



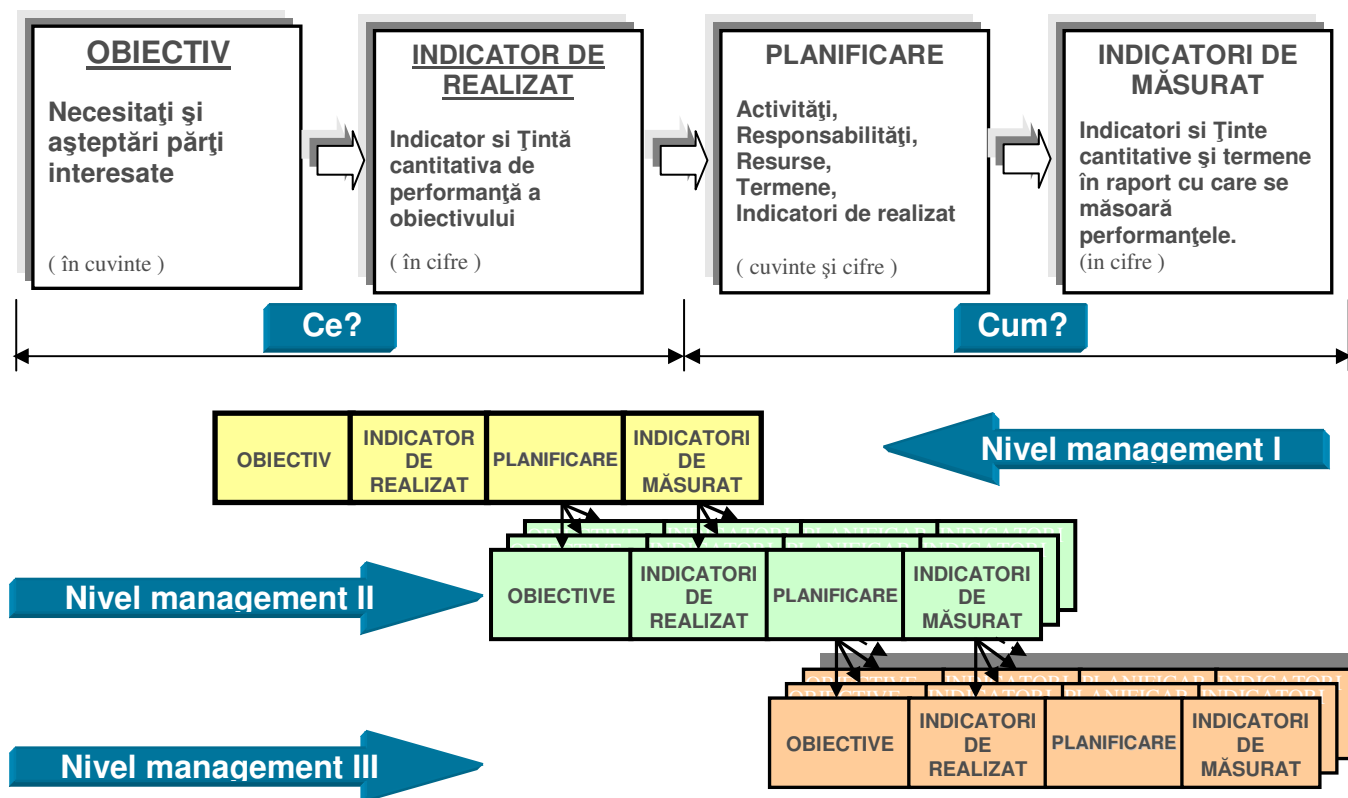
Conducerea prin obiective

Scopul unui sistem de management este acela de a aplica politica la nivelul acelui sistem și realizarea obiectivelor, până la urmă, **conducerea prin obiective**.

Subiectul este destul de vast și comportă multe abordări. Totuși, fără teama de a greși, conducerea prin obiective presupune parcurgerea următoarelor etape:

Etape proces	Descriere
-Context -Părți interesate -Politici	Stabilirea obiectivelor are în vedere: -Elementele de context intern și extern; -Cerințele relevante ale părților interesate; -Politicele la nivel de organizație; -Priorităților managementului; -Cerințele legale și reglementate, după cum este aplicabil.
1.Stabilirea obiectivelor	Se face la nivelul 1 de management și au în vedere următorii indicatori (stategici): - Profitabilitatea; - Productivitatea; - Satisfacția clientului; - Performanța echipei, Stabilirea obiectivelor deschide ușa planificării SM.
2.Stabilirea proceselor	Sunt determinate procesele care se utilizează pentru planificarea obiectivelor; Pentru realizarea unui obiectiv se poate utiliza un proces sau seturi de procese;
3.Planificarea obiectivelor	Pentru planificarea obiectivelor se vor utiliza metode adecvate. Ex. Metoda FEQM (planificarea în cascadă a obiectivelor); Pentru planificarea în cascadă se folosesc indicatorii derivați: Nivel 1=Productivitatea⇒Nivel 2=Capacitatea de producție⇒Nivel 3=Timpul de procesare Planificarea obiectivului se face printr-un plan sau program.
4.Integrarea acțiunilor	Acțiunile stabilite și planificate sunt integrate în cadrul procesului prin: -Documentele procesului, dacă există (proceduri, instrucțiuni, etc); -Modul de lucru documentat sau, nedocumentat. Prin integrarea acțiunilor menținem rezultatele preconizate.
5.Implementarea acțiunilor	Acțiunile planificate și integrate sunt implementate în cadrul procesului sau a setului de procese.
6.Monitorizarea și măsurarea	În etapele planificare sunt monitorizate și măsurate: -Aplicarea acțiunilor planificate; -Rezultatele de parcurs planificate; În urma monitorizării și măsurării realizării obiectivului se pot face actualizări (termene, rezultate, resurse, etc) Actualizările pot conduce la revizia procesului prin documentul sau a modului de lucru din cadrul procesului, după cum este necesar. Dacă actualizările vizează doar rezultatele, reviziile nu mai sunt necesare
7.Evaluarea eficacității	Eficacitatea realizării obiectivului se face la finalizarea acestuia; Se urmărește realizarea acțiunilor și obținerea rezultatelor. Atunci când rezultatele obținute nu sunt eficace, se intervine asupra stabilirii și/sau a planificării obiectivului.
8.Păstrarea informațiilor	Planul sau programul utilizat pentru realizarea obiectivului se păstrează în vederea: -utilizării ulterioare; -gestionării eficace a cunoștințelor (lecții învățate, eșecuri, etc)

Planificarea în cascadă a obiectivelor



Indicatorii de realizat pentru nivelul II management sunt indicatori derivați din indicatorii de nivel I management,

Indicatorii de realizat pentru nivelul III management sunt indicatori derivați din indicatorii de nivel II management,

Riscurile nu sunt evaluate la nivel de obiectiv cum pare să ne spună definiția acestora, riscurile se evaluează la nivel de proces, pentru că:

- procesele sunt utilizate pentru realizarea obiectivelor,
- cauzele apariției unui eveniment care poate declanșa materializarea unui risc sunt localizate în proces, și
- mecanismele de control a riscului sunt stabilite sau urmează a fi stabilite sau actualizate tot la nivel de proces.

Din aceste considerente ne putem da seama de importanța procesului sau a abordării bazate pe proces pentru a conduce prin obiective.

Obiectivele de proces

Rezultă din procesul de planificare a obiectivelor. Pentru realizarea obiectivelor utilizăm procesele aplicabile. Nu tot timpul avem cerințe de a stabili obiective de proces.

In general obiectivele de proces sunt obiective de echipa.

Concluzie:

Conducerea prin obiective și încrederea în sistemul de management, constituie un prim pas în aplicarea clarificărilor ISO 9001 în ceea ce privește aplicarea conceptului sau a principiului de "leadership" nu doar la nivel de "top management" ci și la nivelul altor funcții relevante management din cadrul organizației.

Angajamentul cu privire la aplicarea "leadership" și demonstrarea prin dovezi că acest concept este înțeles și aplicat consecvent în cadrul organizației constituie o bază reală în formularea unor concluzii favorabile și corecte de audit cât și în parteneritul care trebuie stabilit între organizație și organismul de certificare.

Nota: În curând voi revenii cu exemple practice privind stabilirea și planificarea obiectivelor cât și alte aspecte importante în ceea ce privește aplicarea cerințelor din ISO 9001, respectiv 14001, versiunea 2015.

Firică Popa,

Data: 03.06.2017