cadrul în care resursele necesare să fie

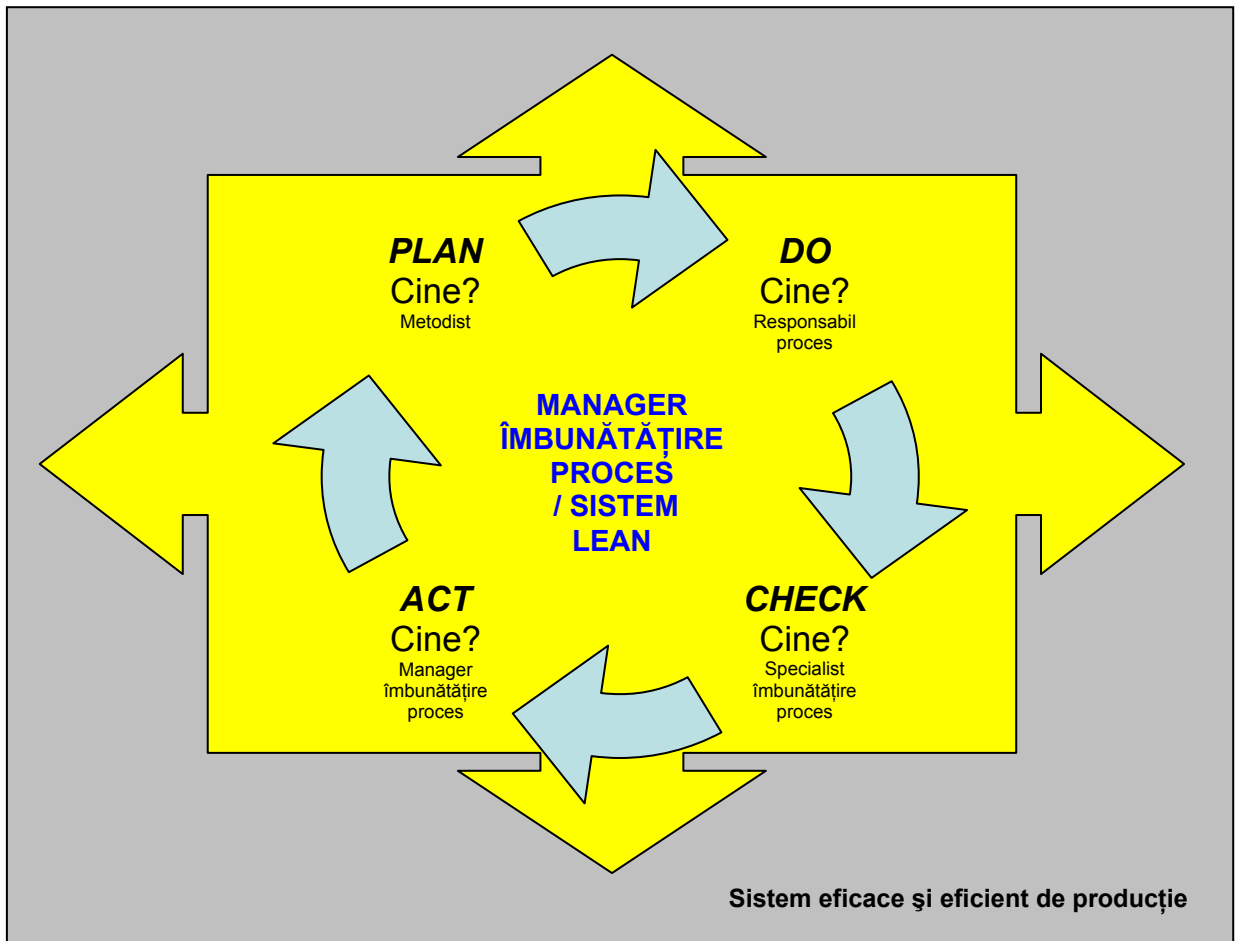
<sup>1</sup> Raportul anual realizat de Forumul Economic Mondial asupra competitivității globale

<sup>2</sup> Date furnizate de **Fundația europeană pentru îmbunătățirea condițiilor de viață și de muncă** ([www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu))

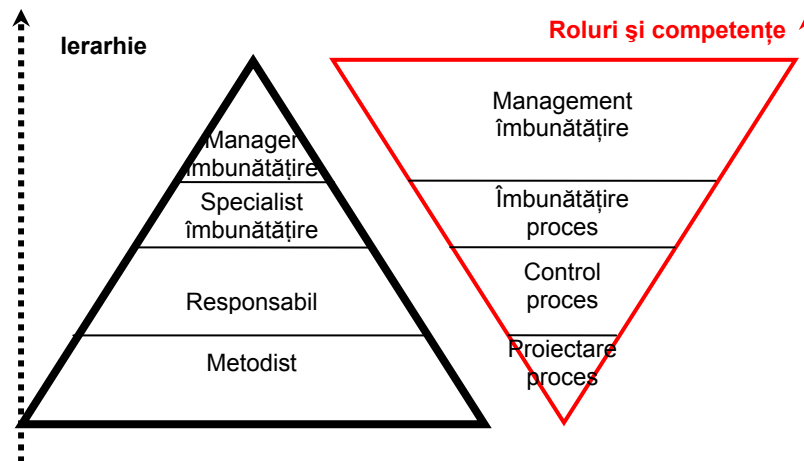
transformate în rezultatele dorite în modul cel mai eficient, eficace, sigur și cu impact minim de mediu. În general, metodistul își utilizează cunoștințele de proiectare de produs, cele referitoare la materiale și componente, procese de fabricație, capacitatea, disponibilitatea și capabilitatea echipamentelor și dispozitivelor de lucru, metode de asamblare și de control, evaluare și monitorizare rezultat, etc.

Prin organizarea și aplicarea metodelor corect dimensionate și controlul proceselor astfel proiectate se perenizează performanțele la nivelul inițial planificat. Pentru trecerea pe un nivel nou de performanță, este necesar să se aplice o procedură de îmbunătățire continuă a rezultatelor obținute. Rolul de a găsi metodele adecvate de îmbunătățire trebuie jucat la nivelul unei organizații de un „**specialist îmbunătățire procese**”, care să poată găsi metodele care să ducă la creșterea performanțelor obținute, prin abordarea de aspecte organizaționale, tehnice, economice, etc. Iar sistemul Lean Manufacturing furnizează principiile și instrumentele de lucru utile pentru îmbunătățirea performanțelor firmelor. Astfel, specialistul Lean aplică metode de analiză (*diagrame Pareto, Iskikawa, PQA, etc.*), metodologiile Kaizen și PDCA de rezolvare a problemelor cronice, Total Production Maintenance (*TPM*) pentru a identifica și reduce sau elimina pierderile, găsind soluții de îmbunătățire a procedurilor și instrucțiunilor de lucru. Specialistul îmbunătățire procese aplică metode de culegere și analiză a datelor în vederea rezolvării problemelor identificate, pentru creșterea continuă a performanțelor proceselor.

Cum conceptul de îmbunătățire continuă are efecte benefice doar în cazurile în care există angajamentul și implicarea conducerii de vârf pentru susținerea acestor eforturi, este necesar în cadrul unei organizații să existe și o poziție de „**manager îmbunătățire procese**”, care să aibă rolul de a gestiona un sistem organizat astfel încât să permită abordarea și rezolvarea continuă a problemelor apărute în timpul activităților curente, pentru a permite îmbunătățirea continuă a rezultatelor obținute (*reducerea consumurilor și costurilor, creșterea productivității, reducerea timpului de livrare, creșterea flexibilității în satisfacerea cerințelor clienților, etc. – toate aceste îmbunătățiri având ca efect creșterea competitivității*). Managerul Lean este responsabilul intern pentru proiectele de reinginerie a proceselor firmei, avînd rolul de a aplica metodologia BSC pentru coordonarea și integrarea inițiativelor de schimbare la nivelul strategiei de dezvoltare a firmei. Acest manager are roluri multiple – el analizează procesele și stabilește criteriile de evaluare și indicatorii utilizați; analizează soluțiile propuse și decide strategia de schimbare; propune planurile de schimbare și coordonează echipele de îmbunătățire; conduce proiectele organizaționale și comunică cu actorii implicați. Managerul îmbunătățire procese este implicat în domenii precum *planificarea strategică, facilitarea stabilirii obiectivelor parțiale, asigurarea calității, formare internă, dezvoltare și investiții, IT, identificarea și analiza problemelor cronice, stabilirea, alegerea și planificarea implementării soluțiilor adecvate*.



Relațiile și diferențele dintre aceste ocupații necesare pentru creșterea competitivității apar și în următoarea diagramă:



Elementele comune acestor ocupații se referă la necesitatea specializării pentru aplicarea metodelor și instrumentelor specifice, precum și la o serie de **responsabilități / activități comune**, respectiv:

- **Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor** – Identificare cauzelor și a soluțiilor adecvate pentru înlăturarea efectelor considerate nedorite; combinarea, evaluarea, aplicarea de metode de raționament pentru a lua decizii pe baza informațiilor disponibile – respectiv alegerea celei mai adecvate soluții la un moment dat pentru rezolvarea unei anumite probleme identificate;
- **Obținerea informațiilor** – Observare, culegere informații, alte metode de obținere a informațiilor din surse relevante, necesare în procesul de luare a deciziilor;

- **Analiza datelor și informațiilor** – Identificarea principiilor, cauzelor, faptelor sau informațiilor care determină efectele observate, prin abordarea consecutivă a elementelor componente ale acestora; implică o serie de procese de compilare, codificare, grupare pe categorii, verificare, validare, procesare a datelor și informațiilor disponibile;
- **Comunicare cu celelalte părți implicate – superiori, colegi, subordonați** – schimb de informații cu ceilalți – în scris, prezentare verbal, telefonic, prin e-mail, sau direct / în persoană;
- **Stabilirea și menținerea de relații interpersonale** – Dezvoltarea de relații de cooperare cu ceilalți și menținerea lor în timp;
- **Organizarea, planificarea și stabilirea priorităților de acțiune** – Dezvoltarea de strategii și obiective specifice, precum și de planuri pentru stabilirea priorităților, organizarea muncii și realizarea sarcinilor proprii și, în cazul responsabilului de proces și ale managerului de îmbunătățire procese - ale celor din echipa de lucru;
- **Dezvoltarea personală și profesională continuă** – Evaluarea continuă a necesităților de formare și actualizarea / completarea competențelor necesare.

În curînd încep cursurile de pregătire pentru persoanele care să coordoneze activitățile de analiză și îmbunătățire a proceselor din firmele din Regiunea Nord-Est. Astfel cei care doresc să participe vor avea ocazia să obțină informații despre utilizarea practică a instrumentelor menționate mai sus și să se specializeze în ocupații utile pentru creșterea competitivității firmelor în care își desfășoară activitatea. Iar cei interesați sînt invitați să urmărească anunțurile periodice ale QCERT SRL Suceava referitoare la programul de cursuri de formare incluse în proiectul Phare „Competent & Competitiv”.

Autor: Cristina Mușat