



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020 | Axa Prioritară 6: Educație și competențe | Obiectiv specific 6.12: Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale. Titlul proiectului: „Sprijin pentru piața muncii, prin dezvoltarea competențelor angajaților - O șansă pentru fiecare!”

Contract POCU: POCU/726/6/12/ 135220

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

SUPPORT CURS

MANAGER ÎMBUNĂTĂȚIRE PROCES

Curs organizat în sistem alternativ față de cel formal





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

CUPRINS

PREFAȚĂ	4
CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL PROCESELOR	6
1.1. MANAGEMENTUL-ȘTIINȚĂ ȘI ARTĂ	6
1.2. PROCESELE DE MANAGEMENT	9
1.3. DEFINIREA ȘI COMPONENTELE ORGANIZĂRII PROCESUALE	10
1.3.1. FUNCȚIUNEA DE CERCETARE DEZVOLTARE	12
1.3.2. FUNCȚIUNEA DE PRODUCȚIE	12
1.3.3. FUNCȚIUNEA COMERCIALĂ	13
1.3.4. FUNCȚIUNEA FINANCIAR CONTABILĂ	14
1.3.5. FUNCȚIUNEA DE PERSONAL	15
1.4. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ	15
CAPITOLUL 2. METODE ȘI TEHNICI UTILIZATE ÎN MANAGEMENTUL STRATEGIC AL FIRMEI	19
2.1. NOȚIUNI PRIVIND TERMENUL DE STRATEGIE	19
2.2. CARACTERISTICILE MANAGEMENTULUI STRATEGIC	20
2.3. METODE DE CONDUCERE STRATEGICĂ	22
2.4. INSTRUMENTE ȘI METODE ALE MANAGEMENTULUI STRATEGIC	23
CAPITOLUL 3. OPTIMIZAREA PROCESELOR DE AFACERI	34
3.1. PAȘI ÎN OPTIMIZAREA PROCESELOR DE AFACERI.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.34
3.2. DIAGramele Flux	37
3.3. DIAGRAMA CAUZĂ EFECT	38
3.4. ANALIZA PARETO	40
3.5. MODELUL DE OPTIMIZARE A COSTURILOR	41
3.6. METODE PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA PERFORMANȚELOR. LEAN MANUFACTURING	43
3.7. METODA POKA YOKE	48
3.8. METODA 5S DE ORGANIZARE A LOCULUI DE MUNCĂ	49
CAPITOLUL 4. GHID DE EFICIENTIZARE A MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI	51
4.1. DIAGNOSTICAREA ORGANIZAȚIEI	51
4.2. MODELUL HARZBURG. EXEMPLU DE MANAGEMENT PE BAZĂ DE SISTEME	53
CAPITOLUL 5. AUTODEZVOLTARE PERSONALĂ	55
5.1. STILURI DE MUNCĂ ALE MANAGERILOR PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA PROCESELOR	55
5.2. DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ CONTINUĂ	56
5.3. PROCEDURI DE INSTRUIRE ȘI DEZVOLTARE CONTINUĂ	58
5.4. COORDONAREA ECHIPEI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A PROCESELOR	64
CAPITOLUL 6. ORGANIZAREA LOCULUI DE MUNCĂ	66
6.1. LOCUL DE MUNCĂ, DEFINIRE, ELEMENTE COMPONENTE	66
6.2. ANALIZA ELEMENTELOR COMPONENTE ALE LOCULUI DE MUNCĂ	67
6.3. PROCESUL CICLIC ÎN AMENAJAREA SPAȚIULUI	70



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

CAPITOLUL 7. INTEGRAREA TEMELOR ORIZONTALE ȘI SECUNDARE ÎN CADRUL PROIECTELOR FINANȚATE DIN FONDURILE STRUCTURALE ȘI DE INVESTIȚII 2014-2020

7.1. APLICAREA OBIECTIVULUI ORIZONTAL AL EGALITĂȚII DE ȘANSE ȘI DE TRATAMENT ÎN UTILIZAREA FONDURILOR FSI, 2014-2020 73

7.2. CADRUL STRATEGIC PRIVIND EGALITATEA DE ȘANSE ȘI TRATAMENT 73

7.3. DEZVOLTAREA DURABILĂ 76

7.4. SPRIJINIREA TRANZIȚIEI CÎTRE O ECONOMIE CU EMISII SCĂZUTE DE DIOXID DE CARBON ȘI EFICIENTĂ DIN PUNCT DE VEDERE AL UTILIZĂRII RESURSELOR 88

7.5. INOVARE SOCIALĂ 91

BIBLIOGRAFIE 93



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Managerul îmbunătățire procese are 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 îmbunătățire procese gestionează sistemul în care se desfășoară îmbunătățirea continuă a proceselor interne dintr-o organizație. Trebuie să dețină deprinderile necesare pentru a putea să îndeplinească cerințele ocupației: atenție, îndemânare, corectitudine, spirit de echipă, putere de analiză și decizie, adaptabilitate la situații noi, rezistență la factori de stres etc. și competențe fundamentale: lucru în echipă, dezvoltarea personală continuă.

Managerul îmbunătățire procese trebuie să dețină cunoștințe teoretice din domeniile: management, organizare. Standardul ocupațional pentru Manager îmbunătățire procese este aplicabil oricărei firme / organizații, indiferent de domeniul de activitate.

Managementul ca proces, respectiv procesul de management (de conducere) se caracterizează prin faptul că o parte din forța de muncă acționează asupra celeilalte părți, a majorității resurselor umane, în vederea realizării unei eficiențe cât mai ridicate. Diferența dintre executanți și manageri constă în faptul că executanții acționează direct asupra obiectelor muncii, în timp ce managerii acționează prin intermediul oamenilor aflați în subordine. A nu se confunda însă managementul cu a avea persoane în subordine.

De aceea managementul este comparat adesea cu un lanț, a cărui calitate pe ansamblu nu depinde de calitatea zalei celei mai puternice, ci de cea a zalei celei mai slabe.

O definiție a managementului precizată de A. Mackensie arată că: managementul este procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale: ideile, adică a stabili ce este de făcut în prezent și mai ale în perspectivă prin elaborarea de strategii, obiective și programe pentru firmă; oamenii, cei care emit și cei care îndeplinesc ideile și relațiile care presupun stabilirea structurii organizatorice, precizarea legăturilor între compartimente și între oameni în cadrul acestora, etc. 1 În procesul de management, subiectul managementului (respectiv managerii sau sistemul de conducere) acționează asupra obiectului managementului, (respectiv asupra sistemului condus-organizația) prin intermediul principiilor, metodelor, instrumentelor și tehnicilor de management. Managementul bine practicat generează o dezvoltare fără investiții, numai printr-o bună gestionare a bunurilor. De aceea unii specialiști în domeniu consideră că nu există țări bogate și sărace, ci numai bine conduse sau prost conduse. În concluzie, putem spune că managementul este procesul prin care se realizează atingerea scopurilor organizației într-o manieră eficientă și efectivă prin planificare, organizare, coordonarea și controlul tuturor resurselor.

Există multe firme și directori de succes-după cum există multe firme și directori cu rezultate mediocre. Veti căuta, în zadar, să identificați modul în care firmele de succes obțin rezultate atât de bune. Nu există nicăieri o descriere a sarcinilor economice pe care trebuie să le îndeplinească o firmă, ca să nu mai vorbim despre modul în care trebuie îndeplinite aceste sarcini. În fiecare dimineață, un director se confruntă cu zeci de probleme. Nimeni nu-i spune care sunt importante și care sunt mai puțin importante. 2

Un vechi proverb spune că „Ocazia se află acolo unde o descoperi”. Rețineți: „acolo unde o descoperi tu și nu acolo unde te descoperă ea pe tine”. Norocul, șansa și catastrofele influențează firma, la fel ca și eforturile întreprinse de om. Totuși, norocul nu va putea niciodată să construiască o firmă. Prosperitatea și dezvoltarea vor veni numai pentru firmele care-și descoperă și exploatează



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

sistematic potențialul. Potențialul său este întotdeauna mai mare decât rezultatele prezente pe care le obține. Pericolele și slăbiciunile ne arată unde să căutăm potențialul firmei. Convertirea lor din probleme în ocazii ne poate aduce rezultate extraordinare. 3

Acest suport de curs, poate deschide noi orizonturi privind activitatea managerului, ajutându-l să devină mai eficient și să atingă performanțe remarcabile.

Mult succes!

Autorul

1Cibela Neagu, Mircea Udrescu, Managementul organizației, Ed. Tritonic, București, 2008, pag.46-47;

2Peter F. Drucker, Managementul strategic, Ed. Teora, București, 2001, pag 7-8;

3Idem, pag 116;

1.1. Managementul - știință și artă

De fapt ce este managementul? O artă sau știință? De-a lungul evoluției sale istorice, managementul a început ca artă, iar pe măsura acumulării experienței, a formulării unor principii și legități, a dezvoltării unor metode și proceduri specifice de investigare și acțiune a căpătat tot mai mult caracteristicile unei științe.

Managementul eficient nu este o artă sau o știință ci artă și știință, deoarece presupune utilizarea calităților personale pentru a adapta cunoștințele, metodele, tehnicile specifice la un context determinat. În practica de fiecare zi a unui manager se întâlnesc atât aspectele artistice (mai evidente la stilul de management) cât și cele științifice (în domeniul interpersonal, informațional, decizional). Specialiștii admit ca trăsături definitorii pentru manageri:

- Dubla profesionalizare (cunoștințe din domeniul condus și cunoștințe specifice de management);
- Creativitatea activităților manageriale, deoarece în aproximativ 80% din cazuri managerul se confruntă cu situații noi.

Managementul îmbină știința cu arta, respectiv cu talentul, aplicând cunoștințele la condițiile concrete din fiecare organizație la nivelul sistemului social. De aceea, multe politici de organizare a activităților și instituțiilor și de reformare a lor nu se finalizează deoarece un manager, ori are talent dar nu are suficiente cunoștințe, ori are știința conducerii dar nu are conștiință morală, talent și aptitudinile necesare.

Ca știință, managementul are un obiect de studiu bine conturat, metode riguroase și instrumente de investigare și de lucru cu caracter general a căror utilizare să asigure folosirea optimă a potențialului uman, material, financiar și informațional al organizației.

Ca artă, managementul este legat de calitățile managerului pentru că rezultatele depind și de experiența, aptitudinile și capacitățile lui de atragere a oamenilor pentru îndeplinirea celor stabilite. Arta conducerii firmei a fost definită de Fr.Taylor, considerat ca unul din părinții managementului științific în următorii termeni: „Să știi exact ceea ce doresc să facă oamenii și să vezi dacă aceasta

se face în chipul cel mai bun și mai ieftin”. Așadar, nu există o graniță și nu putem preciza când să ne bazăm exclusiv pe teorie în management. Frederick

Taylor, spunea: „cunoștințele exacte formează știința iar aplicarea lor în practică, pentru atingerea unui scop anumit, constituie o artă”. Trebuie să spunem încă că arta de a conduce se bazează înainte de toate, pe cunoașterea științei conducerii, a realității concrete și apoi pe talentul sau aptitudinile managerului de a aplica principiile, regulile, metodele etc. puse la dispoziție de știința conducerii, la situația pe care o are în față la un moment dat.

Peter Druker consideră că: „Managementul este mai mult o practică decât o știință sau o profesie, deși conține elemente din amândouă”. Mai mult, el subliniază faptul că obiectivul managementului este eficiența economică, și deci un manager trebuie să conducă efectiv în această direcție, să nu-și cheltuiască timpul cercetând obiective și aspecte care nu țin de activitatea firmei.

O altă concepție consideră managementul ca o profesie. Adică managementul este o funcție profesională care înseamnă a conduce, într-un context dat, un grup de persoane care au de atins un obiectiv comun, în conformitate cu finalitățile organizației din care fac parte.

În raport cu alte funcții și profesii, funcția managerială are două caracteristici proprii:

- Se exercită cu și asupra altor persoane, deci nu este o meserie solitară;
- Se învață nu numai în școală, fie ea universitate de management, ci mai ales în contact cu terenul, cu practica.⁴

În cartea sa „Eficiența În 7 Trepte sau Un Abecedar al Înțelepciunii”, Stephen Covey, propune cele 7 deprinderi ale eficienței, care bazate pe principii dau cele mai bune rezultate pe termen lung.

Prima deprindere prezentată de autor: fiți proactivi. Proactivitatea este ceva mai mult decât a lua inițiativă, exprimând faptul că, în calitatea noastră de ființe umane, suntem răspunzători (responsabili)** de viețile noastre. Comportamentul nostru este o funcție a hotărârilor noastre și nu a condițiilor de viață (circumstanțele inevitabile). Persoanele proactive sunt și ele influențate de stimuli externi, fizici sociali, culturali, politici sau psihologici. Însă răspunsul lor-conștient sau inconștient-la acești stimuli este o opțiune, un răspuns întemeiat pe criteriul valorii lor individuale. Este un răspuns de tip reacție sau abilitate. Stephen R. Covey argumentează acest lucru prin ceea ce spunea Gandhi: „Ei nu ne pot lua demnitatea noastră, dacă nu le-o dăm noi”.⁵ Calitatea angajamentelor luate față de noi și față de alții, onestitatea de a le respecta, este esența și manifestarea cea mai elocentă a proactivității, menționa Stephen Covey, este esența creșterii noastre, printr-o conștientizare permanentă și grație

⁴Cibila Neagu, Mircea Udrescu, Managementul organizației, Ed Tritonic, București, 2008, pag.50-52;
⁵ Stephen R.Covey, Eficiența În 7 Trepte sau Un Abecedar al Înțelepciunii, Editura Allfa, București, 2009, pag 58,59 conștinței morale-zestrea nativă a naturii umane-putem scoate la lumină zonele deficitare, zonele ce se cer ameliorate, talentele ce pot fi cultivate sau cele care trebuie transformate sau eliminate din viața noastră .⁶

A doua deprindere: Începeți cu gândul la final, se întemeiază pe principiul „Toate lucrurile sunt create de două ori”, existând o creație inițială de ordin mental (viziunea) și o a doua creație în plan material. Această deprindere se bazează pe principiile autoconducerii. Se poate spune că aceasta este o primă creație.⁷

Deprinderea trei: Dați prioritate priorităților, această deprindere este rodul specific, realizarea practică a primei și a celei de a doua deprinderi prin care se practică un management eficient al propriei noastre personalități. Un management eficient înseamnă a



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

„ști să dai prioritate priorităților”. În timp ce conducerea hotărăște care sunt prioritățile, managementul le aplică ierarhic zi de zi, clipă de clipă, prin disciplină, îndeplinire, înfăptuire. E.M.Gray, care și-a dedicat viața căutării unui factor pe care-l au oamenii cu succes, a constatat că acest factor nu este reprezentat nici de munca intensă, nici de șansele deosebite, nici de un simț ascuțit al sociabilității. Cu toate că fiecare își are importanța sa, important este modul de a ști să ierarhizezi urgențele sau de a „da prioritate priorităților”.

Următoarea deprindere: A gândi câștig-câștig, este înțeleasă într-o anumită filosofie a relațiilor interumane. Ea reflectă acea stare, în care inima și rațiunea, într-o perfectă armonie, urmăresc ca beneficiul, în cadrul oricărei interrelații umane, să fie mutual. Acest lucru înseamnă că înțelegerile și soluțiile adoptate sunt reciproc avantajoase, reciproc satisfăcătoare. În cazul unei soluții Câștig/Câștig, toate părțile interesate sunt mulțumite de deciziile luate și se simt angajate în raport cu planul lor de acțiune. Educația școlară consolidează scenariul de tip Câștig/Pierdere. Valoarea individuală e interpretată comparativ. Nu se ia în considerare valoarea intrinsecă; toți sunt definiți conform unor criterii extrinseci. Calificativele nu se dau după criteriul potențialului individual sau al folosirii depline a capacităților disponibile. Ele se dau numai conform unor date comparative. Aceste calificative sunt purtătoarele unor valori sociale. Ele deschid sau închid porțile carierelor. Procesul educațional e axat pe spiritul de competiție, nicidecum pe cel de cooperare. În plan practic, spiritul de cooperare e chiar considerat un fel de trișare.⁸

A cincea deprindere: Căutați mai întâi să înțelegeți și apoi să fiți înțeleși, este cheia oricărei comunicări interpersonale eficiente. A comunica este cea mai importantă aptitudine în viață!

6 Stephen R.Covey, Eficienta În 7 Trepte sau Un Abecedar al Înțelepciunii, Ed. Allfa, București, 2009, pag 78;

7 Idem, pag,84;

8 Idem, pag 192,193;

Deprinderea a șasea: Acțiunea sinergetică. Sinergia este esența conducerii centrate pe principii, esența educației bazate pe principii, având un efect catalizator și unificator și descătușează neașteptate potențialități creatoare. Pe scurt sinergia înseamnă că întregul este mai mare decât suma părților care îl alcătuiesc. A comunica sinergic înseamnă a vă deschide- intelectual și afectiv, fără rețineri, unor noi oportunități.

Deprinderea a șaptea: Ascute fierăstrăul, este CP (capacitatea de a produce) personală, înseamnă a păstra și a spori cel mai important bun pe care îl avem-pe noi înșine, înseamnă a reînoi cele patru dimensiuni ale naturii noastre - cea fizică, cea spirituală, cea mentală și cea social/afectivă⁹. Este vorba de paradigma ființei integrale.

Cea mai importantă investiție pe care o putem face în viață afirma Stephen R Covey este „să investim în noi înșine, singurul instrument de care dispunem în viață, și prin care putem să ne aducem contribuția proprie”.*

Aceste deprinderi menționate în viziunea lui Stephen R Covey, referitoare la eficiența personală și interpersonală, constituie un ghid al orientării noastre în lupta pentru înfăptuirea unui vieții împlinite și fericite.

1.2. Procesele de management

Anamblul proceselor de muncă ce se desfășoară în orice organizație se poate diviza în două categorii principale: procese de execuție și procese de management.

Procesele de execuție din firmă se caracterizează prin faptul că forța de muncă fie acționează nemijlocit asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă, fie în mod indirect, cu ajutorul unor categorii speciale de mijloace de muncă.

Procesele de management, spre deosebire de procesele de execuție, se caracterizează, în principal, prin aceea că o parte din forța de muncă acționează asupra celeilalte părți, a majorității resurselor umane, în vederea realizării unei eficiențe cât mai ridicate, având un caracter preponderent multilateral.

Mai concret procesul de management în organizație constă, în procesele prin care se determină obiectivele acesteia și ale subsistemelor încorporate, resursele și procesele de muncă necesare realizării lor și executanții acestora, prin care se integrează și se controlează munca personalului folosind un complex de metode și tehnici în vederea îndeplinirii cât mai eficiente a rațiunilor ce au determinat înființarea respectivei organizații.

9 Stephen R.Covey, *Eficiența În 7 Trepte sau Un Abecedar al Înțelepciunii*, Editura Allfa, București, 2009, pag 276

*În sensul de „autoinvestiție”

În cadrul proceselor de management se delimitează mai multe componente principale cărora le corespund funcțiile sau atributele conducerii - previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-evaluarea. Acestea alcătuiesc conținutul procesului tipic de management, care se exercită în toate sistemele social-economice, deci inclusiv în firme, indiferent de caracteristicile lor.

Procesul tipic de management se poate restructura, în funcție de modul în care sunt concepute și exercitate atributele sale, în trei faze sau etape principale:

- a) Faza previzională, caracterizată prin preponderența previziunii și prin exercitarea celorlalte atribute ale managementului într-o viziune prospectivă, axată pe anticiparea de modalități, metode, soluții etc. Organizatorice, motivaționale și de evaluare superioare, corespunzător evoluției predefinite a firmei respective.
- b) Faza de operaționalizare, caracterizată prin preponderența organizării, coordonării și antrenării personalului la realizarea cotidiană a obiectivelor cuprinse în planurile și prognozele întreprinderii. Acestei faze îi corespunde managementul operativ.
- c) Faza finală, de comensurare și interpretare a rezultatelor, se caracterizează prin preponderența exercitării funcției de evaluare-control având în vedere obiectivele și criteriile stabilite în prima fază. Ei îi corespunde managementul postoperativ, cu un puternic caracter constatativ, prin care se încheie un ciclu managerial și se pregătesc condițiile pentru reluarea următorului.

Între cele trei faze ale managementului firmei există o strânsă interdependență, acestea fiind dificil de disociat, ca urmare a unității și complexității procesului de conducere. Deși, cantitativ, procesele de management reprezintă doar o pondere redusă în ansamblul proceselor de muncă, aflată de altfel în continuă creștere, prin conținutul, complexitatea și implicațiile lor și care au rol decisiv pentru competitivitatea firmelor.

1.3. Definirea și componentele organizării procesuale

O definiție generală a termenului de proces: Succesiune de acțiuni sau de operații prin care se realizează o lucrare. (definiție DEX).

Procesul de fabricație: totalitatea procedeelelor folosite pentru transformarea materiilor prime și a semifabricatelor în produse finite.

Un proces este un ansamblu de activități corelate sau în interacțiune care transformă elemente de intrare în elemente de ieșire.

Organizarea este nemijlocit subordonată atingerii obiectivelor previzionate, circumscrise organizației, constituind un mijloc esențial pentru realizarea lor. Ca urmare a procesului de previziune se stabilește un sistem de obiective, care se referă atât la ansamblul activităților organizației, cât și la componentele sale.

Obiectivele reprezintă caracteristici calitative și/sau cantitative ale scopurilor urmărite de organizație.

Obiectivele generale se împart în obiective specifice iar obiectivele specifice se împart în activități. Obiectivele individuale concretizează obiectivele specifice.

În funcție de conținut, organizarea îmbracă două forme principale: organizarea procesuală, organizarea structurală.

Organizarea procesuală constă, în esență, în stabilitatea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării ansamblului de obiective ale organizației. Rezultatul organizării procesuale îl reprezintă, potrivit opiniei noastre, în principal funcțiunile, activitățile, atribuțiile și sarcinile.

Organizarea structurală constă în gruparea funcțiunilor, activităților, atribuțiilor și sarcinilor, în funcție de anumite criterii, și repartizarea acestora, în scopul realizării lor, în subdiviziuni organizatorice pe grupuri și persoane în vederea asigurării unor condiții cât mai bune pentru îndeplinirea obiectivelor organizației. Rezultatul organizării structurale îl reprezintă structura organizatorică.

În cadrul firmelor moderne de dimensiuni mari și mijlocii există cinci funcțiuni principale:

- Cercetare - dezvoltare
- Comercială
- Producție
- Financiar-contabilă
- Resurse umane

La rândul ei, fiecare funcțiune se divide în mai multe activități. În esență, prin activitate desemnăm ansamblul proceselor omogene sau înrudite ce concură nemijlocit la realizarea aceluiași obiective, respectiv obiective specifice.

De exemplu, în cadrul funcțiunii comerciale se desfășoară în principal trei activități: marketing, aprovizionare și vânzare.

În cadrul activităților deosebit atribuiții. Prin atribuție desemnăm un proces de muncă precis conturat, care execută periodic și uneori continuu, ce implică cunoștințe specializate și concură la realizarea unui obiectiv specific.

O atribuție se poate divide în mai multe sarcini. Sarcina reprezintă o componentă de bază a unui proces de muncă complex sau un proces de muncă simplu ce contribuie la realizarea unui obiectiv individual, care de regulă, se atribuie spre realizarea unei singure persoane.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

1.3.1 Funcțiunea de cercetare - dezvoltare

Funcțiunea de cercetare - dezvoltare cuprinde ansamblul activitatilor prin care se studiază concepte, elaborează și realizează cadrul tehnic-tehnologic, organizarea și economicizarea întreprinderii.

Această funcțiune și cea comercială asigură adaptarea întreprinderii la mediul economico-social exterior.

Se disting 2 grupe de activitate:

- I. - cercetare științifică, inginerie tehnologică, introducerea progresului tehnic
- II. - investiții, modernizări și re tehnologizări

În cadrul primei grupe de activitate sunt cuprinse:

1. Elaborarea planului și programelor de cercetare științifică
2. Întocmirea documentației tehnico-economice pentru introducerea progresului tehnic - informatizare, automatizare, robotizare
3. Diferite studii, experimentări, încercări pentru asimilarea de noi produse și tehnologii și modernizarea celei existente

În cadrul celei de a II-a grupa sunt cuprinse activități privind:

1. Elaborarea planului de investiții
2. Întocmirea documentației tehnico-economice pentru investiții
3. Efectuarea diferitelor lucrări de construcții pentru investițiile prevăzute și efectuarea probelor.

1.3.2 Funcțiunea de producție

Funcțiunea de producție cuprinde o serie de activități referitoare la:

1. organizarea de ansamblu a întreprinderilor, secțiilor, atelierelor de producție;
2. organizarea desfășurării în condiții optime a proceselor de producție auxiliare, de deservire și conexe;

Funcțiunea de producție cuprinde totalitatea activităților legate nemijlocit de realizarea producției:

- Pregătirea producției care este influențată de gradul de noutate al produsului ce urmează a se fabrica sau un produs nou asimilat sau produs modernizat, sau produs a cărui fabricație se repeta din acest considerent. Activitatea de pregătire a producției este legată direct de activitatea de cercetare, fiind de cele mai multe ori o continuare a celor mai multe acțiuni din cadrul cercetării-dezvoltării.

1.3.3 Funcțiunea comercială

Funcțiunea comercială include activități care pot fi grupate în trei categorii și anume:

1. activități de aprovizionare tehnico-materială
2. activități de livrare de produse (desfacere)
3. activități de marketing

În cadrul activității de aprovizionare sunt incluse acțiuni referitoare la aprovizionarea firmei cu materii prime, materiale, precum și cele prin care se asigură repartizarea lor în mod organizat fundamentat științific, conform normelor de consum, în cadrul secțiilor, atelierelor

- producție, de bază, de deservire, auxiliare, conexe. Activități specifice:

- determinarea normelor de consum specific, de materii prime, materiale, combustibil, energie;

- determinarea nivelului diferitelor categorii de stocuri, de resurse materiale, adică stoc initial, curent, de siguranță;
- încheierea contractelor de aprovizionare cu furnizorii;
- aprovizionarea propriu-zisă cu resurse, primirea, recepție și depozitarea acestora. Activitățile privind desfacerea/livrarea produselor se referă la:
 - prospectarea pieței pentru stabilirea relațiilor contractuale de desfacere a produselor, lucrărilor executate/servicii prestate de întreprindere;
 - încheierea contractelor pe aceste direcții;
 - expedierea produselor, executarea lucrărilor/serviciilor, urmărirea încasărilor, drepturilor financiare ce revin întreprinderii ca urmare a desfășurării acestor activități;
 - asigurarea rezolvării reclamațiilor beneficiarilor în cadrul termenelor de garanție;
 - asigurarea service-ului.

Funcțiunea activității de marketing cuprinde ansamblul acțiunilor de studiere a pieței interne, a necesităților și comportamentului consumatorilor în scopul stabilirii celor mai adecvate modalități de orientare a activității firmei și de creștere a volumului vânzărilor.

Activitatea de marketing se concretizează în:

- Funcția de cercetare a pieței și a nevoilor de consum, prin aceasta firma urmărește prospectarea piețelor prezente și a celor potențiale; studierea nevoilor, necesităților solvabile, a nevoilor de consum în ansamblul lor și a motivației consumatorului.
 - Funcția de adaptare a întreprinderii la dinamica mediului - aceasta presupune promovarea spiritului novator al managerilor în întreaga activitate a firmei astfel încât să se asigure înnoirea cu frecvență limitată a ofertei de mărfuri, perfecționarea ofertei de produse și comercializarea, diversificarea acțiunilor publicitare pentru creșterea capacității întreprinderii de adaptare operativă și activă la cerințele pieței .
 - Funcția de creștere a eficienței economice care se asigură prin realizarea după caz a unor elemente de fundamentare, informații, criterii de evaluare, de opțiuni pentru promovarea unor tehnici, modernizarea și eficientizarea activității, tehnicii moderne de promovare a vânzării.
- În prezent marketingul constă într-un pronunțat caracter prospectiv, asigurând un suport informațional adecvat elaborării prognozelor și planurilor economice.
- Executarea propriu-zisă cuprinde totalitatea activităților întreprinse în scopul realizării atribuțiilor și sarcinilor pentru fabricarea produselor finite.
 - Activitatea vizând lansarea și urmărirea producției; activități de întreținere, reparare utilaje, mașini, echipamente; activități auxiliare.

Volumul activităților funcțiunii de producție depinde de înțelegerea clară și ordonată a mediului în care această funcțiune se integrează celorlalte activități precum și de înțelegerea condițiilor în care acesta contribuie la realizarea activității.

Scopul întreprinderii este realizarea de produse conform standardelor de calitate, cu forța de muncă, materii prime, materialele și utilajele, tehnologiile, care se află la dispoziția firmei.

Odată cu stabilirea producției, a tehnologiilor, utilajelor, utilităților, standardelor de calitate, normelor de consum, se stabilește costul produsului.

1.3.4 Funcțiunea financiar-contabilă

Funcțiunea financiar - contabilă reprezintă activitatea prin care se asigură obținerea și utilizarea rațională a mijloacelor financiare necesare desfășurării activităților în ansamblu ale firmei,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

evidența valorică a activității comerciale, evaluarea modului de realizare a rezultatelor economice generale ale firmelor.

Obiective prioritare ale activității financiare:

- constituirea, repartizarea, utilizarea și păstrarea mijloacelor bănești, a fondurilor existente la dispoziția firmei.

Obiective prioritare ale activității contabile:

- evidența întregii activități economice și a mișcării mijloacelor de bază ale întreprinderii pe baza de evidența a rezultatelor financiare;

Executarea activităților componente ale funcțiunii financiar-contabile se face în mod activ prin stabilirea cadrului financiar al procesului economic ce se desfășoară în firmă și în mod pasiv prin înregistrarea datelor economice ale tuturor activităților firmei și a schimbărilor ce se produc în relația cu partenerii de relații economice din afară firmei.

1.3.5 Funcțiunea de personal/resurse umane

Funcțiunea de personal / resurse umane cuprinde activități prin care se asigură resursele umane necesare realizării obiectivelor întreprinderii, utilizarea rațională a acestora, dezvoltarea continuă a competențelor personalului, rezolvarea problemelor de salarizare și sociale.

Activitățile specifice pot fi grupate astfel:

- de administrare a personalului - determinarea necesarului de forță de muncă, testarea, încadrarea, evaluarea, promovarea personalului, stabilirea sistemului de salarizare, aplicarea acestuia, calculul numărului de salariați;
- de prestări servicii pentru salariații firmei - organizarea pregătirii și perfecționării profesionale a personalului, protecția socială, asigurarea condițiilor de igienă, protecția muncii;
- activități administrative, de secretariat, de protocol - în organizarea activităților acestor funcțiuni este necesar ca managerul să asigure un echilibru între interesele salariaților, obiectivele și rezultatele întreprinderii;

1.4. Organizarea structurală

Organizarea structurală preia rezultatele organizării procesuale: - funcțiunile, activitățile, atribuțiile și sarcinile - încadrându-le în structuri organizatorice adecvate caracteristicilor și posibilităților fiecărei organizații economice în parte.

Structura organizatorică

Structura organizatorică poate fi considerată ca fiind scheletul organismului care este întreprinderea, buna funcționare a acesteia fiind dependentă de modul în care sunt plasate și utilizate resursele umane de care dispune într - o anumită etapă. Structura organizatorică este definită ca fiind ansamblul persoanelor, subdiviziunilor organizatorice și al relațiilor dintre acestea, constituite în așa fel încât să asigure premisele organizatorice adecvate îndeplinirii obiectivelor stabilite. Structura organizatorică privită în ansamblul ei are două părți distincte: structura de conducere sau funcțională și structura de producție sau operațională.

Structura de conducere sau funcțională cuprinde ansamblul persoanelor, compartimentelor și relațiilor organizaționale constituite și plasate astfel încât să asigure condițiile economice, tehnice și de personal necesare desfășurării procesului managerial și a proceselor de execuție.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Structura de producție sau operațională este formată din ansamblul persoanelor, compartimentelor și relațiilor organizaționale constituite în scopul realizării directe a obiectului de activitate al întreprinderii.

Atât la nivelul structurii de conducere cât și la al celei de producție se regăsesc elementele primare și anume: postul, funcția, compartimentul, nivelul ierarhic și relațiile organizatorice. Postul este alcătuit din ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților desemnate pe un interval de timp fiecărui membru al întreprinderii. Pentru a-și putea realiza obiectivele, titularului de post îi sunt conferite sarcini și atribuții. Competența organizațională sau autoritatea formală a postului exprimă limitele în cadrul cărora titularii de posturi au dreptul de a acționa în vederea realizării obiectivelor individuale și a executării atribuțiilor.

În raport de domeniul în care se exercită, autoritatea formală poate fi: ierarhică sau funcțională. Autoritatea ierarhică acționează asupra persoanelor și se concretizează în declanșarea unor acțiuni sau decizii exprimând ce și când trebuie realizat, fiind asemănătoare puterii executive. Acest tip de autoritate se exercită la nivel operațional.

Autoritatea funcțională se exercită asupra unor activități și se materializează în proceduri, indicații de specialitate care exprimă cum trebuie executate diferite activități ale întreprinderii. Acest tip de autoritate este asemănător cu puterea legislativă.

Pe lângă autoritatea formală, titularii postului trebuie să posede și o competență sau autoritate profesională, exprimată de nivelul de pregătire și experiența de care dispune o persoană și prin care dobândește recunoașterea meritelor și a contribuției personale la realizarea obiectivelor.

Între aceste două laturi ale competenței trebuie să existe o strânsă concordanță: autoritatea atribuită, formală, trebuie însoțită de cea profesională.

Responsabilitatea este obligația de a îndeplini anumite sarcini sau atribuții, de a realiza obiectivele individuale ce revin fiecărui post. Corelarea și corespondența dintre sarcini, autoritate și responsabilitate sunt prezentate foarte sugestiv în literatura de specialitate prin intermediul unui triunghi echilateral numit triunghiul de aur al managementului: competențe, responsabilități, sarcini.

Funcția constituie factorul de generalizare al unor posturi asemănătoare din punctul de vedere al ariei de cuprindere a autorității și responsabilității.

Compartimentul reprezintă o unitate structurală alcătuită dintr-un număr de persoane subordonate unei autorități unice și care execută în mod permanent anumite activități precis determinate.

După modul de exercitare a autorității, compartimentele pot fi ierarhice și funcționale. Compartimentele ierarhice au autoritatea delegată asupra activităților ce se desfășoară în compartimentele de la nivelurile ierarhice inferioare. De exemplu, contabilul șef nu are autoritate asupra șefului secției, dar are autoritate asupra activității economico-financiare ce se desfășoară în acea secție.

Organigrama

Reprezentarea grafică a structurii de conducere este denumită organigramă. În stabilirea organigramei trebuie ținut cont de particularitățile întreprinderii, de obiectivele ei, de dezvoltarea în perspectivă, de acceptarea delegării de autoritate. Fiind o reprezentare grafică, în construirea organigramei se folosesc simboluri figurative, literale, numerice și cromatice.

Organigrama, ca reprezentare grafică a structurii de conducere a unei întreprinderi are ca obiectiv punerea în evidență a:

- funcțiilor, a întinderii lor și a repartizării între diferite servicii operaționale a funcțiilor;
- responsabilităților serviciilor cu nivelul lor ierarhic, numele și întinderea autorității;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- relațiilor (legăturilor) serviciilor care pot fi ierarhice sau funcționale.

Organigrama este în acest fel deopotrivă un element de informare și de analiză, respectiv de studiu. În raport de modul lor de construcție, organigramele pot fi rectangulare (verticale sau orizontale) și circulare.

Regulamentul de organizare și funcționare

Pentru ca unitatea să aplice structura de conducere proiectată este necesar să se asigure completarea structurii cu personal corespunzător. Angajații trebuie să cunoască bine rolul lor, legăturile și sarcinile pe care le au de îndeplinit și o serie de date privind întreaga unitate din care fac parte. Toate acestea cuprinse într-un document normativ, prin care se stabilește forma de organizare și conducere a unității, organismele care alcătuiesc întreprinderea, atribuțiile, sarcinile și răspunderile care revin fiecărui compartiment de muncă, organ și funcție de conducere, descrierea detaliată a legăturilor din cadrul structurii, organigrama întreprinderii, alături de alte precizări, reprezintă regulamentul de organizare și funcționare al întreprinderii.

Necesitatea cuprinderii într-un document a tuturor acestor probleme ajută la cunoașterea de către fiecare persoană a sarcinilor sale, a legăturilor și cerințelor ce secer a fi îndeplinite, orientarea celor care se ocupă cu recrutarea, promovarea și perfecționarea personalului, cunoașterea și utilizarea celor mai adecvate metode de evaluare a complexității lucrărilor și de determinare a consumului de muncă etc.

Structura și conținutul regulamentului de organizare și funcționare se referă la următoarele:

Organizarea unității: dispoziții generale (actul normativ de înființare, subordonare ierarhică; precizarea domeniului, ramurii și obiectului de activitate etc.; statutul juridic al unității și regimul său de finanțare; principalele organe cu care colaborează la îndeplinirea atribuțiilor sale).

Structura organizatorică: compartimentele de muncă și relațiile dintre acestea; cazurile și modalitățile de creare a unor compartimente temporare; consiliile, comisiile și alte organe care funcționează în cadrul unității; unitățile subordonate; organigramele unității (ca anexă). **Atribuții și sarcini:** atribuțiile unității și detalierea obiectelor de activitate; atribuțiile compartimentelor, diagramele de relații între compartimentele care colaborează; lista documentelor principale ce se elaborează în cadrul fiecărui compartiment și fișele posturilor. **Conducerea unității:** conducerea participativă (organisme de conducere participativă); adunarea generală a acționarilor și Consiliul de administrație; componența organelor de conducere participativă; numirea, alegerea sau revocarea membrilor; modul de funcționare a organelor de conducere participativă; competențe și responsabilități concretizate la nivelul organelor de conducere participativă.

Conducerea curentă (atribuții, competențe și responsabilități ale conducătorului unității și adjuncților săi, cu înscriere în fișa postului, delegările de autoritate stabilite, lista compartimentelor coordonate).

2.1. Noțiuni privind termenul de strategie

La finalul acestui modul veți înțelege noțiunea de strategie. Veți cunoaște repere în evoluția managementului strategic și care sunt caracteristicile acestuia. Vă veți familiariza cu concepte, precum misiunea, viziunea firmei și obiective strategice. Vom parcurge împreună metode de analiză a mediului intern și extern, și veți putea utiliza metode și instrumente de management strategic utile în gestionarea propriei firme, precum: Analiza SWOT, Analiza PESTLE, etc.

Ce este strategia?

Pentru mulți este vorba despre aplicarea unei teorii, a unui model sau a unui cadru. În „Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise”, Spenser dezvoltă o abordare creativă diferită. Subliniind faptul că firmele se confruntă cu incertitudini și necunoscute (lipsuri de cunoștințe), el susține că nucleul gândirii strategice și al proceselor se bazează pe liderii organizației dezvoltând soluții nou imaginate, la oportunitățile pe care aceste incertitudini le deschid. (Spencer, 2015).

Evoluția managementului strategic

Printre primii care a punctat importanța deosebită a strategiei pentru firme și a indicat conținutul său a fost Peter Drucker. În 1954, acesta relevă că strategia unei organizații răspunde la două întrebări: „1.În ce constă afacerea?”; „2.Care ar trebui să fie obiectul de activitate al firmei?” Prima abordare temeinică și de sine stătătoare a strategiei firmei a aparținut însă lui Alfred Chandler, în lucrarea „Strategy in Structure” (1962). Strategia este definită ca „determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei întreprinderi”.

Teoreticianul american Igor Ansoff a consacrat noțiunea de management în 1973, constituită ca o evoluție a planificării strategice. Evoluția managementului strategic începe cu dezvoltarea unei baze operaționale dată de utilizarea unui buget și evoluează în patru faze spre un instrument de construcție pe termen lung, conform cu Figura 2.1.

Figura 2.1.Planificarea strategică. Adaptare după Ansoff.

Faza I- se bazează pe utilizarea bugetelor anuale și pe focalizare funcțională, cu scopul asigurării unui control operațional.

Faza a II-a -utilizează analiza mediului pentru a realiza o alocare statică a resurselor pe termen scurt și mediu.

Faza a III-a -realizează un răspuns activ dat provocărilor din partea unui mediu competițional agresiv. Procesul bazat pe o gândire strategică constă în construcția unor alternative strategice, ca rezultat al unei analize complete a pieței. Flexibilitatea procesului se datorează alocării dinamice a resurselor.

Faza a IV-a -treapta superioară a abordării relației organizație-mediu. Organizația creează viitorul prin dirijarea tuturor resurselor pentru obținerea unui avantaj competițional și flexibilizarea structurilor și a procedurilor de planificare. Elementul de stabilitate al organizației este constituit dintr-un sistem de valori favorabil abordărilor creative.

2.2. Caracteristicile managementului strategic

A gândi strategic înseamnă a răspunde la trei întrebări:

Procesul de management strategic poate fi studiat și aplicat folosind modelul de management strategic:

1. Definirea viziunii și misiunii unei organizații;
2. Stabilirea obiectivelor strategice;
3. Elaborarea și selectarea strategiilor;
4. Implementarea la nivelul întregii organizații;
5. Implementarea la nivelul fiecărui department;



UNIUNEA EUROPEANĂ



6. Măsurarea și evaluarea performanțelor.

A. Analiza mediului extern

Mediul extern al unei organizații se structurează în: mediul extern general, mediul extern competițional și grupuri strategice. Analiza mediului extern se realizează folosindu-se o multitudine de metode și proceduri, printre care enumerăm: Matricea de evaluare a factorilor externi (EFE-matrix); Analiza hărții grupurilor strategice.

B. Analiza mediului intern

Una dintre metodele cele mai utilizate în analiza mediului intern este Analiza lanțului valoric, în care toate activitățile care se desfășoară într-o organizație se pot grupa în: activități primare și activități secundare. Analiza lanțului valoric își propune să evidențieze pe lângă costurile și eficiența activităților, care sunt punctele tari și respectiv punctele slabe ale organizației. O altă metodă de evaluare a mediului intern este Matricea De Evaluare Interna (IFE), similar cu matricea EFE, a mediului extern.

Misiunea

Misiunea constă în stabilirea cu exactitate a scopului existenței organizației și a scopurilor fundamentale din punct de vedere social și economic. O declarație a misiunii organizației formulată în mod clar este esențială pentru stabilirea eficientă a obiectivelor. Declarația misiunii organizației mai este denumită și „declarația scopurilor sau a filozofiei organizației”, și trebuie să dezvăluie ceea ce dorește să devină compania și pe cine vrea să deservească. În stabilirea misiunii pornim de la întrebările fundamentale:

- Cu ce se ocupă firma noastră?
- Cine sunt clienții noștri?
- Cum va arăta firma noastră în viitor?
- Cum ar trebui să fie ea în prezent?

Viziunea

Misiunea organizației se conturează ca urmare a întrebării „În ce constă afacerea?” iar viziunea unei organizații trebuie să răspundă la întrebarea fundamentală: „Ce vrem să devenim?”

O viziune clar formulată constituie fundamentul pentru elaborarea misiunii organizației. Multe organizații au elaborate atât viziunea, cât și misiunea. În general, viziunea precede întotdeauna etapa de stabilire a misiunii.

Declarația viziunii organizației conceptualizează imaginea a ceea ce se dorește să devină organizația și este considerată primul pas în planificarea strategică, precedând etapa de elaborarea a misiunii organizației.

Obiectivele strategice, politica și strategia firmei

Obiectivele strategice preiau din viziunea și misiunea organizației ideile și determinările fundamentale și condensează, în aceste obiective, întreaga voință și capacitate a organizației, de dezvoltare și de împlinire, în contextul creării unei competitivități strategice.

Politica este un ansamblu de proceduri, reguli și principii care formează modul de acțiune al unei organizații pentru a servi obiectivelor și scopurilor. Politicile includ reguli generale, regulamente și



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

procedure, pot fi stabilite la nivelul organizației și aplicate întregii organizații, la nivelul departamentelor funcționale și aplicate fiecărui departament în parte sau la nivelul principalelor departamente operative sau unități teritoriale, și aplicate fiecărui departament, respectiv unitate. Strategia reprezintă un ansamblu de proceduri de relaționare cu mediul extern în vederea atingerii obiectivelor propuse.

2.3. Metode de conducere strategică

Cea mai des întâlnită metodă de conducere strategică este Conducerea bazată pe planificarea financiară, constând în elaborarea de bugete lunare și anuale, efectuarea de controale amănunțite pentru buna desfășurarea a activităților și funcțiilor angajaților, fiind caracteristică firmelor mici sau la început de drum.

Conducerea previzională constă în realizarea de previziuni pe termen lung, în legatură cu interacțiunea firmei cu mediul extern. În realizarea previziunilor, se analizează mediul extern, efectele mediului extern asupra activității firmei, se analizează factorii care pot afecta activitatea firmei și elaborarea de strategii de preîntâmpinare a unor situații dificile. Acest tip de conducere este caracteristic firmelor mici care au în vedere extinderea activităților.

Conducerea orientată pe factori externi constă în formarea de departamente și compartimente care pot urmări obiective relativ diferite, iar șefii acestor diviziuni iau decizii împreună cu conducerea firmei. Acest tip de conducere are în vedere analiza mediului extern, a mediului intern și ale obiectivelor firmei pentru a putea elabora strategii care să răspundă prompt schimbărilor de pe piață și concurenței.

2.4. Instrumente și metode ale managementului strategic

Tehnica de management cuprinde un ansamblu de reguli, procedee și instrumente specifice cu ajutorul cărora se soluționează concret problemele ce decurg din atributele procesului de management.

Metoda de management este acea modalitate ce facilitează exercitarea unor componente ale procesului managerial cu implicații asupra conținutului și eficacității muncii unuia sau mai multor manageri.

Grafic 2.4.1 Procesul de management. Autor: Bălan Sorina-Mihaela

Considerăm că pentru un antreprenor este importantă cunoașterea unor instrumente clare și elocvente, ușor de aplicat.

Studiul „The Current Strategic Management Tools and Techniques: The evidence from Czech Republic” a analizat natura celor 31 de instrumente și tehnici de management utilizate prin determinarea gradului de utilizare și satisfacție de către companii. S-a observat că peste 50% din companii au utilizat cu precădere cincisprezece instrumente și tehnici de management strategic și anume: Analiza SWOT, Analiza satisfacției clienților, Analiza prețului, Analiza opiniilor și a atitudinilor angajaților, Analiza cost-beneficiu, Analiza reclamațiilor clienților, Analiza opiniilor și atitudinilor clienților, Cele 5 forțe ale lui Porter, Analiza PEST, Analiza nivelului serviciilor, Segmentarea pieței, Analiza cotei de piață, Analiza profitabilității clienților, Benchmarkingul și Analiza defecțiunilor clienților. (Afonina & Chalupsky, 2012).



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Cele mai utilizate instrumente utilizate la nivel global, pentru managementul portofoliului de afaceri și precizarea alternativelor strategice de urmat de unitățile strategice de afaceri, vizează: 1. Analiza întrebărilor critice; 2. Matricea Boston Consulting Grup; 3. Analiza multifactorială GE MATRIX; 4. Analiza PESTLE; 5. Analiza SWOT; 6. BALANCED SCORECARD; 7. Analiza V.R.I.O.; 8. Strategia MINTZBERG 'S 5 P și 9. Modelul celor 5 forțe PORTER.

Analiza întrebărilor critice

O sinteză a ideilor mai multor scriitori sugerează că formularea unei strategii organizaționale adecvate este un proces de analiză critică a întrebărilor - răspunzând la următoarele patru întrebări de bază, sintetizate în Tabelul 4.4.1:

Tabelul 2.4.1 Analiza critică a întrebărilor.

Întrebare Răspuns vizat

1. Care sunt scopurile și obiectivele organizației? Indică locul în care organizația dorește să meargă.
2. Unde se află organizația în prezent? Poate spune managerilor dacă o organizație atinge obiectivele organizaționale și dacă da, este nivelul acestor progrese satisfăcător sau nu ?
3. În ce fel de mediu există organizația acum? Ambele medii interne și externe sunt acoperite în această întrebare.
4. Ce se poate face pentru a atinge mai bine obiectivele organizaționale în viitor? Are drept rezultat strategia organizației în viitor.

Matricea Boston Consulting Group (BCG)

Modelul BCG a fost elaborat de una dintre cele mai prestigioase firme de consultanță în management, Boston Consulting Group. În cadrul acestui model dimensiunea atractivității ramurii este exprimată prin rata sa de creștere, iar competența firmei prin cota sa relativă de piață pe acel segment. În funcție de procentajul relativ de piață (relative market share) și rata de creștere relativă (market growth), produsele sunt ordonate într-o diagramă 2x2. Cele patru cadrane care rezultă sunt clasificate astfel:

- I. Stele (Stars) - procent mare de piață / creștere mare de piață, acestea domină segmentul lor de piață, dar necesită investiții pentru a ține pasul cu rata de creștere.
- II. Vaci de muls (Cash Cows) - procent mare de piață / creștere de piață scăzută (generatoare de numerar); produse care acaparează majoritatea veniturii brut din

segmentul lor de piață și necesită puține investiții. În general, acestea generează profit, necesar pentru a susține „stelele” și „semnele de întrebare”.

- III. Semne de întrebare (Question Marks) - procent de piață scăzut / creștere de piață mare acestea au nevoie de investiții pentru a ține pasul cu rata de creștere a pieței, dar nu domină pe segmentul său de piață, motiv pentru care nu prosperă.

- IV. Câini (Dogs) - procent de piață scăzut / creștere de piață scăzută. (Matrice Boston, 2016).

Matricea Boston a unei companii de echipament audio și video este redată în Figura 4.4.2.

Figura 2.4.2. Matricea Boston a unei companii de echipament audio și video, accesat de pe (Matrice Boston, 2016)

GE Multi-Factor Portfolio Matrix

Cu ajutorul lui McKinsey & Company, grupul lider de consultanță, General Electric Company (GE) a dezvoltat un instrument popular de analiză a portofoliului de afaceri numit GE Multifactor Portfolio Matrix, în conformitate cu Figura 4.4.3. Acest instrument ajută managerii să dezvolte o strategie organizațională bazată în primul rând pe atractivitatea pieței și pe punctele forte ale afacerii. Fiecare unitate de afaceri strategică a organizației (SBU) este reprezentată pe o matrice de două dimensiuni: atractivitatea industriei și puterea afacerii. Fiecare dintre aceste două dimensiuni este de fapt un compozit dintr-o varietate de factori. (GE Multifactor Business Portfolio Matrix, 2017).

Figura 2.4.3. Matricea portofoliului multifactor GE, accesat de pe (Bererjee)

Atractivitatea industriei este determinată de factori precum: dimensiunea industriei; rata de creștere (rata de creștere a industriei substituibile, capacitatea și extinderea trebuie luate în considerare înainte de identificarea creșterii industriei); numărul de concurenți; profitabilitatea curentă; bariera de intrare; potențialul de extindere al viitorului industriei; regulamente; abordarea industrială față de responsabilitatea socială; perspectiva clienților față de industrie.

Punctele forte ale afacerii pot fi determinate de poziția afacerii care urmărește: poziția companiei în comparație cu concurenții (avantaj competitiv durabil); competențe de bază; poziție financiară; cota de piață/capital propriu; utilizarea tehnologiei în afaceri; negocierea asupra furnizorului; fidelizarea clienților față de afaceri (responsabilitate socială corporativă).

Analiza PESTLE

P-Mediul politic vizează: protecția mediului/legislația, protecția consumatorului, atitudinea guvernului, reglementarea concurenței, standardele de publicitate;

E-Mediul economic: creșterea economică, impozitarea comerțului internațional drept, rata de schimb, sănătate și securitate, inflația, salariul minim, etc;

S-Mediul Social: distribuția veniturilor, demografie, modificări ale stilului de viață, educație, sănătate și bunăstare, condiții de viață;

T-Mediul Tehnologic: schimbări în științele fizice, internet, utilizare și costuri energetice, rate de uzură tehnologică, guvernul și industria se concentrează pe tehnologie, cheltuieli guvernamentale pentru cercetare;

L-Mediul Legislativ: se referă la drept, sănătate și siguranță, taxe regulamente, bariere comerciale internaționale, forța de aderență a statului de drept;

E-Mediul Enviroment: percepția și reacția oamenilor la problemele de mediu pot afecta o afacere. Analiza PESTLE este o analiză a mediului extern foarte des utilizată la momentul actual, în conformitate cu Figura 4.4.4.

Figura 2.4.4. Analiza de tip PESTLE, accesată de pe (Business Documents UK Ltd Team)

Analiza SWOT

În analiza SWOT - semnificația simbolurilor este următoarea:

S- STRENGTHS- forțe, puteri, vigoare - oferă organizației avantaje concurențiale;

W-WEAKNESS- slăbiciuni, caracteristici - generează dezavantaje competitive;

O- OPPORTUNITIES - ocazii, situații favorabile- elemente externe ce oferă posibilități certe de dezvoltare, de pătrundere pe o altă piață, de câștig imediat sau viitor;

T-THREATS - amenințări -combinație externă care poate provoca o pagubă semnificativă organizației economice, dacă se păstrează cursul actual al acțiunilor. Aceasta poate permite unei firme să exploateze oportunitățile folosind punctele sale forte, îmbunătățind în același timp punctele slabe ale acesteia, pentru a evita amenințările externe.

Axa factorilor interni SW poate fi asociată cu axa OX a unei diagrame, iar axa factorilor externi OT poate fi asociată cu axa OY a aceleiași diagrame.

Combinând factorii interni cu factorii externi se pot genera patru categorii de strategii. Acestea sunt strategii generice deoarece ele capătă conținut în condițiile concrete ale fiecărei organizații.

I. Strategii SO. Acestea sunt strategii de tip max-max, în sensul că ele combină elementele cele mai favorabile construirii unei strategii. Strategiile SO utilizează elementele forte sau puternice ale organizației pentru a profita de oportunitățile

existente în mediul extern. Aceste strategii sunt agresive și urmăresc crearea unui avantaj net competitiv față de celelalte organizații concurente.

II. Strategii WO. Acestea sunt strategii de tip min-max, în sensul că ele combină elementele de slăbiciune existente în organizație cu oportunitățile existente în mediul extern. Se încearcă folosirea oportunităților pentru eliminarea slăbiciunilor sau transformarea acestora în puncte forte pentru organizație.

III. Strategii ST. Acestea sunt strategii de tip max-min, în sensul că ele folosesc elementele forte ale organizației pentru a evita sau pentru a reduce amenințările existente în mediul extern. Sunt strategii de apărare, dar se pot transforma în strategii de atac dacă se evaluează corect raportul forțelor interne față de cele externe.

IV. Strategii WT. Acestea sunt strategii de tip min-min și urmăresc să se minimizeze slăbiciunile, în condițiile în care se evită amenințările din mediul extern. Sunt strategii defensive și ele se folosesc îndeosebi atunci când organizația se află în declin, pentru a evita falimentarea ei.

Două modele de analize SWOT sunt redată mai jos (Figura 4.4.5.a și b):

Figura. 2.4.5. a. Model de template

pentru Analiza SWOT accesat de pe (Canvanizer)Figura. 4.4.5.b Model de Analiza SWOT accesat de pe (Analiza SWOT: ce rol are și în ce constă?)

BALANCED SCORECARD (BSC)

Balanced Scorecard a fost dezvoltat de Robert S. Kaplan și David P. Norton în 1990. Folosit de organizație pentru a măsura performanța sa, include atât indicatori financiari, cât și non-financiari ai performanței organizației, precum și diverse măsuri nefinanciare cum ar fi măsurile pentru clienți, procesul de afaceri și învățare.

Balanced Scorecard (BSC) este un concept care permite obiectivarea strategică echilibrată la nivelul unei întregi organizații sau a unei unități componente a acesteia. Caracterul echilibrat al Balanced Scorecard se bazează pe: obiective financiare și non-financiare, factori de influență interni și externi, orizont de timp scurt și lung, indicatori conducători (leading) și conduși (lagging). Balanced Scorecard este în același timp o metodologie de implementare a unui sistem ciclic de definire a obiectivelor strategice pe baza relațiilor cauzale dintre procesele organizației, de aliniere organizațională și cascada a obiectivelor până la nivel de angajat, de execuție a strategiei pe baza inițiativelor strategice finanțate prin StratEx și de închidere a buclei de management, pe baza măsurării, învățării, testării schimbărilor și adaptării obiectivelor strategice. (Balanced scorecard, 2015)

Analiza V.R.I.O

Analiza V.R.I.O. a fost elaborată de Barney, J.B (1991). Folosită pentru a analiza resursele și capacitățile interne ale firmei pentru a afla dacă acestea pot fi o sursă de avantaj competitiv susținut, analiza VRIO este un acronim pentru cele patru întrebări: problema Valorii, problema Rarității, problema Imitației și întrebarea Organizației.

Modelul VRIO este un cadru de analiză strategică aplicat în timpul analizei interne a planificării strategice. Cadrul se bazează pe evaluarea resurselor și a capacităților unei organizații. VRIO este acronimul pentru cele patru (4) întrebări de bază ale cadrului care evaluează capacitățile și resursele:

I. Valoare: Această resursă / capacitate permite organizației să exploateze o oportunitate sau să blocheze o amenințare externă? În caz contrar, resursele / capacitatea pot fi considerate o forță a organizației. Analiza valorii VRIO începe, în general, cu revizuirea lanțului de valori al organizației, în căutarea unor elemente care au optimizat anumite bucăți ale lanțului.

II. Raritate: Controlează această resursă / capacitate în mâinile câtorva (pe piață)? Conceptul de raritate al cadrului VRIO impune ca resursa / capacitatea eticheta să îndeplinească condițiile de aprovizionare scurtă și persistență în timp. Dacă acestea nu sunt îndeplinite, resursa / capacitatea nu poate genera un avantaj competitiv durabil.

III. Imitabilitate: resursele / capacitatea sunt greu de imitat? Sau, aceste resurse / capacități generează un dezavantaj față de costurile organizațiilor concurente care încearcă să-l obțină, să-l dezvolte sau să-l dubleze? Imitarea poate apărea în două moduri: prin imitarea directă a resurselor / capacităților sau prin asigurarea unei substituții cu o resursă / capacitate comparabilă.

IV. Organizație: Organizația este structurată, construită și capabilă să exploateze resursele / capacitatea? Resursa / capacitatea nu garantează nici un avantaj competitiv pentru o organizație de la sine. Formularul trebuie să fie organizat pentru a captura valoarea de la ele. Organizația se bazează pe sisteme de management, procese, politici, structură și cultură. (VRIO Model PowerPoint Template, 2018).

Sumarul modelului VRIO se poate vedea în modelul de mai jos.

Figura 2.4.6. Sumarul modelului VRIO (VRIO Model PowerPoint Template, 2018)

Strategia MINTZBERG 'S 5 P

Strategia Mintzberg 5Ps a fost dezvoltată de Henry Mintzberg în 1987. Fiecare dintre cele 5P din cadrul Mintzberg are o abordare diferită a strategiei. Mintzberg sugerează că există cinci moduri în care se folosește termenul "strategie". Acestea sunt numite "5P pentru strategie". Figura 2.4.7.

Figura 2.4.7. Strategia Mintzberg 5Ps (Mintzberg's 5 P's of Strategy) Strategia poate însemna oricare din următoarele:

- I. **Strategia ca plan:** Strategia se face înainte de implementare și este urmată de implementarea și dezvoltarea reală.
- II. **Strategia ca Ploy:** Aceasta este o manevră specifică menită să depășească performanțele unui concurent.
- III. **Strategia ca model:** Strategia ca uneori să fie explicată în termenii unui model care a apărut mai degrabă decât ceva preplanificat.
- IV. **Strategia ca poziție:** aceasta este reprezentată de găsirea unei nișă, oferirea unui produs distinctiv sau prin exploatarea competențelor existente pentru a descuraja concurenții.
- V. **Strategia ca perspectivă:** Aceasta se referă la cultura organizațională, deoarece strategia poate fi rezultatul modului în care o companie se vede singură. (Mintzberg's 5 P's of Strategy)

Model celor cinci forțe PORTER

Modelul lui Porter consideră cinci forțe care determină "atractivitatea" pieței dvs. prin analizarea intensității competitive. Ceea ce a vrut să spună printr-o anumită piață, fiind "atractivă", a fost rentabilitatea globală a industriei, care a fost evaluată prin analizarea oportunităților și riscurilor potențiale. (Free-Management-eBooks).

Analiza vizează cinci domenii cheie:

1. Amenințarea noilor intrați,
2. Puterea de negociere a cumpărătorilor,
3. Puterea de negociere a furnizorilor,
4. Amenințarea înlocuitorilor și
5. Rivalitatea competitivă.

Alte metode utilizate cu succes în managementul strategic

1. Analiza MOST.

Instrumentul MOST Analysis permite managementului o mai bună înțelegere a modalităților de asigurare a activităților zilnice ale organizației în vederea atingerii scopului dorit. Analiza MOST este utilizată pentru a stabili obiectivele afacerii. Cheia este planificarea de sus în jos și apoi invers. Ajută la determinarea stadiului unde vreau să ajung (specificând o misiune) și conduce la obiective strategice din punctul de vedere al implementării sale. Toate strategiile ar trebui să contribuie la atingerea obiectivelor, iar toate obiectivele ar trebui să fie în conformitate cu misiunea adoptată. Abrevierile MOST reprezintă:

- **M (Misiune) - Misiune.** Misiunea este ceea ce aspiră. Gândiți-vă: Unde veți ajunge? Care este misiunea ta? Notați răspunsurile.
- **(Obiective) - Obiective.** Obiectivele principale care vor ajuta la realizarea misiunii. Este important ca obiectivul să fie determinat utilizând modelul SMARTER (de la primele litere: S - specific și clar (specifice, concrete, clare), M - Măsurabil (măsurabilă) A - Attainable (realizabil), R - relevant



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

(important.), T - Time-bound (încorporat în timp, timp specificat), E - Excitant (incitant), R - Înregistrat (salvat)) Apoi, avem o probabilitate mai mare de implementare. Luați în considerare: Care sunt obiectivele care vor ajuta la realizarea misiunii? Notați răspunsurile.

□ S (Strategii) - Strategii. Ele vor permite crearea unui plan cuprinzător. Puteți folosi, de exemplu, strategia Walt Disney sau Kurt Vonnegut . Notați răspunsurile.

□ T (tactici) - tactici. Determinați ce acțiuni veți face mai întâi. Specificați: Ce vă va aduce mai aproape de obiectiv? Ce acțiuni doriți să realizați pentru atingerea obiectivului? Ce măsuri? Notați răspunsurile. (Analiza M.O.S.T. <https://coaching4smart.wordpress.com/2012>).

2. Resource Audit (Auditul resurselor.)

Fiecare organizație dorește să-și maximizeze oportunitățile și să efectueze auditul resurselor. Resursele firmei pot fi:

1. Resurse fizice: Mașini, clădiri, capacități de producție
2. Resursele tehnologice: PC, echipamente, rețele
3. Resurse financiare: capital, numerar, debitori / creditor, furnizori de bani (acționari, bancheri etc.)
4. Resurse umane: numărul și mixul de persoane, aptitudinile, competențele și cunoștințele
5. Capitalul intelectual: brevete, branduri, sisteme de afaceri, baze de date ale clienților,
6. Resurse intangibile: reputația, „bunăvoința” (Audit resources).

Auditul resurselor identifică resursele disponibile unei companii.

Resursele financiare includ activele financiare ale organizației, inclusiv capacitatea de a obține finanțare prin intermediul creditului;

3. Modelul McKinsey 7-S

Modelul McKinsey 7-S, după cum sugerează și numele modelului este format din șapte domenii. Se bazează pe teoria că, pentru ca o organizație să funcționeze bine, șapte elemente trebuie să fie aliniate și să se consolideze reciproc:

1. Strategie - Scopul afacerii și modul în care organizația încearcă să își consolideze avantajul competitiv.
2. Structura - Diviziunea activităților; mecanisme de integrare și coordonare.
3. Sisteme - Proceduri formale pentru măsurarea, recompensarea și alocarea resurselor.
4. Valori comune - Cultura generală a companiei și scopul din spatele a tot ceea ce se face.
5. Abilități - Competențele și capacitățile distinctive ale organizației.
6. Personal - Resurse umane ale organizației, caracteristici demografice, educaționale și atitudine.
7. Stil - Modele tipice de comportament ale grupurilor cheie, cum ar fi managerii și alți profesioniști.

4. „Four-view model” (Modelul celor patru vizualizări)

„Four-view model” își are originea în ingineria software, dar poate fi folosit și în afara acestei discipline. Cele patru abordări sunt:

- I. Vederea logică este locul unde se transmite structura generală a aplicației. O altă modalitate de a caracteriza punctul de vedere logic este să considerăm acest lucru ca fiind interfețele cu mediul în cele mai generale contexte.

II. Viziunea procesului este folosită pentru a picta o imagine care descrie procesele și sarcinile care stau la baza sistemului, precum și canalele de comunicare dintre ele.

III. Vederea de dezvoltare oferă o perspectivă asupra organizării software-ului. Componentele sistemului, precum și interdependențele acestora, sunt prezentate în această perspectivă.

IV. Vizualizarea fizică este utilizată pentru a descrie configurarea hardware și software care este cerută de sistem.

5. Strategia oceanului albastru

Strategia oceanului albastru argumentează că o concurență pe viață și pe moarte nu duce decât la un ocean roșu însângerat, în care rivalii se luptă pentru un profit în scădere. Strategia arată că succesul durabil nu vine din înfruntarea concurenților, ci din crearea de „ocean albastru” - noi spații de piață nevalorificate, pregătite pentru creștere. Strategia oceanului albastru prezintă o abordare sistematică prin care concurența devine irelevantă și schițează principiile și instrumentele pe care orice organizație le poate utiliza pentru a crea și a capta propriile ocean albastre. (Mauborgne, 2015).

Optimizarea proceselor de afaceri presupune îmbunătățirea performanțelor organizației, redefinind structura proceselor de afaceri în vederea:

- Creșterii eficienței organizației - este o consecință imediată a procesului de optimizare, data de eliminarea sau re proiectarea proceselor ineficiente, automatizarea sarcinilor și reducerea stresului la nivelul angajaților, permițându-le acestora să fie mult mai productivi;
- Creșterii calității rezultatelor - prin reducerea posibilităților de apariție a erorilor;
- Îmbunătățirii cadrului de monitorizare a performanțelor - prin asigurarea unui cadru transparent de desfășurare a proceselor;
- Eficientizării utilizării resurselor - prin eliminarea acțiunilor redundante, generatoare de erori și costuri.

Procesele care nu funcționează pot provoca numeroase probleme, așa cum sunt:

- Plângerile clienților asupra calității slabe a produselor sau serviciilor;
- Frustrarea colegilor;
- Efort suplimentar pentru finalizarea procesului;
- Creșterea costurilor;
- Risipirea resurselor.

3.1 Pași în optimizarea proceselor de afaceri

Dacă vă confrunțați cu problemele menționate anterior, va trebui să alocați timp pentru a revizui și pentru a actualiza structura proceselor de afaceri relevante în cadrul companiei dumneavoastră, urmând pașii de mai jos:

Pasul 1 - Structurarea procesului

Odată ce ați stabilit care sunt procesele pe care doriți să le îmbunătățiți, documentați fiecare pas utilizând Diagramele Flux sau Diagrama Swim Lane. Acestea vă oferă o imagine vizuală a procesului. Diagramele Swim Lane sunt mult mai complexe decât Diagramele Flux, dar sunt mai potrivite pentru procesele care implică multe persoane și activități.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Explorați fiecare etapă în detaliu. Unele procese pot conține sub-etape pe care este posibil să nu le identificați. Consultați persoanele care utilizează cu regularitate acel proces pentru a vă asigura că nu pierdeți din vedere nimic important.

Pentru identificarea cu succes a componentelor cheie ale unui proces și optimizarea structurării acestora, încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

- Care sunt obiectivele și livrabilele procesului?
- Care sunt momentele de începere și finalizare ale procesului?
- Ce activități asigură derularea procesului?
- Ce departamente și/sau persoane sunt implicate în proces?
- Ce informații sunt transmise de la o etapă la alta a procesului?

Pasul 2 - Analiza procesului

Utilizați Diagramele Flux sau Diagramele Swim Lane pentru a investiga problemele din cadrul procesului, pornind de la următoarele întrebări:

- În ce etape au existat frustrări în rândul membrilor echipei sau clienților?
- Care dintre aceste etape provoacă blocaje?
- Care dintre acești pași necesită mai mult timp sau provoacă mai multe decalaje? Utilizați mai întâi Analiza Cauzelor Fundamentale și Analiza Cauza-Efect, implicându-i pe toți cei afectați de proces în identificarea cauzelor problemei. Ce consideră ei că se face greșit în cadrul procesului? Ce sugestii de îmbunătățire au? Observați și activitatea altor echipe din organizație. Ce tactici au abordat în situații similare?

Pasul 3 - Reproiectarea procesului

Este pasul în care regândiți procesul pentru a elimina problemele identificate. Cel mai indicat este să lucrați cu cei direct implicați în proces. Ideile acestora pot scoate la iveală noi abordări și, totodată, ei pot fi atrași să susțină procesul de schimbare. Parcurgeți următoarele activități:

- Asigurați-vă că membrii echipei au înțeles în ce constă procesul.
- Examinați cum puteți aborda problema identificată în pasul 2 (puteți utiliza tehnica brainstorming). Notați ideile tuturor, alături de costurile aferente.
- Restrângeți lista la soluțiile posibile, luând în considerare modul în care echipa dumneavoastră le-ar putea pune în aplicare.
- Utilizați Analiza de Impact pentru a înțelege efectele ideilor emise de membrii echipei. Apoi, realizați o atentă Analiză de Risc și o Analiză a Modalităților de a Eșua și a Efectelor, pentru a identifica posibilele riscuri și esecuri în reproiectarea procesului. În funcție de strategia organizației dvs., puteți lua în considerare ca instrument în această etapă și „Analiza Experienței Clientilor”. Aceste teste vă vor ajuta să înțelegeți consecințele fiecărei idei propuse și va vor permite să luați decizia potrivită.

- Odata ce ați agreat procesul împreună cu echipa dvs., treceți la crearea noilor diagrame pentru documentarea fiecărui pas.

Pasul 4 - Obținerea resurselor

Alocați resursele necesare implementării noului proces. Listați toate resursele de care aveți nevoie, comunicați-le fiecărui grup implicat și asigurați-vă că este înțeles modul în care acest nou proces va aduce beneficii întregii organizații.

Pasul 5 - Implementarea și comunicarea schimbării



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Este posibil ca îmbunătățirea proceselor să implice schimbarea sistemelor existente, a echipelor sau a structurii proceselor.

Implementarea noului proces ar putea fi un proiect în sine, de aceea planificați-l și gestionați-l atent. Alocați timp pentru a face față problemelor existente, precum și pentru a desfășura un test pilot pentru identificarea celor potențiale.

Tineți cont că schimbarea nu este întotdeauna ușoară. Personalul poate opune rezistență, în special când schimbarea implică un proces pe care îl utilizează de mult timp. Puteți utiliza instrumente precum Curba Schimbării sau Modelul de Schimbare în 8 Pași al lui Kotter, pentru a facilita depășirea rezistenței la schimbare.

Pasul 6 - Revizuirea procesului

După ce începeți derularea noului proces, monitorizați atent funcționarea sa, pentru a vă asigura că procesul se derulează conform așteptărilor și pentru a repera problemele chiar în momentul în care apar.

Faceți o prioritate din a solicita opinia persoanelor implicate în noul proces cu privire la funcționarea acestuia. Îmbunătățiți continuu procesul, utilizând metoda Kaisen. Micile îmbunătățiri făcute regulat vor asigura menținerea eficienței procesului.

Un proces este un set de pași și de activități pe care dumneavoastră și echipa le utilizați repetitiv pentru a crea un produs sau serviciu, pentru a atinge un obiectiv specific sau pentru a furniza valoare unui client sau furnizor.

Când procesele funcționează corespunzător, acestea pot asigura îmbunătățirea performanțelor organizației, atât din punct de vedere al eficienței și productivității, cât și sub aspectul satisfacției clienților.

Procesele care nu funcționează în parametrii potriviți pot provoca frustrare, decalaje și pierderi financiare.

Noile obiective, noile tehnologii și schimbări în mediul de afaceri pot afecta procesele și le pot face să devină ineficiente sau depășite.

3.2. Diagramele flux

Diagrama flux este o reprezentare grafică a succesiunii etapelor într-un anumit proces. Acest instrument ne permite să examinăm logica, sau lipsa de logică în succesiunea etapelor pe care le parcurgem pentru obținerea unui anumit rezultat. Construirea unei diagrame flux permite tuturor membrilor echipei de îmbunătățire o înțelegere a procesului ca un întreg. Diagrama flux poate fi utilă și în definirea scopului proiectului de îmbunătățire, a limitelor acestui proiect. Dacă o diagramă flux este construită corespunzător și reflectă procesul așa cum el se desfășoară în realitate, toți membrii vor avea imaginea comună, corectă a acestui proces. Mai mult, echipa nu va trebui să investească timp și energie pentru a observa procesul fizic, ori de câte ori dorește să analizeze anumite probleme, să analizeze teorii referitoare la cauzele problemei, sau să examineze impactul soluțiilor propuse. În figura de mai jos sunt prezentate diferite simboluri utilizate în diagrama flux.

3.3. Diagrama cauză efect

Scopul este de a găsi esența problemei.

Exemplu: organizația a pierdut un contract în urma unei licitații, pentru că nu a fost înștiințată la timp de câștigarea acesteia. Termenul limită de semnare al contractului era stabilit la numai 3 zile lucrătoare de la desemnarea câștigătorului.

1. De ce? - pentru că nu a fost înștiințată conducerea



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

2. De ce? - pentru că înștiințările vin doar prin fax, iar acesta nu a funcționat
3. De ce? - pentru că nu era hârtie în fax și pentru că acesta nu era vizibil
4. De ce? - pentru că secretara a lipsit de la birou și nu i-au fost preluate responsabilitățile
5. De ce? - pentru că nu este o procedură prin care să se stabilească cine preia responsabilitățile secretarei.

Pentru ca această problemă să nu se mai întâmple, ar trebui ca faxul să fie vizibil pentru mai multe persoane, pentru ca să se sesizeze lipsa hârtiei, să existe reguli în stabilirea celui care preia îndatoririle secretarei și implementarea unei soluții tehnice de primire a faxului pe e-mail.

Este interesant de observat că cea de-a 5-a întrebare nu este orientată către vina unei persoane, ci către un proces „De ce nu i-au fost preluate responsabilitățile?”. Acesta este un aspect foarte important, pentru că fiind o tehnică de management, se caută îmbunătățiri ale proceselor, nu se aruncă vina în mod clasic pe oameni, pe lipsa de timp sau pe lipsa investițiilor. Aceste răspunsuri pot fi adevărate, însă ele sunt în afara controlului nostru. Atunci când se face o analiză a celor „5 Why”, e bine de ținut minte că „nu oamenii greșesc, ci procesele”. 9 din 10 greșeli sunt cauzate de procese, iar dacă acestea sunt greșite, ele vor învinge mereu chiar și oamenii buni.

Atunci când probleme sunt mai complicate însă, tehnica „5 whys” este folosită ca parte în construirea diagramei „cauză - efect” cunoscută și sub denumirea de „os de pește” sau „Ishikawa”, după numele unui alt japonez care a implementat metoda în 1968, la Kawasaki apoi la Mazda, unde a implementat-o pentru modelul Miata. Tehnica se folosește atunci când problema identificată este una generă ce poate surveni din toate ramurile organizației. Exemple ar fi: scăderea profitului, scăderea cotei de piață, avansul mai lent față de cel al competitorilor, etc.

Categoriile celele mai des întâlnite în cadrul organizațiilor, sunt:

- ▶ Oamenii - toți cei implicați în proces.
- ▶ Metodele - cum sunt executate procesele și cerințele specifice, politicile, procedurile, regulile, legile, etc.

- ▶ Mașinile - orice echipament, calculatoare, unelte, etc. necesare îndeplinirii sarcinilor.
- ▶ Materialele - materialele consumabile, dar și cale care intră indirect în procesele de producție.
- ▶ Măsurătorile - datele generate de procese, care sunt folosite mai apoi în evaluarea calității.
- ▶ Mediul - condițiile cum ar fi temperatura, timpul, locația, cultura organizațională. 10

Avantajele diagramei Cauză-Efect

- Grupează pe categorii informațiile obținute prin orice metodă;
- Permite probarea ideilor prin îndepărtarea unei ramuri pe rând;
- Subliniază necesarul de informație pentru analiza ce trebuie realizată;
- Poate evita culegerea de date ce nu sunt necesare;
- Ajuta la identificarea cauzelor de bază și a relațiilor dintre cauză și efect;
- Stimulează participarea grupului în rezolvarea problemelor;
- Arată clar ce poate fi schimbat Participanții înțeleg mai bine procesele /activitățile și interdependențele;

Diagrama cauză - efect, denumită și diagrama ISHIKAWA se întocmește în vederea stabilirii relației existente între efecte și cauze și permite identificarea cauzelor unei probleme

- Figura 2

10

https://www.accedio.ro/uploaded_img/accedio/ro/Newsletter/Diagrama_cauza_efect_Ishikawa.pdf

3.4. Analiza Pareto

Analiza Pareto poate fi folosită atunci când întâmpini mai multe probleme cu legături între ele sau când o problemă are mai multe cauze.

Cu ajutorul acestei tehnici se pot de asemeni colecta metrice despre frecvența apariției problemei sau a cauzei.

Scopul analizei Pareto este observarea problemelor și determinarea frecvenței lor de apariție. Aceasta furnizează informațiile necesare pentru prioritizarea efortului, pentru a fi sigur că timpul se folosește cu impact maxim.

Analiza Pareto se bazează pe regula clasică 80/20. Acest lucru înseamnă că 20% din cazuri cauzează 80% probleme.

Să presupunem că ai o problemă cu defectul unui produs, bazată pe un număr de cauze. Prin observarea și colectarea metricilor, rezultă că sunt opt cauze. În loc să ataci la întâmplare aceste cauze, analiza Pareto îți poate arăta că 80% dintre probleme sunt create de primele trei cauze.

Regula 20/80 poate fi aplicată în extrem de multe domenii. Iată mai jos câteva exemple:

- 80% din veniturile unei organizații sunt produse de 20% din angajați.
- 80% din reclamațiile clienților provin de la doar 20% din produse.
- 20% din numărul de produse sau servicii aduc 80% din venituri.
- 20% din defectele unui sistem produc 80% din neconformitățile constatate.

Diagrama PARETO permite evidențierea celor mai importante elemente ale unei probleme asupra căreia trebuie acționat cu prioritate. Prin utilizarea diagramei Pareto în domeniul calității s-a constatat că:

- 20% din cauze conduc la 80% din defecte;
- 80% din costurile noncalității provin de la 20% din tipurile de defecte.

Unealta pentru aceasta tehnică este diagrama Pareto. Este un grafic, sau o histogramă care arată fiecare problemă și frecvența ei de apariție.

- Se crează un tabel în care se listează toate problemele sau cauzele observate;
- Pentru fiecare problemă identifică numărul de apariții într-un interval de timp fixat;
- Se sortează problemele în ordine descrescătoare pe baza numărului de apariții;
- Se adaugă o coloană pentru totalul cumulativ. (Frecvența cumulată a fiecărei categorii; reprezintă frecvența acelei categorii adăugată frecvențelor tuturor categoriilor superioare).

Pași în utilizarea diagramei PARETO:

Se listează problemele întâlnite într-o organizație, în ordine descrescătoare, în ordinea importanței;
Se calculează procentajul cumulativ de apariție a problemelor identificate;
Se reprezintă într-un grafic - pe axa x defectele în ordine descrescătoare a importanței lor, iar pe axa y numărul constatat; Se unesc punctele astfel obținute formând o curbă;
Se reprezintă pe același grafic - prin bare - pe axa x aceleași probleme în ordinea descrescătoare a importanței. iar pe axa y procentul cumulativ de frecvență;

Se trasează o linie paralelă cu axa X în dreptul procentului cumulat de 80%; din punctul din care această linie intersectează curba, se trasează o verticală paralelă cu axa Y până la intersecția cu axa X. Am delimitat astfel în stânga acestei verticale cele 20% din cauze care produc 80% din defecte și care conduc la scăderea calității și care îmbunătățite aduc o creștere semnificativă a calității. Acestea sunt cele 20% cauze vitale.

3.5. Modelul Optimizarea Costurilor - Value Stream Design

Dacă ar fi să definim Value Stream Design (sau Value Stream Map în unele sisteme), am spune că reprezintă “radiografia” sistematizată a întregului proces din cadrul unei companii, pornind de la momentul în care clientul emite comanda și mergând până în momentul în care clientul primește produsul comandat.

Obiectivul este acela de a determina fluxul materialelor și a informației care aduc valoare adăugată produsului. Practic în Value Stream Design identificăm activitățile cu valoare adăugată și cele fără valoare adăugată în cadrul procesului de realizare a produsului/serviciului oferit clientului final. Trebuie menționat însă că nivelul la care se acționează este cel macro și în VSD (VSM) nu apar detaliile din cadrul proceselor. Un aspect important în procesul de realizare a VSD (VSM) este acuratetea informațiilor care stau la baza mapării. Aceste informații trebuie să fie în concordanță cu situația reală pentru a avea la final o “radiografie” reală a situației în care ne aflăm.

Pașii care trebuie parcurși în vederea utilizării acestui instrument foarte util, sunt:

1. Definirea produsului/serviciului pentru care se dorește obținerea VSD (VSM)

În mod normal, pentru desemnarea produsului/serviciului avut în vedere se pornește de la analiza activității interne și se alege produsul/serviciul care consumă o cantitate mare din resursele companiei sau care nu corespunde cerințelor clienților. Se poate porni totodată

și de la o decizie managerială de a aborda un anumit produs strategic astfel încât acesta să fie îmbunătățit considerabil, crescându-i competitivitatea pe piață.

Ca exemplu, putem lua o companie de publicitate iar pentru produsul avut în vedere se pornește de la faptul că urmează un an electoral ceea ce înseamnă că va fi o cerere mare de bannere stradale.

Pasul 2 presupune determinarea statusului actual al fluxului sau VSD (VSM) actual. Pentru aceasta, e nevoie de participarea tuturor factorilor de decizie implicați în crearea produsului. Câteva întrebări care sunt foarte utile în acest stadiu ar fi: Ce procent din resursele implicate se transformă în valoare adăugată plătită de client? Câte deșeuri și câtă risipă sunt generate? Care e gradul de încărcare al celor implicate în comenzile de bannere stradale? Urmează definirea în ordinea fluxului, al fiecărui pas determinându-se timpul necesar și volumul de resurse intrate/ieșite - Figura 3:

- Primire comanda
- Lansare ordin de producție
- Achiziție material necesare
- Timpul de așteptare pentru primirea materialelor necesare
- Tăierea la dimensiunile cerute de client



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- Imprimarea cu textul și fotografiile solicitate de client
- Controlul calitatii produsului
- Remedierea posibilelor probleme de calitate
- Reverificarea calității produsului final

- Expedierea la client
- Transportul până la clientul final
- Preluare mărfii de către clientul final

Toți acești pași se reprezintă în mod grafic folosind semne convenționale agreate în cadrul firmei. Din exemplul alăturat (prezentat într-o formă foarte simplificată) se observă cu ușurință ca pentru un banner la a cărui realizare avem timp cu valoare adăugată de 30 minute, timpul de livrare al produsului este de 8 zile. Diferența dintre cele 8 zile și cele 30 de minute de valoare adăugată este timp de activități fără valoare adăugată sau cu semi-valoare adăugată care trebuie redus cât mai mult în noul VSD (VSM).

3. Crearea VSD (VSM) viitor sau ideal.

Pentru aceasta etapă, e nevoie de a analiza (a factorilor de decizie) detaliată a fiecărui pas anterior. În timpul acestei analize se pot pune câteva întrebări ajutătoare: Este acest pas absolut necesar? Există în cadrul lui operații care pot fi eliminate? Modul de desfășurare a operațiilor este cel mai eficient? etc.

Toate pierderile descoperite în cadrul pasului anterior vor fi eliminate prin diverse proiecte sau utilizând instrumente specifice Efficiency Maximizing System. 11

3.6. LEAN MANUFACTURING - Metode pentru îmbunătățirea performanțelor proceselor

Lean Manufacturing este în prezent cel mai eficient sistem de management al activităților unei organizații. Mediul de afaceri din România, aflat într-o permanentă schimbare, impune o adaptare rapidă la cerințele pieței. Globalizarea piețelor înseamnă creșterea concurenței pe piețele interne. Cum nu există un drept divin pentru a rămâne în afaceri, fiecare firmă din România trebuie să conștientizeze mai devreme sau mai târziu că soluția supraviețuirii pe piață este efortul continuu pentru a crește competitivitatea.

Aplicând Lean înseamnă nu numai supraviețuire într-o piață globală, dar și disponibilizarea de resurse care să fie direcționate spre dezvoltarea afacerii.

Înainte de a aplica principiile și instrumentele Lean Manufacturing, este însă necesară cunoașterea situației existente, pe baza căreia să se poată alege strategia aleasă pentru îmbunătățire și determinarea priorităților de acțiune.

11 <https://www.traininguri.ro/value-stream-design-optimizarea-costurilor/>;

Într-unul din articolele anterioare am prezentat principiile Lean și avantajele posibil de obținut. În acest articol vom vorbi despre cum să ne alegem indicatorii de performanță pe care dorim să-i controlăm în timpul aplicării sistemului Lean.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Știm deja că în Lean totul începe de la valoare - respectiv de la ceea ce este dispus să plătească clientul din ceea ce face un furnizor pentru a-i satisface cerințele. Deci, pentru a cunoaște eficiența cu care se desfășoară activitatea în situația existentă, prima grijă este să identificăm valoarea în organizația respectivă - adică să determinăm fluxul de valoare parcurs de produsul sau serviciul cerut de client în interiorul facilităților furnizorului.

Iată câteva definiții, pentru a clarifica sensul termenilor utilizați în acest context:

Eficiență: Satisfacerea tuturor necesităților clienților cu minimum de resurse consumate.

Taichi Ohno a făcut o distincție dintre eficiența aparentă și eficiența reală; el a dat următorul exemplu: „Într-o secție de fabricație, angajații produc 100 produse pe zi. Dacă în urma îmbunătățirii procesului, ei vor putea produce 120 de bucăți pe zi, atunci s-ar putea spune că a crescut eficiența de 20%. Însă acest lucru este real dacă și numai dacă și cererea clienților crește cu 20%. Dacă cererea rămâne stabilă la 100 produse pe zi, singura modalitate de a crește eficiența procesului este de a determina modul în care același număr de piese poate fi produs cu mai puțin efort și capital.”

Fluxul de valoare: Include toate activitățile componente ale unui proces, necesare pentru realizarea produsului sau serviciului cerut de client, de la concept până la lansare și de la comandă până la livrare. Fluxul de valoare cuprinde atât activitățile care prelucrează informațiile referitoare la realizarea produsului, cât și activitățile propriu-zise de prelucrare a materialelor pentru realizarea fizică a respectivului produs.

Harta fluxului de valoare (VSM - Value Stream Map): Diagrama în care se includ toți pașii necesari din fluxul de informații și din fluxul de materiale, de parcurs de la primirea unei comenzi până la livrarea produsului sau serviciului cerut de un client. Trasarea hărții fluxului de valoare poate fi un proces repetitiv, ca o condiție necesară pentru îmbunătățirea procesului de producție. De obicei se trasează o hartă a fluxului de valoare în situația curentă, care include pașii pe care-i urmează în prezent produsul de la comandă și până la livrare. Dar se trasează și o hartă viitoare a fluxului de valoare, pentru a valorifica oportunitățile de îmbunătățire identificate prin analiza hărții curente. În unele cazuri, este indicat să se realizeze o hartă ideală, care să reliefeze modalitățile de îmbunătățire generate de introducerea tuturor metodelor cunoscute specifice Lean.

Pentru a determina și controla nivelul dorit al performanțelor cu care se realizează procesele într-o organizație, trebuie să pornim de la identificarea clară a celor trei tipuri de activități din orice întreprindere:

- Activități care adaugă valoare - sunt acele activități care, din punctul de vedere al clientului, fac un produs sau un serviciu mai valoros;
- Activități care nu adaugă valoare - sunt acele activități care, din punctul de vedere al clientului, nu fac un produs sau un serviciu mai valoros. Totuși, din punctul de vedere al furnizorului, nu toate activitățile care nu adaugă valoare pentru client pot fi complet eliminate; astfel, ele se pot împărți în:
 - o activități care nu adaugă valoare, dar care sunt indispensabile;
 - o activități care nu adaugă valoare și care sunt necesare.

În cazul unei întreprinderi obișnuite de producție, de obicei se utilizează circa 5% din resursele disponibile pentru activități care adaugă valoare, circa 60% pentru activități care nu adaugă valoare, dar fără de care nu se pot obține rezultatele dorite, și minim 35% pentru activități care nici nu adaugă valoare, nici nu sunt indispensabile pentru bunul mers al proceselor de producție.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

În cazul unei firme normale de servicii, situația este și mai critică - doar aproximativ 1% înseamnă activitate care adaugă valoare, 49% fiind de obicei activitate inutilă care nu adaugă valoare și 50% activitate necesare, dar care nu adaugă valoare.

Aceste date statistice medii au fost determinate de specialiști, prin analiza activităților realizate în firmele pe care le-au acompaniat pe traseul către sistemul Lean de management. Mulți nu sunt de acord cu aceste date și pot considera că se află în categoria de firme cu rezultate peste medie. Este perfect rezonabilă o astfel de abordare și probabil că majoritatea au dreptate să fie optimiști. Dar sistemul Lean înseamnă renunțarea la păreri, impresii sau aparențe și trebuie să se cuantifice mărimi care să evidențieze situația și progresul rezultatelor obținute.

Aceste mărimi alese ca indicatori Lean trebuie să se refere la cele patru elemente cheie pentru a defini modul în care se realizează activitățile: productivitatea, calitatea, siguranța și costurile.

Productivitatea totală reprezintă raportul dintre cantitatea de produse (ieșiri) realizate de un sistem pe parcursul unei perioade și cantitatea de resurse (intrări) utilizate în aceeași perioadă de timp. De obicei, mai ales se utilizează ca indicator productivitate parțială, care reprezintă raportul între ieșiri și intrări specifice pentru un anumit tip de

resurse. Astfel, de cele mai multe ori se determină productivitatea muncii (ca raport între total ieșiri pe ore-om utilizate), pierzându-se din vedere celelalte tipuri de resurse care contribuie la obținerea rezultatelor (energie, resurse financiare, resurse materiale etc).

Diferența între productivitate, eficiență și eficacitate este următoarea:

- o Eficiența: Cât timp sunt utilizate intrările?
- o Eficacitate: Cât de bune sunt rezultatele?
- o Productivitate: Relația intrări-ieșiri în procesul de transformare a resurselor în rezultate.

Productivitatea trebuie să reflecte abilitatea de a produce ceea ce este necesar, când este necesar, unde este necesar, în volumul și procentul necesare, în maniera cea mai eficientă financiar. Conform principiului Lean, sporirea valorii create trebuie să se facă cu aceleași sau cu mai puține resurse.

Un alt indicator de utilizat pentru cunoașterea situației reale este randamentul sintetic sau eficacitatea generală a echipamentului (OEE - Overall Equipment Effectiveness). Acest indicator include aspecte esențiale pentru modul în care se desfășoară procesele și referitoare la rezultatele obținute.

Pentru calculul OEE se ține seama de disponibilitate (cât la sută din timpul disponibil de lucru poate fi efectiv utilizat), de eficacitatea procesului (cât la sută din timpul efectiv utilizat a fost bine utilizat) și de calitatea rezultatelor procesului (cât la sută din timpul bine utilizat a determinat realizarea de produse conforme).

- Disponibilitate: se diminuează din cauza timpului în care echipamentul nu a funcționat, deși era disponibil - timp de operare vs. timp efectiv de lucru în sarcină:

Disponibilitate = $\frac{\text{Timp efectiv de lucru}}{\text{Timp disponibil}} \times 100$

Estimări utile:

Timpul de operare = (Timpul normal de lucru + Ore suplimentare) - (Timpul planificat de nefuncționare + Capacitate în exces)

Timpul de lucru = Timpul de operare - Timpul de nefuncționare

Notă: Atenție la nefuncționarea din cauză de deficiențele echipamentelor, lipsa energiei, lipsa personalului, lipsa materiilor prime, lipsa uneltelor, reglaje, curățare,

- Eficacitatea procesului depinde de cauzele posibile pentru care echipamentul lucrează, dar nu realizează o producție suficientă (probleme legate de mici întreruperi ale activității, viteză redusă de funcționare, operații adiționale de reglare, mici întreruperi, ore de instruire etc).

Eficacitatea = $\frac{\text{timp de lucru}}{\text{timp disponibil}} \times 100$

Notă: Trebuie să știm cum sunt folosite orele de funcționare și care este timpul de ciclu pe produs sau timpul de ciclu mediu pe lot.

- Procentul de produse bune din totalul de produse realizate (calitate) permite determinarea timpului pierdut pentru realizarea de produse neconforme.

Procentul de produse bune = $\frac{\text{produse bune}}{\text{produse realizate}} \times 100$

OEE - eficacitatea generală a echipamentului

Performanța reală a echipamentului sau randamentul sintetic pentru un timp de lucru de 8 ore, este dat de formula:

$OEE = A \times B \times C \times D$, unde:

- A reprezintă timpul de operare
- B reprezintă timpul brut de lucru
- C reprezintă timpul net de lucru
- D reprezintă timpul util de lucru, respectiv:

A = disponibilitate; B = eficacitate; C = calitate

Dacă avem datele pentru a calcula indicatori precum productivitatea totală sau OEE, înseamnă că putem trasa harta de valoare pe baza căreia să facem analiza modului în care ne derulăm activitățile.

Sistemul de indicatori Lean mai poate include:

- Valoarea stocurilor existente pe fluxul de producție
- Durata de epuizare a stocurilor existente pe flux
- Timpul total de execuție (timpul în care se adaugă valoare)
- Timpul de ieșire a primului produs din procesul de execuție (timpul total de producție - lead time)
- Timpul de livrare

- Gradul de utilizare a timpului de producție (timpul de funcționare utilă)
- Eficiența utilizării echipamentelor (OEE)
- Numărul de defecte pe milion
- Numărul de produse brut din prima trecere
- Fișa de scor echilibrat (Balanced Score Card)
- Rotația stocurilor.

Dacă nu avem aceste date, înseamnă că este necesar să mai parcurgem o etapă de pregătire înainte de a trece la aplicarea principiilor și instrumentelor Lean - respectiv o etapă de stabilire a INFORMAȚIILOR necesare și a metodelor de culegere a acestor date.

3.7. Metoda Poka-Yoke

Poka-Yoke este o metodă de evitare a erorilor, baza către conceptul Zero Quality Control (ZQC) care este o tehnică de evitare a greșelilor. În general metoda Poka Yoke este folosită în producție, dar are largi aplicații și în organizațiile ce furnizează servicii - de exemplu în spitale (prescripția anumitor rețete), în activitatea de birou (facturarea sau comenzile). Un proces rezistent la eroare implică o metodologie structurată de asigurare a calității și a lipsei de erori în mediul de producție, prin utilizarea de dispozitive și metode care să nu permită transmiterea pe flux în aval a unor produse defecte sau neconforme.

Poka-Yoke este o metodă utilizată pentru a preveni apariția unei erori sau pentru a evidenția imediat producerea a unei erori. De exemplu, la asamblarea mobilierului de tip do-it-yourself, dacă elementele de prindere ar veni în pliculețe ca kit-uri speciale pentru fiecare dintre operațiile de efectuat, nu ar mai trebui identificate de un nespécialist după formă sau număr. De asemenea, toată lumea este familiarizată cu forma porturilor USB, dar cred că nu există mulți care nu au rotit cel puțin o dată cablul pentru a reuși conexiunea.

Soluția de tip Poka-Yoke ar fi extrem de simplă și există deja astfel de soluții (cablurile cu mufe trapezoidale pentru porturile analogice sau micile protuberante de pe tastatură). Defectele de origine umană nu sunt produse intenționat, dar ele apar din următoarele motive:

- Uitare;
- Neînțelegere;
- Identificare greșită;
- Lipsa experienței;
- Ignorarea responsabilităților sau procedurilor;
- Superficialitate;

- Încetineală;
- Grabă;
- Lipsa standardizării;
- Surprize.

Metoda urmărește eliminarea acestor defecte și reducerea riscului de incidență a erorilor umane într-un proces sau cumul de procese.

Factori cheie în implementarea metodei Poka Yoke:

- Calitatea proceselor - proiectare, robustețe pentru a obține zero defecte;
- Implicarea în proces a tuturor angajaților pentru impulsivarea acestora;
- Utilizarea sistematică a metodologiei de rezolvare a problemelor pentru eliminarea erorilor;
- Eliminarea din rădăcină utilizând 5W și 1 H;
- Eliminarea deciziilor care nu adaugă valoare. Deciziile vor fi orientate direct pe probleme;
- Implementare treptată.

3.8. Metoda 5S de organizare a locului de muncă

Implementarea metodei 5S are ca rezultate schimbarea atitudinii oamenilor față de munca lor și față de ceea ce fac. Este imposibil să pornim o campanie 5S doar cu unul sau doi oameni. Este necesar ca toată lumea să fie implicată. Fiecare lucru ce trebuie făcut este destul de simplu. Dificultatea constă în a face regulat acel lucru. Aceasta necesită determinare, perseverență și cooperare. Numai



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

acțiunea produce rezultate, și această acțiune are putere de schimba atitudinea oamenilor. Are puterea de a-i transforma. Metoda celor 5S începe eliminarea risipelor.

Sortare: Indepărtarea lucrurilor de care nu este nevoie.

Ordonare: Loc de muncă bine organizat-ordonarea lucrurilor de care am nevoie astfel încât acestea să fie la îndemână.

Curățare: Curățarea și păstrarea curățeniei la locul de muncă.

Standardizare: Standardizarea regulilor. Respectarea regulilor de gospodărire.

Menținerea: Menținerea nivelului astfel încât să nu se ajungă înapoi la haos.

Scopul principal a primului S în 5 S este de a clarifica situația, ceea ce implică eliminarea pierderii datorată mișcării lucrurilor și a pierderii de timp când cauți o unealtă sau material. Ceilalți S-

Ordonarea și Standardizarea - dezvoltă obiceiul disciplinei la locul de muncă, obicei care este crucial în următoarele faze ale implementării Lean.

Scopul implementării 5S

1. Organizarea locului de muncă
2. Transmiterea informațiilor
3. Construirea standardelor la locul de muncă
4. Transmiterea standardelor
5. Avertizarea când apar anomalii
6. Oprește anomaliile, defectele
7. Prevenire defecte, erori

Toate aceste obiective se realizează prin siguranță, afișare vizuală și control vizual.

Managementul proceselor este un complex de preocupări și acțiuni ale conducătorului (ministru, secretar de stat, director general, director, șef de serviciu ș.a.), de a crea acel cadru care să permită unui grup de lucrători și managerului de proces să realizeze un anumit obiectiv (produs, serviciu) în condiții de calitate, termen și eficiență impusă.

Conducătorul de firmă este acel administrator care (indiferent de nivelul de conducere) are drept de dispoziție (decizie), iar managerul de proces este contributiv la acest efort.

4.1 Diagnosticarea organizației

Diagnosticarea generală, care are în vedere cu prioritate indicatorii de ansamblu ai organizației:

- Profit;
- Rata profitului;
- Cifra de afaceri;
- Export;
- % din piață deținut;
- Productivitate;
- Costuri;
- Disponibil în cont (lichiditate);



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Diagnosticarea principalelor domenii de activitate

Selecția domeniilor este în funcție de specificul întreprinderii și de problemele cu care aceasta se confruntă. Domenii recomandabile pentru diagnosticile parțiale la nivelul unei organizații industriale.

Diagnosticarea activității de marketing și de vânzare

Se vor avea în vedere cu prioritate următoarele aspecte:

- Poziția determinată pe principalele piețe interne și externe;
- Conținutul și dinamica mixului de marketing utilizat;
- Evoluția structurii și dinamicii cererii și ofertei pe pieșele organizației;
- Evoluția vânzărilor secvențial pe piețele interne și externe;
- Perspectivele vânzărilor pe termen mediu și lung;

Diagnosticarea calității, motivării și stării de spirit a resurselor umane

Domeniu adesea ignorat, resursa umană trebuie examinată cu maximum de atenție, multidimensional, acordând prioritate:

- Asigurării menținerii forței de muncă necesare;
- Nivelului de pregătire, cunoștințelor și potențialul personalului;
- Creativității și inovativității, îndeosebi a specialiștilor și managerilor;
- Implicării în muncă și responsabilității;
- Gradului de motivare;
- Modalităților de formare și perfecționare utilizate;
- Dezvoltării spiritului întreprenorial și a spiritului de echipă;
- Elementelor conflictuale latente sau deschise;
- Calității climatului organizațional;

Diagnosticarea nivelului tehnic și tehnologic

Principalele aspecte necesar care ar trebui avute în vedere sunt:

- Structura produselor în funcție de vechime;
- Calitatea produselor;
- Ciclul de viață principalele produse;
- Gradul de înzestrare tehnică și nivelul tehnologiilor utilizate în cadrul organizației;

Diagnosticarea activității de aprovizionare tehnico-materială

Pentru acuratețea diagnosticării, examinarea aspectelor implicate se efectuează diferențiat pe:

- Surse indigene;
- Surse din import;

Dintre aspectele majore avute în vedere relevăm:

- Raportul preț/calitate al materii prime, subansamblelor, pieselor de schimb;
- Siguranța surselor de aprovizionare, cu accent pe sursele de utilități și materii prime deficitare;

Diagnosticarea prevederilor legislației și reglementărilor emise de Uniunea Europeană, de ministere și alte organe centrale sau locale ale administrației, în raport cu specificul domeniului de activitate și problematica organizației. Analiza are în vedere cu precădere două aspecte:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

a) Prevederi care avantajează organizația sub aspect economic, social și ecologic în ceea ce privește:

- Anagajarea și menținerea resurselor umane în organizație;
- Asigurarea de granturi, credite și alte surse de finanțare;
- Impozitarea și taxarea veniturilor și activelor organizației, veniturile salariaților;
- Obținerea de materii prime, materiale, energie;
- Realizarea de investiții, dezvoltări tehnice, cercetare, aplicații;
- Efectuarea de cheltuieli scutite total sau partial de impozite și taxe;
- Stabilirea de relații cu parteneri din țară, Uniunea Europeană și alte țări;

b) Prevederi care dezavantajează organizația, în raport cu aspectele menționate mai sus. Utilizarea metodologiei diagnosticării se recomandă să aibă în vedere cu prioritate:

- Identificarea principalelor puncte forte și slabe ale organizației;
- Identificarea principalelor oportunități și amenințări pentru organizație în mediul național și internațional;
- Concretizarea punctelor forte și slabe, mai ales sub aspectul cauzelor și eficienței economice;
- Recomandările să vizeze, în egală măsură, cauzele punctelor forte și punctelor slabe;
- Conferirea unei intense dimensiuni contextuale întregii abordări, reflectată în recomandări de esență vizând valorificarea oportunităților mediului și diminuarea amenințărilor slabe;
- Abordarea mediului implicat în toate palierele sale-local, regional, național și internațional-și în multidimensionalitatea sa economică, socială și ecologică. 12

4.2 Modelul HARZBURG-exemplu de management pe bază de sisteme

Modelul Harzburg a fost elaborat de Academia pentru cadrele de conducere din economie, din Bad Harzburg, Germania, și a intrat în istoria sistemelor de management prin numele localității unde i s-au pus bazele teoretice. Având la bază principiul conducerii colegiale, modelul elaborat constituie un exemplu privind modul de abordare a problemei implementării unei metode de conducere, adaptându-se la specificul firmei, bazându-se pe

12 Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, Managementul organizației, Ed. Economică, 2007, București, pag.624-626

particularitățile oamenilor și pe punerea în valoare a elementelor aparținând mai multor sisteme de conducere cunoscute.

Modelul Harzburg sau conducerea pe bază de colaborare se sprijină pe un concept propriu privind delegarea răspunderii. Se pune problema de a transforma angajații în adevărați colaboratori, ceea ce impune ca pe lângă repartizarea de sarcini, acestora să li se delege și împuternicirea de a lua decizii.

Astfel, delegarea de autoritate devine în cadrul acestei metode un principiu de conducere, un principiu de organizare și un principiu de degravare de sarcini.

Principiul de conducere: unui colaborator atunci când i se transmite răspunderea pentru sectorul lui de activitate, i se deleagă și competența, împuternicirii de decizie asupra oamenilor, mijloacelor tehnice și financiare ale întreprinderii.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Principiul de organizare: întreaga organizare a firmei se bazează pe sistemul de legături de colaborare dintre oameni. Se reduce numărul funcțiilor de conducere și nivelele ierarhice.

Principiul de degrevare de sarcini: cadrele de conducere de la orice nivel ierarhic sunt nevoite să se ocupe adesea cu probleme care nu au nici o legătură directă cu funcțiile și atribuțiile ce li s-au încredințat. În legătură cu delegarea prevăzută în sistemul de management de către această metodă se impune reliefate sarcinile cadrelor de conducere și sarcinile colaboratorilor. 13

13 Cibela Neagu, Mircea Udrescu, Managementul organizației, Ed. Tritonic, București, 2008, pag.254;

5.1 Stiluri de muncă ale managerilor pentru îmbunătățirea proceselor

Stiluri de muncă ale managerilor pentru îmbunătățirea proceselor:

- 1) Tipul negativ - manifestă lipsă de interes atât în munca sa, cât și în relațiile cu alții. Stilul său are influență nefastă asupra colaboratorilor și subalternilor. Îndeplinirea sarcinilor este pentru el un mijloc de a se feri de complicații, care ar putea să-l deranjeze. Nu cunoaște problemele, le evită, nu insistă să se informeze. Este lent, refuză noul, inovațiile, nu dă îndrumări, nu stingherește pe nimeni și urmărește doar randamentul minim necesar.
- 2) Tipul birocrat - nu este interesat în mod real de îndeplinirea sarcinilor și nici de contactele umane. Totuși, execută fidel dispozițiile superiorilor lui, repetă instrucțiunile, normele, legile și



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

evită detaliile ce ar putea să genereze probleme. Se autoapreciază ca fiind productiv. Emite puține idei, nu dezvoltă posibilitățile colaboratorilor sau subalternilor, nu impulsionează activitatea în general. Întotdeauna este documentat (cunoaște bine) în legătură cu ceea ce s-a realizat mai înainte în firmă.

3) Tipul altruist - se interesează doar de relații, de contactele umane. Este caritabil și plasează raporturile amicale cu ceilalți peste orice altă considerație. Este preocupat doar de crearea unei atmosfere plăcute, cordiale. Atitudinea sa conduce la un slab randament și la dezorganizare. Pentru orice conflict, tactica sa este să lase timpul să treacă. Nu rezolvă aproape niciodată o problemă în întregime sa. Admite bucuros orice altă părere, numai să aibă liniște. Discută cu angajații despre toate problemele posibile.

4) Tipul promotor - este preocupat în egală măsură de legăturile cu oamenii, dar și de randament. Se apucă de lucru și incită și pe alții să lucreze. Dezvoltă talentele altora și le creează atmosferă de muncă. Deleagă frecvent responsabilitățile, pentru mult timp, membrilor colectivului. El este convins că inteligența, capacitatea creatoare, imaginația aparțin fiecăruia, nu numai managerului. Un manager este excelent când „de abia îl observi” în rândul colectivului.

5) Tipul autocrat - pune sarcinile de moment înaintea oricăror altor considerente. Managementul promovat de acesta este greoi, ineficient. Are puțină încredere în oameni și nu-l interesează contactul cu aceștia. Mulți se tem de el, dar nu se mobilizează la lucru decât sub constrângerea lui directă. Autocratul consideră că oamenii, pentru a obține un bun randament, trebuie să fie constrânși, amenințați cu sancțiuni. Nu înțelege nevoia oamenilor de

a fi apreciați și nu pune preț pe inițiativele personale. Înăbușă orice conflict. Dacă se află în fața unui dezacord, face să creadă pe toți cei din jur că îl consideră ca o atingere a autorității lui. Creează un climat psiho-social de anxietate, obținând o ascultare oarbă sau o dezinteresare generală.

6) Tipul autocrat cu bunăvoință - are în atenție sarcinile și preocuparea pentru realizarea producției. Abilitatea sa constă în faptul că știe să-i determine pe angajați să execute ceea ce le cere fără ca el să se irite. Obține ceea ce dorește, dar cu mai multă blândețe decât autocratul pur. Are ambiție, cunoaște perfect problemele firmei, este la curent cu metodele și tehnicile noi de muncă și management. Obține rezultate convențional considerate a fi bune.

7) Tipul ezitant sau oscilant - se arată incapabil când este vorba de trecerea la realizarea randamentului și a relațiilor între oameni, pe care le recunoaște ca necesare. Deciziile sale nu sunt luate la timp. Balansul și ezitarea îl determină să nu ia decizii decât presat de evenimente. El este convins că nu se poate obține o producție optimă și că orice realizare trebuie să fie compusă din compromisuri. Este adeptul sintagmei „văzând și făcând”.

8) Tipul realizator - este considerat ca fiind adevăratul manager. Obiectivul său esențial este organizarea eficace a eforturilor pentru obținerea rezultatelor imediate și de viitor. Fixează cerințe de lucru foarte înalte și pretinde tuturor un randament ridicat. Lucrează diferențiat cu colaboratorii și subalternii, în funcție de calitățile acestora. Este angajat concomitent pe plan uman și pe cel al producției, ceea ce are efect mobilizator. Îmbină interesele individuale ale angajaților cu cele ale firmei. Este receptiv la părerile altora, nu respinge alte idei. Știe că în anumite împrejurări este eficace să ia singur decizia, iar în altele cu acordul întregii echipe. Aplanează divergențele și rezolvă conflictele, obținând o mai accentuată angajare în muncă din partea colaboratorilor și subalternilor.

5.2. Dezvoltarea profesională continuă



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Este foarte clar că procesul nostru de educație nu se încheie odată cu terminarea unei facultăți, a unui doctorat, ci el trebuie să continue până la sfârșitul vieții. Astfel persoanele adulte trebuie să apeleze la organizații non-formale, care au ca obiect de activitate alte forme de învățământ și se regăsesc în cadrul, universităților populare, societăților comerciale, cu denumirea de centre de formare profesională continuă, centre de training, centre de educație.

S-a remarcat că orice element al cunoașterii este un produs perisabil. Acesta este supus unei legi similare celei valabile în fizica substanței radioactive: principiul perioadei atomilor radioactivi. Școala funcționează după un principiu similar. Ea transferă persoanelor

cunoștințe, care se presupun a fi relevante pentru restul vieții lor. Dar sistemul existent pare a se clătina îndată ce elevul părăsește școala, întrucât tot ce a dobândit sau a învățat nu mai este valabil decât pentru o perioadă de zece ani.

Un specialist în tehnologie consideră în mod normal că „durata unui titlu ingineresc este de circa trei ani”. Ori fragilitatea inerentă cunoașterii trebuie recunoscută, ori o procedură radicală de reciclare trebuie introdusă. Această ultimă soluție subliniază necesitatea unui învățământ continuu pe tot parcursul vieții.

Dezvoltarea profesională continuă este procesul prin care un profesionist, preocupat să țină pasul cu cerințele profesiei își îmbunătățește și își extinde nivelul de competență, cunoștințele și aptitudinile de - a lungul timpului.

Dezvoltarea profesională continuă este un concept care include nu numai progresul personal dar, de asemenea și mijloacele care să faciliteze adaptarea la schimbările survenite în domeniul tehnicii și al științei. Ea merge dincolo de o abordare exclusiv orientată spre pregătire profesională și se îndreaptă spre alte abordări care acoperă legătura cu practica profesională, ocuparea forței de muncă și activitatea productivă.

Dezvoltarea profesională continuă include aptitudini, abilități și competențe dobândite independent de către un profesionist liberal în îndeplinirea activităților sale. Ea se referă nu numai la necesitatea de a dobândi noi cunoștințe, dar și de a dezvolta de asemenea, aptitudini, atitudini și valori care se împletesc cu practica în profesie.

Codul muncii are prevederi foarte clare în ceea ce privește formarea profesională, și anume: Art. 194.

(1) Angajatorii au obligația de a asigura participarea la programe de formare profesională pentru toți salariații, după cum urmează:

1. cel puțin o dată la 2 ani, dacă au cel puțin 21 de salariați;
2. cel puțin o dată la 3 ani, dacă au sub 21 de salariați.

(2) Cheltuielile cu participarea la programele de formare profesională, asigurată în condițiile alin. (1), se suportă de către angajatori.

Art. 195.

(1) Angajatorul persoană juridică, care are mai mult de 20 de salariați elaborează anual și aplică planuri de formare profesională, cu consultarea sindicatului sau, după caz, a reprezentanților salariaților.

(2) Planul de formare profesională elaborat conform prevederilor alin. (1) devine anexă la contractul colectiv de muncă încheiat la nivel de unitate.

(3) Salariații au dreptul să fie informați cu privire la conținutul planului de formare profesională.
Art. 196.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

(1) Participarea la formarea profesională poate avea loc la inițiativa angajatorului sau la inițiativa salariatului.

5.3. Proceduri de instruire și dezvoltarea personalului

Scop: Descrierea metodelor și instrumentelor care se folosesc în cadrul organizației în vederea instruirii și dezvoltării profesionale a tuturor categoriilor de angajați.

Domeniul de aplicare

Procedura se aplică în toate departamentele, filialele și sucursalele organizației de către personalul implicat în activitatea de instruire și dezvoltare profesională.

Principiile învățării la adulți

În analiza procesului de formare trebuie examinat rolul participanților, al cursanților. Indiferent dacă instruirea este pe post pentru o singură persoană sau pentru câteva sute de persoane, pentru a învăța o nouă procedură, trainerul trebuie să acumuleze cât mai multe informații despre cum învață adulții, cum pot fi ajutați în procesul de învățare și cum pot fi eliminate blocajele în învățare.

Diferența dintre stilul în care învață adulții și felul în care învață copiii diferă dintr-o serie de motive:

- Adulții au mai multă experiență. Au mai multe exemple și paralele pe care le pot face pe măsură ce învață. Un trainer trebuie să dea posibilitatea adulților de a împărtăși grupului experiența lor pe subiecte relevante pentru topica sesiunii de instruire.
- Adulții sunt gata să învețe. Copiii rar văd valoarea învățaturii primite, în afara cazului în care este o abilitate pe care vor să-o dobândească cum ar fi mersul pe bicicletă. Din această cauză o mare parte din treaba profesorului este să-i mențină interesați. În afara cazului în care trainingul este privit ca o amenințare asupra participantului (excepția de la regulă), adulții sunt dornici să învețe și de aceea se așteaptă ca profesorul să-i învețe bine.
- Adulții vor instruire imediată. Copii tind să simtă că ceea ce sunt învățați, este ceva ce le-ar putea fi de folos la un moment dat în viitorul îndepărtat (Când o să cresc mare o să mă fac astronaut). Adulții, pe de altă parte, vor ca informația să le fie prezentată

într-un asemenea mod încât să o poată folosi imediat. Ei se așteaptă să plece din sala de training capabili să facă ceea ce făceau înainte mai bine, sau făcând bine alte lucruri noi.

- Adulții vor ca instruirea să fie practică: De cele mai multe ori au cereri comune: „Săriți peste povești...”, „Treceți la lucrurile concrete”. Nu supraîncărcați participanții cu mai multă teorie decât este cazul. Dacă este nevoie să prezentați teorie faceți asta cu cuvinte simple, intrați în detalii folosiți mijloace vizuale și experiențe. Ajutați participanții să aplice teoria la experiențe de viață și puneți întrebări pentru a vă asigura că au înțeles. Informația trebuie privită ca un instrument de folosit!

Walt Disney, unul dintre cei mai creativi manageri, definește 4 nivele de învățare:

Nivelul 1: Incompetența inconștientă - nivelul la care se află o persoană înainte de a înțelege că are nevoie de training. Adulții aflați la acest nivel nu realizează ce nu știu sau ce au nevoie să știe, nu găsesc răspunsuri pentru că nici măcar nu știu întrebările.

Nivelul 2: Incompetența conștientă - Acest nivel apare atunci când adulții realizează câte nelămuriri au și cât de multe nu știu. Se pot simți supraîncărcați despre cât de mult este de învățat și uneori chiar convingerea că nu vor putea reuși. Nu sunt competenți și știu asta.

Nivelul 3: Competența conștientă - Acest nivel apare atunci când cei instruiți transferă cele învățate în acțiuni de succes și capătă încredere că fac lucrurile bine. Sunt competenți și știu asta.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Nivelul 4: Competența inconștientă - Este nivelul la care mulți ajung după ce au făcut ceva pe o perioadă lungă de timp și început să o facă din rutină. Unora nu le place pentru că nu îi mai stimulează. Este o stare periculoasă mai ales dacă în munca lor este nevoie de acuratețe, iar mintea lor este în altă parte în timp ce îndeplinesc sarcinile cerute.

Definiții și prescurtări

INSTRUIRE - proces planificat de modificare și dezvoltare a aptitudinilor, a cunoștințelor sau competențelor prin învățare cu scopul obținerii nivelului dorit de performanță în activitatea desfășurată.

Instruirea are ca obiective:

- să dezvolte aptitudinile și competențele angajaților și să le îmbunătățească performanțele;
- să contribuie la dezvoltarea angajaților în cadrul organizației astfel încât viitoarele necesități de forță de muncă ale acesteia să fie satisfăcute;

- să reducă timpul necesar învățării pentru angajații numiți pe un post nou, asigurând dobândirea competențelor necesare cât mai rapid posibil și cu cât mai puține cheltuieli.

Pentru asigurarea unei bune instruirii trebuie asigurate o serie de condiții:

- angajații trebuie să fie motivați să învețe;
- trebuie stabilite standarde de performanță pentru angajații care învață;
- angajații care învață trebuie să dispună de îndrumare;
- activitatea de învățare trebuie să ofere satisfacții celor care învață (să fie percepută utilitatea);
- învățarea să fie un proces activ, nu pasiv;
- trebuie utilizate tehnici de instruire adecvate;
- metodele de învățare să fie variate;
- trebuie alocat timp suficient pentru asimilare;
- comportamentul corect trebuie recunoscut și consolidat;
- trebuie recunoscut faptul că există niveluri diferite de învățare, care necesită metode diferite și durate de timp diferite.

COMPETENȚĂ, este suma cunoștințelor, abilităților și atitudinilor care contribuie la capacitatea unei persoane de a-și îndeplini eficient (la standardele agreeate anterior) sarcinile și responsabilitățile postului (pe scurt, de a fi performant). În cadrul organizației, procesul de instruire și dezvoltare constă în parcurgerea unui ciclu alcătuit din patru etape:

- Identificarea nevoilor de instruire
- Proiectarea și planificarea instruirii
- Furnizarea instruirii
- Evaluarea rezultatelor instruirii

Instruirea personalului se realizează prin:

- Programe de integrare pentru personalul nou angajat
- Programe de instruire și dezvoltare pentru personalul existent
- Programe de instruire și dezvoltare pentru personalul promovât sau schimbat pe funcție (recrutare internă).

Identificarea nevoilor de instruire

Identificarea nevoilor de instruire este un proces permanent care constă în:

- analiza decalajului dintre nivelul existent și dorit de performanță, pentru diferențierea situațiilor în care acesta poate fi acoperit prin instruire de cele în care sunt necesare



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

alte acțiuni care nu presupun instruire (motivare, acces la resurse, rezolvarea unor situații conflictuale, reducerea supraîncărcării etc.);

- identificarea instruirii necesare angajaților ale căror competențe nu corespund competențelor necesare îndeplinirii responsabilităților și atribuțiilor din fișa postului;
- documentarea nevoilor de instruire;

Metode de realizare a procesului de identificare a necesităților de instruire

Identificarea/evaluarea necesităților de instruire a personalului din entitate poate fi realizată prin mai multe metode și instrumente, inclusiv prin:

Observare directă - se supraveghează modul în care angajatul își desfășoară activitatea. Observarea directă permite minimizarea întreruperilor în procesul de lucru și obținerea unor date realiste și actuale, dar necesită mult timp;

Chestionar/sondaj - poate fi aplicat angajaților, beneficiarilor de servicii oferite de către angajați etc. Metoda permite colectarea rapidă a informației de la un număr mare de persoane, dar poate să nu scoată în evidență toate problemele;

Interviu - poate fi aplicat angajaților, conducătorilor, beneficiarilor, prestatorilor serviciilor de instruire etc. Interviu este o oportunitate bună de a motiva personalul pentru a se instrui, a promova inițiativa acestora, asigură contribuție și interacțiune, le creează angajaților sentimentul proprietății asupra obiectivelor de instruire;

Examinare a documentelor - studierea regulamentelor de organizare și funcționare, a fișelor de post, a planurilor de activitate, a fișelor de evaluare a performanțelor, a proceselor- verbale, rapoartelor, materialelor elaborate de funcționar, manualelor/ descrierilor de proceduri etc. Metoda permite să nu fie întrerupt procesul de muncă;

Consultare a conducătorilor (șefi subdiviziuni structurale) - obținerea (de la conducătorii subdiviziunilor) și discutarea informațiilor cu privire la necesitățile de instruire a colaboratorilor, reieșind din monitorizarea și evaluarea zilnică a activității acestora și a propunerilor cu privire la formele și subiectele de instruire a personalului;

Consultare a conducerii entității - obținerea informațiilor cu privire la obiectivele entității pentru viitor, a schimbărilor care sunt prevăzute pentru a fi introduse și a

propunerilor cu privire la subiectele de instruire a personalului, în primul rând în domeniul managementului resurselor umane, planificării strategice, etc.

În luna decembrie/ ianuarie a fiecărui an și ori de câte ori apar modificări în modul de desfășurare a activității, angajații departamentului de resurse umane sunt informați în scris cu privire la obiectivele, strategiile și politicile organizației și modul în care acestea se regăsesc la nivelul fiecărui departament.

Managerul de departament împreună cu managerul de resurse umane definește competențele necesare angajaților care sunt implicați în modificările prezentate. Analiza se realizează versus competențele prezente, aferente atribuțiilor din fișele de post actuale și necesare în viitor.

Motivele declanșării unei analize ale nevoii de instruire pot fi: schimbări tehnologice care modifică procesele de muncă, implementarea unor softuri, schimbări de produse sau servicii, fuziunea cu alte firme, implementarea unor proceduri, informații rezultate din instruirile precedente, evaluarea performanței angajaților, autorizări sau certificări externe necesare, cereri directe venite din partea personalului, reclamațiile clienților sau rapoartele de neconformitate (dacă firma este certificată ISO), modificări legislative, cercetări de marketing, solicitările unor clienți români sau străini, manifestările concurenței etc.

Metodele aplicabile în vederea identificării nevoilor de instruire pot fi: interviul cu angajații și managerii acestora, aplicarea unor chestionare standard, observare directă a modului în care angajații își desfășoară activitatea, rapoarte zilnice de lucru, discuții de grup sau individuale, discuții cu beneficiarii produselor sau serviciilor firmei (focus grupuri) etc.

În urma evaluării rezultatelor obținute, se vor identifica soluții pentru acoperirea decalajului de performanță existent între nivelul actual și cel așteptat. Formula este:

Nevoia de dezvoltare = competențe dorite - competențe existente unde, prin competențe, înțelegem cunoștințe, abilități, aptitudini și atitudini.

Deci formula devine: Nevoia de dezvoltare = cunoștințe, abilități, aptitudini și atitudini dorite/ așteptate - cunoștințe, abilități, aptitudini și atitudini existente.

Atunci când soluția aleasă pentru eliminarea decalajului este instruirea, managerul de resurse umane întocmește propunerea și specificația de instruire. Alte forme de dezvoltare personală sunt: coaching, consultanță, studiu individual, e-learning, mentoring. Se va realiza un Plan anual de formare care va conține planificarea instruirii la nivelul întregii organizații. Codul muncii specifică: Art. 193. - Formarea profesională a salariaților se poate realiza prin următoarele forme:

1. participarea la cursuri organizate de către angajator sau de către furnizorii de servicii de formare profesională din țară ori din străinătate;
2. stagii de adaptare profesională la cerințele postului și ale locului de muncă;
3. stagii de practică și specializare în țară și în străinătate;
4. ucenicie organizată la locul de muncă;
5. formare individualizată;
6. alte forme de pregătire convenite între angajator și salariat.

Proiectarea și planificarea instruirii

Această etapă conține:

- proiectarea și planificarea acțiunilor care trebuie desfășurate pentru acoperirea decalajului identificat
- definirea criteriilor necesare monitorizării procesului de instruire și evaluării rezultatelor instruirii

Alegerea formei de instruire - internă sau externă este influențată de următorii factori:

- tipul de competențe ce urmează a fi îmbunătățite în urma instruirii (nu pentru toate competențele se pot identifica programe de formare externe; specialiștii se găsesc uneori în cadrul firmelor, iar unii colegi cu experiență pot instrui angajații).
- tema programului de formare;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- certificarea necesară cursanților, dacă este cazul; în această situație se va apela la furnizori autorizați de către instituțiile abilitate la nivel național;
- “cantitatea” de informații necesară versus timpul petrecut de un angajat în sala de curs, lipsind de la locul de muncă;
- numărul de persoane de instruit (se poate forma un grup și apela la un furnizor extern sau este trimis un angajat la un curs open);
- bugetul alocat formării respective;
- perioada în care se vor aștepta rezultate palpabile - angajatul va performa într-un timp mai lung sau mai scurt în raport cu momentul formării;
- prezența unui trainer intern în companie, acesta putând dezvolta orice program de instruire necesar angajaților;

Alegerea unui furnizor extern de formare se va face după definirea unor cerințe obiective, cerințe ce se vor regăsi într-o cerere de ofertă. Fiecare criteriu va avea o pondere și va fi punctat ca atare. Dacă vor fi mai mulți furnizori pe lista scurtă, se vor organiza sesiuni demonstrative la care trainerii vor susține module de curs în prezența unor angajați aflați pe listele de instruire. Se vor solicita și referințe de la alți beneficiari ai cursurilor respective.

În ceea ce privește definirea criteriilor necesare monitorizării procesului de instruire și evaluării rezultatelor instruirii, este necesar să stabilim, în primul rând, așteptările companiei de la orice program de formare la care participă angajații.

Se pot evalua :

- nivelul de cunoștințe dobândit prin teste, chestionare, discuții cu managerii, aplicații practice, simulări de activitate, rapoarte de instruire;
- aptitudinile și abilitățile dezvoltate în curs prin aceleași metode ca mai sus;
- implicarea cursantului în timpul desfășurării programului de formare. În acest caz se va solicita trainerului un raport de curs;
- schimbările potențiale în munca unui angajat, fost cursant, schimbări care trebuie să aducă plus valoare în departament; aceste schimbări trebuie definite înainte de curs și urmărite post - instruire;
- timpul în care suma investită într-un program de formare este „recuperată” ca urmare a eforturilor angajaților - ROI - „return of investment”; această evaluare se poate realiza prin analiza unor statistici pe indicatorii de performanță post - formare (2-3 luni, efectele nu sunt întotdeauna imediate);

Se va evalua și prestația trainerului, a materialelor de lucru, a metodelor de formare și a condițiilor în care a fost organizat cursul.

Furnizarea instruirii

Angajații participă la cursurile desfășurate în firmă sau în altă locație.

Formatorii sunt angajați din cadrul firmei sau reprezentanții unor furnizori externi. Se va urmări prezența zilnică la curs a angajaților înscriși pe listele respective. 14 Evaluarea rezultatelor instruirii

5.4. Coordonarea echipei de îmbunătățire a proceselor

Toți angajații au o participare pe unul sau mai multe procese. Un proces implică un număr mai mare sau mai mic de angajați, care au interesul ca procesul respectiv să decurgă optim, în așa fel încât și activitatea lor să decurgă în termenii specificați în fișele de post și să le permită atingerea obiectivelor profesionale stabilite cu managementul. Pentru ca un proces să decurgă optim trebuie



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

să existe un responsabil al activităților cuprinse în procesul respectiv, capabil să ia decizii diverse (alocare de resurse, modificare ordine activități, optimizare, etc.) asupra respectivului proces. Această persoană este responsabilul de proces

14 <https://www.traininguri.ro/instruirea-personalului/>

(process owner), cel care este responsabil de performanța procesului respectiv, deci și cel care are responsabilitatea îmbunătățirii (optimizării) procesului.

Responsabilul de proces poate alege un manager de echipă care să coordoneze echipa de îmbunătățire procese sau poate participa direct la această activitate. Oricare ar fi situația, responsabilul de proces trebuie să fie permanent conectat cu procesul în așa fel încât să poată lua cele mai bune decizii de optimizare.

Toate procesele cheie ale unei organizații trebuie să aibă desemnați în mod formal responsabili de proces. Puterea de decizie a acestora trebuie și ea consfințită formal prin declarația de limite de responsabilitate.

6.1. Locul de muncă - definire, elemente componente

Scopul pe care trebuie să și-l propună conducătorul unui proces de producție este de a realiza o organizare rațională a locurilor de muncă din subordine. Se tratează organizarea locului de muncă, atât ca o componentă a atribuțiilor conducătorilor nemijlociți ai proceselor de producție (maiștri, tehnicieni, subingineri, ingineri), cât și ca o modalitate de creștere a productivității muncii, deci de reducere a duratei realizării lucrărilor și de sporire a eficienței economice a activităților.

Un conducător se poate afla în două tipuri de situații:

- când are sarcina să realizeze o lucrare cu caracter de noutate pentru formația sa și atunci el trebuie să proiecteze modul de organizare a execuției;
- când execută în mod curent unele tipuri de lucrări, și atunci își propune să îmbunătățească organizarea existentă.

Locul de muncă reprezintă o zonă (spațiu, teritoriu) înzestrată cu tot ce este necesar (mașini, scule, materiale, piese etc.) pentru realizarea unei lucrări sau a unui complex de lucrări de către un executant individual sau colectiv (echipa).

Procesele de producție sunt destul de diferite între ele ca scop (întreținere, reparație, re tehnologizare, obiectiv nou), ca tehnologie (execuție prin prelucrări mecanice, sudură, lăcătușerie, etc) sau ca teritoriu de desfășurare (pe o suprafață restrânsă - locul de muncă al strungarului, pe o zonă mai mare - reparația unui perete al cazanului sau revizia/reparația unei stații de transformare, pe faze întinse - reparația unei linii electrice, execuția unui baraj etc.) Cu toate aceste diferențe și particularități, fiecărui loc de muncă îi sunt specifice patru elemente componente:

- mijloacele de muncă, compuse din totalitatea instrumentelor care se interpun între om și obiectul muncii; aceste mijloace pot fi de o complexitate mai mare (mașini- unelte, instalații de ridicat, mașini de transport etc.) sau mai redusă (scule universale, scule și dispozitive specifice tehnologiei, aparate de măsurat și control etc);
- obiectele muncii, respectiv componenta asupra căreia se acționează pentru a-i schimba forma, performanțele etc.; obiecte ale muncii pot fi: o bucată de material pe care un strungar o



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

transformă într-o piesă, un reductor căruia un lăcătuș îi înlocuiește piesele uzate, un complex de materiale - beton, oțel beton, confecții metalice - care pot fi transformate într-un baraj etc.;

- forța de muncă, cea care prin intermediul mijloacelor de muncă acționează asupra obiectelor muncii pentru a se atinge scopul propus într-un anumit loc de muncă; forța de muncă poate fi mai mult sau mai puțin calificată, compusă din unul sau mai mulți executanți, de aceeași meserie sau cu meserii diferite;
- condițiile generale de muncă, definite de acele caracteristici pe care le impune o bună desfășurare a muncii (iluminat, temperatură, zgomot, prevenirea riscurilor de accidente etc.).

6.2. Analiza elementelor componente ale locului de muncă

Analiza mijloacelor de muncă

Prezența acestora la un loc de muncă presupune analiza următoarelor aspecte : dotarea locului de muncă, amplasarea utilajelor, alimentarea cu energie, menținerea utilajelor în stare de funcțiune, stabilirea traseelor de deplasare, calitatea utilajelor.

- Dotarea locului de muncă. Un nivel de productivitate sporit presupune și o dotare cu utilaje performante (pentru producție) sau o mecanizare complexă (pentru reparații, lucrări noi etc.).

Analiza dotării trebuie făcută ținând seama de:

- natura operațiilor de executat la locul de muncă;
- dotarea existentă și posibilitățile de suplimentare (ca număr, tip, performanțe);
- volumul lucrărilor de realizat (frecvența utilizării, gradul de încărcare etc.);
- costurile pe care le presupune o înlocuire a dotării actuale sau o completare a acesteia, sub aspectul investiției inițiale și al costurilor de exploatare și întreținere.

Desigur, valorile mașinilor, instalațiilor sunt astăzi semnificative, iar resursele de finanțare limitate; cu toate acestea, calculele economice pot demonstra oportunitatea acțiunilor (înlocuire, completare) chiar în condițiile obținerii de surse prin creditare și cu dobânzi mari.

- Amplasarea utilajelor. Analiza trebuie să se refere la:
 - folosirea economică a suprafeței atelierelor, terenului etc.;
 - existența spațiilor pentru efectuarea întreținerii și reparațiilor;
 - asigurarea spațiilor impuse de securitatea muncii, norme ISCIR etc.;
 - desfășurarea comodă și fără riscuri a procesului de producție (de ex.: vizibilitate pentru cei care le manevrează, sisteme de comunicații etc.);
 - satisfacerea întregii zone a locului de muncă unde procesul tehnologic impune utilizarea lor (de ex.: nu este permisă amplasarea unor instalații de ridicat dezaxate față de utilajele ce ar trebui manevrate sau a căror deplasare nu satisface execuția lucrărilor în punctele extreme).

- Alimentarea cu energie presupune asigurarea unei surse corespunzătoare atât din punct de vedere calitativ (tensiune, tip de combustibil, presiune a aerului comprimat) cât și cantitativ (putere, masă, debit).

Menținerea utilajelor în stare de funcțiune. Dotarea existentă sau de viitor impune luarea măsurilor adecvate de mentenanță:

- Stabilirea operațiilor de întreținere , a personalului executant și al materialelor necesare;
- Existența formațiilor pentru realizarea reviziilor tehnice, a reparațiilor planificate și a celor accidentale;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- Un sistem de coordonare a activităților între cei care utilizează mijloacele și cei care le întrețin sau le repară;

- Stabilirea traseelor de deplasare. Acestea se referă la utilajele deplasabile pe drumuri de acces. Analiza vizează alegerea traseelor nepericuloase și mai scurte (economice), a locurilor de parcare, de alimentare cu carburanți etc.

- Calitatea utilajelor. Acestea poate fi privită din mai multe puncte de vedere:

- al asigurării unei anumite disponibilități

- al asigurării unui climat ergonomic pentru personalul ce deservește utilajul sau mașina, dar și pentru cel care se află în zona de lucru;

Analiza obiectelor muncii

Asigurarea lor la locul de muncă pentru procesul de producție comportă un consum mare de timp pentru manipulări, precum și existența mijloacelor de mecanizare pentru ridicat și transport.

Analiza forței de muncă

Forța de muncă trebuie privită ca totalitatea capacităților fizice și intelectuale ale executanților.

Analiza include următoarele aspecte:

- numărul de lucrători și structura pe meserii;

- nivelul de calificare al executanților

- capacitatea fizică și psihică de muncă

Pentru multe locuri de muncă se impune, pe lângă controlul medical periodic și testarea psihologică.

Analiza condițiilor generale de muncă

Imaginea locului de muncă trebuie completată și cu acele condiții de ordin general care pot conduce la realizarea lucrărilor cu o productivitate mai bună sau mai slabă. Aceste condiții generale se referă la:

- factori de ambianță fizică: iluminat, microclimat, zgomot, factori meteorologici;

- factori de ambianță fizică: colorit, muzică, climat de muncă;

- factori igienico-sanitari: condițiile pentru schimbarea ținutei, pentru servirea mesei, pentru igiena corporală, grupuri sanitare, etc;

- factori de risc, analiza riscurilor ce pot apărea la executarea lucrărilor specifice locului de muncă trebuie să conducă la măsurile necesare pentru a preîntâmpina posibilele accidente de muncă;

Etapele raționalizării organizării locului de muncă

În acțiunea sa de raționalizare a locului de muncă pe care îl conduce, fiecare conducător, trebuie să țină seama de:

- selectarea locului de muncă supus raționalizării;

- cunoașterea organizării existente;

- analiza critică a organizării existente;

- proiectarea și aplicarea noii organizări;

Managementul amenajărilor reprezintă un subiect complex în care sunt aplicate cunoștințe practice din numeroase discipline specializate: arhitectură, construcții, inginerie mecanică și electrică, ergonomie, economie, sociologie și are ca scop primordial organizarea unui spațiu productiv cât mai eficient prin amplasarea fizică a mașinilor, instalațiilor, echipamentelor industriale dar și amenajarea spațiilor pentru birouri, magazine sau magazii.

Amenajarea spațiului poate urmări unul sau mai multe obiective a căror conținut trebuie inițial specificat, pentru că demersurile și acțiunile realizate sunt condiționate de scopurile propuse:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- crearea unui cadru organizatoric care prin reducerea efortului de transport, manipulare și depozitare poate mări eficiența economică a sistemului.
- Creșterea productivității muncii prin eliminarea operațiilor care nu creează valoare adăugată produsului executat.
- Optimizarea utilizării spațiului productiv, a consumatorilor energetice și eficientizarea activității operatorilor.
- Minimizarea capitalului investit în clădiri și spații anexe.
- Crearea de facilități în activitățile de întreținere și reparații, precum și posibilități de dezvoltare.
- Locuri de muncă sigure din punct de vedere a protecției muncii și un climat motivant pentru operatori.

6.3. Procesul ciclic în amenajarea spațiului

Amenajarea spațiului se realizează printr-o abordare sistemică ciclică care cuprinde următoarele faze:

1. **Definirea obiectivelor.** Inițial, o serie obiective specifice întreprinderii trebuie menționate: produse, structura producției, volumul și nivelul activităților desfășurate, politica de subcontractare, regimul de lucru etc.
2. **Specificarea desfășurării activităților care concură la realizarea obiectivelor:**
 - Operațiunile și procesul tehnologic;
 - Echipamentele, utilajele și anexele acestora;
 - Personalul muncitor;
 - Circuitul materialelor;
 - Metodele de întreținere și reparare a utilajelor.
3. **Determinarea interacțiunilor dintre activități.** Procesul tehnologic trebuie completat cu activitățile de manipulare, transport, poziționare, depozitare, definind procesul de fabricație, pentru care vom determina:
 - Ritmurile de lucru specifice fiecărui post;
 - Stocurile intermediare;
 - Lotul optim;
 - Metodele de organizare;
 - Capacitățile de producție, balanța de capacitate;
 - Ciclul de fabricație al produsului;
4. **Determinarea spațiului necesar pentru fiecare activitate.** Spațiul necesar rezultă ca o consecință a calculului numărului de utilaje și a spațiului ce trebuie alocat fiecărui utilaj. În condițiile producției de serie mică și mijlocie gruparea utilajelor pe criteriul omogenității tehnologice conduce la compartimentarea specializată a spațiului.
5. **Generarea de alternative de plan.** Alternativele de plan de amenajare rezultă ca variante posibile prin compararea doleanțelor utilizatorilor cu posibilitățile reale și armonizarea lor în diferite condiții. Se iau în considerare: forma clădirii, distribuția utilităților, economia de efort, eliminarea activităților inutile etc;
6. **Evaluarea alternativelor.** Ca în orice analiză sistematică, evaluarea alternativelor câștigă în valoare dacă criteriile de evaluare sunt stabilite înaintea generării alternativelor. Criteriile de evaluare pot fi economice, tehnice sau tehnico-economice.

7. **Selectarea planului de amenajare.** În general planul de amenajare selectat corespunde cel mai bine obiectivele propuse și la evaluarea anterioară conduce la rezultatele cele

mai bune. Totuși, din anumite rațiuni uneori planul cel mai bun nu poate fi aplicat (disconfort, pericol de accidente, probleme sociale) fiind ales un plan de amenajare cu rezultate economice mai scăzute dar cu consens la nivel de utilizatori.

8. **Implementarea planului.** În implementarea planului trebuie să se manifeste multă seriozitate și rigurozitate pentru a asigura transpunerea practică a politicii adoptate. Micile abateri „personalizările”, modificările pe care și le permit operatorii să le aducă propriului loc de muncă trebuie tratate cu mult discernământ unele putând influența pozitiv rezultatele muncii prestate, altele crând un mediu în disonanță cu activitățile efectuate.

9. **Întreținerea și adaptarea planului de amenajare.** Orice modificare în structura și comportamentul factorilor specificați anterior poate determina o analiză a adaptării amenajării la noile condiții.

În general, decizia de reamenajare a spațiului poate fi adoptată în condițiile în care:

- Operațiunile tehnologice devin ineficiente, cu costuri mari;
- Sunt constatate accidente de muncă datorită amenajării;
- Sunt adoptate o serie de modificări în procesul de fabricație;
- Sunt asimilate produse noi;
- Se schimbă structura producției;
- Sunt constatate modificări în mediul exterior;
- Există probleme morale și sociale (izolare, grupuri de interese etc.)

Beneficiile sinergice ale unei amenajări corespunzătoare sunt multiple, ele generând succesiv noi avantaje: creșterea numărului de produse executate susține investițiile efectuate pentru flexibilitatea activităților productive, condiție în care se poate mări calitatea produselor iar în condițiile producției în loturi mici se pot reduce stocurile care va conduce la scăderea costurilor unitare cu influențe asupra comenzilor și calității serviciilor pentru clienți ș.a.m.d.

Tipuri de amenajări pentru spațiile productive

- Amenajarea pe post fix

Obiectivul amenajării pe post fix îl reprezintă un produs definit printr-un proiect individualizat și executat ca unicat sau în serie mică: construcția unui vapor, a unui pod, cazane speciale, transformatoare de căldură, turbină hidroelectrică, etc. Specificul amenajării constă în mișcarea materialelor, semifabricatelor și subansamblelor spre un loc fix, unde sunt prelucrate și asamblate realizându-se produsul finit. De asemenea în postul respectiv se

concentrează atât echipamentele, utilajele, sculele necesare precum cât și operatorii de diferite specializări care își aduc fiecare contribuția la realizarea produsului.

- Amenajarea pe proces.

Specificul amenajării pe procese îl reprezintă faptul că mașinile care realizează același tip de transformare (de exemplu strunguri, freze, prese) sunt amplasate grupat, omogen tehnologic. La rândul lor grupele omogene sunt aranjate într-o succesiune logică ce caracterizează majoritatea producției realizate. Acest tip de amenajare, de tip taylorist, este specifică proceselor de producție cu flux discontinuu ce realizează o gamă mare de produse în cantități reduse: industria constructoare de mașini, electrotehnică, etc.

- Amenajarea pe linii de producție.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Specificul amenajării pe linii de producție îl reprezintă amplasarea mașinilor în ordinea procesului tehnologic de fabricație.

7.1. Aplicarea obiectivului orizontal al egalității de șanse și de tratament în utilizarea fondurilor ESI pentru perioada 2014-2020

În acest context, tematica egalității de șanse și de tratament, reunește următoarele principii de bază, așa cum sunt ele promovate în cadrul regulamentelor Fondurilor Europene Structurale și de Investiții 2014-2020, respectiv:

- egalitatea de șanse și tratament între bărbați și femei (egalitatea de gen);
- nediscriminarea.

Pentru a promova egalitatea de șanse și tratament se va acorda atenție accesibilității pentru toți cetățenii la serviciile, spațiile și infrastructura care sunt furnizate sau deschise publicului. În plus, egalitatea de șanse este privită în contextul schimbărilor demografice, din perspectiva efectelor îmbătrânirii populației și al eliminării decalajelor dintre generații.

Egalitatea de șanse și de tratament are la bază participarea deplină și efectivă a fiecărei persoane la viața economică și socială, fără deosebire pe criterii de sex, origine rasială sau etnică, religie sau convingeri, dizabilități, vârstă sau orientare sexuală.

Egalitatea de șanse și de tratament reprezintă un drept fundamental și o valoare de bază a Uniunii Europene, stipulată în articolul 8 al Tratatului privind Funcționarea Uniunii Europene (versiunea consolidată). Totodată, egalitatea de gen, nediscriminarea, precum și asigurarea accesibilității reprezintă o condiție necesară pentru o creștere inteligentă, sustenabilă și incluzivă. Fondurile Europene Structurale și de Investiții reprezintă principalul instrument financiar al Uniunii Europene menit să sprijine implementarea acestor obiective.

7.2. Cadrul strategic privind egalitatea de șanse și de tratament

Principalele documente strategice în domeniul egalității de șanse și tratament la nivel european sunt:

- Strategia cadru - Nediscriminare și șanse egale pentru toți;
- Strategia privind egalitatea între bărbați și femei 2010-2015;
- Strategia europeană 2010-2020 pentru persoanele cu handicap: un angajament reînnoit pentru o Europă fără bariere (COM/2010/0636 final).

La acestea se adaugă Strategia Europa 2020 pentru creștere inteligentă, sustenabilă și incluzivă (Strategia UE 2020).

Principalul document strategic în domeniul egalității de șanse la nivel național este Strategia națională în domeniul egalității de șanse între femei și bărbați pentru perioada 2014- 2017. Alte strategii relevante pentru tematică sunt:

- Strategia de incluziune a cetățenilor români aparținând minorității rome pentru perioada 2015-2020;
- Strategia Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă 2014-2020;
- Strategia națională privind incluziunea socială și reducerea sărăciei 2015-2020;
- Strategia privind Reducerea Părăsirii Timpurii a Școlii în România;
- Strategia națională "O societate fără bariere pentru persoanele cu dizabilități", 2016-2020;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- Strategia națională pentru promovarea îmbătrânirii active și protecția persoanelor vârstnice 2015-2020;

- Strategia Națională pentru Învățământ Terțiar 2015 - 2020

Cadrul conceptual - Egalitatea de șanse și de tratament între bărbați și femei

Consiliul European a definit egalitatea șanse și de tratament între bărbați și femei sau egalitatea de gen, astfel:

„Egalitatea de gen presupune un nivel egal de vizibilitate, afirmare și participare pentru ambele sexe în toate sferile vieții publice și private. Egalitatea de gen este opusul inegalității de gen, nu a diferențelor de gen, și urmărește promovarea participării depline a femeilor și bărbaților în societate.”

Prevenirea oricărei forme de discriminare

În articolul 2 din Declarația Universală a Drepturilor Omului se stipulează:

„Fiecare om se poate prevala de toate drepturile și libertățile proclamate în prezenta Declarație fără nici un fel de deosebire ca, de pildă, deosebirea de rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinie politică sau orice altă opinie, de origine națională sau socială, avere, naștere sau orice alte împrejurări.”

Nevoia respectării acestui principiu provine din faptul că, în practică, apartenența la unele grupuri sociale determinate de caracteristici precum genul, originea etnică, apartenența religioasă, orientarea sexuală și existența unei dizabilități sau a unei boli ce poartă un stigmat social (HIV), generează adesea situații de inegalitate, care trebuie combătute, tocmai pentru a asigura o egalitate de șanse reală

Prevederi legale privind egalitatea de șanse și de tratament

Cadrul legislativ la nivel național

CONSITUȚIA ROMÂNIEI

Art. 4 - prevede că „România este patria comună și indivizibilă a tuturor cetățenilor săi, fără deosebire de rasă, de naționalitate, de origine etnică, de limbă, de religie, de sex, de opinie, de apartenență politică, de avere sau de origine socială.”

NEDISCRIMINARE

Ordonanța de Guvern nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare.

Art. 2.1- Prin discriminare se înțelege „orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.”

EGALITATE DE SANSE ÎNTRE FEMEI SI BARBATI

Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați

Art. 1 alin. (2) ”În sensul prezentei legi, prin egalitate de șanse și de tratament între femei și bărbați se înțelege luarea în considerare a capacităților, nevoilor și aspirațiilor diferite ale persoanelor de sex masculin și, respectiv, feminin și tratamentul egal al acestora.

Art. 2 alin. (1) „Măsurile pentru promovarea egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați și pentru eliminarea tuturor formelor de discriminare bazate pe criteriul de sex se aplică în sectorul public și privat, în domeniul muncii, educației, sănătății, culturii și informării, politiciii, participării la decizie, furnizării și accesului la bunuri și servicii, cu privire la constituirea, echiparea sau



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

extinderea unei întreprinderi ori începerea sau extinderea oricărei altei forme de activitate independentă, precum și în alte domenii reglementate prin legi speciale.”

ACCESIBILITATE

Legea nr. 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap

Art. 4 „Autoritățile publice, furnizorii de servicii sociale, reprezentanții societății civile, precum și persoanele fizice și juridice responsabile de aplicarea prezentei legi au obligația să promoveze, să respecte și să garanteze drepturile persoanei cu handicap,[..]”

Art. 62.1 „Clădirile de utilitate publică, căile de acces, clădirile de locuit construite din fonduri publice, mijloacele de transport în comun și stațiile acestora, taxiurile, vagoanele de transport feroviar pentru călători și persoanele principalelor stații, spațiile de parcare, străzile

și drumurile publice, telefoanele publice, mediul informațional și comunicațional vor fi adaptate conform prevederilor legale în domeniu, astfel încât să permită accesul neîngrădit al persoanelor cu handicap,,

Art. 70.1 „Autoritățile centrale și locale publice, precum și instituțiile centrale și locale, publice sau de drept privat, au obligația de a asigura servicii de informare și documentare accesibile persoanelor cu handicap,,

RELAȚIILE DE MUNCĂ

CODUL MUNCII

Art.5.1 „În cadrul relațiilor de muncă funcționează principiul egalității de tratament față de toți salariații și angajatorii.

Art. 5.2 „Orice discriminare directă sau indirectă față de un salariat, bazată pe criterii de sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenență națională, rasă, culoare, etnie, religie, opțiune politică, origine socială, handicap, situație sau responsabilitate familială, apartenență ori activitate sindicală, este interzisă,,

7.3. Dezvoltare durabilă

Conceptul de dezvoltare durabilă desemnează totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică, al căror fundament îl reprezintă în primul rând asigurarea unui echilibru între sistemele socio-economice și elementele capitalului natural. Acesta cunoaște o largă utilizare iar în zilele noastre, aproape totul se desfășoară sub sigla dezvoltării durabile.

Dezvoltarea durabilă urmărește să găsească un cadru teoretic stabil pentru luarea deciziilor în orice situație în care se regăsește un raport de tipul om/mediu, fie ca e vorba de mediu înconjurător, economic sau social.

Conceptul de dezvoltare durabila poate fi caracterizat din mai multe puncte de vedere, prin următoarele elemente :

- economic: eficiență, creștere, stabilitate;
- social: nivel de trai, dialog social si delegarea responsabilitatilor, protejarea culturii/patrimoniului;
- ecologic: biodiversitate/ rezistenta sistemelor, resurse naturale, evitarea poluarii.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Ca principiu, dezvoltarea durabilă este necesară să fie aplicată în toate domeniile de activitate, în scopul satisfacerii nevoilor materiale de bază, pentru a oferi resursele de optimizare a calității vieții în ceea ce privește sănătatea și educația.

„Una dintre provocările majore ale dezvoltării durabile este de a găsi căi de încurajare a activităților economice prietenoase pentru mediul înconjurător și a descuraja activitățile care provoacă deteriorări ale mediului (poluarea aerului, apelor și solului, respectiv subsolului).”¹⁵

Scurt istoric al dezvoltării durabile

Conceptul de dezvoltare durabilă a luat naștere acum 45 de ani, ca răspuns la apariția problemelor de mediu și a crizei resurselor naturale, în special a celor legate de energie. Practic, Conferința privind Mediul de la Stockholm din 1972 este momentul în care se recunoaște că activitățile umane contribuie la deteriorarea mediului înconjurător, ceea ce pune în pericol viitorul omenirii.

Câteva ani mai târziu, în 1983, își începea activitatea Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCED), condusă de Brundtland, după o rezoluție adoptată de Adunarea Generală a Națiunilor Unite. În 1985 era descoperită gaura din stratul de ozon de deasupra Antarcticii și, prin Convenția de la Viena a început căutarea unor soluții pentru reducerea consumului de substanțe care dăunează stratului protector de ozon care înconjoară Planeta.

Termenul de dezvoltare durabilă a început să devină, înșă, foarte cunoscut abia după Conferința internațională privind mediul și dezvoltarea, organizată de Națiunile Unite la Rio de Janeiro în vara lui 1992, cunoscută sub numele de “Summit-ul Pământului”.^{*} la care au participat reprezentanți din aproximativ 170 de state. Ea a avut ca rezultat elaborarea mai multor convenții referitoare la schimbările de climă (reducerea emisiilor de metan și dioxid de carbon), diversitatea biologică (conservarea speciilor) și stoparea defrișărilor masive. Tot atunci a fost elaborată și Agenda 21, sau Agenda dezvoltării durabile - planul de susținere a

¹⁵ Gheorghe Zaman, Zenovic Gherasim, Criterii și principii ale dezvoltării durabile din punct de vedere al resurselor acestora, Buletinul AGIR nr. 4 / 2006 - octombrie - decembrie, p. 137

dezvoltării durabile. La 10 ani de la Conferința de la Rio, în 2002, a avut loc, la Johannesburg, Summitul privind dezvoltarea durabilă.

Dezvoltarea durabilă a devenit un obiectiv și al Uniunii Europene, începând cu 1997, când a fost inclus în Tratatul de la Maastricht, iar în 2001, la summit-ul de la Goetheborg a fost adoptată Strategia de Dezvoltare Durabilă a UE, careia i-a fost adăugată o dimensiune externă la Barcelona, în 2002.

Principiile Dezvoltării Durabile, Declarația de la Rio asupra Mediului și Dezvoltării

Principiul 1: Oamenii stau în centrul preocupărilor dezvoltării durabile. Ei au dreptul la o viață sănătoasă și productivă, în armonie cu natura.

Principiul 2: Statele, în acord cu Carta Națiunilor Unite și cu principiile dreptului internațional, au dreptul suveran de a-și exploata propriile resurse ca urmare a politicilor lor de mediu și de dezvoltare, și responsabilitatea de a asigura faptul că activitățile desfășurate sub jurisdicția sau controlul lor nu cauzează daune mediului altor state sau zonelor aflate dincolo de limitele jurisdicției naționale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Principiul 3: Dreptul la dezvoltare trebuie îndeplinit astfel încât să întrunească nevoile de dezvoltare și de mediu ale generațiilor prezente și viitoare.

Principiul 4: Pentru atingerea dezvoltării durabile, protecția mediului trebuie să constituie parte integrantă a procesului de dezvoltare și nu poate fi considerată izolată de acesta.

Principiul 5: Toate statele și toți oamenii trebuie să coopereze în scopul esențial al eradicării sărăciei, ca cerința indispensabilă a dezvoltării durabile, pentru a diminua inegalitățile între standardele de viață și pentru a satisface mai bine nevoile majorității oamenilor lumii.

Principiul 6: Situației speciale și nevoilor țărilor în curs de dezvoltare, în deosebi a celor mai puțin dezvoltate și a celor mai vulnerabile cu privire la mediu, trebuie să li se acorde prioritate specială. Acțiunile internaționale în domeniul mediului și dezvoltării trebuie, de asemenea, să se adreseze intereselor și nevoilor tuturor țărilor.

Principiul 7: Statele trebuie să coopereze într-un spirit de parteneriat global, pentru conservarea, protecția și refacerea sănătății și integrității ecosistemului Pamântului. Dată fiind contribuția diferită la degradarea mediului la nivel global, statele au responsabilități comune dar diferențiate. Țările dezvoltate recunosc responsabilitatea pe care o poartă în atingerea dezvoltării durabile la nivel internațional, având în vedere presiunile pe care societățile lor le au asupra mediului global și tehnologiile și resursele financiare pe care le dețin.

Principiul 8: Pentru a atinge dezvoltarea durabilă și o calitate mai bună a vieții pentru toți oamenii, statele trebuie să reducă și să elimine modelele nesustenabile de producție și consum și să promoveze politici demografice potrivite.

Principiul 9: Statele trebuie să coopereze pentru a-și întări capacitatea administrativă internă pentru dezvoltarea durabilă, prin creșterea nivelului de înțelegere științifică prin schimburi de cunoștințe științifice și tehnologice și prin intensificarea dezvoltării, adaptării, răspândirii și transferului tehnologiilor, inclusiv a tehnologiilor noi și inovatoare.

Principiul 10: Problemele de mediu sunt cel mai bine tratate prin participarea tuturor cetățenilor de la nivelul relevant. La nivel național, fiecare individ trebuie să aibă acces corespunzător la informații de mediu care sunt deținute de autoritățile publice, inclusiv la informații asupra activităților și materialelor periculoase de la nivelul comunităților lor, și oportunitatea de a participa la procesul de luare a deciziilor. Statele trebuie să faciliteze și să încurajeze conștientizarea și participarea publicului făcând informația disponibilă la nivel cât mai larg.

Principiul 11: Statele trebuie să promulge legislație de mediu eficace. Standardele de mediu, obiectivele de management și prioritățile trebuie să reflecte contextul de mediu și de dezvoltare căruia li se aplică. Standardele aplicate de unele țări pot fi nepotrivite și cu un cost economic și social nejustificat pentru alte țări, în special pentru țările în curs de dezvoltare.

Principiul 12: Statele trebuie să coopereze pentru a promova un sistem economic internațional deschis care să conducă la creștere economică și dezvoltare durabilă în toate țările, pentru a se adresa mai bine problemelor privind degradarea mediului. Măsurile de politică comercială în scopuri legate de mediu nu trebuie să constituie mijloace de discriminare arbitrară sau nejustificată sau vreo constrângere ascunsă asupra comerțului internațional. Acțiuni unilaterale care să se ocupe cu probleme de mediu din afara jurisdicției țării importatoare trebuie să fie evitate. Măsurile de mediu care se adresează problemelor de mediu transnaționale sau globale trebuie, cât mai mult posibil, să se bazeze pe un consens internațional.

Principiul 13: Statele trebuie să dezvolte legislația națională privind obligația și despăgubirea pentru victimele poluării și ale altor pagube de mediu. Statele trebuie de asemenea să coopereze într-o



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

manieră promptă și mai hotărâtă pentru a dezvolta legi internaționale privind obligativitatea și despăgubirea pentru efectele adverse ale pagubelor de mediu cauzate de activități de sub jurisdicția sau controlul lor zonelor aflate dincolo de jurisdicția acestora.

Principiul 14: Statele trebuie să coopereze în mod eficace pentru a descuraja sau preveni mutarea și transferul către alte state a oricăror activități sau substanțe care cauzează degradarea severă a mediului sau care se descoperă ca sunt periculoase pentru sănătatea umană.

Principiul 15: Pentru a proteja mediul, abordarea precaută trebuie să fie larg aplicată de către state conform cu capacitățile lor. Acolo unde există amenințări de pagube serioase și ireversibile, lipsa de certitudine științifică deplină nu trebuie să fie folosită ca argument pentru amânarea măsurilor eficiente din punct de vedere al costurilor de prevenire a degradării mediului.

Principiul 16: Autoritățile naționale trebuie să se străduiască să promoveze internalizarea costurilor de mediu și utilizarea instrumentelor economice, luând în considerare modul de abordare conform căruia poluatorul trebuie, în principiu, să suporte costul poluării, având datoria privind interesul public și fără a distorsiona comerțul internațional și investițiile.

Principiul 17: Evaluarea impactului asupra mediului, ca instrument național, trebuie întreprinsă pentru activități propuse pentru care există posibilitatea să aibă un impact advers semnificativ asupra mediului și care sunt supuse deciziei unei autorități naționale competente. **Principiul 18:** Statele trebuie să anunțe imediat alte state cu privire la orice dezastre naturale sau alte pericole ce au probabilitatea de a produce efecte dăunătoare subite asupra mediului acelor state. Toate eforturile vor fi făcute de către comunitatea internațională pentru a ajuta statele astfel lovite.

Principiul 19: Statele trebuie să furnizeze înștiințări prealabile și în timp util, ca și informații relevante statelor potențial afectate, asupra activităților ce ar putea avea un efect advers transnațional de mediu semnificativ și trebuie să se consulte cu acele state într-un stadiu timpuriu și în bună credință.

Principiul 20: Femeile dețin un rol vital în managementul mediului și dezvoltare.

Participarea lor deplină este de aceea esențială pentru atingerea dezvoltării durabile.

Principiul 21: Creativitatea, idealurile și curajul tinerilor lumii trebuie să fie mobilizate pentru crearea unui parteneriat global pentru a atinge dezvoltarea durabilă și pentru a asigura un viitor mai bun pentru toți.

Principiul 22: Locuitorii indigeni și comunitățile lor, ca și alte comunități locale dețin un rol vital în managementul mediului și dezvoltare datorită cunoștințelor și obiceiurilor lor tradiționale. Statele trebuie să le recunoască și să le susțină în mod just identitatea, cultura și interesele și să le permită participarea eficientă la atingerea dezvoltării durabile.

Principiul 23: Mediul și resursele naturale ale oamenilor sub asuprire, dominație sau ocupație trebuie să fie protejate.

Principiul 24: Războiul este în mod intrinsec distructiv pentru dezvoltarea durabilă. Statele trebuie de aceea să respecte legile internaționale care furnizează protecție pentru mediu în timp de conflict armat și să coopereze la dezvoltarea în continuare a acestora, dacă este necesar.

Principiul 25: Pacea, dezvoltarea și protecția mediului sunt interdependente și inseparabile.

Principiul 26: Statele trebuie să își rezolve toate disputele legate de mediu în mod pașnic și prin mijloace potrivite în acord cu Carta Națiunilor Unite.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Principiul 27: Statele și oamenii trebuie să coopereze în bună credință și într-un spirit de parteneriat la îndeplinirea principiilor cuprinse în această Declarație și la dezvoltarea în continuare a legilor internaționale în domeniul dezvoltării durabile.

Provocările dezvoltării durabile

Ca orice proiect de anvergură, dezvoltarea durabilă presupune o evoluție procesuală realizabilă prin rezolvarea unor probleme. Unele sunt comune, aparțin procesului dezvoltării în general, altele sunt specifice.

1 - Evoluția numerică și structura populației -Constrangerea demografică

Factorul populație și influența sa asupra dezvoltării durabile, în special, pot fi analizate din punct de vedere al numărului structurii și sănătății populației.

Creșterea populației mondiale și evoluția consumului de resurse

Deși preocupări serioase au existat și există, nimeni nu poate spune cu exactitate care este numărul maxim de oameni pe care planeta Pământ îl poate atinge. Estimările oamenilor

de știință, pornindu-se de la dinamica prezentă cea imediat următoare (7,5 mld. În 2015 și 11,5 mld. În 2150) conduc la o cifră situată între 30-150 mld.

Structura populației nu pune mai puține probleme decât numărul ei. Interesează aici, în primul rând, structura socio-profesională, gradul de instruire, calitatea populației pentru că dezvoltarea durabilă nu poate fi opera unor analfabeți.

În al doilea rând, prezintă importanță, din punct de vedere al dezvoltării durabile, repartiția populației în creștere pe cele 2 mari zone: urban și rural.

Caracteristica creșterii economice clasice a fost exodul rural, deplasarea populației de la sat spre oraș ca efect al accelerării industrializării și defavorizării zonelor rurale din punct de vedere al informațiilor dar și în plan social, cultural, civic.

2. Care este nivelul maxim posibil al producției ce se poate realiza, în condițiile date ale progresului tehnic, fără a afecta echilibrul mediului? - Constrangerea tehnică

Creșterea dimensiunilor producției creează poluare. Capacitatea de absorbție de către mediu a poluării este, pe de altă parte, limitată, de unde și preocuparea de a găsi o linie de echilibru între aceste marimi. Nivelul maxim al producției ce se poate realiza fără modificarea calității mediului, se află în relație :

- direct proporțională cu capacitatea de absorbție a mediului, a instalațiilor antipoluante de a reține emisiile poluante, capitalul investit în instalații antipoluante și volumul sau suprafața de dispersie a poluanților;
- invers proporțională cu emisiile poluante care, la rândul lor, depind de nivelul producției și cel al consumului.

Menținerea stării de echilibru și asigurarea unei producții maxime cu menținerea echilibrului ecologic, presupun intervenția autorităților publice prin politici de dezvoltare care să fie armonizate cu politicile de protecție a mediului.

3 - Echitate și compensare intra și intergenerații

Definiția dezvoltării durabile induce ideea că realizarea ei devine fezabilă doar în condițiile în care între generații și în interiorul aceleiași generații se manifesta un spirit asociativ, de toleranță,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

asociativitate și grija reciprocă; unul în virtutea căruia binele și bunăstarea unuia nu trebuie, în nici un fel, să afecteze fericirea altuia.

4 - Economia mediului

Economia mediului reprezintă o provocare pentru teoria dezvoltării durabile în măsura în care ea încearcă, printre altele și tentativa de a umaniza și a ecologiza economia.

1. Obiective de Dezvoltare Durabilă (ODD)

Central Agendei 2030 se regăsesc cele 17 Obiective de Dezvoltare Durabilă (ODD), reunite informal și sub denumirea de Obiective Globale. Prin intermediul Obiectivelor Globale, se stabilește o agendă de acțiune ambițioasă pentru următorii 15 ani în vederea eradicării sărăciei extreme, combaterii inegalităților și a injustiției și protejării planetei până în 2030.

Fără sărăcie - Eradicarea sărăciei în toate formele sale și în orice context.

Foamete „zero” - Eradicarea foametei, asigurarea securității alimentare, îmbunătățirea nutriției și promovarea unei agriculturi durabile.

Sănătate și bunăstare - Asigurarea unei vieți sănătoase și promovarea bunăstării tuturor la orice vârstă.

Educație de calitate - Garantarea unei educații de calitate și promovarea oportunităților de învățare de-a lungul vieții pentru toți.

Egalitate de gen - Realizarea egalității de gen și împuternicirea tuturor femeilor și a fetelor.

Apă curată și sanitație - Asigurarea disponibilității și managementului durabil al apei și sanitație pentru toți.

Energie curată și la prețuri accesibile - Asigurarea accesului tuturor la energie la prețuri accesibile, într-un mod sigur, durabil și modern.

Muncă decentă și creștere economică - Promovarea unei creșteri economice susținute, deschise tuturor și durabile, a ocupării depline și productive a forței de muncă și a unei munci decente pentru toți.

Industrie, inovație și infrastructură - Construirea unor infrastructuri rezistente, promovarea industrializării durabile și încurajarea inovației.

Inegalități reduse - Reducerea inegalităților în interiorul țărilor și de la o țară la alta.

Orașe și comunități durabile - Dezvoltarea orașelor și a așezărilor umane pentru ca ele să fie deschise tuturor, sigure, reziliente și durabile.

Consum și producție responsabile - Asigurarea unor tipare de consum și producție durabile.

Acțiune climatică - Luarea unor măsuri urgente de combatere a schimbărilor climatice și a impactului lor.

Viața acvatică - Conservarea și utilizarea durabilă a oceanelor, mărilor și a resurselor marine pentru o dezvoltare durabilă.

Viața terestră - Protejarea, restaurarea și promovarea utilizării durabile a ecosistemelor terestre, gestionarea durabilă a pădurilor, combaterea deșertificării, stoparea și repararea degradării solului și stoparea pierderilor de biodiversitate.

Pace, justiție și instituții eficiente - Promovarea unor societăți pașnice și incluzive pentru o dezvoltare durabilă, a accesului la justiție pentru toți și crearea unor instituții eficiente, responsabile și incluzive la toate nivelurile.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Tabelul 7.3.1. Indicatorii de bază ai dezvoltării durabile (după WTO, 1997)

Nr. crt.	Indicatorul	Instrumente specifice de măsurare
1.	Protecția aerului	Categoria de de protecție a ariei conform clasificării UICN
2.	Presiunea supra aerului	Numărul vizitatorilor care vizitează aria (pe an/lună)
3.	Intensitatea utilizării	Intensitatea (turiști/ha) utilizării în perioada de vârf
4.	Impactul social	Raportul turiști/locuitori (media și perioada de vârf)
5.	Controlul dezvoltării și densității utilizării	Existența unei metode de studiu a mediului sau de control real al planificării și utilizării
6.	Managementul deșeurilor	Procentul de tratare a apelor uzate
7.	Procesul planificare de	Existența unei planificări sistematice
8.	Ecosisteme fragile	Numărul de specii rare sau în curs de dispariție
9.	Satisfacția consumatorului	Gradul de satisfacție al vizitatorilor (conform unui chestionar)
10.	Satisfacția locuitorilor	Gradul de satisfacție al localnicilor (conform unui chestionar)
11.	Contribuția turismului economia locală la	Procentul activităților economice globale datorate turismului
	Indici compoșit	
12.	Capacitatea suport de influențează capacitatea ariei de a organiza turismul la diferite nivele	Instrument compoșit de alertă asupra stării factorilor cheie care
13.	Tulburarea sitului turistic (ex. Asupra caracteristicilor naturale și culturale sub presiunea constrângerilor turismului și altor sectoare)	Instrument compoșit de măsurare a nivelelor impactului asupra
14.	Gradul de interes caracteristicilor ce determină atractivitatea unei arii pentru turism, ce se poate schimba în timp.	Instrument de măsurare calitativă a

Strategia Uniunii Europene pentru Dezvoltare Durabilă

Dezvoltarea durabilă a devenit un obiectiv politic al Uniunii Europene începând cu anul 1997, prin includerea sa în Tratatul de la Maastricht. În iunie 2005, șefii de state și guverne ai țărilor Uniunii Europene au adoptat o Declarație privind liniile directoare ale dezvoltării durabile, care încorporează Agenda de la Lisabona, revizuită, pentru creșterea economică și crearea de noi locuri de muncă drept o componentă esențială a obiectivului atotcuprinzător al dezvoltării durabile. Strategia UE privind integrarea și corelarea echilibrată a componentelor economice, ecologice și socio-culturale ale dezvoltării durabile statuează următoarele principii directoare:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- Promovarea și protecția drepturilor fundamentale ale omului;
 - Solidaritatea în interiorul generațiilor și între generații;
 - Cultivarea unei societăți deschise și democratice;
 - Informarea și implicarea activă a cetățenilor în procesul decizional;
 - Implicarea mediului de afaceri și a partenerilor sociali;
 - Coerența politicilor și calitatea guvernării la nivel local, regional, national și global;
 - Integrarea politicilor economice, sociale și de mediu prin evaluări de impact și consultarea factorilor interesați;
 - Utilizarea cunoștințelor moderne pentru asigurarea eficienței economice și investitoriale;
 - Aplicarea principiului precauției în cazul informațiilor științifice incerte;
 - Aplicarea principiului "poluatorul plătește".
- "Ce-aș putea eu să fac?"

"Ce-aș putea eu să fac?", aceasta este de cele mai multe ori reacția resemnată privind unele probleme globale precum schimbarea climei sau sărăcia. Pentru că durabilitatea cuprinde toate nivelele - de la cel global, la cel local, individual fiecare om în parte, contribuie la dezvoltarea durabilă. Există multe puncte de la care putem începe să ne comportăm durabil.

I) Fairtrade: Există o marcă pentru produsele comercializate în spirit de fair-play. Cine cumpără aceste produse nu se bucură doar de calitatea lor, ci poate fi și sigur că producătorii nu au fost exploatați. Principiul este foarte simplu: Producătorii primesc pentru materia primă prețuri fair, în funcție de prețurile de pe piața mondială. Astfel se pot conduce afaceri responsabile, iar oamenii din țările în curs de dezvoltare își pot asigura existența pe termen lung, atingând măcar standardele sociale minime în ceea ce privește sănătatea și educația.

II) Să fim informați, să cooperăm, să sprijinim inițiativele
Informare, cooperare, sprijinirea inițiativelor.

La nivel mondial există o multitudine de organizații și inițiative care se angajează pentru o dezvoltare durabilă. Firește că nu le putem prezenta aici pe toate, vom aminti totuși două dintre ele, Greenpeace și Forumul Social Mondial. În vreme ce în cazul Greenpeace problemele de mediu se află în centrul preocupărilor, Forumul Social Mondial se preocupă mai ales de problemele de ordin social.

Exemplu: Greenpeace

În orașul canadian Vancouver, câțiva contestatari ai războiului și apărători ai naturii s-au întrunit, în 1970, sub egida "Don't Make A Wave Committee". Obiectivul acestei grupări era să împiedice desfășurarea testelor atomice ale SUA de pe insula Amchitka, aflată în preajma coastelor Alaskai. Din această grupare s-a născut mai apoi Greenpeace, o organizație care s-a extins între timp la nivel mondial și care, de peste 30 de ani, derulează campanii și acțiuni, făcând astfel publice problemele privind mediul înconjurător.

III) Agricultură durabilă: Peste tot în lume, tot mai mulți țărani trec la culturile biodinamice, pentru că tocmai de producția de alimente depind foarte multe pe calea spre o societate universală aptă de viitor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

"O agricultură durabilă este ecologică, viabilă din punct de vedere economic, responsabilă din punct de vedere social, protejează resursele și servește ca bază pentru generațiile viitoare." Firește că în primul rând agricultorii sunt cei care au un cuvânt greu de spus pe calea spre o agricultură durabilă. Cu toții putem însă contribui la acest scop.

Peste tot în lume, tot mai mulți agricultori își cultivă produsele în mod "biodinamic" sau "organic". Dar ce înseamnă toate acestea? În primul rând înseamnă că sunt folosite tehnici care nu fac uz de substanțele și tehnologiile chimice și genetice ale industriei agricole, concentrându-și activitatea pe principiile ecologice.

IV) Consum durabil-schimbare a modelelor de consum.

Modificarea fundamentală a comportamentului consumatorilor se numără printre cele mai importante sarcini pe calea abordării unui stil de viață durabil. În tot cazul, acest lucru constituie o provocare capitală și extrem de dificilă.

"Mai ales în așa numitele țări industrializate bogate predomină de regulă obiceiuri, marcate de consum exagerat și ignorarea resurselor disponibile. În timp ce în anumite părți ale lumii se consumă într-un mod de-a dreptul risipitor, există zone mai sărace ale populației (lumii) în care oamenii nu își pot satisface nici măcar nevoile de bază"

Domeniilor de activitate de mai jos le-a fost atribuit un rol deosebit de important:

- Evitarea acumulării de deșeuri
- Consumul de energie și apă
- Mobilitate
- Alimentație
- Refolosirea obiectelor

V) Turism durabil

Branșa turistică se dezvoltă astăzi într-o cu totul altă direcție decât spre durabilitate. Trendurile problematice, precum călătoriile pe distanțe lungi cu avionul, călătoriile și croazierele de tip all-inclusive înregistrează o creștere spectaculoasă.

VI) Viziunea despre o epocă solară: Utilizarea energiilor regenerabile se numără printre cele mai importante sarcini pe calea spre o dezvoltare durabilă. Această viziune promovează trecerea către utilizarea energiei solare și propune un nou model de bunăstare.

Capitolul 28 al Agendei 21 este dedicat rolului autorităților locale:

VII) Globalizarea

Dimensiunea economică a globalizării are, fără nici un dubiu, o foarte mare importanță, ea fiind una dintre cele mai importante cauze și forța motrice pentru procesele de globalizare din celelalte domenii. Nu poate fi însă trecut cu vederea faptul că globalizarea cuprinde cu mult mai mult decât integrarea sporită a economiei mondiale: de aceea, ea nu poate fi limitată strict la procesele economice, lucru care se întâmplă însă de multe ori.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Globalizarea este termenul întrebuițat pentru a descrie un proces multicausal care are drept rezultat faptul că evenimente care au loc într-o parte a globului au repercusiuni din ce în ce mai ample asupra societăților și problemelor din alte părți ale globului.

Problemele globale legate de mediu nu pot fi cercetate izolat nici de dimensiunea “economie” și nici de dimensiunea “politică”. Această rețea globală nu numai la nivelul actorilor, ci și la cel al domeniilor tematice reprezintă una dintre particularitățile globalizării.

7.4. Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon și eficientă din punctul de vedere al utilizării resurselor”

Ca stat membru al Uniunii Europene, România și-a luat angajamentul de a reduce emisiile gaze cu efect de sera (GES), așa cum rezultă din calitatea sa de membru, în conformitate cu obligațiile europene. România are un potențial semnificativ de reducere a emisiilor și ar trebui să evalueze oportunitățile de valorificare a acestui potențial într-un mod care să fie benefic pentru creșterea economică.

În sectorul energetic, deși România prezintă o cotă relativ ridicată, și aflată în creștere, a resurselor regenerabile utilizate pentru producția de energie electrică (în principal datorită dezvoltării hidroenergiei și energiei eoliene), aprovizionarea cu energie primară este dominată de combustibilii fosili, iar peste o treime din aprovizionarea cu energie primară se

bazează pe cărbune și petrol, și o altă treime pe gaze. Ultima treime este împărțită aproape egal între energia nucleară și biocombustibili. În același timp, România are cele mai bune resurse eoliene din Europa care, combinate cu prețul redus al energiei eoliene creează o oportunitate de reducere a emisiilor. De asemenea, resursele bioenergetice sunt semnificative și ar trebui utilizate valorificând tehnologii cu emisii mai scăzute (factorul de emisii al bioenergiei este mai puțin de jumătate din cel al cărbunelui).

În anul 2012, sectorul energiei contribuia cu aproximativ 58% din emisiile GES (excluzând transporturile) și fără îndoială este sectorul prioritar pentru reducere. În cadrul acestui sector, producția de electricitate și căldură contribuie cu 24%. Procesele industriale (inclusiv utilizarea solvenților) contribuie cu aproximativ 10,5% din emisiile GES, iar deșeurile contribuie cu aproximativ 4,92%. Sectorul transporturi, deși i se atribuie până în prezent numai 12% din emisiile totale de gaze cu efect de sera, a crescut rapid – cu 36% comparat cu anul 1990.

Situația emisiilor de carbon din România în funcție de sursa de producere se prezintă după cum urmează:

- Energie (inclusiv transporturi) - 69,22%
- din care transporturi - 12,68%
- Procese industriale (inclusiv utilizarea solvenților) - 10,53%
- Agricultură - 15,33%
- Deșeuri - 4,92%

Modalități de reducere a emisiilor de carbon în contextul antreprenorial sprijinit în cadrul POCU 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

La nivelul întreprinderilor, pot fi realizate acțiuni în ceea ce privește tranziția către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon prin activități de tipul (adaptate specificului activității fiecărei întreprinderi):

a. În domeniul energiei: întreprinderile înființate, în calitatea lor de consumatori finali de energie, pot acționa în următoarele direcții: - Achiziționarea de echipamente, tehnologii utilizate în procesul productiv sau de prestări de servicii, eficiente din punct de vedere energetic (cu consum redus de energie electrică); - Reducerea consumului de energie termică prin îmbunătățirea eficienței energetice a clădirilor administrative, de producție sau de prestări servicii în care își desfășoară activitatea întreprinderile; - Achiziționarea de echipamente care produc energie regenerabilă pentru necesarul de energie electrică/termică a întreprinderilor nou înființate în cadrul proiectului.

b. În domeniul transporturilor: în funcție de activitatea întreprinderii se poate acționa prin: - Achiziționarea de mijloace de transport care utilizează tehnologie ecologică (cum ar fi hidrogen, metan, energie electrică sau tehnologie hibridă); - Crearea la nivelul întreprinderii de facilități de parcare a bicicletelor; - Realizarea unei planificări strategice a fluxurilor tehnologice/ de comercializare astfel încât să fie redus la minimum efectuarea de transporturi, în special auto (de ex. un flux cât mai scurt de aprovizionare cu materii prime/materiale, utilizarea eficientă a subcontractanților locali care nu necesită transport pe distanțe mari, eficientizarea comercializării produselor/serviciilor cu un traseu cât mai scurt până la clientul final, etc.)

c. În domeniul industrial: întreprinderile nou înființate în cadrul proiectului, cu profil industrial pot contribui la reducerea emisiilor de dioxid de carbon în mod direct prin: - Achiziționarea unor echipamente/tehnologii necesare în procesul productiv, eficiente din punct de vedere energetic, dar și al emisiilor generate.

În ceea ce privește utilizarea eficientă a resurselor, trebuie evidențiat faptul că resursele naturale sunt esențiale pentru funcționarea economiei europene și mondiale, precum și pentru calitatea vieții noastre. Aceste resurse, printre care se numără materii prime precum combustibilii, mineralele și metalele, dar și produsele alimentare, solul, apa, aerul, biomasa și ecosistemele, sunt supuse unor presiuni din ce în ce mai mari. Dacă se mențin tendințele actuale, se preconizează că, până în 2050, populația mondială va crește cu 30 %, ajungând la aproximativ 9 miliarde de persoane, iar locuitorii din țările în curs de dezvoltare și din țările cu economii emergente vor aspira, în mod legitim, la nivelurile de bunăstare și de consum existente în țările dezvoltate. În contextul acestor schimbări, utilizarea mai eficientă a resurselor va fi esențială pentru asigurarea creșterii și a ocupării forței de muncă în Europa.

Trebuie dezvoltate noi produse și servicii și trebuie identificate noi metode de reducere a resurselor utilizate, de reducere la minimum a cantității de deșeuri produse, de îmbunătățire a gestionării stocurilor de resurse, de modificare a modelelor de consum, de optimizare a proceselor de producție, a metodelor de gestionare și de derulare a activităților comerciale, precum și de ameliorare a logisticii. Utilizarea mai eficientă a resurselor va permite, de asemenea, menținerea sub control a costurilor prin reducerea consumului de materii prime și de energie, stimulând astfel competitivitatea.

În cadrul întreprinderilor, utilizarea mai eficientă a resurselor se poate concretiza (alături de măsurile de reducere a dioxidului de carbon prezentate mai sus) prin: - Gestionarea eficientă a deșeurilor pe baza întregului ciclu de viață al produselor, din momentul producerii,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

până în momentul eliminării acestora, punând accentul pe prevenire, reutilizare, reciclare și recuperare („ierarhia deșeurilor”). De exemplu, adoptarea unor procese tehnologice care generează un minim de deșeuri, găsirea unor soluții de reciclare a deșeurilor produse și/sau utilizarea acestora în procesul productiv propriu sau comercializarea acestora pentru utilizare în alte activități productive/de servicii.

7.5. Inovarea socială

Contextul european

Inovarea socială devine tot mai importantă la nivel european, având în vedere rolul său de promovare a unor soluții și modalități noi, creative, de rezolvare a problemelor cu care se confruntă anumite comunități și societatea în ansamblul său. Programul Uniunii Europene pentru ocuparea forței de muncă și inovare socială, identifică inovarea socială ca un instrument puternic pentru a soluționa problemele sociale generate de: - îmbătrânirea populației - sărăcie - șomaj - noile modele de organizare a muncii și noile stiluri de viață - pentru a răspunde așteptărilor cetățenilor în ceea ce privește justiția socială, educația și asistența medicală.

Contextul POCU 2014 - 2020

Inovarea socială presupune dezvoltarea de idei, servicii și modele prin care pot fi mai bine abordate provocările sociale, cu participarea actorilor publici și privați, inclusiv a societății civile, cu scopul îmbunătățirii serviciilor sociale. Programul Operațional Capital Uman promovează inovarea socială, în special cu scopul de a testa, și, eventual, a implementa la scară largă soluții inovatoare, la nivel local sau regional, pentru a aborda provocările sociale. Inovarea socială este definită ca acea inovare care are un caracter social atât din punctul de vedere al scopurilor urmărite, cât și al mijloacelor folosite, în special cea referitoare la dezvoltarea și aplicarea de noi idei (privind produse, servicii și modele) care răspund unor nevoi sociale și, în același timp creează noi relații sau colaborări sociale, fiind benefice pentru societate și stimulând capacitatea de acțiune a societății.

Acțiuni destinate să accelereze inovarea socială ca răspuns la nevoile sociale care nu sunt satisfăcute sau care sunt satisfăcute insuficient:

- combaterea sărăciei și a excluziunii sociale
- promovarea unui procent ridicat de locuri de muncă de calitate și durabile
- garantarea unei protecții sociale adecvate și capabile să prevină sărăcia
- îmbunătățirea condițiilor de muncă

- îmbunătățirea accesului persoanelor vulnerabile la formare profesională, ținând seama în mod corespunzător de rolul autorităților regionale și locale.

Exemple de teme de inovare socială care ar putea fi utilizate în dezvoltarea unor planuri de afaceri:

- ✓ metode inovatoare de implicare activă a membrilor comunității în cadrul afacerii dezvoltate, inclusiv pentru depășirea barierelor de ordin moral sau care țin de cutumele din societate/ etnice;
- ✓ metode inovatoare de combatere a discriminării;
- ✓ valorificarea oportunităților locale în dezvoltarea afacerii - materii prime achiziționate de la producători locali, utilizarea unor subcontractori locali, utilizarea de forță de muncă locală, etc. astfel încât întreprinderea nou înființată să aducă un aport de dezvoltare comunității locale;
- ✓ activități concrete care vizează promovarea egalității de șanse, nediscriminarea în cadrul întreprinderii înființate: de ex. angajarea persoanelor dezavantajate/defavorizate (șomeri, persoane cu dizabilități, etc.) în cadrul întreprinderilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- ✓ Preluarea unor servicii publice care vizează servicii sociale, culturale, de mediu etc. (de ex., alpinism utilitar, peisagistică, îngrijire bătrâni, livrarea la domiciliu de alimente sau alte consumabile etc.);
- ✓ dezvoltarea de cooperative (asociație autonomă de persoane fizice și/sau juridice formată prin asocierea liber consimțită a unui grup de persoane - fizice și/sau juridice, pentru producerea, cumpărarea, desfacerea în comun a unor produse, pentru acordarea de credite sau pentru prestarea unor servicii) pentru livrarea unor servicii necesare în comunitate.
- Cibela Neagu, Mircea Udrescu, Managementul organizației, Ed. Tritonic, București, 2008, pag.46-47;
- Peter F. Drucker, Managementul strategic, Ed. Teora, București, 2001, pag 7-8;
- Stephen R. Covey, Eficiența În 7 Trepte sau Un Abecedar al Înțelepciunii, Ed. Allfa, București, 2009, pag 78;
- Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, Managementul organizației, Ed. Economică, 2007, București, pag,624-626;
- Gheorghe Zaman, Zenovic Gherasim, Criterii și principii ale dezvoltării durabile din punct de vedere al resurselor acestora, Buletinul AGIR nr. 4 / 2006 - octombrie - decembrie;
- https://www.accedio.ro/uploaded_img/accedio.ro/Newsletter/Diagrama_cauza_efect_1shikawa.pdf;
- <https://www.traininguri.ro/value-stream-design-optimizarea-costurilor/>;
- Marius Ghinea, „Antreprenoriat. Drumul de la Idei Către Oportunități și Succes în Afaceri, Universul Juridic SRL, București, 2011;
- John W. Mullins, Testarea unei idei de afaceri, Editura BIC ALL, București, 2007;
- Charles M. Futrell (2002), Fundamentals of Selling. Customers for Life, Seventh edition, McGraw-Hill Irwin;
- Crețu Daniela, Danieliuc Felix, Manolescu Radu, Ghid practic pentru antreprenori, Ed. Universul juridic, București, 2012;
- OUG nr.44/2008 a fost publicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 328 din 25 aprilie 2008;
- Stanciu D. Cărpenu, Dreptul comercial în condițiile noului Cod civil, www.juridice.ro;
- Dragotă V., Obreja Brasoveanu L., Dragotă I.M (2016) - Management financiar, Editia a II-a, Volumul II, Bucuresti: Editura Economică;
- Gherghina R., Duca I. (2012) - Gestiunea financiară a întreprinderii, București: Editura Universitară;
- Adrian Petelean, Resursele umane și performanța în organizații, Ed. Universității Petru Maior, Tîrgu Mures, 2003;
- Strategia națională a României privind schimbările climatice 2013 - 2020;
- Strategia națională privind schimbările climatice și creșterea economică bazată pe emisii reduse de carbon;
- <https://www.onrc.ro/index.php/ro/legislatie/legislatie-nationala;>
- www.ecomunitate.ro;
- https://www.accedio.ro/uploaded_img/accedio.ro/Newsletter/Diagrama_cauza_efect_1shikawa.pdf;
- <https://www.traininguri.ro/value-stream-design-optimizarea-costurilor/>

TEME SECUNDARE SI TEME ORIZONTALE

Egalitate de șanse și tratament (egalitate de gen, nediscriminare, accesibilitatea persoanelor cu dizabilități)

Egalitatea de șanse și tratament în prezentul document are în vedere:

- *Egalitatea de șanse și tratament între bărbați și femei (egalitatea de gen)*
- *Nediscriminarea*

Definiții

- **Egalitatea de șanse (equal opportunities)** – *conceptul conform căruia toate ființele umane sunt libere să-și dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără limitări impuse de roluri stricte; faptul că diferitele comportamente, aspirații și necesități ale femeilor și bărbaților sunt luate în considerare, evaluate și favorizate în mod egal înseamnă că femeile și bărbații se bucură de aceeași libertate de a-și realiza aspirațiile.*
- **Relevanța în problemele de gen (gender relevance)** – *punerea în discuție a relevanței unei politici sau a unei acțiuni cu privire la relațiile de gen, a egalității dintre femei și bărbați.*
- **Discriminare (discrimination)** – *a diferenția sau a trata diferit două persoane sau două situații, atunci când nu există o distincție relevantă între acestea sau de a trata într-o manieră identică situații care sunt în fapt diferite. Directive UE anti-discriminare*
- **Egalitatea de gen** - *un drept prin care oricine este liber să își dezvolte propriile aptitudini și să își exprime opțiunile, fără a fi influențate de particularitățile sexului căruia îi aparține. Comportamentele, aspirațiile și nevoile diferite ale femeilor și bărbaților, trebuie să beneficieze de apreciere și promovare egală. Discriminarea de gen este o încălcare a drepturilor omului.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- **Dizabilitatea (disability)** – termenul general pentru pierderile sau devierile semnificative ale funcțiilor sau structurilor organismului, dificultățile individului în executarea de activități și problemele întâmpinate prin implicarea în situații de viață, conform Clasificării Internaționale a Funcționării Dizabilității și Sănătății. În legislația actuală, persoanele cu handicap sunt acele persoane cărora, din cauza unor afecțiuni fizice, mentale sau senzoriale, le lipsesc abilitățile de a desfășura în mod normal activități cotidiene, necesitând măsuri de protecție în sprijinul recuperării, integrării și incluziunii sociale.

Egalitatea de șanse și de tratament - are la bază participarea deplină și efectivă a fiecărei persoane la viața economică și socială, fără deosebire pe criterii de sex, origine rasială sau etnică, religie sau convingeri, dizabilități, vârstă sau orientare sexuală.

Ce este discriminarea?

Discriminarea este prezentată adesea ca fiind orice deosebire, excludere, restricție sau preferință pe baza criteriilor rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boala cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Nu sunt discriminări

- *măsurile speciale prevăzute de lege pentru protecția maternității, nașterii și alăptării;*
- *acțiunile pozitive pentru protecția anumitor categorii de femei sau bărbați;*
- *o diferență de tratament bazată pe o caracteristică de sex când, datorită naturii activităților profesionale specifice avute în vedere sau a cadrului în care acestea se*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

desfășoară, constituie o cerință profesională autentică și determinantă atât timp cât obiectivul e legitim și cerința proporțională.

Legislație

- *Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată, cu modificările și completările ulterioare;*
- *Legea nr. 125/2016 privind aderarea României la Centrul european pentru interdependență și solidaritate mondială, creat prin Rezoluția (89)14, adoptată de Comitetul de Miniștri al Consiliului Europei la 21 octombrie 1993;*
- *Decretul nr. 342/1981 privind ratificarea Convenției pentru eliminarea tuturor formelor de discriminare împotriva femeilor (CEDAW);*
- *O.U.G. nr. 1054/2005 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al comisiilor județene și a municipiului București în domeniul egalității de șanse între femei și bărbați;*
- *O.U.G. nr. 933/2013 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Comisiei naționale în domeniul egalității de șanse între femei și bărbați (CONES);*
- *O.U.G. nr. 1050/2014 din privind aprobarea Strategiei naționale în domeniul egalității de șanse între femei și bărbați pentru perioada 2014 – 2017 și a Planului general de acțiuni pe perioada 2014 – 2017 pentru implementarea Strategiei;*
- *Legea nr. 62/2009 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 61/2008 privind implementarea principiului egalității de tratament între femei și bărbați în ceea ce privește accesul la bunuri și servicii și furnizarea de bunuri și servicii;*
- *O.U.G. nr. 61/2008 privind implementarea principiului egalității de tratament între femei și bărbați în ceea ce privește accesul la bunuri și servicii și furnizarea de bunuri și servicii, cu modificările și completările ulterioare;*
- *O.U.G. nr. 67 din 27 iunie 2007 privind aplicarea principiului egalității de tratament între bărbați și femei în cadrul schemelor profesionale de securitate socială;*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- *Legea nr. 23/2015 pentru declararea zilei de 8 mai Ziua egalității de șanse între femei și bărbați;*
- *Legea 22/2016 pentru declararea zilei de 8 martie – Ziua femeii și zilei de 19 noiembrie – Ziua bărbatului;*
- *Ordonanța de urgență nr. 111/2010 privind concediul și indemnizația lunară pentru creșterea copiilor, cu modificările și completările ulterioare;*
- *Legea concediului paternal nr. 210/1999;*
- *O.U.G. nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, republicată, cu modificările și completările ulterioare.*

Angajatorul are următoarele obligații:

- *Să prevadă în regulamentele interne ale unităților sancțiuni disciplinare, în condițiile prevăzute de lege, pentru angajații care încalcă demnitatea personală a altor angajați prin crearea de medii degradante, de intimidare, de ostilitate, de umilire sau ofensatoare, prin acțiuni de discriminare, definite de lege;*
- *Să asigure informarea tuturor angajaților cu privire la interzicerea hărțuirii și a hărțuirii sexuale la locul de muncă, inclusiv prin afișarea în locuri vizibile a prevederilor regulamentelor interne ale unităților pentru prevenirea oricărui act de discriminare bazat pe criteriul de gen;*
- *Să informeze imediat după ce a fost sesizat autoritățile publice abilitate cu aplicarea și controlul aplicării legislației privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați.*

Exemple practice

- ☒ *NU condiționați ocuparea unui loc de muncă de apartenența la un anumit sex;*



UNIUNEA EUROPEANĂ



- ☒ *NU utilizați, în cadrul interviului de angajare, a unor întrebări referitoare la disponibilitatea de a petrece timp în afara orelor de lucru, responsabilități familiale sau planuri de viitor referitoare la viața personală;*
- ☒ *NU solicitați completarea CV-ului cu date personale care nu sunt relevante pentru meserie: statutul marital, existența sau nu a copiilor;*
- ☒ *Evitați preferința, explicită sau implicită, de a angaja persoane de un anumit gen;*
- ☒ *SALARIU EGAL pentru o muncă similară calitativ și cantitativ, indiferent de un anumit gen;*
- ☒ *PROMOVAȚI personalul pe criterii de competență;*

Inovarea socială

Ce este inovarea socială?

Conform definiției date de Comisia Europeană „inovări sociale înseamnă inovări care au un caracter social atât din punctul de vedere al scopurilor urmărite, cât și al mijloacelor folosite, în special inovări referitoare la dezvoltarea și aplicarea de noi idei (privind produse, servicii și modele) care răspund unor nevoi sociale și, în același timp creează noi relații sau colaborări sociale, fiind benefice pentru societate și stimulând capacitatea de a acționa a societății”.

Inovarea socială este procesul de dezvoltare și implementare a unor soluții eficiente la provocările și, adesea, problemele sociale și de mediu sistemice în sprijinul progresului social .

Tipuri de inovare socială, tipul produsului ce rezultă din procesul de inovare sau natura soluției noi găsite determină clasificarea inovațiilor astfel (NESTA, 2008, 1-4):

- *Inovații de produs: crearea și dezvoltarea unui produs fizic;*
- *Inovații de servicii: schimbări ale serviciilor;*

- *Inovații de proces: procese de producție sau organizaționale noi.*

În funcție de întinderea și gradul impactului pe care îl au, inovațiile sociale pot fi grupate în (NESTA, 2008, 1-4):

- *Incrementale: reprezintă continuarea unor îmbunătățiri;*
- *Radicale: marchează schimbări discontinue;*
- *Sistemice: descriu schimbări în sistemele tehnologice, manageriale și organizaționale.*

Criteriul noutății soluției împarte inovațiile sociale în (Matei, 2009, 91-93):

- *Noi la modul absolut: propun noi tipuri de produs, de serviciu, de organizare a muncii;*
- *Parțial noi: o tehnologie sau modalitate de a face lucrurile într-un domeniu, într-un tip de instituție, este adaptată pentru un domeniu cu totul diferit, alt tip de instituție, produs sau serviciu sau chiar alte tipuri de obiective.*

Beneficiarii schimbării determină și ei anumite categorii de inovații, precum (Matei, 2009, 91-93):

- *Inovații adresate unor grupuri și categorii sociale specifice, care împărtășesc o caracteristică și o problemă comună (persoane cu dizabilități, tineri, persoane care lucrează în același sistem, domeniu etc.);*
- *Inovații adresate unor comunități locale, unor persoane aflate în proximitate geografică (locuitorii unui cartier, ai unui oraș sau ai unei regiuni);*
- *Inovații adresate membrilor unei societăți în ansamblu, aceștia beneficiind în mod direct de impactul inovațiilor respective (de exemplu: introducerea unui tip nou de comunicare între medic și pacient pe baza sistemelor informatice);*
- *Inovații care se adresează utilizatorilor individuali care decid să adopte inovațiile respective, care au stimulentele necesare pentru a suporta costurile adoptării și, prin folosirea lor, produc efecte asupra unor grupuri și comunități mai largi.*

Inovațiile sociale pot fi clasificate și în funcție de dimensiunile calității vieții pentru care au produs îmbunătățiri (EFILWC, 2015):

- *Angajarea și viața profesională;*
- *Accesul la resurse economice;*
- *Familia și gospodăria;*
- *Viața în comunitate și participarea socială;*
- *Sănătatea;*
- *Cunoașterea, educația și formarea.*

Exemple practice

Exemple de inovare socială Dinno Lab – laboratorul de soluții creative la problemele comunității

- *Piano Stairs – scări cântătoare ce îi determină pe oameni să folosească mersul pe scări în detrimentul scărilor rulante, pentru o viață mai sănătoasă*
- *Hole-in-the-Wall Project – calculatorul încorporat într-un perete care îi ajută pe copii nevoiași, ce nu au acces la educație, să se educe singuri*
- *Hand Made Solar Plastic Bottle Light Bulb – cum poți ilumina locuințele din ghetou cu o sticlă de plastic în care pui apă și puțin înălbitor*
- *Scanadu Scout – dispozitivul cu care îți poți face singur o diagnoză medicală complexă*
- *The World's Deepest Bin – un coș de gunoi prevăzut cu un sistem audio ce te face să crezi că are o adâncime foarte mare și îi face curioși pe copii să arunce mai mult gunoi în el*
- *Gravity Light – sistem de iluminare low-cost ce utilizează producerea energiei electrice prin simpla putere a gravitației*



UNIUNEA EUROPEANĂ



- *Rechargeable Bike Lights – dispozitiv reîncărcabil ecologic ce îți luminează calea pe bicicletă*
- *ZubaBox – Solar Internet HUb – oferă curent pentru Internet gratuit în comunitățile africane sărace*
- *Enable Talk – transformă vorbitul prin semne în speech*
- *Soccket – o minge de fotbal care generează energie pe măsură ce te joci cu ea*
- *Enable Talk – transformă vorbitul prin semne în speech*

Exemple de inovații manageriale care întăresc colaborarea și coeziunea

- *În Statele Unite, la Zappos, această firmă de vânzări de încălțăminte on-line cu 2.000 de salariați a crescut atât de repede încât persoanele nu se mai cunoșteau între ele. Îngrijorat pentru păstrarea convivialității, președintele Tony Hsieh, a decis dezvoltarea unei aplicații informatice prin care se prezintă, la pornirea ordinatorului în fiecare dimineață, o fotografie a unui colaborator și se cere o alegere între trei nume. Odată alegerea efectuată (nu contează dacă este bună sau greșită), apare fișa de prezentare a colaboratorului. Această practică, unică în lume, permite întărirea cunoașterii colaboratorilor într-un context de dezvoltare puternică sau de înstrăinare a efectivelor.*
- *În India, la HCL Technologies, societate de servicii informatice de circa 80.000 de persoane, președintele director general, Vineet Nayar, a instituit un dispozitiv numit “Feed Forward”. Pe bază de voluntariat, fiecare poate comunica, atunci când dorește, un feedback despre competențele pe care le apreciază și pe care consideră că trebuie să le dezvolte sau să le aprofundeze un coleg cu care lucrează, fără ca pentru asta să se înscrie într-un proces formal. Acest demers este anonim și evident binevoitor. Ideea este, după anunțarea aspectelor pozitive, de a permite unui colaborator să beneficieze de un efect de oglindă pe axele de dezvoltare profesională în afara evaluărilor ierarhice tradiționale.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Dezvoltarea durabilă

Cadrul strategic privind dezvoltarea durabilă

Cea mai cunoscută definiție a conceptului de dezvoltare durabilă este cea adoptată în raportul intitulat „Viitorul nostru comun”, elaborat de Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare din cadrul Națiunilor Unite în anul 1987: „dezvoltarea care răspunde nevoilor din prezent, fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a răspunde propriilor nevoi”.

Concret, există trei dimensiuni majore ale dezvoltării durabile: economică, socială și de mediu.

Având în vedere că două dintre cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile sunt deja inerent cuprinse și implementate prin programele operaționale finanțate din FESI, integrarea dezvoltării durabile în cadrul proiectelor este orientată cu precădere către componenta de mediu. În acest sens, Articolul 11 al Tratatului privind Funcționarea Uniunii Europene (versiunea consolidată), recunoaște nevoia de a integra în definiția și implementarea politicilor și acțiunilor Uniunii Europene, în special pentru promovarea dezvoltării durabile, a cerințelor de protecție a mediului. Astfel, aspectele de mediu, dezvoltarea economică și dezvoltarea socială trebuie să fie tratate ca o singură temă.

Statele membre și Comisia se asigură că cerințele privind protecția mediului, utilizarea eficientă a resurselor, atenuarea și adaptarea la schimbările climatice, biodiversitatea, rezistența în fața dezastrelor și prevenirea și gestionarea riscurilor sunt luate în considerare în cursul pregătirii și punerii în aplicare a acordurilor de parteneriat și programelor.[...]



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Obiectivele privind dezvoltarea durabilă au fost preluate începând cu anul 2010 în cadrul Strategiei Europa 2020 pentru creștere inteligentă, durabilă și incluzivă și a inițiativelor sale emblematice :

- *Europă eficientă din punctul de vedere al utilizării resurselor;*
- *O politică industrială pentru era globalizării.*

La nivel național, în anul 2008 a fost adoptată Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030.

Exemple practice

- ☐ *Reducerea consumului de energie prin achiziționarea de becuri economice;*
- ☐ *Folosirea hârtiei reciclabile pentru print;*
- ☐ *Colectarea selectivă a deșeurilor;*
- ☐ *Achiziționarea de autovehicole electrice sau hibrid*

Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon și eficientă din punctul de vedere al utilizării resurselor

Prezentarea conceptului

Prezentul capitol tratează modul în care dumneavoastră ca și antreprenori puteți sprijini în România tranziția către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon și eficiența din punctul de vedere al utilizării resurselor prin activitățile dumneavoastră.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Subiectul este unul de actualitate, discutabil, considerat ca vizionar de unii, contestat de alții.

Nimeni nu neagă dificultățile și obstacolele care stau în fața acestei tranziții dar ele pot fi depășite cu voință și efort.

Emisiile de dioxid de carbon

Emisiile propriu-zise

Emisiile de gaze cu efect de seră, denumite generic emisii de carbon sau emisii de CO₂, reprezintă gazele din atmosferă care absorb și emit radiații infraroșii. Existența unui echilibru între radiațiile infraroșii absorbite și cele emise este un element de importanță majoră pentru climă și mediul global.

Potrivit conceptului premisa de la care se pleacă este aceea că procesul emiterii necontrolate a gazelor cu efect de seră reprezintă cauza fundamentală a controversatului efect de seră din atmosferă, ce generează fenomenul de încălzire globală. Premisa ignoră deliberat faptul științific demonstrat că globul pământesc a suferit de fenomene de încălzire-răcire dramatice cu mult timp înainte de existența oamenilor.

Principalele gaze cu efect de seră din atmosfera Pământului sunt vaporii de apă, dioxidul de carbon, metanul, oxidul de metan și ozonul.

Termenul de „efect de seră” este folosit cel mai adesea în vorbirea curentă pentru a evidenția contribuția acestor gaze emise natural sau artificial la încălzirea atmosferei terestre prin modificarea permeabilității atmosferei la radiațiile solare reflectate de suprafața terestră.

Gazele de cu efect de seră cuprinse in Protocolul de la Kyoto sunt:

- *dioxidul de carbon (CO₂)*
- *metanul (CH₄)*
- *oxidul de azot (N₂O)*
- *hidrofluorocarburile (HFCs)*
- *perfluorocarburile (PFCs)*
- *hexafluorura de sulf (SF₆).*

Amprenta de carbon

Amprenta de carbon, denumita si amprenta CO₂, reprezintă emisiile totale de gaze cu efect de seră pe care o organizație, un eveniment, produs sau o persoană le produce într-un anumit interval de timp.

Gazele cu efect de seră, generic denumite emisii de CO₂, sunt rezultatele diverselor activități pe care omul le întreprinde ca urmare a dezvoltării si progresului: transport, consumul de combustibili, alimente, produse fabricate, materiale, lemn, drumuri, clădiri, servicii etc.

Există programe on-line (gratuite) sau firme de consultanță (contra cost) care vă pot ajuta în calculul amprentei de carbon al afacerii dumneavoastră, precum și în compensarea emisiilor CO₂ generate de activitățile pe care le desfășurați.

Neutralizarea amprentei de carbon

Neutralizarea amprentei de carbon (CO₂) este o acțiune prin care puteți participa la susținerea dezvoltării durabile a unor regiuni sau zone sărace, prin optimizarea resurselor alocate pentru reducerea globală a emisiilor de CO₂.



Ideea de bază a acestui mecanism este de a sprijini țările în curs de dezvoltare astfel încât acestea să adopte cât mai repede posibil tehnologii eficiente care vor contribui la reducerea emisiilor de CO2.

În același timp, prin susținerea acestor proiecte, se promovează transferul de tehnologie și de competențe între țările dezvoltate și cele mai puțin dezvoltate.

Utilizarea eficientă a resurselor

Creșterea economiei globale exercită o presiune mult prea mare asupra resurselor Terrei. Situația se va agrava pe măsură ce populația mondială se apropie de cifra de 9 miliarde de locuitori. O concurență mai mare pentru resurse limitate va conduce la creșterea prețurilor și a instabilității, tendințe globale care vor avea un impact imens asupra economiei europene.

Din acest motiv, UE depune eforturi pentru utilizarea eficientă și durabilă a resurselor. Materii prime cum ar fi:

- *apa,*
- *minereurile și*
- *lemnul*

trebuie să fie gestionate mai eficient pe întreaga durată a ciclului de viață, din momentul extracției până în cel al eliminării.

Reducerea dependenței de resurse limitate va ajuta Europa să devină mai puțin vulnerabilă la întreruperile în aprovizionare și la volatilitatea prețurilor de pe piață. Tehnologiile ecologice și energia regenerabilă, industriile ecologice și reciclarea își pot aduce, de asemenea, contribuția. Situația se va îmbunătăți pentru toată lumea. Dacă vom



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

continua să utilizăm resursele în ritmul actual, până în 2050 vom avea nevoie de două planete.

Trei sferturi din impactul nostru asupra mediului este generat de:

- *sectorul produselor alimentare și al băuturilor,*
- *de clădiri și*
- *transporturi.*

Iată de ce avem nevoie:

- *de un nou mod de a produce și consuma alimentele,*
- *de o mai bună infrastructură și*
- *de sisteme de transport mai puțin poluante.*

Reproiectarea produselor va fi benefică atât pentru noi, cât și pentru mediu.

Pentru a face tranziția, trebuie să punem în aplicare semnalele de preț adecvate. Europa are nevoie de politici clare pentru a permite aceste transformări.

În viziunea UE, este nevoie de o economie care să crească, respectând, în același timp, limitele planetare și constrângerile în materie de resurse. Pentru ca resursele să fie utilizate mai eficient, milioane de întreprinderi și consumatori vor trebui să își transforme practicile de producție și consum. Toate părțile implicate vor trebui să se asigure că politica, finanțarea, investițiile, cercetarea și inovarea sunt orientate în aceeași direcție.

Europa 2020, strategia de creștere a UE, vizează transformarea Uniunii Europene într-o economie inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii. Unul dintre elementele de bază ale acestei inițiative este Foaia de parcurs către o Europă eficientă din punct de vedere energetic. Aceasta arată drumul către o economie mai durabilă, cu inițiative politice



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

al căror scop este stimularea inovării pentru obținerea de beneficii economice și de mediu, pe termen scurt și lung.

Ca parte a efortului său continuu de a transforma economia Europei într-o economie cât mai durabilă și de a pune în aplicare planul ambițios de acțiune în domeniul economiei circulare, în ianuarie 2018, Comisia Europeană a adoptat un nou set de măsuri, printre care:

- o strategie europeană pentru plastice în economia circulară în Europa și o anexă pentru a transforma modul în care sunt proiectate, fabricate, utilizate și reciclate produse din plastic și plastic. Până în 2030, toate ambalajele din plastic ar trebui să fie reciclabile. De asemenea, strategia subliniază necesitatea unor măsuri specifice, eventual un instrument legislativ, pentru a reduce impactul materialelor plastice de unică folosință, în special în mările și oceanele noastre. O consultare publică a fost deschisă până pe data de 12 februarie 2018. Pentru a reduce scurgerile de materiale plastice în mediul înconjurător, Comisia a adoptat o nouă propunere privind instalațiile de recepție portuară pentru a aborda așternutul marin bazat pe mare și a publicat un raport privind impactul utilizării unui material plastic oxo-degradabil la pungi de transport, asupra mediului.*
- O comunicare privind opțiunile de abordare a interfeței dintre legislația privind produsele chimice, produsele și deșeurile, care evaluează modul în care se raportează normele privind deșeurile, produsele și substanțele chimice.*
- Un cadru de monitorizare privind progresul către o economie circulară la nivelul UE și la nivel național. Acesta este alcătuit dintr-un set de zece indicatori-cheie care acoperă fiecare etapă - adică producția, consumul, gestionarea deșeurilor și materiile prime secundare -, precum și aspectele economice - investițiile și locurile de muncă - și inovarea.*
- Un raport privind materiile prime critice și economia circulară care evidențiază potențialul de a face utilizarea celor 27 de materiale critice din economia noastră mai circulare.*

Noul pachet de măsuri al Comisiei privind economia circulară va încuraja mediul de afaceri și consumatorii să treacă la un model economic mai circular, în care resursele sunt folosite

într-un mod mai inteligent. Acesta vizează să genereze o creștere durabilă și să creeze noi locuri de muncă, abordând o serie de sectoare economice diferite.

Legislație aplicabilă

Tema abordată în legislația internațională, comunitară și națională (de tip listă și descriere pe scurt ce include)

Legislația națională

- *Legea nr. 24/1994, de transpunere a Convenției Cadru a Națiunilor Unite asupra Schimbărilor Climatice (UNFCCC) în legislația națională;*
- *Legea nr. 3/2001 de transpunere a Protocolului de la Kyoto în legislația națională;*
- *HG 780/2006 privind stabilirea schemei de comercializare a certificatelor de emisii cu efect de seră;*
- *Hotărârea nr. 204/2013 pentru modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 780/2006 privind stabilirea schemei de comercializare a certificatelor de emisii de gaze cu efect de seră;*
- *H.G. nr. 399/2010 pentru modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 780/2006 privind stabilirea schemei de comercializare a certificatelor de emisii de gaze cu efect de seră transpune în România reglementările cu privire la sectorul aviatic;*
- *Hotărârea nr. 870/2013 privind aprobarea Strategiei naționale de gestionare a deșeurilor 2014-2020.*

Recomandări de aplicare

Recomandări pentru integrarea temei abordate în activitatea întreprinderii (exemple practice) - pentru a le veni în ajutor viitorilor întreprinzători



UNIUNEA EUROPEANĂ



O metodă de neutralizarea amprentei de carbon este să sprijiniți un proiect de reducere a emisiilor de gaze cu efect de seră în țările în curs de dezvoltare pentru a limita impactul global asupra climei și a contribui la dezvoltarea sustenabilă a unei zone defavorizate din punct de vedere economic și social.

Ideea de bază a acestui mecanism este de a sprijini țările în curs de dezvoltare astfel încât acestea să adopte cât mai repede posibil tehnologii eficiente care vor contribui la reducerea emisiilor de CO₂.

În același timp, prin susținerea acestor proiecte, se promovează transferul de tehnologie și de competențe între țările dezvoltate și cele mai puțin dezvoltate.

De exemplu, cu ajutorul investiției dumneavoastră se vor salva sau economisi emisii de CO₂, cu un volum de dioxid de carbon sau echivalent identic cu cel produs de gospodăria dvs., produsele, transportul sau afacerea dvs., într-o țară mai puțin dezvoltată care are nevoie de tehnologii moderne.

Mai precis, o companie care emite 50 000 de tone de CO₂ pe an pentru activitățile sale (zboruri aeriene ale angajaților, încălzire birouri, consum de energie electrică etc.) va finanța un proiect într-o țară în curs de dezvoltare care reduce 50.000 de tone de CO₂, dar mai ales contribuie la creșterea calității vieții oamenilor din acele zone sărace.

Spre exemplu, distribuirea de sobe de gătit mai eficiente („cookstoving projects”) pentru familiile din Africa contribuie nu numai la reducerea defrișărilor în aceste zone întrucât este nevoie de mai puțin de lemn, dar mai ales la îmbunătățirea calității vieții acestor oameni defavorizați care au astfel acces la un mod mult mai sănătos de a găti, mai puțin costisitor și mai curat.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Sfaturi practice pentru reducerea amprentei de carbon:

- *Înlocuiți vechile corpuri de iluminat cu lampi și corpuri LED;*
- *Izolați-vă clădirea și economisiți cel puțin 35% din energie;*
- *Înlocuiți aparatele electrocasnice dacă acesta are mai mult de 15 ani vechime;*
- *Înlocuiți boiler-ul vechi sau centrala termică cu un aparat mai eficient din punct de vedere energetic.*

Reducerea amprentei de carbon reprezintă o investiție durabilă pentru orice firmă.

Reducerea, compensarea sau neutralizarea amprentei de carbon (CO₂) reprezintă acțiuni de schimbare a atitudinii față de societate, de creștere a responsabilității sociale a unei companii („CSR”).

Astfel, mecanismul de neutralizare a gazelor cu efect de seră situează această problemă majoră în centrul de conștientizare a organizațiilor și a consumatorilor în vederea inițierii unei schimbări în comportament.

Prin reducerea amprentei de carbon, compania dumneavoastră va înregistra beneficii considerabile:

- *Reducerea costurilor cu energia ale firmei;*
- *Îmbunătățirea imaginii dvs. de afaceri, ce reflectă dorința de a fi responsabil și angajamentul de a lupta împotriva schimbărilor climatice și a susține dezvoltarea durabilă;*
- *Acțiuni, în conformitate cu așteptările clienților și persoanelor implicate în afacerea dumneavoastră;*
- *O soluție simplă și practică, care acționează rapid pe componenta de reducere a gazelor cu efect de seră și, în același timp, îi ajută și pe cei defavorizați;*
- *O acțiune în folosul societății care poate fi expresia unui voluntariat în slujba comunităților defavorizate și a grupurilor sociale marginalizate.*

Trebuie menționat că investiția în / achiziționarea de aparate și echipamente mai eficiente din punct de vedere energetic este un lucru costisitor iar din punct de vedere economic amortizarea investiției se face într-o perioadă lungă de timp.

De exemplu: înlocuirea corpurilor de iluminat într-un spațiu mic (10 corpuri LED) reprezintă o investiție de aproximativ 1000 de lei. Economia realizată este de aproximativ 400 W/h. La o durată de funcționare de 8 h/zi, 21 zile/lună rezultă o economie lunară la factură de 67,2 Kw approx. 32,24 lei pe luna (la un pret de 0,48 lei/kW)!

Trebuie luat în considerare că investiția este cu atât mai mare și amortizarea cu atât mai lungă cu cât echipamentul este mai complex / mare.

De exemplu diferența dintre un autoturism normal și un autoturism hibrid este de aproximativ 10.000 de Euro în condițiile unei productivități similare, eficiență mai bună, dar costuri de întreținere crescute (tehnologia nouă este întotdeauna mai scumpă).

Nu în ultimul rând trebuie remarcat că majoritatea legislației se aplică firmelor din domeniile energiei și transporturilor, în restul domeniilor de activitate participare la prevederile legale fiind voluntară.

În privința utilizării eficiente a resurselor naturale, este în interesul oricărei companii și este o regulă a managementului afacerilor să cumpere ieftin și să producă cu un profit mai mare.

În general resursele reciclabile sunt mai ieftine și de calitate egală cu resursa substituită.

Este simplu de demonstrat că:

- *reutilizarea,*
- *repararea,*
- *recondiționarea și*
- *reciclarea materialelor*

este mai eficientă și mai ieftină decât achiziționarea de resurse noi.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Prin eficientizarea utilizării resurselor naturale, compania dumneavoastră v-a înregistra următoarele beneficii (dar nu numai):

- *Reducerea costurilor cu materiile prime și materialele ale firmei;*
- *Reducerea costurilor cu eliminarea și/sau tratarea deșeurilor;*
- *Creșterea profitului;*
- *Îmbunătățirea imaginii dvs. de afaceri, ce reflectă dorința de a fi responsabil și angajamentul de a utiliza resursele disponibile într-un mod rațional și de a susține dezvoltarea durabilă;*
- *Îmbunătățirea relației cu comunitatea în care vă desfășurați activitatea;*
- *O acțiune în folosul societății care poate fi expresia unui voluntariat în slujba comunităților defavorizate și a grupurilor sociale marginalizate.*

Ca un exemplu de bună practică în domeniul economiei circulare din România avem exemplul firmei AUTONET – furnizorul numărul 1 de servicii din domeniul auto pe piața românească

Este un exemplu de management al deșeurilor.

Compania a practicat separarea deșeurilor pe șase categorii:

- *hârtie,*
- *plastic,*
- *biodegradabil,*
- *metal,*
- *baterii (auto și portabile),*
- *anvelope auto.*

Compania a reutilizat sau predat spre reutilizare 100 % din cantitatea de deșeuri de sticlă și surse de iluminat, hârtia și cartonul sunt ridicate periodic de o firmă de



UNIUNEA EUROPEANĂ



valorificare, cantitatea de lemn generată a fost valorificată prin vânzarea acesteia către angajații care dețin centrale pe lemne, deșeurile de metal și plastic au fost preluate către o firmă de colectare în proporție de 100 %, a predat spre reutilizare 0,05 tone de DEE-uri și 11 tone de baterii.

Deșeurile de hârtie și carton sunt presate în cadrul societății printr-o presă de hârtie și sunt vândute unei fabrici de hârtie.

Evidența deșeurilor este ținută de către un angajat (responsabil recycling).

Prin reutilizarea deșeurilor generate s-au obținut reduceri de costuri între 0,3 și 0,5 % din cifra de afaceri, iar prin reciclarea deșeurilor s-a realizat o reducere a costurilor între 1 și 2 % din cifra de afaceri.

Un ultim exemplu de eficiență a utilizării resurselor este din domeniul producției, respectiv producția de peleți din resurse vegetale (paie, coceni, alte resturi vegetale). Tona de peleți se vinde cu aproximativ 130 de Euro, tona de materie primă (resurse vegetale) costă aproximativ 40 de Euro, costurile de producție (energie electrică, amortizare, etc) sunt de aproximativ 40 de Euro pe tonă. Rezultă un profit net de 50 de Euro pe tonă. Dacă materia primă ar fi lemnul costul ar fi de aproximativ 70 de Euro pe tonă (plus că ar fi dificilă aprovizionarea) iar astfel profitul s reduce la 20 de Euro pe tonă!

Utilizarea și calitatea TIC prin implementarea unor soluții TIC în procesul de producție/ furnizarea de bunuri, prestarea de servicii și/sau execuția de lucrări

Prezentarea conceptului

Prezentul capitol tratează modul în care dumneavoastră, ca și întreprinzători, puteți implementa soluții TIC și asigura calitatea în procesul de producție / furnizare de bunuri, prestare de servicii și sau execuție de lucrări.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Capitolul vă indică succint mai multe soluții TIC care pot fi luate în considerare și aprofundate ulterior. Capitolul este structurat în prezentarea a ce înseamnă TIC în activitățile economice, legislația aplicabilă și aspecte practice/recomandări despre ce puteți face pentru afacerea dumneavoastră.

Tehnologia Informației și a Comunicațiilor sau/și Tehnologia Informației, abreviat TIC respectiv TI (cel mai adesea IT), este tehnologia necesară pentru prelucrarea (procurarea, procesarea, stocarea, convertirea și transmiterea) informației, în particular prin folosirea computerelor (calculatoarelor electronice).

Tehnologiile informației și comunicațiilor (TIC) găsește aplicare pe multiple domenii legate de date și informații, cum ar fi: procesoare, calculatoare, hardware și software, limbaje de programare, structuri de date și altele. Sunt considerate ca făcând parte din largul domeniu IT toate elementele care prelucrează, într-un fel sau altul, date, informații sau cunoștințe.

TIC reprezintă aproximativ 5 % din economia UE și un sfert din totalul cheltuielilor întreprinderilor. Jumătate din creșterea productivității europene se datorează investițiilor în TIC.

Uniunea Europeană și-a propus crearea unei piețe digitale unice care va aduce următoarele avantaje:

- *Va stimula creșterea competitivității;*
- *Va transforma sectorul industrial al Europei;*
- *Va crea noi produse și servicii pentru această piață în expansiune.*

Barierile existente on-line restricționează accesul la produse și servicii, întrucât:



UNIUNEA EUROPEANĂ



- *Doar 15 % din cetățeni fac cumpărături on-line în altă țară din UE;*
- *Comaniile de internet și întreprinderile nou-înființate nu pot să profite din plin de ocaziile pe care le oferă mediul electronic;*
- *Doar 7 % din întreprinderile mici vând bunuri sau servicii la nivel transfrontalier;*
- *Întreprinderile și guvernele nu beneficiază suficient de pe urma instrumentelor digitale.*

Ideea care stă la baza pieței digitale unice este trecerea de la 28 de piețe naționale la una singură. O piață digitală unică pe deplin funcțională ar putea să contribuie cu 415 miliarde de euro pe an la economia noastră și să creeze sute de mii de noi locuri de muncă.

Evoluția economiei a condus la utilizarea TIC in toate domeniile.

Activitatea economico-financiară care se desfășoară în orice firmă, companie, organizație sau întreprindere se bazează pe adoptarea de decizii de natură tehnică, tehnologică, organizatorică, economică, financiară, de personal etc. Astfel, fiecare decizie în parte parcurge un proces decizional complex, în care materia prima cea mai consumată este informația despre mediul intern și cel extern al firmei.

În societatea contemporană, marcată de implementarea cerințelor societății informaționale, mediul de afaceri trebuie să țină seama de importanța informației, de rolul jucat de tehnologiile informației și comunicației în restructurarea și modernizarea proceselor de afaceri, în care mijloacele tradiționale prin care se obținea un avantaj competitiv nu mai reprezintă singurii factori de succes, succesul depinzând, din ce în ce mai mult, de abilitatea unităților economice, și nu numai, de a-și valorifica cunoștințele organizaționale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

În acest context, factorii de succes devin creativitatea, inovarea și cunoașterea, iar sub acest aspect, valorificarea cunoștințelor reprezintă noua provocare a societății, în general și a mediului de afaceri, în particular.

Noile tendințe manifestate pe plan național și internațional conduc la reevaluarea strategiilor la nivel macro și micro economic, prin conturarea unui nou model, cel al economiei digitale, în care companiile sunt forțate să se adapteze la o lume în care resursele informaționale în format digital au o valoare importantă. Evoluția cu succes a unei unități economice pe piață va fi direct dependentă de capacitatea acesteia de a crea valoare economică din informațiile digitale, ceea ce presupune abilitatea de a dezvolta noi modele de afaceri și infrastructura corespunzătoare acestora.

Pentru implementarea noului model al afacerilor electronice se impune apariția unor noi activități cum sunt: asigurarea legăturii și relațiilor cu clienții, asigurarea de servicii logistice referitoare la tranzacțiile electronice. Este necesar totodată să fie asigurată și infrastructura necesară desfășurării proceselor digitale, respectiv echipamente, tehnologii și sisteme informatice capabile să gestioneze un volum mare de informații în condițiile unei comunicări deschise 24 de ore din 24. Suportul economiei digitale este asigurat de tehnologiile informației și comunicației care oferă soluții eficiente: pentru gestiunea optimă a informațiilor, organizate sub forma bazelor de date și a depozitelor de date, pentru ingineria software utilizată pentru modelarea proceselor, pentru comunicarea on-line prin intermediul rețelelor de calculatoare utilizate pentru realizarea transferul resurselor informaționale într-un mediu deschis.

Apariția și dezvoltarea mediului Internet a facilitat transformarea informației, alături de celelalte resurse tradiționale: materie primă, muncă și capital, într-o resursă de bază a noului tip de societate. Informația reprezintă, la momentul actual, o resursă principală atât pentru organizații, cât și pentru persoane fizice, ce poate fi partajată, fără a se consuma, ce stă la baza unor noi ramuri economice și revoluționează activități fundamentale ale societății: mediul de afaceri, managementul, marketingul, învățământul etc. Tehnologiile informației și comunicației nu reprezintă numai instrumente de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

eficientizare a activității, ci contribuie semnificativ la restructurarea principiilor ce stau la baza proceselor economice.

Legislație

- *Legea nr.82/2012 („Big Brother”) privind reținerea datelor generate sau prelucrate de furnizorii de rețele publice de comunicații electronice și de furnizorii de servicii de comunicații electronice destinate publicului, precum și pentru modificarea și completarea Legii nr. 506/2004 privind prelucrarea datelor cu caracter personal și protecția vieții private în sectorul comunicațiilor electronice;*
- *Codul Civil al României - dispoziții privind viața privată (în vigoare începând cu 1 octombrie 2011);*
- *Legea pentru protecția persoanelor cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date - 677 / 2001;*
- *Legea privind prelucrarea datelor cu caracter personal și protecția vieții private în sectorul comunicațiilor electronice- 506/2004;*
- *OUG nr.13/2012 pentru modificarea și completarea Legii nr. 506/2004 privind prelucrarea datelor cu caracter personal și protecția vieții private în sectorul comunicațiilor electronice;*
- *Decizie ANSPDCP nr.52/2012 privind prelucrarea datelor cu caracter personal prin utilizarea mijloacelor de supraveghere video;*
- *Decizia ANSPDCP nr.132/2011 privind condițiile prelucrării codului numeric personal și a altor date cu caracter personal având o funcție de identificare de aplicabilitate generală;*
- *Lege nr. 238/2009 privind reglementarea prelucrării datelor cu caracter personal de către structurile/unitățile Ministerului Administrației și Internelor în activitățile de prevenire, cercetare și combatere a infracțiunilor, precum și de menținere și asigurare a ordinii publice;*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- *Legea privind înființarea, organizarea și funcționarea Autorității Naționale de Supraveghere a Prelucrării Datelor cu Caracter Personal - 102/2005;*
- *Ordinul Avocatului Poporului nr. 52 din 18 aprilie 2002 privind aprobarea Cerințelor minime de securitate a prelucrărilor de date cu caracter personal;*
- *Legea comerțului electronic 365/2002 Republicata in Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 403 din 10 mai 2006;*
- *Hotărârea Guvernului nr. 1308 din 11/20/2002 privind aprobarea Normelor metodologice pentru aplicarea Legii 365/2002 privind comerțul electronic;*
- *Legea 121/2006 pentru modificarea si completarea Legii nr. 365/2002 privind comerțul electronic;*
- *Ordonanța privind protecția consumatorilor la încheierea și executarea contractelor la distanță 130/2000 - Republicat in Monitorul Oficial cu numărul 177 din data de 7 martie 2008;*
- *Legea 51/2003 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 130/2000 privind regimul juridic al contractelor la distanță;*
- *Ordonanța nr. 85 din 19 august 2004 privind protecția consumatorilor la încheierea si executarea contractelor la distanta privind serviciile financiare - Republicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 899 din 28 decembrie 2007 - modificata de OUG 65/2009 si Legea nr.196/2010;*
- *Hotărârea de Guvern nr. 841/1997, privind descrierea sistemului informatic integral ca fiind un sistem informatic care îndeplinește anumite condiții;*
- *Legea nr.193/2000 privind clauzele abuzive din contractele încheiate intre comercianți și consumatori - Republicată în Monitorul Oficial nr. 305 din 18 Aprilie 2008 - modificată de legea 160/2010;*
- *Ordinul nr.72/2010 al președintelui Autorității Naționale pentru Protecția Consumatorilor privind unele masuri de informare a consumatorilor, publicat in Monitorul Oficial nr.164 din 15 martie 2010;*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- *Lege nr. 329 din 14 iulie 2006 privind aprobarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 123/2005 pentru modificarea și completarea Legii nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe;*
- *Ordonanța de Urgență nr. 123 din 1 septembrie 2005 pentru modificarea și completarea Legii nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe;*
- *Legea nr. 285 din 23 iunie 2004 pentru modificarea și completarea Legii nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe;*
- *Legea 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe;*
- *Ordonanța Guvernului nr. 25/2006 privind întărirea capacității administrative a Oficiului Român pentru Drepturile de Autor - Republicat în Monitorul Oficial nr. 657 din 18.09.2008 - cu modificările aduse prin OUG nr. 43/2010;*
- *Legea 364/2006 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 25/2006 privind întărirea capacității administrative a Oficiului Român pentru Drepturile de Autor;*
- *Metodologia privind stabilirea remunerațiilor convenite titularilor drepturilor conexe pentru comunicarea publică a fonogramelor de comerț prin intermediul serviciilor online sau mobile, publicată în Monitorul Oficial nr. 691 din 29 septembrie 2011;*
- *Metodologia privind stabilirea remunerațiilor convenite titularilor de drepturi patrimoniale de autor de opere muzicale pentru reproducerea și/sau comunicarea publică a operelor muzicale prin servicii online sau mobile publicată în Monitorul Oficial nr. 273 din 27 Aprilie 2010;*
- *Protocol din 10/04/2009 privind Lista suporturilor și aparatelor pentru care se datorează remunerația compensatorie pentru copia privată pentru operele reproduse după înregistrări sonore sau audiovizuale, precum și cuantumul acestei remunerații, publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 316 din 13/05/2009;*
- *Metodologia pentru utilizarea operelor muzicale ca tonuri de apel pentru telefoanele mobile și drepturile patrimoniale convenite titularilor drepturilor de autor publicată în Monitorul Oficial nr. 58 / 18 Ianuarie 2005;*



UNIUNEA EUROPEANĂ



- *Legea 533/2004 pentru modificarea si completarea Ordonanței Guvernului nr. 51/1997 privind operațiunile de leasing si societățile de leasing publicata in Monitorul Oficial nr. 1 135 / 1 decembrie 2004 (Legea leasingului pentru software);*
- *Legea semnăturii electronice - 455 / 2001 - Publicată in Monitorul Oficial nr 429/2001;*
- *Norme tehnice si metodologice pentru aplicarea Legii nr. 455/2001 privind semnătura electronica - HG 1259/2001, modificat prin HG 2303/2004;*
- *Ordinul Ministrului Comunicațiilor și Societății Informaționale nr.473/2009 privind procedura de acordare, suspendare si retragere a deciziei de acreditare a furnizorilor de servicii de certificare;*
- *Legea privind marca temporală nr. 451/2004 Publicat in Monitorul Oficial, Partea I nr. 1021;*

Recomandări

Recomandări pentru integrarea temei abordate în activitatea întreprinderii (exemple practice) - pentru a le veni în ajutor viitorilor întreprinzători.

În condițiile actuale ale globalizării afacerilor, mediul organizațional al unei firme trebuie sa se adapteze cerințelor concurențiale ale pieței. Creșterea economică a unei firme depinde în mod esențial de abilitatea ei de a actualiza și integra, personaliza și extinde aplicațiile informatice, într-un mod flexibil și rapid, oferind tuturor utilizatorilor acces instantaneu, interactiv si consistent la modelul sau de date. De asemenea, pentru asigurarea eficienței activității lor, firmele trebuie să standardizeze gestiunea proceselor economice.

De-a lungul existenței sale, o firmă achiziționează sau dezvoltă prin forțe proprii mai multe aplicații informatice, menite să-i satisfacă cerințele, legate de diversificarea ori



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

extinderea activităților sale. Fiecare dintre aceste aplicații răspunde unei probleme concrete sau acoperă un anumit proces economic, fără să țină seama de lanțul de procese sau de legăturile cu celelalte aplicații informatice implementate în respectiva firmă.

În faza de început a informatizării activităților, mai ales din considerente de ordin financiar, firmele decid în general să achiziționeze sau să dezvolte prin forțe proprii o serie de aplicații informatice pentru activitățile de contabilitate, apoi pentru cele financiare, de salarizare a personalului, aprovizionări etc., fără nici o legătura între aceste aplicații.

În etapa a II-a se încearcă construirea unor legături între aceste aplicații, legături concretizate în interfețe personalizate, care își propun realizarea integrării între două sau mai multe aplicații. Fiecare dintre aceste aplicații folosește în continuare baza sa de date proprie, ceea ce înseamnă redundanță (aceleași date) și sursă de inconsistență (datele comune trebuie actualizate separat, ceea ce înseamnă eforturi suplimentare și posibilitatea apariției unor neconcordanțe).

Într-o etapă următoare a procesului de integrare s-a trecut la implementarea pachetelor ERP (Enterprise Resource Planning). Apărute în anii '90, ele au devenit o prezență obișnuită în marile corporații și în companiile multinaționale. A doua jumătate a ultimului deceniu din secolul 20 a însemnat deschiderea aplicațiilor de tip ERP pentru segmentul întreprinderilor mici și mijlocii.

Se afirmă că integrarea completă este un obiectiv major al gestiunii resurselor informaționale, care devin din ce în ce mai complexe și mai numeroase și de aceea este necesar să se realizeze și să se implementeze sisteme informatice integrate.

Ariile funcționale bazate pe activitățile principale ale unei firme, în care se poate aplica TIC, sunt:



UNIUNEA EUROPEANĂ



- *Finanțele și Contabilitatea,*
- *Proiectarea și dezvoltarea de produse,*
- *Producția,*
- *Service-ul,*
- *Marketing-ul și vânzările,*
- *Aprovizionarea,*
- *Distribuția,*
- *Controlul stocurilor,*
- *Resursele Umane,*
- *Servicii informatice.*

Finanțele și Contabilitatea

Programele de contabilitate generală, care sunt numite și software financiar-contabilă, deoarece ea asigură conducerea evidenței contabile și gestiunea financiară a organizației. Funcționalitățile acestor programe sunt, în general, următoarele:

- *Automatizarea înregistrării informațiilor financiar-contabile, preluate din documentele primare;*
- *Realizarea evidentei contabile complete, la nivel analitic și sintetic;*
- *Elaborarea rapoartelor către autorități.*

De cele mai multe ori, aceste soft-uri realizează numai funcțiile contabilității financiare, adică obținerea documentelor contabile de sinteză cerute de legislația în vigoare (bilanțul contabil, raportările de TVA, taxele și impozitele către buget) și a celor de evidență contabilă (notele contabile, registrul jurnal, fișele de conturi, registrul de casă, jurnalele de vânzări și cumpărări, balanța de verificare etc.). Acestor programe li se poate asocia un modul de analiză, de tip tablou de bord, (specifică unui sistem MIS sau chiar EIS), care oferă informații sintetice și operative privind performanțele firmei, necesare



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

managerului în procesul decizional. Pe baza datelor din contabilitate, sunt calculați diferiți indicatori, care ilustrează rezultatele financiare ale firmei, cum sunt: veniturile și cheltuielile pe produse/servicii, situația disponibilităților financiare etc.

Aici se înregistrează și încasările și plățile - permite gestionarea încasărilor și plăților, care sunt efectuate pe baza mai multor tipuri de documente de plată/încasare. Sunt urmărite, de asemenea, facturile scadente la încasare și/sau restanțe la plată; de obicei evidența realizată este multi-valută.

Proiectarea dezvoltarea și producția de produse.

Apariția și dezvoltarea controlului numeric în anii 50, marchează începutul procesului de automatizare a mașinilor-unelte. Este un fapt recunoscut că introducerea comenzii numerice a însemnat debutul unui proces de inovare în activitățile de proiectare și producție a bunurilor. Astăzi există fabrici aproape complet automatizate care sunt capabile să manufactureze o diversitate de produse.

În proiectarea și fabricarea asistate de calculator sunt două domenii care s-au dezvoltat simultan, fiind tratate într-o viziune comună pe baza legăturilor naturale care există între activitățile de proiectare și manufacturare: - CAD - CAM. CAD/CAM este un acronim care înseamnă proiectare și fabricare cu ajutorul calculatorului.

Proiectarea asistată de calculator - "Computer-aided design" - CAD – este definită ca o activitate de utilizare a unui sistem de calcul în proiectarea, modificarea, analiza și optimizarea proiectării. Sistemul de calcul este format din echipamente și programe care asigură funcțiile necesare în proiectare.

Fabricarea asistată de calculator (în limba engleză, "Computeraided manufacturing" – CAM), se definește ca utilizare unui sistem de calcul în activitatea de planificare, conducere și control al operațiilor unei fabrici, prin orice interfață directă sau indirectă dintre calculator și resursele de producție.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

O atenție deosebită trebuie acordată fie ca operatorii angajați să cunoască respectivul limbaj de programare al mașinii (există multe limbaje de programare pentru fiecare producător de mașini unelte), fie ca distribuitorul mașinii unelte cu comandă numerică să ofere formare!

Managementul proiectelor - are ca obiect gestionarea proiectelor de investiții și de cercetare/dezvoltare internă, lucrărilor efectuate de către terți, precum și planificarea, finanțarea și urmărirea executării lor.

Gestiunea datelor tehnice - stochează definițiile și caracteristicile tehnice ale fabricației, adică, pentru fiecare variantă tehnologică, se au în vedere următoarele:

- *planul de operații,*
- *timpii alocați și*
- *consumul pentru fiecare operație.*

Acestea sunt stocate în nomenclatorul de produse și informații de natura tehnologică privind fazele și operațiile/lucrările de realizare a fiecărui produs, materiale și manopera necesare, consumuri și costuri, criterii de calitate și de acceptanță etc.

Planificarea producției - realizează elaborarea planurilor de producție (fabricație) pe o perioadă dată, pe baza contractelor și comenzilor de la clienți, a ordinelor de lucru pentru un plan de producție dat etc. Ordinele de lucru precizează executantul, termenul și produsele de realizat, costul programat al realizării, dotările tehnice necesare etc.

Planificarea necesarului de materiale – realizează determinarea automată a cantităților și sortimentelor de materiale necesare, pe baza planurilor de fabricație. Planificarea și urmărirea consumurilor și costurilor - realizează operațiile referitoare la întocmirea bonurilor de consum, preluarea datelor despre consumuri, centralizarea acestor



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

date în vederea calculului costurilor și generarea unor rapoarte analitice sau sintetice despre consumurile planificate și cele realizate.

Urmărirea producției - înregistrează notele de predare și rapoartele de lucru, analizează și compară comenzile lansate în producție, oferă rapoarte cumulate ori detaliate de producție (pe faze ori pe produse/lucrări), precum și rapoarte de costuri

Service-ul

Service-ul / întreținerea echipamentelor și produselor livrate – sunt programe care au ca obiect gestiunea echipamentelor și a produselor cărora li se acordă garanție.

Și aceste programe ca și cele de mai sus și cele de mai jos folosesc nomenclatoarele (fișiere de baza, baze de date) de clienți, furnizori, personal, materiale, produse etc., care reunesc toate datele de descriere a acestor entități și interfațată cu programul care are nevoie de aceste date.

Marketing-ul și vânzările

Menținerea unui contact permanent cu clientul este unul dintre cele mai bune mijloace de a reaminti clienților ca încă mai există și ca va bucurați să puteți colabora cu ei. Newsletter-e trimise, promoții și anunțuri vor păstra firma proaspătă în mintea clienților, iar aceștia vor aprecia informațiile relevante și personalizate pe care le primesc de la angajații firmei. Este vorba despre a construi loialitatea clienților, iar Internetul face ca acest lucru să fie mai simplu ca oricând.

Internetul are un impact puternic asupra oricărei întreprinderi. Poate influența sistemul competițional, prin accelerarea realizării de noi produse sau servicii și extinderii pieței de desfacere. Se cunoaște ca, în orice întreprindere, factorul timp a fost și rămâne un element cheie. Astfel, reducerea timpului de dezvoltare, al ciclului de viață a producției sau a luării unor decizii are un rol esențial. Thomas Robertson a mers mai departe cu această analiză, definind cinci elemente de bază ale marketing-ului unui produs sau serviciu:



UNIUNEA EUROPEANĂ



- să ajungă primul pe piață,
- noul produs să fie anunțat înainte de lansarea efectivă,
- produsului să i se aducă îmbunătățiri permanente,
- să ocupe o piață cât mai largă, dacă este posibil la nivel mondial,
- să se urmărească pătrunderea produsului pe noi piețe.

Thomas Robertson afirma ca totdeauna când se dorește introducerea unei tehnologii noi trebuie sa se analizeze daca prin aceasta se realizează unul sau mai multe din elementele enumerate anterior. Pentru răspunsuri afirmative, întreprinderea poate spera într-un avantaj concurențial in domeniul sau de activitate.

Adevărul este ca nimeni nu îți poate spune cum sa vinzi propriile tale produse si servicii mai bine decât o pot face clienții tai sau tu, efectiv.

Fiecare afacere are subtilitățile ei pe care nu ai cum sa le surprinzi din afara.

Exista trei reguli de baza in marketing, ca sa poți schița o strategie de vânzări:

- să înțelegi cum funcționează piața, care sunt limitările și convențiile ei
- să înțelegi competiția și ce face ea
- să înțelegi clientul și ce vrea el cu adevărat

Ca sa vinzi mai bine – ai nevoie sa te documentezi foarte bine. Din păcate, in ce tine de antreprenorialul mic din Romania, documentarea este sublima, dar lipsește cu desăvârșire.

O pagină web este o resursă aflată în spațiul web (WWW) din Internet, de obicei în format HTML sau XHTML (extensia numelui fișierului fiind de cele mai multe ori .html sau .htm) și având hiperlinkuri (hiperlegături) pentru navigarea simplă (cu un singur clic de mouse) de la o pagină sau secțiune de pagină la alta. Pagina web se numește astfel deoarece ea se poate afișa pe un monitor sau ecran de calculator și se aseamănă într-o oarecare măsură cu o pagină de ziar. Lățimea paginii web este de obicei astfel făcută ca ea să încapă în întregime pe lățimea ecranului disponibil. În schimb înălțimea ei poate depăși cu mult pe



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

cea a ecranului. În aceste cazuri browserul și mouse-ul permit de obicei vizionarea simplă și rapidă a întregii pagini, și anume prin "tragerea" ei în sus și în jos, după dorință.

Pentru a furniza nu numai texte dar și imagini și sunete, paginile web utilizează deseori fișiere grafice sau sonore integrate, dar și hiperlinkuri către alte resurse neintegrate în pagina respectivă.

De obicei furnizorul de informații își grupează și organizează paginile în cadrul unui site web, care la cerere, și pentru a putea fi regăsit, primește un identificator Internet unic numit URI.

O pagină web poate conține:

- *texte în cele mai diferite formate (forme, mărimi, culori, poziții etc.)*
- *imagini (fișiere cu formatele .gif, .jpeg, .png ș.a.)*
- *audio (fișiere în formatele .mid, .wav ș.a.)*
- *conținut multimedial interactiv care, pentru a fi văzut și utilizat, necesită de obicei un plugin ca de ex. cu formatul Adobe Flash sau Adobe Shockwave*
- *miniaplicații (așa-numite "applets") – subprograme care rulează la chemarea paginii și care deseori oferă filme, imagini, interacțiuni și sunete.*

Paginile web mai pot conține și elemente care nu sunt făcute pentru a fi afișate de browser, cum ar fi:

- *scripturi (de obicei în formatul JavaScript), care adaugă paginii funcționalitate suplimentară (de exemplu creează efecte vizuale sau verifică datele introduse într-un formular web),*
- *meta-etichete – furnizează informații despre pagină, instrucțiuni pentru roboții motoarelor de căutare, etc. Cuvintele cheie și celelalte descrieri din meta-etichete ajută motoarele de căutare să catalogheze pagina corect și, în cazul acțiunilor de căutare, să ofere rapid informații și rezultate.*
- *foi de stil (așa-numite "Cascading Style Sheets" sau "CSS"), care stabilesc modul cum este formatată pagina*



UNIUNEA EUROPEANĂ



- *comentarii*

Atenție, paginile web mai pot conține și așa-numiți viruși informativi precum și alte funcțiuni dăunătoare (malițioase) dar greu de văzut/recunoscut.

Aceste tipuri de pagini se pot crea cu ajutorul programelor specializate, cum ar fi : (Macromedia Dreamwaver, etc) dar si cu ajutorul oricărui editor de text (Microsoft Word, Notepad, Wordpad....etc).

Pagini web personalizate poate reprezenta cartea de vizită a unei companii, instituții etc. Dacă reușește încă de la început să creeze un impact în mintea clientului și anume să-l determine să caute mai multe despre acea companie, putem spune că acea pagină web și-a îndeplinit deja una din cele mai importante funcții.

De ce e importantă personalizarea unei pagini web? Pentru a te face cunoscut în mediul online, pentru a crea o imagine solidă în mintea vizitatorilor ce pot deveni ulterior clienți. Funcțiile de bază ale unei pagini de web sunt: informarea, marketingul și promovare imaginii unei companii, firme, instituții etc.

Diferențierea unei pagini web față de altă pagină asemănătoare constă în cuvintele-cheie folosite. E foarte important ca în pagina noastră să găsim cuvintele pe care credem că vizitatorul le caută, astfel încât să avem certitudinea că pagina noastră va fi găsită cu ajutorul motorului de căutare.

Știm că prima impresie contează. De aceea, e important ca încă de la prima căutare și accesare a paginii web, clientul să rețină ce-l interesează și să revină asupra ei pe viitor, ba chiar să o recomande mai departe. Pentru asta, pagina trebuie să conțină cele mai importante informații într-un text scurt care poate fi însoțit de o imagine sugestivă pentru că știm că imaginile fac cât o mie de cuvinte.

O pagină web este importantă întrucât stimulează și dezvoltă o afacere, este calea cea mai ușoară de ofertare a noilor clienți. Ea va crește credibilitatea, potențialul și vizibilitatea companiei. Este un spațiu nelimitat de comunicare cu vizitatorii sau clienții.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Trebuie să fie vizibilă, să fie ușor de găsit. Atunci când creăm și realizăm o pagină web vom ține cont de claritatea informațiilor transmise, vizibilitatea textului și a fotografiilor astfel încât clientul să găsească cu ușurință ceea ce caută. Dacă informația cuprinsă în această pagină web este satisfăcătoare, cu siguranță vizitatorul va reveni asupra ei.

Pagina de web acționează ca un liant între deținătorul ei și clienți. Ea are rolul de a informa clientul despre serviciile/produsele oferite. Conținutul unei pagini web: domeniul de activitate al companiei, datele de contact, meritele companiei, portofoliul acesteia. O pagină web trebuie mereu actualizată pentru a nu stagna și pentru ca numărul accesărilor ei să crească continuu.

Programele de vânzări - furnizează informații privind gestiunea activităților specifice procesului de vânzare și anume: gestiunea clienților și urmărirea procesului de livrare și facturare a produselor către aceștia. În ceea ce privește activitatea de aprovizionare, vânzare și de evidența a clienților, considerăm ca acestea se pot trata într-o manieră modernă, care conduce la realizarea de sisteme SCM (Supply Chain Management) și CRM (Customer Relationship Management).

Un magazin virtual, magazin online sau magazin electronic (e-shop), este un website de comerț electronic destinat vânzării de produse și servicii. În cele mai multe dintre cazuri, magazinul online reprezintă o platformă pe care sunt adăugate produse. Aceste produse pot fi accesate și cumpărate cu ajutorul cărții de credit. Pe magazinele online complexe utilizatorii pot selecta modalitatea de plată: card de credit, transfer bancar, ramburs și modalitatea de transport: poștă, curier, avion etc.

Magazinul virtual are ca scop prezentarea și vinderea unor produse. Există posibilitatea realizării unor magazine virtuale pe platforme e-commerce software liber precum de exemplu: Open Cart, Magento, Woocommerce, Presta Shop.

Majoritatea comercianților mari, corporațiile sau brandurile, își dezvoltă propriile departamente de programare web și își creează magazine virtuale folosind soluții e-commerce avansate. Din această categorie amintim: Adidas, Puma, Boss, Nike etc. Astfel



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

de magazine virtuale prezintă o multitudine de instrumente care ajută userii/clientii să ia decizii importante cu privire la comenzile lor.

Magazinele online avansate au CRM-uri, sisteme de management al clienților. Astfel, magazinele online identifică clienții noi, sau clienții fideli. Majoritatea magazinelor online oferă discounturi clienților fideli, discounturi care se pot face direct, printr-o reducere de preț sau printr-un cupon procentual(de exemplu 10% reducere) sau numeric(de exemplu - 40 lei). De cele mai multe ori cea mai mare provocare pentru un magazin online este câștigarea încrederii clienților. Cu siguranță nu există caracteristici universale sau opțiuni de design care să garanteze succesul unui magazin online, însă există numeroase elemente esențiale de care trebuie ținut cont la crearea unui magazin online.

În continuare vom prezenta câteva caracteristici de dorit pentru realizarea unui magazin online profitabil.

- 1. Scopul principal – vânzarea produselor Pentru a scoate în evidență scopul principal al magazinul online, este necesar ca butonul „cumpără” să fie cât mai vizibil pentru vizitatorii site-ului. Butonul „cumpără” este ceea ce face diferența dintre un magazin online sau simpla prezență online a unui brand.*
- 2. Valorifică avantajele produselor tale Scopul unui vânzător online este acela de a convinge clientul că are nevoie de produsele sale. Structurarea produselor sub „oferte speciale” sau „colecție nouă” au deseori impact asupra cumpărătorilor sporind rata de vânzare a produselor.*
- 3. Câștigă încrederea clienților Deseori cumpărătorii online sunt mai atenți la produsele cumpărate și la modul în care aleg să își cheltuie banii. Înainte de a lua decizia de a cumpăra un produs vizitatorii doresc să afle cât mai multe detalii despre produsul dorit, despre procesul de achiziție, modalitățile de plată, serviciul de livrare și garanțiile oferite, aceștia fiind factori decisivi în câștigarea încrederii clienților tăi. Realizează descrieri cât mai detaliate și adaugă poze aferente produselor.*
- 4. Postează-ți „cartea de vizită” – logo-ul Un logo remarcabil poate fi considerat cartea de vizită a magazinelor online. Când vine vorba de cumpărături online un logo*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

cunoscut este un simbol liniștitor și un element de încredere pentru clienții magazinului tău online.

5. *Oferă reduceri, transport gratuit și premii de fidelitate Oamenii sunt atrași, în marea majoritate de reduceri, însă unii sunt interesați de transportul gratuit al produselor, sau de oferirea premiilor de fidelitate. O mulțime de oameni, în perioadele de reduceri, cumpără cu ușurință orice produs care este la preț redus.*

6. *Ultimele noutăți Postează mereu ultimele noutăți, perioada de reduceri, sau evenimentele viitoare care dorești să le aduci în atenția clienților, pe pagina de start a magazinului online, facilitând astfel accesul la informație. În plus, în acest mod clienții fideli vor putea urmări produsele noi, fără a fi necesară navigarea prin stocul complet al magazinului tău online.*

7. *Implementează coșul de cumpărături, panou autentificare și casetă căutare Coșul de cumpărături este o caracteristică esențială pentru toate magazinele online, reprezentată printr-o icoană simbolică. Unele magazine online oferă posibilitatea autentificării pentru clienții deja existenți, unde aceștia pot verifica istoricul comenzilor, sau pot beneficia de oferte speciale sau reduceri la anumite produse. Implementarea în magazinul online a casetei de căutare constituie un avantaj, facilitând accesul la produsele specific căutate.*

8. *Afișează metodele de plată acceptate Magazinele online folosesc frecvent ca principale metode de plată: cardurile de credit, de debit, în numerar – ramburs, PayPal. Unele magazine online nu acceptă carduri de credit internaționale sau pot exista limitări tehnice de la o metodă de plată, motiv pentru care este important a se cunoaște metodele de plată acceptate; acestea sunt reprezentate sub formă de icoane și sunt afișate pe pagina de start a magazinului online.*

9. *Link către site-urile de socializare. Se apreciază că site-urile de socializare sunt cele mai bune surse pentru a obține informații și constituie oportunități excelente pentru promovarea produselor magazinelor online. De asemenea, cu ajutorul site-urilor de socializare magazinele online pot aduce în atenția clienților ultimele noutăți.*

10. *Utilizează indicatori de credibilitate Indicatorii de credibilitate sunt reprezentați prin imagini mici sau logo-uri care conferă vizitatorilor o garanție în ceea ce privește securitatea tranzacțiilor efectuate la nivelul magazinului tău online. Prezența acestor*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

indicatori constituie un avantaj, clienții fiind asigurați de protecția datelor cu caracter personal.

11. Număr de contact vizibil și suport tehnic prin chat Numărul de telefon trebuie să fie vizibil pe fiecare pagină în parte a magazinului online, cumpărătorul având astfel posibilitatea contactării directe a vânzătorului. Apreciat de către cumpărători este și suportul tehnic oferit sub formă de chat, unde aceștia pot cere informații privitoare la produse și pot lua legătura cu echipa tehnică pe durată desfășurării programului de lucru a magazinului online.

Pe lângă aceste caracteristici, designul „curat”, adaptat magazinului online, meniurile reprezentative și ușor accesibile, recenziile primite din partea clienților, vor contribui în a crea o mai bună reputație magazinului tău online. Oamenii, de cele mai multe ori, se decid în scurt timp dacă le place sau nu un magazin online, motiv pentru care trebuie captat interesul acestora în primele secunde de la accesarea site-ului, în caz contrar vizitatorii vor găsi un alt magazin online, sau o altă pagină web mai atractivă.

Reclama online, întâlnită și sub numele de publicitate interactivă, este o formă de publicitate în Internet care folosește media online (pagini web, newsletter, e-mail) pentru a transmite un mesaj către clientela (audiența) dorită. Există mai multe forme de promovare a reclamei online, printre care bannerele publicitare, publicitatea contextuală și reclama prin motoare de căutare.

Printre avantajele publicității online se numără țintirea (targetarea) mai bună (ore, zone geografice, număr de afișări pe utilizator) a clientelei dorite, posibilitatea de a oferi informații mai multe (prin bannere expandabile sau prin atragerea vizitatorului interesat către o pagină web cu mai multe informații) și posibilitatea de a interacționa dinamic cu potențialul client. Cele mai vestite platforme de publicitate online sunt Google AdWords și Microsoft AdCenter (Bing Ads). O campanie de publicitate online optimizată corect poate aduce venituri considerabile, atâta timp cât este centrată pe perioada potrivită de afișare a anunțurilor, orele zilei și zilele săptămânii, preferințele și caracteristicile publicului, varianta



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

de desktop sau mobile etc. Piața de publicitate online a fost estimată pentru anul 2007 în România la 12 milioane de euro, estimându-se pentru anul 2008 o creștere cu aproximativ 40 %

Există trei moduri de a achiziționa publicitate online: CPM (Cost per Mille), CPC (Cost per Click) și CPA (Cost per Action).

- *CPM - Cost Per Mille - mai este cunoscut și sub denumirea de Cost per Impression. Publicitatea se achiziționează la număr de afișări: 1 CPM = costul pentru 1.000 de afișări.*
- *CPC - Cost Per Click. Publicitatea se achiziționează după numărul de clicuri care se fac pe o reclamă (image, de tip text sau animată). Cel mai cunoscut exemplu pentru acest tip de achiziționare este publicitatea pe motorul de căutare Google, care vinde publicitate pe clic.*
- *CPA - Cost Per Action. Publicitatea se achiziționează după numărul de acțiuni prestabilite generate de către utilizatorul care vede reclama. Fie că acesta completează un formular online, fie că va achiziționa un produs, plata acestui tip de publicitate este corelată cu acțiunea predeterminată a utilizatorului.*

În plus,

- *CPL - Cost Per Lead. Este o derivare sau o delimitare din CPA. După ce utilizatorul a făcut clic pe reclamă ajunge pe situl promovat. Utilizatorul trebuie să se autentifice și să achiziționeze un produs sau un serviciu. Bani reveniți publisher-ului unde s-a făcut publicitate reprezintă un procentaj (care variază) din valoarea produsului sau serviciului achiziționat de către utilizatorul ajuns prin reclama la situl promovat.*

Tipuri de bannere;

- *Floating ad: este o reclamă care se deplasează în pagină în același timp cu ecranul utilizatorului când derulează conținutul unei pagini.*
- *Expanding ad: este un banner publicitar care își modifică dimensiunile (se extinde) automat sau în urmă unei acțiuni a utilizatorului (de exemplu trecerea cu pointerul mouse-ului peste reclamă).*
- *Wallpaper ad: este un tip de reclamă care schimbă fundalul paginii care este citită de vizitator.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



- *Trick banner: Un banner care arată ca o fereastră de dialog cu butoane. De multe ori simulează un mesaj de eroare sau o alertă (de exemplu: Aveți un mesaj!). Se bazează pe inducerea în eroare a utilizatorului și din această cauză poartă această denumire.*
- *Pop-up: O fereastră publicitară care se deschide peste pagina deschisă de utilizator pentru a o citi.*
- *Pop-under: Este similară Pop-up-ului, doar că fereastra se va deschide în spatele ferestrei curente și va fi văzută abia după ce fereastra curentă va fi închisă.*
- *Video ad: este un banner publicitar care prezintă mesaje publicitare în format video. Se apropie de spoturile publicitare caracteristice televiziunii.*

Aprovizionarea și Distribuția

Aprovizionarea - gestionează procesul de aprovizionare, prin evidența cererilor de aprovizionare, a ofertelor de la furnizori și a comenzilor transmise acestora, precum și a facturilor primite de la aceștia. Aceasta componentă depășește atribuțiile unei aplicații de gestiune, fiind adesea un instrument de optimizare a aprovizionării, care poate determina realizarea de economii și de creștere a profitului.

Controlul imobilizărilor și a stocurilor

Imobilizările - aceste programe realizează operațiile prin care se gestionează mijloacele fixe ale firmei, obiectele de inventar și activele necorporale. Se are în vedere întreaga durată de utilizare a activului, ca să se poată afla în orice moment care este starea acestuia și operațiile care au fost efectuate asupra lui (înregistrare, amortizare, transfer, reevaluare, casare). Ea include de regula diverse modalități de calcul și înregistrare a amortizării (liniară, degresivă, accelerată). Aceasta componentă realizează, de asemenea, și înregistrarea contabilă a operațiunilor privind imobilizările, inclusiv a amortizării, cât și elaborarea rapoartelor impuse de legislația în vigoare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Stocurile - asigură realizarea operațiilor privind gestiunea cantitativă a stocurilor, gestiunea tranzacțiilor de stoc: intrări, ieșiri, transferuri etc. și inventarul automat al stocurilor. De asemenea se realizează o evidență calitativă a stocurilor (garanție, termene de valabilitate, etc.), precum și generarea automată a documentelor contabile (note de intrare - recepție, bonuri de consum, avize de expediție, note de transfer, etc.).

Gestiunea depozitelor - definește din punct de vedere organizatoric unitățile de stocare (care în mod normal într-o firmă sunt gestiunile), perioadele de inventariere etc.

Resursele Umane

Programele de Resursele Umane - oferă informații pentru crearea unei politici de personal, realizează analiza și urmărirea forței de muncă, permite definirea unui sistem de apreciere a performanțelor, furnizează diverse statistici privind personalul, etc.

De asemenea aceste programe oferă și servicii de salarizare – ca și programe legate strâns de cele de Resurse Umane, având ca obiect principal calculul și evidența salariilor. Sunt incluse aici și module privind calculul taxelor și impozitelor, al contribuției la bugetul statului și al asigurărilor sociale etc.

Aplicațiile integrate de tip ERP

Așa cum s-a menționat la începutul acestui subcapitol într-o etapă următoare a procesului de integrare s-a trecut la implementarea pachetelor ERP (Enterprise Resource Planning). Apărute în anii '90, ele au devenit o prezență obișnuită în marile corporații și în companiile multinaționale. A doua jumătate a ultimului deceniu din secolul 20 a însemnat deschiderea aplicațiilor de tip ERP pentru segmentul întreprinderilor mici și mijlocii.

Aceste aplicații conțin module ce realizează toate activitățile descrise anterior ca și programe software separate.



În perioada actuală, succesul implementării pachetelor ERP în IMM-uri depinde și de măsura în care ele permit integrarea altor categorii de sisteme, cum ar fi cele privind soluțiile de tip Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management (SCM), Business Intelligence (BI), precum și cele specifice utilizării Internet-ului.

Un alt factor mobilizator în procesul extinderii sistemelor integrate l-a reprezentat creșterea fără precedent a activităților de comerț electronic și colaborare electronică (e-commerce și e-business).

Sistemele ERP și-au făcut loc în aplicațiile de firmă în contextul exploziei informaționale și a dezvoltării extraordinare a tehnologiilor informaționale și comunicațiilor de la începutul anilor '90.

Cerința principală a acestui sistem consta (în primul rând) în oferirea de informații necesare procesului decizional, la momentul oportun (în timp real). În lumea de astăzi, disponibilitatea informației pentru managementul în timp real joacă un rol primordial în producția fizică de bunuri materiale, alături de resurse, de forța de muncă etc.

Spre deosebire de vechile sisteme de aplicații informatice, proiectate prin forțe proprii, sistemele ERP aduc avantajul integrării, rezultând un pachet informatic uni-modul, care este adaptat specificului firmei și care poate fi ulterior extins și cu alte module.

Ideea de baza a sistemelor ERP este folosirea unui model de date unic la nivelul organizației, pe care se pot greșa diversele module (subsisteme) componente. Toate aceste module comunica între ele numai prin modelul de date al organizației.

Din punctul de vedere al dezvoltării, realizarea unui sistem ERP începe cu modelarea datelor din organizație și cu identificarea nucleului și a principalelor module



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

(subsisteme) ale acestuia, împreună cu precizarea modului în care acestea folosesc modelul de date (în termeni de operații CRUD - creare (Create), citire (Read), actualizare (Update) și ștergere (Delete)). Pașii următori stabilesc o ordine de implementare a modulelor după prioritatea lor. Pe urma sistemul ERP este realizat folosind paradigma dezvoltării incrementale, fiecare increment adăugând un nou modul la sistemului deja existent.

Literatura de specialitate conține multe definiții ale ERP, care pun accentul pe una sau alta dintre aspectele acoperite de acest termen. De exemplu, într-o definiție orientată tehnologic, ERP-ul reprezintă un „sistem informațional contabil, bazat pe interfețe grafice utilizator, baze de date relaționale, limbaje de generația a IV-a, instrument CASE și arhitectura client/server”. În acest sens "Enterprise Resource Planning reprezintă sisteme bazate pe arhitectura client/server, dezvoltate pentru prelucrarea tranzacțiilor și facilitarea integrării tuturor proceselor, din faza planificării și dezvoltării producției până la relațiile cu furnizorii și alți parteneri de afaceri."

Este unanim acceptata ideea că, deși tehnologia este esențială în realizarea unui ERP, definiția acestuia trebuie să reliefeze arile funcționale bazate pe activitățile principale ale unei firme, cum sunt: contabilitatea, producția, vânzarea, aprovizionarea, stocurile, personalul etc.

Alte definiții consideră sistemele ERP ca fiind o soluție software, o metodă sau un pachet de aplicații, astfel:

- soluție software completă și atotcuprinzătoare pentru o întreprindere;*
- metodă pentru planificarea eficientă și controlul tuturor resurselor necesare pentru prelucrarea, realizarea, expedierea și contabilizarea comenzilor clienților, în firmele de producție, desfacere ori servicii (American Production and Inventory Control Society);*
- un pachet de aplicații care permite integrarea completă a tuturor informațiilor din cadrul unei organizații.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Sintetizând aceste definiții, putem desprinde următoarea concluzie, unanim acceptată de către cei citați: sistemele ERP constau din module software, care acoperă toate ariile funcționale ale unei firme: marketing-ul și vânzările, service-ul, proiectarea și dezvoltarea de produse, producția și controlul stocurilor, aprovizionarea, distribuția, resursele umane, finanțele și contabilitatea, precum și serviciile informatice.

Principalele dezavantaje ale sistemelor ERP sunt:

- *Costul ridicat;*
- *Durata mare în timp de proiectare și implementare.*