



Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Manual pentru Instruirea Tutorilor Management calității

IO 3

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene.
Sprijinul acordat de Comisia Europeană pentru elaborarea acestei publicații nu
constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar opiniile autorilor, iar Comisia nu
poate fi trasă la răspundere pentru orice utilizare a informațiilor conținute în aceasta.

Co-finanțat de către
Programul Erasmus+
al Uniunii Europene





Această lucrare este atribuită sub Licența Internațională Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Pentru a vizualiza o copie a acestei licențe, vizitați <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> sau trimiteți o scrisoare către Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, SUA.

Datele proiectului:

Programul: Erasmus+

Titlul proiectului: Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Acronim: DIA-CVET

Proiect 2020-1-DE02-KA202-007600

Durata: 01.09.2020- 31.08.2023

Website: www.dia-cvet.eu

Editori: Andreas Saniter

Authori: DE: Sabina Krebs, Tatjana Hubel (PFI Pirmasens);
Klaus Ruth, Andreas Saniter, Vivian Harberts (ITB);
PT: Rita Souto, Cristina Marques (CTCP), Fátima Martins,
Ricardo Sousa (CFPIC), Carla Matos (CARITÉ);
RO: Aura Mihai, Bogdan Sarghie, Arina Seul (TU Iasi).

Cuprins

1	Introducere.....	3
1.1	Obiectivele Proiectului DIA-CVET	3
1.2	Manuale pentru Ghidarea Tutorilor și Formatorilor	3
1.3	Raportați formarea la procesul de afaceri al producției industriale de încălțăminte	3
2	Managementul Calității.....	5
2.1	Introducere	5
2.2	Concepte fundamentale privind Calitatea.....	5
2.3	Calitate / Producție - nivel de „independență”	7
2.4	Standarde și evoluția acestora	8
2.5	Abordarea Managementului prin Procese	9
2.6	Aplicarea în domeniul încălțăminteii	16
2.7	Sfaturi pentru îmbunătățirea continuă	17
3	Concluzii.....	18
4	Lista Figurilor și Tabelelor.....	19

1 Introducere

1.1 Obiectivele Proiectului DIA-CVET

Obiectivele proiectului Erasmus+ „Dezvoltarea de programe CVET inovatoare și atractive pentru producția industrială de încălțăminte” sunt:

- să dezvolte, să piloteze și să implementeze cursuri cuprinzătoare pentru Sferele de Activitate (Spheres of Activity - SoA) asociate maiștrilor în producția industrială de încălțăminte la nivel european; disponibil în engleză (EN), precum și în DE, RO și PT,
- și să dezvolte un cadru sectorial de calificare de nivelurile 5 și 6 raportat la calificările naționale existente sau nou elaborate din Germania, Portugalia și România.

1.2 Manuale pentru Ghidarea Tutorilor și Formatorilor

Scopul manualelor este de a pregăti pentru rolul lor formatorii desemnați și de a oferi conținut și suport. Datorită naturii SoA ale maiștrilor, acestea nu includ forme specifice de pregătire; dar sugerăm o abordare mixtă. Programele de succes de educație și formare profesională continuă (Continuous Vocational Education and Training - CVET) combină lecțiile teoretice cu aplicarea cunoștințelor, aptitudinilor și competențelor (Knowledge, Skills and Competences - KSC) dobândite în medii de lucru reale. Sarcinile unui trainer sunt să:

- transmită KSC specifice SoA,
- demonstreze operațiunile pe care cursanții trebuie să învețe să le execute,
- prezinte cursanților fiecare sarcină nouă și să-i supravegheze în timpul primelor încercări,
- organizeze și supravegheze activități mixte (de exemplu, proiecte),
- îndrume cursanții către o îndeplinire independentă a sarcinilor SoA respective.

Manualele nu au rolul să înlocuiască sursele din domeniu. Ele au rolul să ofere sprijin formatorilor pentru a-și planifica și executa activitatea de predare. Formatorii sunt invitați să adune mai multe informații din alte surse.

1.3 Raportați formarea la procesul de afaceri al producției industriale de încălțăminte

Producția industrială este un proces complex, în care Sfera de Activitate, descrisă în acest manual, este încorporată în procesul de afaceri. Înainte de a începe instruirea pe o anumită SoA, vă rugăm să vă asigurați că cursanții sunt familiarizați cu celelalte SoA ale maiștrilor în producția industrială de încălțăminte.

De exemplu, cursanții ar trebui să fie familiarizați cu tipurile de produse pe care compania le produce și cu utilizarea lor, diferitele segmente de clienți, canalele de distribuție etc. Ei ar trebui să fie conștienți de procesele de dezvoltare și de fabricare a produselor, cum ar fi design, proiectare, achiziții, planificarea producției, departamentele de producție, depozitare și logistică.

Procesele de producție (nu fac parte din DIA-CVET, pentru informații vezi: <http://icsas-project.eu/>) sunt în centrul procesului de afaceri; SoA ale DIA-CVET joacă un rol pregător, de sprijin sau de însoțire (vezi Fig. 1).



Fig. 1: Sferele de activitate ale DIA-CVET și relația lor cu procesul de producție.

2 Managementul Calității

2.1 Introducere

Pe o piață din ce în ce mai solicitantă, organizațiile simt nevoia să-și crească competitivitatea printr-un management eficient și prin satisfacția părților interesate (clienți, angajați, acționari, furnizori și împrejurimi). Implementarea și certificarea sistemelor de management al calității sunt aliați puternici în creșterea competitivității organizațiilor.

Datorită multiplilor factori care afectează calitatea, aceasta nu trebuie privită doar din punct de vedere tehnic, ci și ca parte integrantă a managementului. Obținerea unor rezultate satisfăcătoare este posibilă doar printr-o cultură bazată pe prevenție, care promovează aceste valori.

Modele (standarde), recunoscute la nivel internațional și testate corespunzător, sunt dezvoltate pentru definirea și implementarea sistemelor de management. Standardul ISO 9001 a fost adoptat de cele mai variate entități, pentru a promova o mai bună organizare și administrare în domeniul respectiv.

Prin utilizarea acestui model de management, compania poate cere unei entități independente certificarea sistemului de management individual sau integrat.

Certificarea unuia sau mai multor sisteme de management înseamnă recunoașterea bunelor practici de management în zona de certificare respectivă, servind drept „carte de vizită” în relația cu potențialii clienți și cu piața în general.

Sistemul de management al calității este orientat spre satisfacția clientului pentru produse/servicii, astfel încât standardul de certificare a sistemului de management al calității este tăcut în ceea ce privește alte domenii, cum ar fi mediul sau siguranța, cu excepția cazurilor strict necesare, pentru a garanta calitatea produselor.

Cu toate acestea, o organizație care are un sistem de management al calității certificat va vedea credibilitatea acelei certificări mai scăzută dacă se constată că are performanțe slabe din punct de vedere al siguranței sau al mediului.

În acest manual, ne vom concentra pe Managementul Calității.

2.2 Concepte fundamentale privind Calitatea

Toate organizațiile (companii, școli, spitale etc.) se angajează să furnizeze produse sau servicii societății. Acest obiectiv este atins cu succes numai dacă produsele sau serviciile sunt în general capabile să satisfacă utilizatorii sau consumatorii în ceea ce privește prețul, livrarea și adecvarea.

Dacă da, produsul sau serviciul are șanse mari de a avea succes pe piață. Calitatea produselor și/sau serviciilor este o cheie determinantă a competitivității, situație care tinde să se agraveze odată cu un scenariu competitiv în creștere.

Ca o consecință pentru companii, rezultând necesitatea îmbunătățirii continue a produselor și/sau serviciilor și în scurtarea ciclului de dezvoltare și lansarea de noi produse, răspunzând nu numai concurenței în creștere, ci și inovației tehnologice și nevoilor și așteptărilor în schimbare a utilizatorilor / consumatorilor.

Cum poate o companie să răspundă acestor provocări? Ce ar trebui să posede o organizație pentru a reuși în acest domeniu? Este inevitabil ca o companie să-și crească costurile pentru a îmbunătăți calitatea? Calitatea înseamnă costuri sau beneficii?

Cum definim calitatea?

Calitatea a fost definită în general ca fiind aptitudinea pentru utilizare. Conform EOQC („Organizația Europeană pentru Controlul Calității”), Calitatea este ansamblul de caracteristici ale unui produs (sau serviciu) care determină capacitatea acestuia de a satisface o anumită nevoie.

Aceasta înseamnă că produsul satisface nevoile clientului, adică produsul este potrivit pentru a fi utilizat de către client: Adecvarea pentru utilizare este legată de valoarea care este conferă produsului de către client și de satisfacția acestuia: Prin urmare, calitatea este determinată de client și nu de către producător.

Capacitatea de utilizare a unui produs poate fi caracterizată prin cele opt dimensiuni ale calității:

1. Performanță

Se referă la caracteristicile operaționale primare ale unui produs.

2. Caracteristicile înconjurătoare

Toate sunt probleme secundare, lucruri care se adaugă la produsele de bază pentru a atrage clienți.

3. Fiabilitate

Respectarea perioadei de timp în care un produs poate fi utilizat fără a suferi o defecțiune.

4. Conformitatea

Calitatea conformității înseamnă a produce produse după caracteristicile definite de cei care le-au conceput. Prin urmare, depinde de tehnologie, resursele umane și sistemele de management. Este ca și cum ai spune „cât de bine corespunde produsul/serviciul așteptărilor clienților”

5. Durabilitatea

Capabil să performeze sau să concureze pe o perioadă lungă de timp, de exemplu, prin evitarea sau depășirea accidentărilor.

6. Asistență

Respectarea garanțiilor și repararea sau înlocuirea produsului după vânzare. Acest serviciu este legat de variabile precum viteza, competența, politețea și integritatea. Clientul se așteaptă ca orice problemă să fie rezolvată rapid, într-o manieră satisfăcătoare, cu onestitate și amabilitate.

7. Estetică

Aspect, simț, miros, gust.

8. Reputație

Recunoașterea de către alte persoane a unei anumite caracteristici sau abilități.

În funcție de tipul de produs implicat, fiecare dintre aceste dimensiuni este foarte importantă, în funcție de destinația acestuia.

Dintr-o perspectivă globală și ca strategie, calitatea ar trebui să aibă un dublu simț, adică trebuie să fie orientată către client și să fie, de asemenea, comparată cu concurența.

Clientul

„Calitatea este definită din punctul de vedere al clientului”.

Conform acestui principiu, clientul a devenit ținta principală a companiei.

Dar cine este clientul nostru?

În cele din urmă, compania sau persoana este cea care achiziționează produsele noastre. Cu toate acestea, în lanțul de achiziție, producție și distribuție este întotdeauna prezent conceptul de client.

În cadrul companiei, pe plan intern, clientul poate fi angajatul dintr-un post dat care primește munca de la alt coleg din linia de producție sau din alt departament.

Pe plan extern, așa cum se întâmplă adesea în industria încălțămintei, clientul poate fi comerciantul cu amănuntul, distribuitorul sau importatorul. Totuși, compania trebuie să respecte și cerințele contractuale, direct cu clientul, oricare ar fi acesta, și nu poate uita că consumatorul este cel care va decide dacă va cumpăra sau nu din nou un anumit produs.

Strategia de afaceri adoptată de companie trebuie să țină cont de armonizarea diferitelor interese implicate.

Pentru a menține clienții fericiți, fie că sunt interni sau externi, compania trebuie să:

- Identifice corect clienții;
- Să le cunoască și să le satisfacă nevoile;
- Să respecte termenele limită;
- Să ofere suport continuu;
- Să le asculte criticile și să întreprindă acțiunile corective corespunzătoare.

Pentru a satisface nevoile clienților, compania trebuie să obțină informații fiabile cu privire la:

- Tipul de produs sau serviciu care urmează să fie furnizat;
- Nivelul de calitate;
- Cantitatea;
- Preturile de vânzare;
- Piața vizată;
- Care este poziția concurenței pentru același tip de produs.

Calitatea produsului este cea care creează și păstrează clienții, iar un client mulțumit este cel mai bun agent de promovare pe care îl poate avea compania. Dar situația inversă poate duce la costuri directe și indirecte ridicate și duce adesea la situații ireversibile de neîncredere.

2.3 Calitate / Producție - nivel de „independență”

Calitatea este o obligație a tuturor, înseamnă că toată lumea ar trebui să ajute la minimizarea problemelor cauzate de o calitate proastă, atât la nivel de prevenire, cât și la nivel de depistare.

Cu toate acestea, cineva trebuie să dețină responsabilitatea de a decide dacă produsul care are un defect de fabricație, este sau nu gata de a fi trimis clientului.

La acest nivel problema ridicată este relevantă. Această persoană ar trebui să fie independentă de producție sau poate fi cineva din producție, de exemplu, sau directorul responsabil cu producția?

În mod normal, responsabilul de producție urmărește să execute comenzile în timpul planificat, pentru ca societatea să nu fie sancționată pentru nerespectarea termenelor de livrare și să suporte pierderi din cauza scăderilor de productivitate. Desigur, el/ea nu va fi în afara calității stabilite pentru produs.

Dar bunul simț va fi ca responsabilul de producție să decidă dacă produsul este sau nu conform pentru a fi livrat clientului? Așa este, în toate situațiile? Va fi suficient de rece pentru a lua acea decizie? Sau se poate întâmpla ca, atunci când o anumită comandă este întârziată, să aibă dificultăți în a asigura, cu claritatea obișnuită, menținerea proceselor de fabricație și controlul calității la același nivel de eficacitate?

Experiența ne spune că decizia privind Calitatea produsului și livrarea acestuia către client ar trebui să fie responsabilitatea cuiva care nu este direct expus la astfel de presiuni.

Dacă acea persoană va fi independentă de producție, atunci își va asuma atribuțiile de director al Calitate al companie.

Această independență a Calității față de alte sectoare deci direct dependente de managementul de vârf este protejată de existența unei Politici de Calitate, stabilită de către managementul de vârf.

Politica de Calitate va conține:

- Obiectivele de calitate ale companiei;
- Angajamentul față de calitate;
- Angajamentul față de nevoile și așteptările clienților.

Politica de Calitate trebuie să fie clară și simplă și distribuită tuturor membrilor organizației. În acest fel, se asigură că toate nivelurile companiei cunosc și înțeleg Politica de Calitate. Este responsabilitatea companiei de management să asigure implementarea Politicii de Calitate și atingerea obiectivelor acesteia.

2.4 Standarde și evoluția acestora

Seria de Standarde Internaționale referitoare la Sistemele Calității este ISO 9000. În primul rând, trebuie menționat că aceste standarde sunt legate de activitățile de management și nu de activitățile tehnice specifice.

Aceste documente sunt un ghid valoros pentru definirea cerințelor care trebuie îndeplinite în Sistemul Calității, pentru a stabili organizarea și responsabilitățile și pentru a documenta sistemul.

Această serie este împărțită în următoarele standarde:

- ISO 9000: Sisteme de management al Calității - Fundamente și Vocabular.
- ISO 9001: Sisteme de management al Calității. Cerințe.
- ISO 9004: Gestionarea și susținerea succesului unei organizații – O abordare a Managementului Calității.

Standardul ISO 9001, bazat pe ciclul de îmbunătățire continuă PDCA, indică ce cerințe trebuie să asigure organizațiile în ceea ce privește managementul calității, totuși este la latitudinea fiecărei companii să determine metodologiile care trebuie utilizate pentru a asigura conformitatea.

Implementarea unui sistem de management al calității, conform ISO 9001, este o decizie la nivel de Top Management al companiei. Multe companii din întreaga lume au un sistem de management al calității pentru a promova îmbunătățirea continuă. În consecință, un sistem de management al calității este un set de activități și procese diferite desfășurate de personal competent, folosind echipamentele și infrastructura disponibile pentru a atinge satisfacția clienților, precum și performanța, obiectivele, eficacitatea și eficiența acelor activități.

Cerințele de management al calității, conform ISO 9001:2015 sunt reprezentate de următoarele clauze:

- Contextul organizației: determină problemele externe și interne care sunt relevante pentru scopul acesteia și direcția sa strategică pentru a obține rezultatele scontate. De exemplu, în categoria problemelor externe sunt cele juridice, tehnologice, competitive, de piață, culturale, sociale și economice, categoria problemelor interne, avem subiecte legate de valori, cultură, cunoaștere și performanță a organizației.
- Conducere: conducerea de top trebuie să demonstreze leadership și angajament, respectarea politicilor și să asigure responsabilități, precum și autorități.
- Planificare: determină acțiunile pentru abordarea riscurilor și oportunităților, obiectivele de calitate și planificarea schimbărilor ținând cont de noile contexte.
- Suport: determină și furnizează resursele (cum ar fi oamenii, infrastructura, mediul pentru funcționarea proceselor, competența, comunicarea și informația).
- Operare: planifică, implementează și controlează procesele necesare pentru a îndeplini cerințele pentru furnizarea de produse și servicii. Include livrarea de valoare prin activități conectate într-o rețea de procese, operațiuni legate de produse și servicii, satisfăcând nevoile și așteptările părților interesate.
- Evaluarea performanței: rezultatele din monitorizare și măsurare vor fi analizate și evaluate. Indicatorii de performanță rețin informații documentate ca dovadă a rezultatelor.
- Îmbunătățire: determină și selectează oportunități de îmbunătățire și implementare a oricăror acțiuni necesare pentru a îndeplini cerințele, obiectivele și performanța și eficacitatea sistemului de management al calității.

2.5 Abordarea Managementului prin Procese

Principiile de control al proceselor din industria de producție constau în măsurarea proceselor și a produselor.

Conform ISO 9001, abordarea procesului:

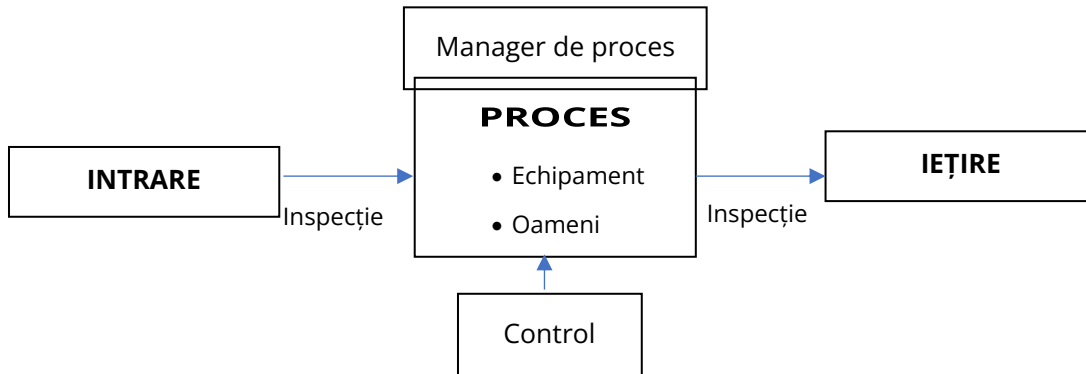
- definește rețeaua de procese și interacțiunea acestora;
- ia în considerare intrările și ieșirile fiecărui proces (la nivel intern sau extern) și interacțiunea din interior, precum și interfețele pe care procesele trebuie să controleze eficacitatea și eficiența secvenței.

Fiecare organizație determină procesele și acțiunile necesare pentru a satisface conformitatea cu indicatorii.

Procesele definesc activitățile și verificările interconectate, pentru a furniza rezultatele dorite. Procesele controlează satisfacția prin îndeplinirea cerințelor.

Ce este un PROCES? - Un proces este un sistem de activități care utilizează resurse pentru a transforma intrările în ieșiri. Valoarea adăugată în timpul procesului are ca rezultat activități organizate într-o secvență specifică conform unui flux logic stabilit și reguli și proceduri specifice.

Următoarea imagine și legenda corespunzătoare clarifică conceptul descris mai sus:



Legendă – caracterizare prin procese:

- Manager de proces – care este responsabil pentru managementul procesului;
- Intrări – ceea ce declanșează procesul, elementele necesare procesului;
- Rezultate - Rezultatele procesului;
- Indicatori de performanță – permit însoțirea procesului;
- Activități, responsabil aferent și documente asociate;
- Gama și cerințele standardului aplicat;
- Interrelația dintre procese – originea fiecărei intrări/destinația fiecărei ieșiri.

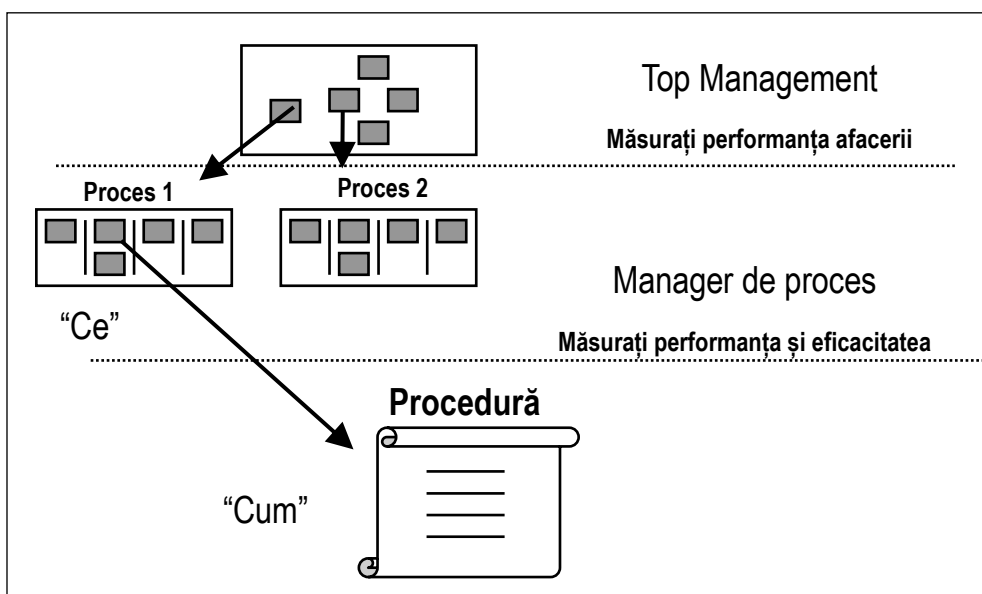


Fig. 2: Caracterizarea unui proces © CTCP

Care sunt principalele diferențe dintre abordarea tradițională de management și abordarea prin proces?

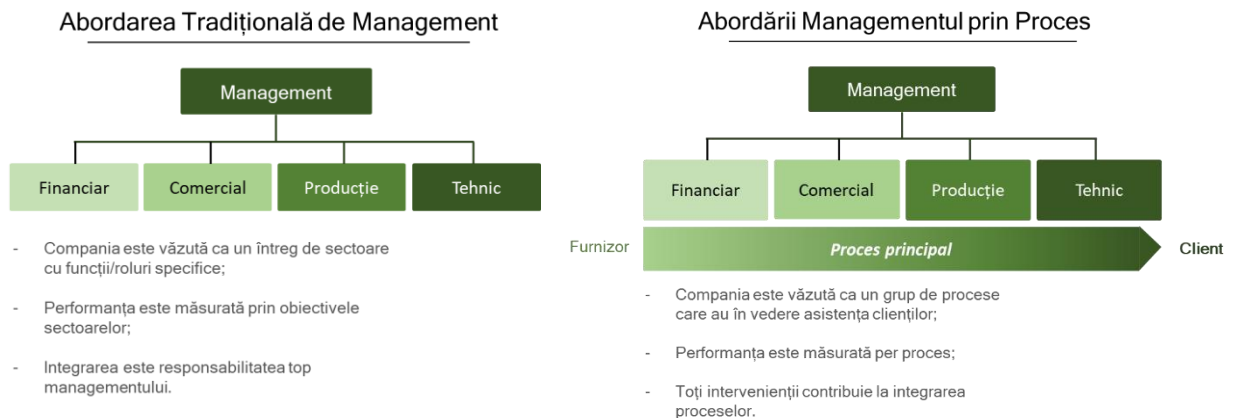


Fig. 3: Principalele diferențe între abordarea tradițională de management și abordarea prin proces © CTCP

Organizarea Proceselor

Următoarea schemă va ilustra organizarea într-o companie a unui lanț de procese și va clarifica fiecare concept utilizat:

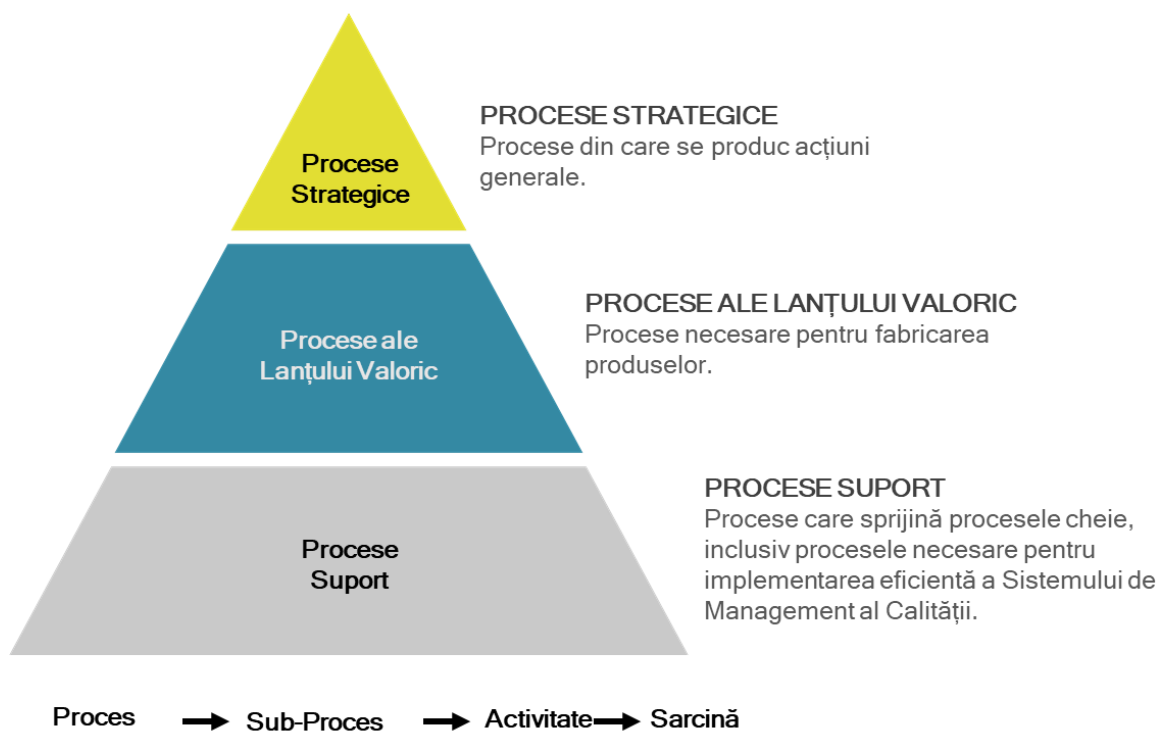


Fig. 4: Exemplu al lanțului de Procese dintr-o companie © CTCP

Cum să implementezi și să controlezi Procesul?

Abordarea prin proces folosește ciclul de îmbunătățire continuă – PDCA – ca suport pentru implementarea acestuia în companii, așa cum este ilustrat în următoarele rânduri:

P – Planning Planificare	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticarea sarcinilor îndeplinite și agregarea acestora în activități; • Identificarea proceselor necesare pentru Sistemul de Management al Calității (QMS); • Determinarea interacțiunii și succesiunii proceselor; • Determinarea metodelor care asigură funcționarea eficientă și controlul proceselor; • Definirea indicatorilor care urmează a fi monitorizați: <ul style="list-style-type: none"> ○ identificarea și caracterizarea fiecărui proces ○ analizarea influenței fiecărui proces de ieșire (procese sau exterior) ○ determinarea indicatorilor care reflectă procesul într-un întreg ○ alinierea indicatorilor la procesele de la un nivel superior • Stabilirea obiectivelor; • Asigurarea disponibilității informațiilor suport pentru funcționare și monitorizarea acesteia.
D - Doing Implementare	<ul style="list-style-type: none"> • Implementarea proceselor în mod corespunzător.
C – Checking Verificare	<ul style="list-style-type: none"> • Măsurarea, monitorizarea și analizarea acelor procese, compararea cu politicile, obiectivele și cerințele adresate produsului și raportarea rezultatelor.
A – Acting Acțiunare	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuarea de acțiuni care vizează corectarea abaterilor, compararea cu obiectivele stabilite și îmbunătățirea procesului.

Tab. 1: Ciclul de îmbunătățire continuă – PDCA

Următoarea schemă traduce într-un mod mai ușor conținutul tabelului:

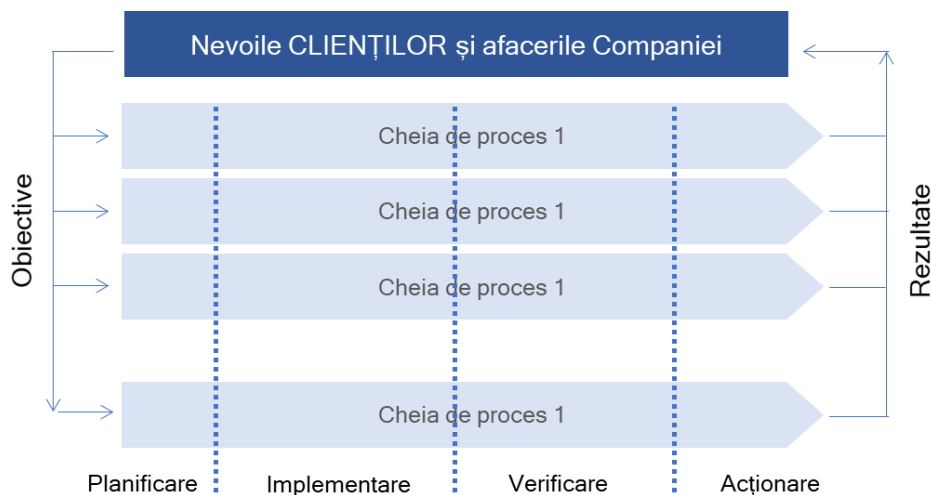


Fig. 5: Caracterizarea ciclului PDCA © CTCPC

Principalele responsabilități ale Managerului de Proces

- Definirea / Elaborarea / Actualizarea procesului;
- Implementarea procesului;
- Utilizarea documentației existente/prevăzute;
- Identificarea, analiza și însoțirea indicatorilor de performanță;
- Planificarea modului de atingere a obiectivelor definite pentru procesul;
- Luarea măsurilor de îmbunătățire.

Care sunt obiectivele în terminologia abordării proceselor?

Obiectivele sunt ceea ce compania/organizația pretinde să realizeze, într-o anumită perioadă. Ele pot fi:

- **Obiective generale/de ansamblu** – Cele care sunt însoțite direct de top management și care acoperă toate sectoarele/departamentele companiei;
- **Obiective în funcție de proces** – Cele care sunt definite pentru fiecare dintre indicatorii de performanță adresați procesului fiecărei companii. Acestea permit urmărirea performanței fiecărui proces, fiind unul dintre instrumentele utilizate pentru îmbunătățirea continuă. Acestea sunt, de asemenea, însoțite de managerul de proces și supravegheate de conducerea de vârf.

Pentru fiecare obiectiv (general sau pe proces) se vor stabili planuri de acțiune, care vor indica toate acțiunile necesare pentru realizarea acestora, termenele aferente și responsabilitatea.

Obiectivele trebuie să fie SMART:

- **S (Specific)** – Clar, concis, tangibil - Faceți din obiectiv o declarație specifică orientată către un aspect definit al performanței companiei. Cu cât ești mai puțin specific, cu atât mai greu va fi să înțelegi și să îndeplinești standardele dorite.
- **M (Măsurabil)** – Cuantificabil - Determinați cum este calculat obiectivul, care este raportul utilizat. Dacă nu puteți explica cum măsoară, atunci nu puteți evalua performanța.
- **A (Acționabil / Realizabil)** – Trebuie să știți „cum” să obțineți - Identificați rezultatul așteptat. Ce variabile trebuie lucrate/modificate?
- **R (Relevant)** – Important pentru performanța companiei sau a procesului. Întrebați-vă: se poate face? Este realizabil? Este relevant? Merita efortul și cost?
- **T (la Timp)** – Orarul stabilit - Când trebuie făcut? Stabiliți un termen limită dacă nu există încă.

Pentru planificarea obiectivelor, managerul de proces trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Cine face ce – pentru a defini responsabilitățile și acțiunile/sarcinile.
- Cu ce resurse – să adreseze resurse fiecărei acțiuni/sarcini.
- Când – pentru a defini momente/termene limită.

Atunci când o companie implementează un sistem de management al calității, oferă o abordare globală și sistematică a tuturor activităților care:

- afectează calitatea – de la proiectarea produsului până la serviciul post-vânzare;
- prioritizează activitățile preventive mai degrabă decât acțiunile corective;
- oferă managerilor și clienților dovezi obiective legate de atingerea calității dorite;
- îmbunătățesc execuția, coordonarea și productivitatea;
- acordă o concentrare mai mare asupra obiectivelor companiei și așteptărilor clienților;
- deschide noi oportunități de piață.

Cum să cartografiați procesele?

Următoarea schemă ilustrează un proces complet (în acest caz de achiziție):

	MANAGEMENT PROCESS	GP/PA
	PURCHASING	EDITION N°: 1
		October/2011

PROCESS		SCOPE																				
MANAGER: Responsible for purchasing		Starting of the need of purchasing till the confirmation of the invoice and receipt, including management of the storehouse																				
INPUTS		purchasing conditions														Connections						
Need of purchase		Manager	Fina nc. Dir.	Commerci al Dir.	Purc hase Dir.	Desi gn/Pr oduc t Eng	Production dir.										Qual. Dir.	All processes				
Business opportunity							DAF	DORD	DSL	STRH	ENG	PLA	MAIN	CUT	STIT	ASS		FIN	PACK	QC	Extern	
Non-conform materials returned from Production																					Production	
Activity		Notes																				
1	Needs of purchasing - materials, packages				X	0											X					
2	Needs of services acquisitions								X										X			
3	Needs of purchasing equipment / tools / software	X			0	X				0									0			
4	Selection of supplier/ Approved Suppliers List				X														0			
5	Market study for new need of materials / suppliers	X			0																	
6	Market study for new need of equipments / services	X			0	0			0										X			
7	Spplier request emission				X																	
8	Reception of materials/Confirmation of agreed purchasing conditions				X												X					
9	Inspection and tests of materials reception				X																	
10	Inspection and tests of packages reception				X																	
11	Inspection and tests of packages reception (boxes, others)																X					
12	Inspection and tests of tools reception (cutting devices, etc.)									X												
13	Inspection and tests of services reception									X									X			
14	Identification / segregation of non-conforming raw materials				X												X					
15	Register and inspection of services reception									X									X			
16	Classification in the data base, of the supply				X														X			
17	Codification of materials				X																	
18	Identification of materials				X																	
19	Storage and control of storehouse conditions and preservation				X												X					
20	Stock management of materials				X																	
21	Identification and preservation of client property				X																	
22	Confirmation of invoice	X			X																	
23	Reclaims/ Returns to suppliers				X														0			
24	Classification/Qualification/Assessment of suppliers				X														X			
25																						
26																						
27																						
28																						
29																						
30																						
31																						
OUTPUTS		Destination Process														Notes						
Raw-materials; Packings; Tools; Equipments; Software; Hardware; Services Reclaims/returns to suppliers		All processes														X - Responsibility						
		Extern														0 - Colaboration						
																☐ - Management intervention						

PERFORMANCE INDICATORS	
Description	Characterization
Accomplishment of raw-materials Quality (% RM non-conform)	(Non-conform raw materials/N° supplies)*100
% Suppliers with classification A, B or C	(N° suppliers with classification A/ total N° of suppliers)*100
	(N° suppliers with classification B/ total N° of suppliers)*100
	(N° suppliers with classification C/ total N° of suppliers)*100
% Reclaims to Suppliers	(N° reclaims to suppliers/total N° of supplies)*100

Elaboration	Validation

Tab. 2: Exemplu de cartografiere a procesului (achiziții) © CTCP

2.6 Aplicarea în domeniul încălțăminte

Următorul tabel prezintă organizarea Proceselor într-o companie de încălțăminte pentru a ilustra aplicarea Abordării Proceselor în implementarea unui Sistem de Management al Calității:

Nr. crt.	Numele procesului	Gamă	Indicatori	Manager de proces
01	Management	Stabilirea liniilor directe pentru managementul companiei	Nivelul de realizare a obiectivelor stabilite	Administrație / Top Manager
02	Client	Recepția comenzii până la livrare, factură și serviciu post-vânzare	Reducerea costurilor fixe	Dep. Comercial.
03	Design / Dezvoltare produs	Dezvoltarea produsului până la definirea totală a produsului și fluxul de operare	Vânzări	Personalul tehnic
04	Achiziții	Cerere de aprovizionare până la depozitarea materialelor și plata facturii	Satisfacția clientului	Dep. aprovizionare
04.1	Depozitare	Recepția și controlul materialelor până la depozitarea acestora	% din prototipurile aprobate	Resp. depozit
04.2	Externalizare produs finit	Cerere de aprovizionare până la controlul recepției	% din returnări către furnizori	Dep. Comercial
05	Fabricație	Stabilirea regulilor/specificațiilor de management și control al producției, de la planificarea și pregătirea materialelor, până la expediere	% din consumabilele acceptate în afara caietului de sarcini	Departamentul de producție
05.1	Croit	Recepția materialelor până la livrarea produsului croit, pregătit și controlat la cusut	% produs subcontractat revendicat	Maistru croit
05.2	Cusut	Recepția pieselor croite până la livrarea fețelor la tălpuit	Producție medie pe zi	Maistru cusut
05.3	Tălpuit și finisat	Recepția materialelor superioare și inferioare până la livrarea produsului finit către expediție	% produse neconforme	Maistru tălpuit / finisat
06	Resurse umane	Stabilirea regulilor pentru managementul resurselor umane	% produse neconforme	Dep. HR
07	Întreținere	Stabilirea regulilor de întreținere (de la planificare până la implementarea acesteia)	% produse neconforme	Departamentul de întreținere
08	Calitate	Stabilirea regulilor pentru structura sistemului de management al calității	Nr. accidente de muncă	Director calitate

Tab. 3: Exemplu de organizare a Proceselor într-o companie de încălțăminte

2.7 Sfaturi pentru îmbunătățirea continuă

10 sfaturi pentru îmbunătățirea Managementului Calității:

1. Economisirea Calității înseamnă creșterea costurilor legate de calitatea proastă. Investiția în calitate înseamnă costuri mai mici.
2. Calitatea nu este niciodată un accident! Rezultă întotdeauna dintr-un efort inteligent.
3. Calitatea trebuie programată în funcție de nevoile clienților.
4. Este mai bine să aruncați un produs prost care este conceput pentru un client bun decât să aruncați un client bun din cauza unui produs prost.
5. Există o singură modalitate de a face. A face bine!
6. Creați metode, implementați-le și controlați implementarea lor până când devin o rutină. Abia atunci este posibil să încetați să le controlați.
7. O întoarcere deranjează pe cel care a cauzat defectul mai mult decât o mie de cuvinte.
8. Calitatea produsului nostru începe în compania furnizorilor noștri.
9. Este ușor să dăm vina pe calitatea materialelor, pentru că nu se plâng.
10. Putem întotdeauna să îmbunătățim ceea ce facem.

3 Concluzii

Dezvoltarea și implementarea unui SMC ar trebui să se concentreze pe cultura organizației și nevoile acesteia. În acest scop, trebuie luați în considerare următorii pași:

- Determinarea nevoilor clienților și ale părților interesate;
- Stabilirea politicii și obiectivelor organizației;
- Definirea proceselor necesare conformării cu politica și obiectivele organizației;
- Stabilirea metodelor de control operațional pentru procese, inclusiv mijloace de prevenire a neconformităților. Cu cât gradul de risc asociat neconformităților este mai mare, cu atât mijloacele de prevenire asociate sunt mai mari.
- Stabilirea metodelor de măsurare a eficienței și eficacității fiecărui proces.
- Îmbunătățirea continuă a QMS.

Pentru a evita neconformitățile în audituri, este important de menționat că implementarea unui Sistem de Management trebuie să respecte 3 reguli fundamentale: „spune ce faci” și în practică „fă ceea ce spui”, putând întotdeauna „demonstra cum faci tu”.

4 Lista Figurilor și Tabelelor

Fig. 1: Sferele de activitate ale DIA-CVET și relația lor cu procesul de producție.	4
Fig. 2: Caracterizarea unui proces © CTCP	10
Fig. 3: Principalele diferențe între abordarea tradițională de management și abordarea prin proces © CTCP	11
Fig. 4: Exemplu al lanțului de Procese dintr-o companie © CTCP	11
Fig. 5: Caracterizarea ciclului PDCA © CTCP	12
Tab. 1: Ciclul de îmbunătățire continuă – PDCA	12
Tab. 2: Exemplu de cartografiere a procesului (achiziții) © CTCP	15
Tab. 3: Exemplu de organizare a Proceselor într-o companie de încălțăminte	16