

Sistemul de raportare și analiză, cheia drumului spre performanță!

Statisticile spun ca în jur de 80% din problemele unei organizații sunt datorate ignorării Sistemului de Lucru (Sistemului de Management). Practic, 80% din aceste probleme sunt generate de management, restul de 20 % aparțin personalului de execuție. Aceste probleme generează pierderi care conform tot statisticilor sunt încadrate în limitele a (20-40) % din totalul cheltuielilor care se fac cu lucruri deja făcute.

Pentru a explica sursa acestor probleme și implicit a pierderilor trebuie să vedem cu ce se ocupă personalul de execuție și cu ce ocupă managementul într-o organizație.

Un strungar, de exemplu, produce repere metalice utilizând ca materie primă oțelul,

Un manager (administrator de proces) este și el un muncitor, acesta utilizează ca materie primă datele și informațiile rezultate din monitorizarea și măsurarea procesului pe care le transformă în politici, obiective și strategii pentru a crește performanța, eficacitatea și eficiența acestuia. Dacă considerăm că acest manager ocupă o poziție de Director General sau Administrator atunci politicile, obiectivele și strategiile produse de el au în vedere performanța, eficacitatea și eficiența sistemului de management / mod de lucru.

Deciziile greșite ale acestor manageri pot avea efecte de multe ori dezastruoase pentru organizația pe care o conduc sau unde este angajat. Acest lucru se întâmplă când sistemul de management nu-i furnizează suficiente date și informații pentru a lua o decizie sau când ignoră cu bună știință aceste date și informații.

Datele și informațiile care trebuie să reprezinte materia primă a managerilor sunt produse prin monitorizare și măsurare și sunt comunicate prin sistemul de raportare. Fără un sistem eficient de raportare un manager nu va ști nici-o dată unde este și ce are de făcut.

Sistemul de raportare trebuie să urmărească ierarhiile stabilite în cadrul organizației (nivelele de management rezultate din organigramă), frecvența de raportare și analiză / evaluare, tipul de raport (forma acestuia de prezentare) și modul în care sunt evidențiate / accentuate problemele. Pentru elaborarea unui raport care să fie prietenos și ușor de înțeles / aplicat trebuie îndeplinite câteva condiții:

1. Raportul trebuie să conțină informații relevante (rezultate) obținute prin monitorizarea și măsurarea indicatorilor relevanți care privesc sistemul de management și procesele acestuia;

Informațiile conținute de raport se obțin prin prelucrarea datelor generate de sistemul de management sau proces, date care în cele mai multe cazuri fac obiectul tabelor, bazelor de date sau platformelor informatice. Pentru a evita birocratizarea unui raport, acesta nu trebuie să conțină date. În urma analizei informațiilor se poate face recurs și la date (tabele) pentru a identifica mai bine cauzele care au generat probleme.

2. Forma de redactare trebuie să fie orientată pe informația grafică, 80% din conținut, și Informația narativă, 20% din conținut. Forma grafică a unui raport dă mai multă satisfacție pentru analiza și evaluarea acestuia decât forma narativă care este mult mai puțin sugestivă.

3. Raportul trebuie să accentueze problemele și cauzele acestora. Problemele, cauzele trebuie să-i sară în ochii celui care analizează raportul pentru a nu scăpa elemente esențiale pentru performanța și eficacitatea sistemului de management și a proceselor acestuia.

4. Raportul trebuie citit la minut în așa fel încât analiza și evaluarea informațiilor (rezultatelor) acestuia să fie foarte productivă iar deciziile să fie din cele mai corecte. De multe ori este invocată lipsa de timp pentru analiza și evaluarea informațiilor conținute de un raport,

redactat așa cum am precizat mai sus, timpul de analiză și evaluare se va reduce la un minim acceptabil pentru orice funcție relevantă management din cadrul organizației.

Cerințe pentru un sistem de raportare, analiză și evaluare eficace avem în ISO 9001: 2015, Cap.9, paragraf 9.1.1, care spune:

» Organizația trebuie să determine:

- Ce necesită să fie monitorizat și măsurat;
- Metodele de monitorizare, măsurare, analiză și evaluare necesare pentru a se asigura rezultate valide;
- Când trebuie efectuată monitorizarea și măsurarea;
- Când trebuie analizate și evaluate rezultatele monitorizării și măsurării.

Deasemenea:

- Organizația trebuie să evalueze performanța și eficacitatea sistemului de management al calității;
- Organizația trebuie să păstreze informații documentate adecvate ca dovadă a rezultatelor.

Cerințe pentru analiză și evaluare avem în ISO 9001: 2015, Cap.9, paragraf 9.1.3, care spune:

- Organizația trebuie să analizeze și să evalueze date și informații provenite din monitorizare și măsurare;
- Rezultatele analizei trebuie utilizate pentru evaluarea performanței și a eficacității sistemului de management și proceselor sale.

Pentru a înțelege poziționarea corectă a acestui sistem de monitorizare, măsurare, analiză și evaluare vom face trimitere la Bucla de feedback a procesului JURAM și poziționarea cerințelor ISO 9001: 2015 în cadrul acestei bucle, astfel:

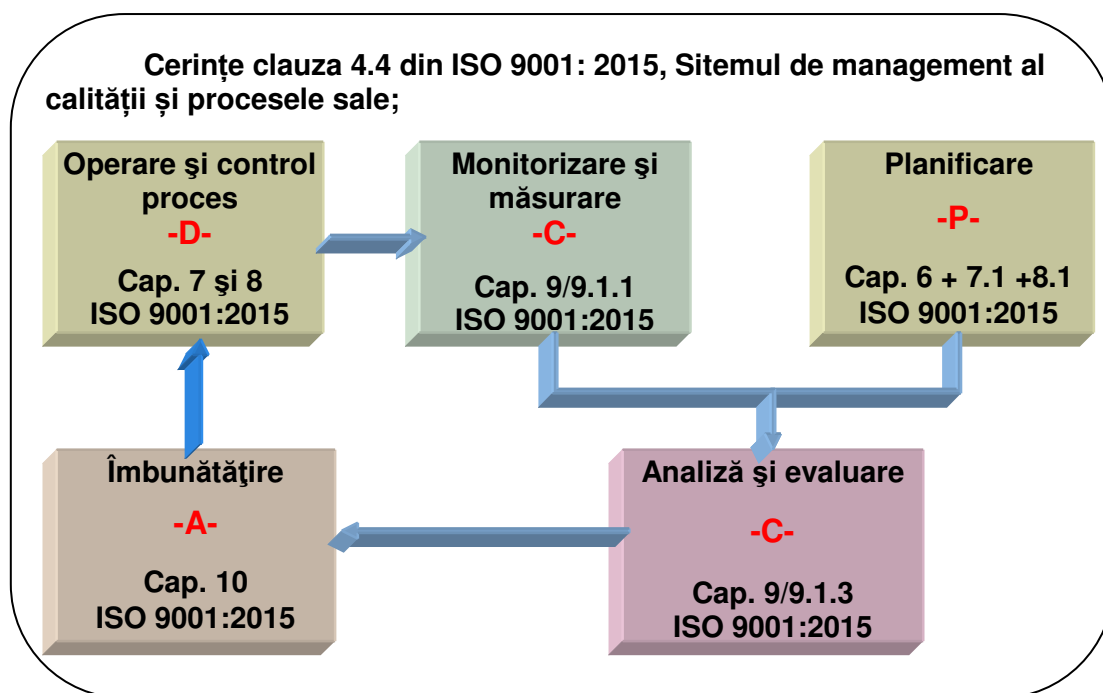


Figura 1.

Evidențierea modului de aplicare al metodologiei PDCA,

Constatăm că fiecare casuță a buclei de feedback – JURAN are acoperire în cerințe ISO 9001;

Deasemenea, în cadrul componentei de planificare a procesului am inclus și cerințele clauza 7.1 – Resurse, deoarece în etapa de planificare:

- Determinăm resursele;
- Asigurăm disponibilitatea resurselor (finanțarea resurselor);
- Planificăm alocarea resurselor.

Alocarea resurselor se va realiza conform planificării cu respectarea cerințelor de la Cap. 8 din ISO 9001. Atunci când o casuță (componenta a procesului) sau o linie (interacțiune la nivel de proces) lipsesc, managementul (conducerea sau administrarea procesului) va lăsa mult de dorit, în cele mai multe cazuri acest proces va fi condus haotic.

Întegrarea cerințelor ISO 9001 cât și ISO 14001: 2015 este prezentată în figura 1.

Evidențiem în cadrul acestei bucle de feedback a procesului următoarele activități corelate și în interacțiune:

- Activități de planificare;
- Activități de operare (procesare și control);
- Activități de monitorizare și măsurare;
- Activități de analiză și evaluare;
- Activități de îmbunătățire.

Poziționarea activităților de monitorizare, măsurare, analiză și evaluare cât și a ieșirilor din aceste activități este prezentată în figura 2.

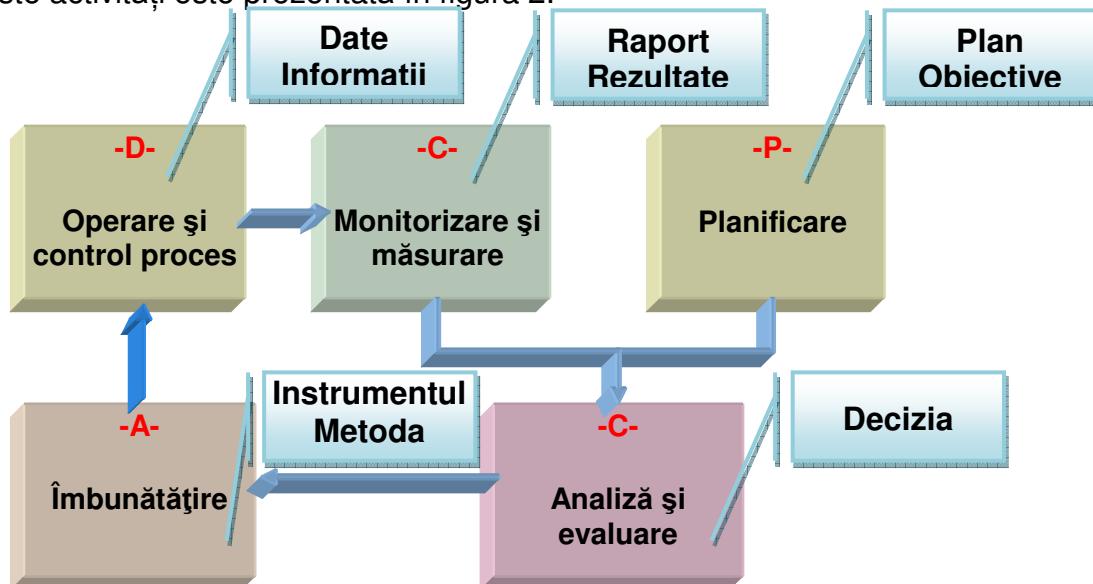


Figura 2.

Componenta "C" din PDCA are la randul ei 2 componente, astfel:

Monitorizarea și măsurarea a cărei ieșire o reprezintă "raportul" se desfășoară într-o zonă distinctă a sistemului de management pe când analiza și evaluarea are loc la nivelul funcției relevante management care dispune de resurse și are puterea deciziei (zonă situată pe un nivel superior de management);

Informațiile raportate trebuie să aibe în vedere indicatorii relevanți pentru sistemul de management sau a proceselor sale.

» Exemplu: Profitabilitatea este un indicator de performanță la nivel de organizație, nu este un indicator pentru un sistem de management al calității, însă, indicatorii de nivele inferioare, derivați din profitabilitate o pot influența pe acesta în mod direct și substanțial. Exemple de indicatori derivați care pot influența profitabilitatea:

- Eficacitatea utilizării manoperei = cheltuielile cu manopera raportate la 100 lei producție (%);
- Cheltuielile cu rebuturile, remedierile sau reclamațiile (cheltuieli în perioada de garanție);

Acești 2 indicatori sunt de nivel inferior (nivel 2 sau 3 management) ei fiind derivați din profitabilitate. Orice decizie managerială luată în vederea îmbunătățirii acestor 2 indicatori va avea o influență pozitivă asupra profitabilității.

Aceste lucruri trebuie explicate unui Director General / Administrator pentru că la aceste nivele se cunoaște un singur limbaj, limbajul banilor sau al competitivității. Făcând așa, vom crește nivelul de încredere al conducerii de vârf în ceea ce privește un sistem de management al calității. Procedând altfel, cheltuielile cu acest sistem sunt trecute la pierderi (cheltuieli cu obținerea și menținerea unei certificări ISO) și ceea ce este mult mai grav, încrederea în aceste sisteme de management se diminuează până la dispariția totală a acesteia. În multe cazuri, cei care se ocupă de sistemele de management al calității dau vina pe Directorul General / Administrator ca nu înțeleg importanța acestuia, nu-i acordă atenția cuvenită fără să realizeze că fac o greșeală fatală când le vorbești în termeni de ISO sau practici un limbaj de lemn pe care nu-l înțelege nimeni în afară de tine. Acest lucru este valabil și pentru auditori fie că sunt interni sau terți parte.

Analiza și evaluarea raportului sau a altei modalități de raportare (informații raportate)

Analiza și evaluarea informațiilor raportate se desfășoară în cele mai multe situații în echipă. Echipa de analiză și evaluare este echipa de proces, formată de toți factorii implicați în atingerea performanței și a eficacității planificate la nivel de proces, adică, echipa trebuie să fie completă din acest punct de vedere, adică echipă tip "Harap Alb"

Pentru o bună analiză și evaluare, raportul trebuie difuzat tuturor factorilor implicați cu câteva zile înainte pentru ca aceștia să facă propria lor analiză a raportului.

Cunoscând raportul, fiecare participant la analiză poate veni cu datele sale necesare în vederea identificării tuturor problemelor și oportunităților cât și a cauzelor care pot genera acțiuni de îmbunătățire a procesului (orice acțiune la adresa unei cauze conduce la îmbunătățiri previzibile).

Analiza și evaluarea raportului este condusă de funcția relevantă management stabilită cu ocazia proiectării sistemului de raportare și aprobată de Directorul General / Administratorul organizației.

Precizări:

» Analiza este strâns legată de măsurare.

Prin analiza se determină un nivel curent de performanță a unui indicator care ne poate oferi indicii importante în ceea ce privește eficacitatea procesului analizat. Valoarea indicatorului raportat (rezultatul obținut) este comparată cu valoarea planificată a acestui indicator (rezultatul intenționat). Diferențele dintre cele 2 valori poate conduce la decizii care să aibă în vedere eventuale corecții și acțiuni corective la nivel de proces analizat în vederea realizării rezultatelor planificate / intenționate.

» Evaluarea este strâns legată de monitorizare.

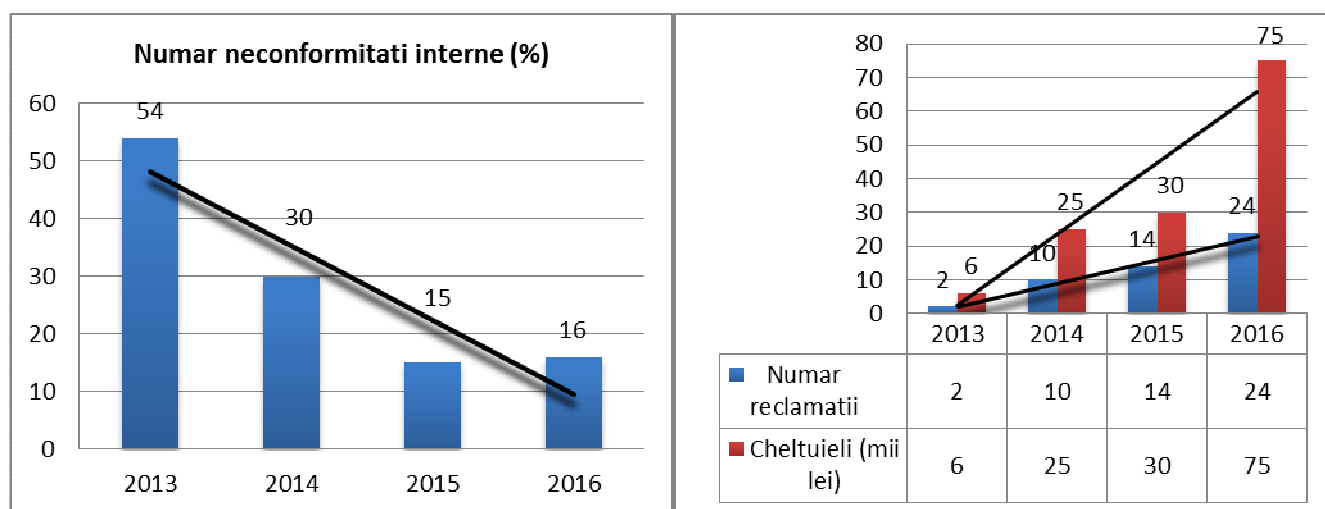
Prin evaluare avem în vedere tendința și evoluția unui indicator (rezultat) raportat. Pot fi situații în care valoarea măsurată punctual a unui indicator să nu fie tocmai cea dorită, dar având în vedere evoluția și tendința acestui indicator să fie una pozitivă care nu implica neapărat corecții și acțiuni corective la nivelul procesului. Situații de acest gen se pot identifica în cazul organizațiilor care au în domeniul de activitate activități sezoniere și numai.

Monitorizarea reprezintă măsurări realizate și raportate cu o anumită frecvență. Putem avea în vedere evoluții lunare, trimestriale sau anuale.

Coroborarea informatiilor raportate.

Sunt situații în care informațiile dintr-un raport trebuie coroborate între ele pentru a identifica corect cauzele problemelor.

Exemplul de mai jos este elocvent în acest sens:



Constatam ca evoluția numărului de neconformități este una pozitivă, tendința acestora este una puternic descrescătoare. Se poate spune ca procesele de control a produselor neconforme sunt eficace.

În ceea ce privește numărul de reclamații se poate constata tendința puternic crescătoare a acestora, ca număr și cheltuieli.

Cauzele creșterii numărului de reclamații pot fi multiple și pot avea în vedere:

- Modificări necunoscute ale contextului extern;
- Ineficacitatea acțiunilor corective inițiate în urma tratării reclamațiilor;
- Ineficacitatea controlului aplicat produselor neconforme identificate de o organizație

cu ocazia inspecțiilor și încercărilor produselor,

Prin coroborarea acestor informații se poate stabili cauza adevărată a creșterii numărului de reclamații și a cheltuielilor asociate acestora.

În cele mai multe situații, ineficacitatea proceselor de control ale produsului neconform fac ca neconformitățile produselor să nu fie identificate și tratate, acestea se transferă la client devenind defecte de produs care sunt apoi reclamate de client.

Accentuarea problemelor

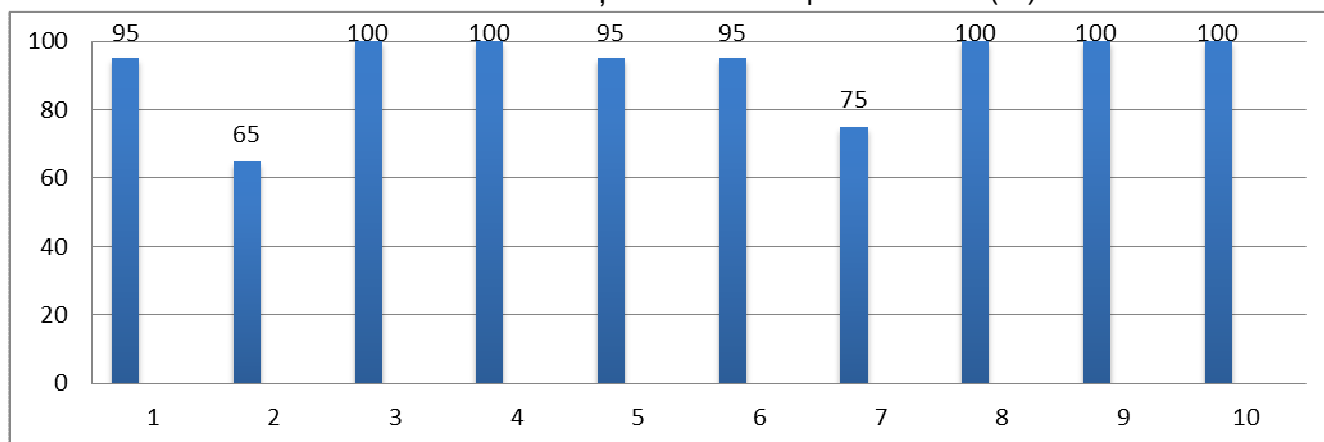
Exemplu: Măsurarea satisfacției clientului

Nr. Crt	Indicator	Rezultate(%)
1.	Calitatea generală a produsului (respectarea cerințelor contractuale)	95
2.	Termenul de livrare	65
3.	Performanța în utilizare a produsului	100
4.	Prețul final al produsului	100
5.	Documentația de susținere a produsului după livrare	95
6.	Atitudinea ca furnizor	95
7.	Timpul de raspuns la solicitari	75
8.	Modul de rezolvare al reclamațiilor	100
9.	Performanța produselor organizației față de cele ale competitorilor	100
10.	Parteneriatul organizației cu clientul	100
Total (%)=		92,5%

Măsurarea satisfacției clientului se face anual pe 10 indicatori relevanți pentru performanța sistemului de management. Metoda eșantionării utilizată de organizație are în vedere chestionarele relevante, se exclud chestionarele completate tendențios și cele care conțin numai rezultate maxime.

Prezentarea grafică a rezultatelor este prezentată în gaficul de mai jos:

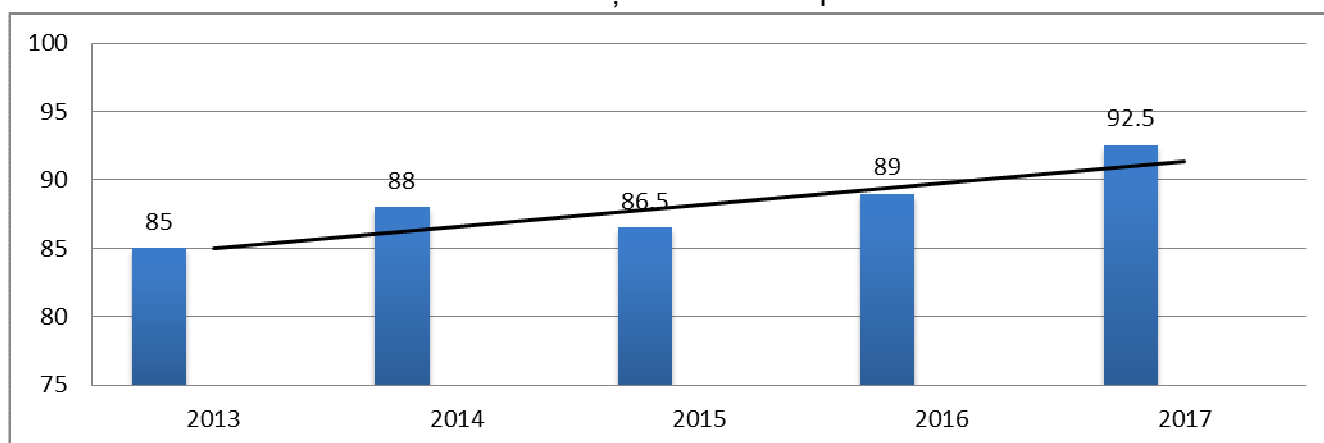
Nivelul de satisfacție al clientului pe indicatori (%)



Organizația monitorizează rezultatele pe ultimii 5 ani.

Evoluția nivelului de satisfacție al clientului pe ultimii 5 ani este prezentată în următorul grafic:

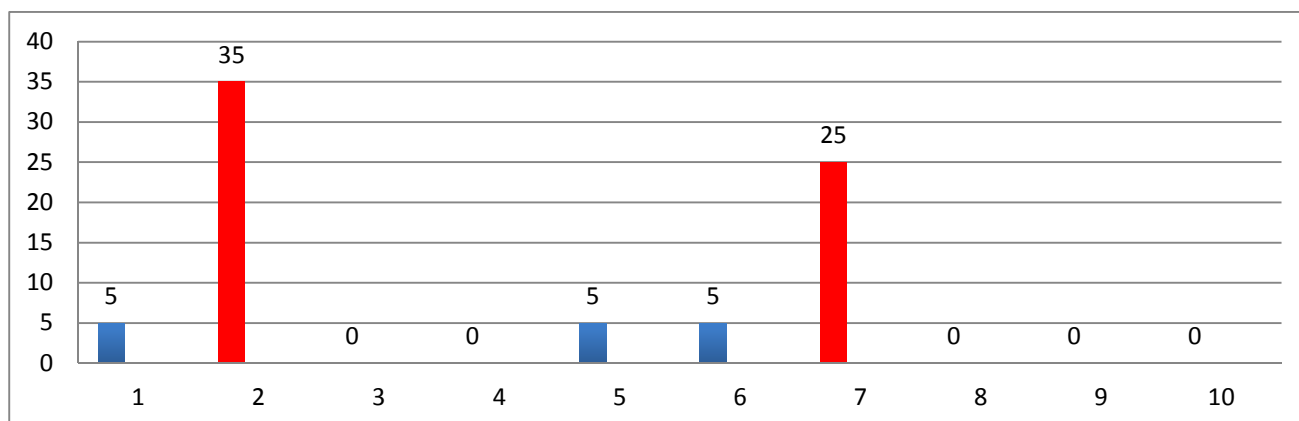
Nivelul de satisfacție al clientului pe ultimii 5 ani



Din grafic se observă că nivelul de satisfacție al clientului este una pozitivă, acesta crescând în fiecare an până la nivelul de 92,5 (%);

Pentru accentuarea problemelor, rasturnăm graficul și vom avea următoarea situație:

Non-calitatea perceputa de client (%)



Din grafic se observă ca non-calitatea perceputa de client are în vedere indicatorii:

- Termenul de livrare, non-calitatea = 35%;
- Timpul de raspuns la solicitari, non-calitatea = 25%.

Cu toate ca nivelul de satisfacție al clientului este una foarte buna, totuși sunt și 2 indicatori care necesită acțiuni de îmbunătățire.

Bibliografie:

- ISO 9001: 2015 Sisteme de management ale calității. Cerințe;
- ISO 9000: 2015 Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular,
- www.firica-popa.ro secțiunile: Calitatea, fara inceput, fara sfarsit, Manualul auditorului si Aplicarea JURAN in SM,
- Cristinel RONCEA Curs „Sisteme de management al calității. Cerințe” SRAC 03.09.2015.
- JOSEPH M. JURAN Manualul Calitatii JURAN, Editia V, 2006;
- JOSEPH M. JURAN Planificarea Calitatii, Editura TEORA, 2000;
- FIRICA POPA Ghid pentru imbunatatirea performantei, Editura MEDIAREX, Bucuresti 2004;
- FIRICA POPA Lucrarea „Trasabilitatea in management,, Conferinta CCF 2006, Sinaia, 2006;
- FIRICA POPA Lucrarea „Integrarea sistemelor de management,, Conferinta CCF 2008, Sinaia, 2008;
- FIRICA POPA Lucrarea „J.M. JURAN si ISO 9001: 2015” Conferinta CCF 2016, Sinaia, 2016
- FIRICA POPA Revista „Calitatea, acces la succes” numarul 4 din aprilie 2002, articol Riscurile generate de sistemul de management al calitatii,
- FIRICA POPA Revista „Calitatea, acces la succes,, numere 2004 – 2010;
- DOINA CONSTANTINESCU Revista „Calitatea, acces la succes,, Vol. 4, Nr. 1-2, 2003
- EMIL CIOBANU Revista „Calitatea, acces la succes,, Vol. 8, Nr. 7-8, 2007

Firica Popa,

28.12.2017