APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

BULETINUL CALITATII NR.43 trim.2-2021
Redactat de Sef SMC-M , chim.ec. Iuliana Chitu

ISO 9001
ISO 14001
OHSAS 18001
BUREAU VERITAS
Certification

BULETINUL CALITATII

DOCUMENT INTERN DE INFORMARE SI INSTRUIRE

APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

SUMAR

1.Căi de imbunătătire a managementului calității in activitatea de aprovizionare a unei firme
2. Instruire internă privind sistemul de management al calității . Ce fel de manager esti?
3.Apa între necesitate şi conflict
4.Managementul Timpului
5. Comunicarea eficientă- dincolo de mituri
6.Managementul prin obiective
7.Etică și moralitate

1.CĂI DE ÎMBUNĂTĂŢIRE A MANAGEMENTULUI CALITĂŢII ACTIVITĂŢII DE APROVIZIONARE A UNEI FIRME

Calitatea, în general, reprezintă un fenomen pozitiv care, dacă se manifestă la o intensitate mare într-o firmă, nu face altceva decât să contribuie la creşterea eficienţei economice a acesteia.

Obţinerea unei calităţi acceptate, la nivel de firmă, presupune realizarea de investiţii în domeniul respectiv. Activitatea practică şi literatura de specialitate confirmă că investiţiile din acest domeniu sunt rentabile şi au o influenţă pozitivă şi îndelungată asupra firmei.

Calitatea unei firme este dată de calitatea tuturor funcţiilor unei firme, iar calitatea unei funcţiuni este dată de calitatea tuturor activităţilor desfăşurate la nivel acesteia.

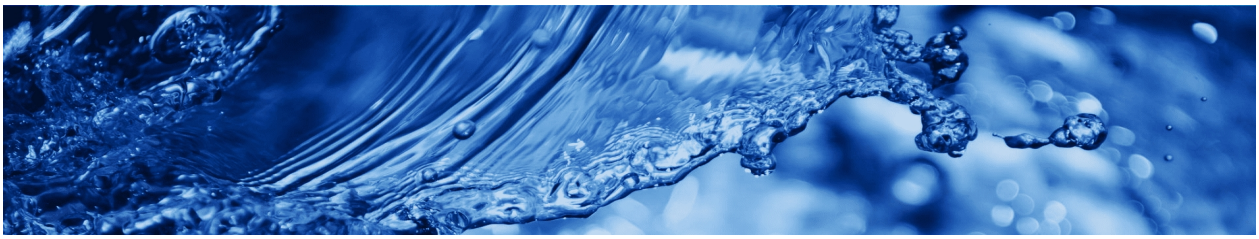
Activitatea practică confirmă că realizarea unei calităţi acceptabile în procesul de producţie, este condiţionată, printre altele, şi de calitatea obiectelor muncii supuse procesului de transformare , obiecte ale muncii **obţinute prin intermediul activităţii de aprovizionare.**

Pornind de la conţinutul activităţii de aprovizionare, se poate observa importanţa pe care o are aceasta pentru buna desfăsurare a restului de activităţi din firmă.

Pentru a cunoaşte că activitatea de aprovizionare este exercitată la intensitatea şi calitatea cerută de restul activităţilor ce se desfăşoară în firmă, este necesar a se şti care sunt atribuţiile ce o compun, în ce constau acestea şi cum sunt verificate realizarea acestora.

ANALIZA MODULUI DE REALIZARE A ATRIBUŢIILOR CE APARŢIN ACTIVITĂŢII DE APROVIZIONARE PRIN PRISMA CALITĂŢII

Principalele atribuţii ce se execută în cadrul activităţii de aprovizionare sunt:
1.-corelarea necesarului şi programului de aprovizionare, a comenzilor la furnizor cu volumul, structura şi eşalonarea consumurilor de materii prime, materiale, combustibili etc.;



BULETINUL CALITATII NR.43 trim.2-2021
Redactat de Sef SMC-M , chim.ec. Iuliana Chitu

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

2.-luarea în considerare a influenţei şi a blocajului financiar în dimensionarea resurselor financiare şi stabilirea modalităţilor de utilizare;
3.-elaborarea necesarului de aprovizionare a firmei;
-emiterea de comenzi la furnizori;
-încheierea de contracte economice cu furnizori
-urmărirea şi realizarea contractelor economice;
-asigurarea dimensionării judicioase a stocurilor,
-adoptarea de măsuri pentru evitarea formării de stocuri supranormative şi preîntâmpinarea ruperilor de stoc;
-depozitarea materiilor prime şi materialelor.

Din mulţimea de atribuţii aparţinătoare activităţii “aprovizionare”,se detaşază un grup ce influenţează puternic, din punct de vedere calitativ, activitatea de producţie desfăşurată la nivel de firmă.
Din acest grup fac parte urmatoarele atribuţii:

a) -emiterea de comenzi la furnizori;
b) -încheierea de contracte economice cu furnizorii;
c) -urmărirea şi realizarea contractelor economice;
d) -asigurarea dimensionării judicioase a stocurilor,
e) -adoptarea de măsuri pentru evitarea formării de stocuri supranormative şi preîntâmpinarea ruperilor de stoc;
f) -depozitarea materiilor prime şi materialelor.

În continuare, se va prezenta modul în care sunt realizate atribuţiile aparţinătoare grupului de atribuţii ce au influenţă hotărâtoare, din punct de vedere calitativ, asupra activităţii de producţie şi asupra altor activităţi desfăşurate la nivel de firmă.

Emiterea de comenzi la furnizori

În conjunctura actuală, conform legislaţiei în vigoare, se scot la licitaţie achiziţionările de furnituri. În acest scop se organizează licitaţii cu ofertele în plicuri sigilate, iar în urma deschiderii plicurilor şi analizelor ofertelor sunt declarate câştigătoare firmele care au ofertele cele mai avantajoase.

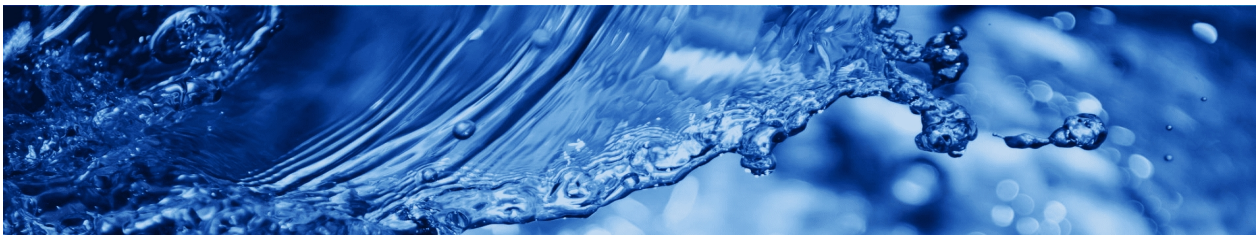
Se poate afirma ca, din punct de vedere legislativ, alegerea furnizorului se face în funcţie de cerinţele impuse de cumpărător.

Experienţa practică arată că, nu în tot timpul, alegerea furnizorilor se face în conformitate cu legislatiei în vigoare. Sunt situaţii când alegerile furnizorilor se fac după alte criterii, cum ar fi: tradiţia, trafic de influenţă, valoarea comisionului oferit de furnizor, subiectivismul în analiza ofertelor etc.În acest fel există posibilitatea ca să se aleagă firme care nu ofera furnituri la cantitatea şi mai ales la calitatea ceruta.

Încheierea de contracte economice cu furnizorii

O dată stabiliţi furnizorii, între firmă şi furnizori se încheie contracte de aprovizionare sau firma emite comenzi către aceştia, prin care se solicita cantitatea şi calitatea de furnituri ce urmează a fi cumpărată.

În aceste documente se specifică responsabilităţile şi obligaţiile partenerilor, dintre care se amintesc :



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

-cantitatea şi calitatea furniturilor;
-modul de control a calităţii;
-preţul;
-ritmul livrărilor, cantitatea de furnitură la o livrare etc.

În activitatea practică, în contractele sau comenzile de aprovizionare, aspectele referitoare la calitate, sunt neglijate sau sunt prezentate neclar, fapt ce conduce la aprovizionarea firmei cu furnituri necorespunzătoare din punct de vedere calitativ.

Urmărirea şi realizarea contractelor economice, constă în a verifica dacă furnizorul respectă ritmul livrărilor, cantitatea şi calitatea cerută la o livrare. În situaţia că se constată că unul dintre parteneri nu-şi îndeplineşte clauzele prevăzute, în contract, se trece la penalizarea acestuia.

Activitatea practică demonstrează că are câştig de cauză partenerul care a fost cel mai abil la încheierea contractelor.

Analizând realizarea acestei atribuţii din punct de vedere calitativ se constată că nu, în toate cazurile, există proceduri de control a calităţii loturilor de intrări în firmă şi nu se cunoaşte când un lot poate fi acceptat sau respins.

Asigurarea dimensionării judicioase a stocurilor, adoptarea de măsuri pentru evitarea formării de stocuri supranormative

Dimensionarea stocurilor se face în funcţie de:
-intensitatea la care se desfăşoară activitatea de producţie ;
-ritmul aprovizionării;
-cantitatea cu care se aprovizionează odată;
-costul cu depozitarea;
-capacitatea depozitului.

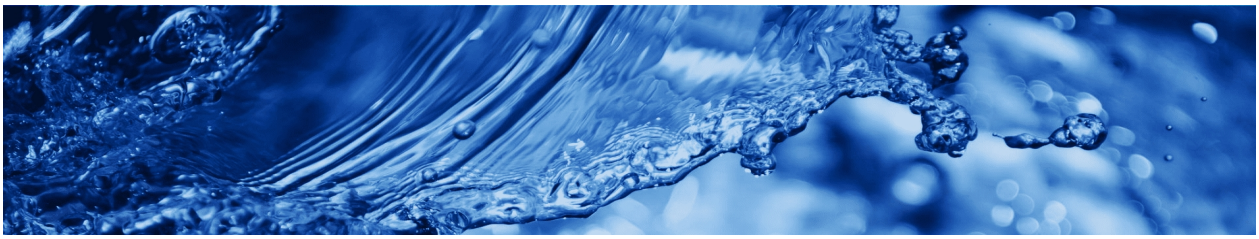
În perioada actuala, problemele referitoare la dimensionarea stocurilor nu se mai pun datorita situaţiei economice existente (lipsa lichidităţilor, devalorizarea continuă a monedei nationale, necunoaşterea ritmului producţiei ce trebuie realizat de firmă etc.).

Depozitarea materiilor prime si materialelor.
Referitor la această atribuţie se poate observa că pentru firmele cu tradiţie problema este rezolvată, iar pentru firmele nou înfiinţate, firme care îşi propun să desfăşoare o gamă mare de activităţii (producţie,comercială, informatică, transport, prestări de servicii, lucrări de antrepriză), această problemă este rezolvată numai parţial.

Faţă de cele afirmate, mai sus, se poate spune că valoarea calităţii la care se desfăşoară activitatea de “aprovizionare”, pentru majoritatea firmelor din România, este necorespunzatoare.

Dintre factorii ce acţionează negativ asupra calităţii activităţii de “aprovizionare” se pot enumera:

-lipsa de strategii şi politici de dezvoltare a firmelor,
-lipsa de profesionalism şi interes a personalului ce lucrează în domeniul respectiv;
-lipsa unei culturi în domeniul calităţii a personalului din domeniu;



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

-obţinerea de comisioane cât mai mari de cei care aleg furnizorii şi încheie documentele de aprovizionare;
-nerespectarea legislaţiei din domeniu.

POSIBILITĂTI DE ÎMBUNĂTĂŢIRE A CALITĂŢII APROVIZIONĂRII

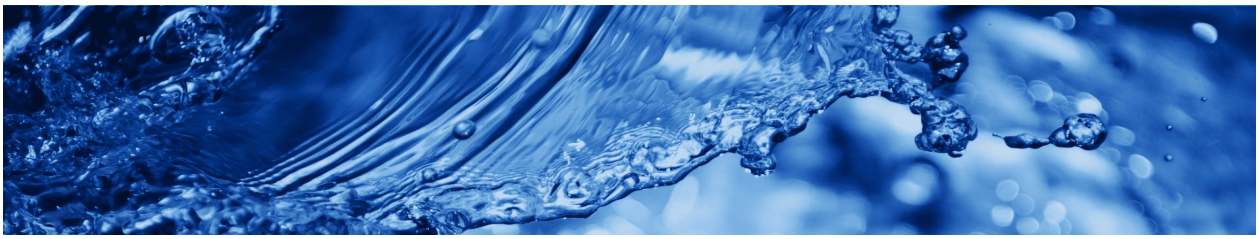
Conform standardelor internaţionale ISO 9001:
„Organizaţia trebuie să controleze procesele sale de aprovizionare pentru a se asigura cerinţele de conformitate pentru produsul aprovizionat.

Tipul şi întinderea controlului vor fi dependente de efectele ulterioare în realizarea proceselor şi date lor de ieşire. Organizaţia trebuie să evalueze şi selecteze furnizorii în funcţie de capacitatea lor de a furniza un produs în concordanţă cu cerinţele organizaţiei. Trebuie să fie definit criteriul de selecţie şi evaluare periodică. Rezultatele evaluărilor şi acţiunilor ulterioare trebuie să fie înregistrate.”

Emiterea de comenzi la furnizori.
Conţinutul acestei atribuţii, în perioada actuală, a suportat o schimbare şi o regrupare în următoarele componente:

1. Evaluarea şi selectarea furnizorului, reprezintă un punct esenţial pentru creşterea calităţii activităţii de aprovizionare, deoarece calitatea furniturilor achiziţionate depinde în întregime de furnizor.
Evaluarea unui furnizor necesită o procedură instituţionalizată, în care trebuie să se specifice:

-posibilitatea lor de a realiza cerinţele de calitate pentru furnitura care va fi furnizată;
-disponibilitatea maşinilor,utilajelor şi calificării salariatilor la nivelele de tehnicitate cerute; -variabilitatea lor comercială şi financiară;
-capacitatea lor de producţie şi aptitudinea de a respecta programările stabilite pentru livrări;
-eficacitatea sistemului lor de asigurarea calităţii.
Furnizorii ce răspund licitaţiei de selectare a potenţialilor furnizori, organizate de o firma, trebuie să pună la dispoziţia posibilului beneficiar o documentaţie ce cuprinde informaţii despre modul cum este rezolvată problema calităţii la nivelul firmei respective.
Această documentaţie va cuprinde un exemplar semnat în original al “Manualul calităţii” şi “Instructiunile de lucru” ce detaliază procedurile de control a calităţii.
De asemenea furnizorul va permite accesul clientului, la rapoartele auditurilor sistemelor de calitate intern şi extern, relevante pentru furnitura care face obiectul contractului.
Clientul va avea dreptul de a valida implementarea, domeniului de aplicare şi efectivitatea sistemului



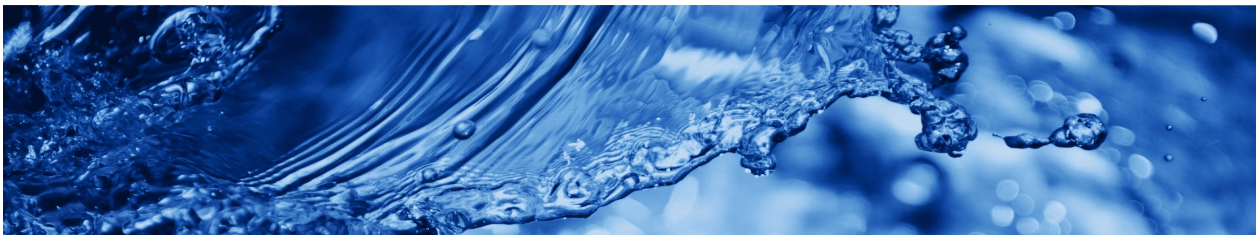
“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

calitate aplicat de furnizor pentru asigurarea satisfacerii cerinţelor privind furnitura care face obiectul contractului.
În acest scop, vor fi aplicate următoarele măsurile descrise în continuare:
-efectuarea unui audit de sistem calitate în toate compartimentele funcţionale implicate în 30 de zile înainte de începerea lucrului la contract;
-efectuarea de verificări aleatoare ale implementării sistemului calitate pe
parcursul derulării contractului.
Furnizorul se va angaja să îşi însuşească şi să respecte cerinţele privind asigurarea calităţii.
În baza acestor cerinţe, furnizorul va elabora planul de calitate referitor la produsele care fac obiectul contractului.
Planul de calitate va avea ca obiectiv să asigure conformitatea cu cerinţele privind calitatea specificată în acest contract.
Înregistrarile privind calitatea, care fac dovada efectuării tuturor verificărilor prevăzute în planul de inspectie şi încercări se ţin la dispoziţia clientului de către compartimentul de calitate al furnizorului.
Documentaţia furnizorului va include instrucţiuni de inspecţie cuprinzând metoda, echipamentul, frecvenţa, mărimea eşantionului, calificarea operatorului, acţiunile corective posibile în cazul unei neconformităţi, instrucţiunile vor fi indexate corespunzator cu documentaţia de proces aplicabilă.

2. Metodologia de evaluare a furnizorului

Pentru ca furniturile cumpărate de la furnizori să corespundă din punct de vedere calitativ este necesar, ca cei ce se ocupă de aprovizionare, să evalueze pe posibilii furnizori, din punct de vedere al putinţei acestora de a produce furniturile la calitatea cerută de beneficiar.

În acest scop trebuie să se elaboreze proceduri de evaluare a calităţii realizate de furnizor şi care să permită culegerea urmatoarelor informaţii despre furnizor:
-informaţii despre: facilităţile sale de producţie, organizare, resurse umane şi financiare, date despre posibilitatea de a furniza produsul vizat la nivelul cerut;
-informaţii culese, de către experţi, prinintermediul vizitelor facute la furnizori, care se referă la: existenţa unei tehnologii de fabricaţie care să fie capabilă să realizeze furniturile la ritmicitatea, cantitatea şi calitatea cerută;
-existenţa structurilor organizatorice care să se ocupe cu problemele calităţii la nivel de firmă; modul cum se realizează controlul calităţi a subansamblelor, componentelor etc. obţinute din comerţ sau de la subcontractanţi;
-sursele de materie primă ale furnizorilor, cum este asigurată aprovizionarea cu materie primă şi modul de conducere a stocurilor;
-amănunte relevante care au repercursiuni asupra aptitudinii firmei de a executa comanda;
-care este atitudinea generală a conducerii firmei cu privire la calitatea produselor sale.



“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

În urma studierii acestor grupe de informaţii, beneficiarul, în funcţie de cele constatate, va trece sau nu numele firmei pe lista potenţialilor furnizori.

3.Selectarea furnizorilor, se face după o prospectare, în prealabil, şi după o alegere bazată pe evaluarea aptitudinii lor de a respecta calitatea cerută, termenele de livrare, cantitatea la o livrare, preţul şi capacitatea de a rezolva aceste probleme în timp.

Încheierea de contracte economice cu furnizorii

Conform standardului ISO 9001 „Documentele de aprovizionare trebuie să conţină informaţii care descriu produsul ce va fi aprovizionat incluzând unde este cazul:
cerinţe pentru analiza sau calificare pentru: produs, proceduri, procese, echipamente, personal; cerinţe pentru sistemul de managementul calităţii”, un contract economic trebuie să cuprindă:
relaţia întreprinderii cu furnizorii; planul de supraveghere a calităţii materialelor şi produselor aprovizionate; sistemul de evaluare a performanţelor furnizorilor; costul controlului de recepţie; tratarea loturilor neconforme; implicaţiile deficienţelor calitative asupra costului produsului; identificarea şi depozitarea materialelor şi produselor aprovizionate.

Urmărirea, supravegherea şi recepţia

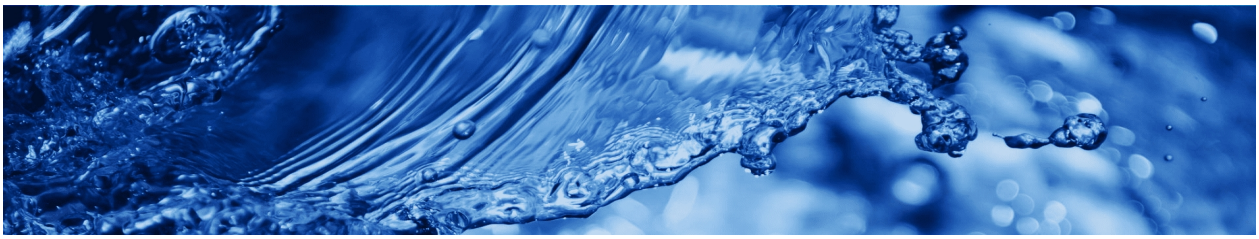
Măsurile luate în acest sens depind, de:
-Încredere în calitatea cunoscută a produsului pentru utilizarea prevăzută;
-condiţiile contractuale de execuţie, urmate de recepţia produsului, care pot varia în funcţie de încrederea faţă de sistemul calităţii.

Despre atribuţiile “asigurarea dimensionării judicioase a stocurilor, adoptarea de măsuri pentru evitarea formării de stocuri supranormative şi preîntâmpinarea ruperilor de stoc” şi “depozitarea materiilor prime şi materialelor” se poate afirma că în cazul funcţionării normale a unei firme există numeroase posibilităţi de îmbunătăţire a acestora, dintre care se amintesc:
-elaborarea planurilor de aprovizionare în concordanţă cu planurile de producţie;
- stabilirea valorilor stocurilor limită superioară şi inferioară în funcţie de ritmul de realizare a producţiei şi costurile cu depozitarea.

CONCLUZII ŞI PROPUNERI

Realizarea unei calităţi corespunzătoare, în domeniul activităţii „aprovizionare” creează premize favorabile obţinerii unor rezultate de calitate de către firmă, fapt ce conduce la îmbunătăţirea parametrilor economici ai firmei.Obţinerea unei calităţi acceptabile în domeniul activităţii de aprovizionare **impune următoarele căi de acţiune:**

1. -elaborarea unor documentaţii tehnice de calitate care să aibă la baza standardele internaţionale de calitate ISO, standardele de calitate de ramură sau naţionale din domeniul abordat de firmă;
2. -introducerea contractelor de vânzare cumpărare, în care se stipulează, alături de



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

aspectele cantitative şi economice, aspectele de natură calitativă;

3. -realizarea de perfecţionări şi formarea unei conştiinţe a calităţii pentru salariaţii ce activează în domeniul aprovizionării.

2. INSTRUIRE INTERNĂ PRIVIND SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂŢII

Ce fel de manager esti?

Vă propunem un exercitiu de sinceritate, spre auto-evaluare: raspundeti la 11 intrebări care vă vor arăta ce fel de manager sunteti. Veti vedea că un manager bun este cel care, in plus față de obtinerea rezultatelor asteptate de la el, este procupat de dezvoltarea echipei sale.

Ce am facut diferit azi?

"Mediul de afaceri ne oferă permanent provocări, iar câteodată este dificil să găsim timp pentru a ne evalua, dar este evident că fiecare manager trebuie să facă acest lucru in fiecare zi", spune Sotiris Karagiozidis, director general, Response International. "

De aceea, atunci când avem timp să 'vorbim in oglindă', este recomandat să fim realisti si să recunoastem fără teamă adevarul. De obicei, când fac acest lucru, prima intrebare pe care mi-o pun este 'Ce ai facut diferit azi?' Schimbarea este un concept pe care cei mai multi oameni il resping , dar care este necesar unui manager modern".

Trebuie să gasesti moduri noi, mai eficiente, pentru a-ti desfasura activitatea si să incerci in mod constant să aplici lucruri noi in compania unde deții o functie de conducere. Un bun inceput este să iti imbunătățesti in fiecare zi managementul timpului.

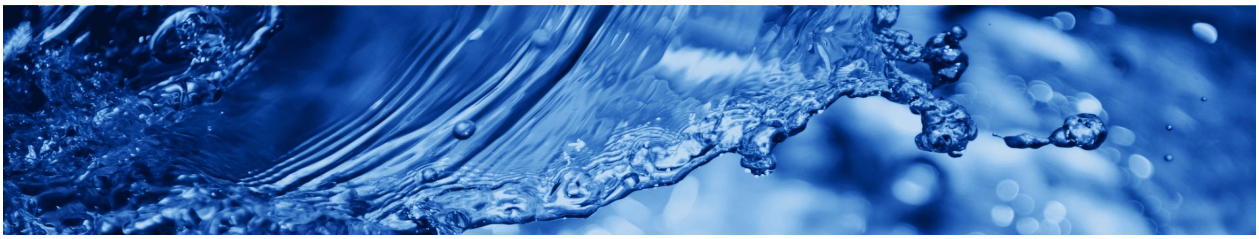
Provocarea pentru un manager nu este să lucreze cât mai multe ore posibil ci să incerce in mod constant să devină mai productiv in timpul acestora.

Capcana care apare de cele mai multe ori stă in faptul că ne permitem să ne pierdem din timp incercând să rezolvăm "problemele imposibil de rezolvat" si să ne dăm seama că, pe neasteptate, a trecut o jumătate din zi.

Un manager (mai ales un general manager) nu poate să se ocupe de fiecare mic detaliu care "bate la usa sa" spre a fi rezolvat.

Cum au contribuit actiunile mele la profitabilitatea companiei?

"De obicei, cea de-a doua intrebare pe care mi-o pun este: 'Cum au contribuit actiunile si deciziile mele la profitabilitatea companiei?' Adevarul este că obiectivul nostru real este profitabilitatea iar un manager trebuie să stie cu adevarat cum să isi administreze resursele, cum să isi planifice costurile, cum să crească marginile profitului", arată



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

managerul companiei Response International. Important este ca bugetul bine construit si planul de afaceri ambitios să fie monitorizate si respectate in fiecare zi. Un bun manager trebuie să stie să ia in fiecare moment măsurile de corectare necesare si să incerce să crească valoarea companiei sale.

Cine va fi succesorul meu?

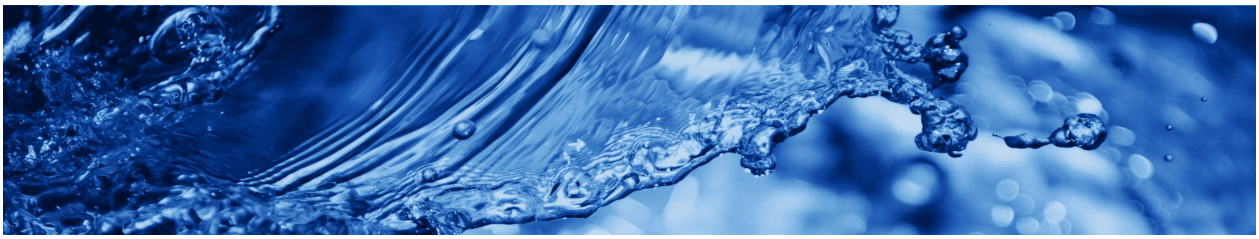
O altă intrebare care trebuie pusă este "cine va fi succesorul meu?". "Stiu că sună putin provocator dar mai ales pentru tinerii managerii care isi doresc să promoveze este un lucru important pe care trebuie sa il aiba in vedere. Succesul nostru nu este o 'destinatie'. Este o 'calatorie continua', de aceea dezvoltarea oamenilor este un lucru crucial pentru succesul nostru personal. Impartasirea cunostintelor, un mentoring si coaching constant al subordonatilor ne vor permite sa urcam o treapta mai sus. Deci daca dorim acest lucru, rezultatele bune nu sunt suficiente. Companiile au nevoie de continuitate in management, ceea ce inseamna ca daca urmeaza sa fim promovati, pozitia ocupata anterior si departamentul pe care l-am condus trebuie sa supravietuiasca fara noi", explica Sotiris Karagiozidis.

Imi place ceea ce fac?

Directorul general al Response International isi incheie de obicei evaluarea cu o intrebare foarte importanta, la care daca raspunsul este "nu", el anunta inceputul problemelor: "Intrebarea este 'Imi place ceea ce fac? Ma simt bine?'. 'Da'-ul trebuie sa vina imediat si spontan, altfel vei face un compromis periculos. Daca nu ne place ceea ce facem iar activitatea noastra profesionala nu ne ofera satisfactii profesionale, este mai bine sa ne gandim de doua ori inainte de a ne urca in masina, dimineata, pentru a merge la birou. Viata nu inseamna numai bani si, in plus, cand intr-o zi imi voi incheia cariera vreau sa ma uit in urma si sa vad lucruri valoase care au ramas. Acest lucru se poate intampla numai daca lucram cu pasiune si daca ne place cu adevarat ce facem. Este singurul medicament impotriva stresului si a problemelor zilnice. Un rezumat al evaluarii mele ar fi acesta: profitabilitatea, dezvoltarea oamenilor, placerea pentru ceea ce fac. Cum ma verific? Usor: daca vad oglinda zambindu-mi!".

Care este nivelul meu de automotivare?

Automotivarea este principalul motor care te va ghida in consolidarea carierei. Sa stii ce vrei, cat si cum vrei te va ajuta sa gasesti jumatate din solutiile pe care le cauti in munca ta de zi cu zi. Este un aspect a carui importanta este subliniata de Ioan Mezei, Country Manager, Stihl Romania: "automotivarea te va determina sa parcurgi drumul cu mintea limpede si sa vezi clar ce ai de facut pentru a ajunge unde ti-ai propus. Lipsa automotivarii este o lipsa de suflu, de energie si chiar de pasiune. Daca, totusi, te afli in aceasta situatie, trebuie sa stai de vorba cu tine insuti, sa te intelegi pe tine si sa-ti identifici acele lucruri care te pot motiva, ca sa poti merge mai departe si sa-i poti motiva, la randul tau, pe cei din jur".



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

Cât de eficient sunt in lucrul cu oamenii?

Aceasta intrebare atinge cel mai sensibil si in acelasi timp cel mai complex aspect al activitatii unui manager. "Persoane cu o experienta profesionala la standarde ridicate sunt putine in Romania. Cautarea lor e adeseori extrem de anevoioasa. O solutie viabila este aceea de a-ti forma membrii echipei pe care o conduci", arata managerul de la Stihl Romania. Viziunea, maturitatea, integritatea, deschiderea fata de ceilalti, bunul management al orgoliului personal, precum si abilitatile de comunicare sunt calitati importante pe care trebuie sa le aiba un bun manager. Lipsa acestora nu va putea determina crearea acelui spirit comun, acelei coeziuni care sa permita echipei sa simta ca trage in aceeasi directie.

Aloc timp invățării?

Schimbarile mediului economic sunt foarte accelerate, astfel incat singurul mod in care poti supravietui este acela de a te adapta la ritm. Informatia este, din acest motiv, esentiala: pregatirea continua, mass-media, evenimentele interne si externe, analiza mediului de afaceri si a locului companiei in cadrul industriei si, mai departe, in cadrul economiei etc.

Unde sunt situat in cadrul sistemelor mele de viață?

"O intrebare esentiala pentru un demers de auto-evaluare se refera la perceptia fiecarui individ asupra situarii sale printre sistemele de viata. Acestea sunt, fara sa le prioritizam, sistemul personal (familie, cuplu, sine, intimitate, timp liber - hobby-uri), profesional (loc de munca, grup profesional, relatii ierarhice) si cel social (relatii de prietenie, preocupari culturale, initiative umanitare / ecologice)", spune Raul Rosu, coach si co-fondator al firmei RoCoach.
El arata ca un individ de succes are ancore puternice in fiecare dintre cele trei sisteme, pe care le traieste si le gestioneaza pentru a fi in armonie.

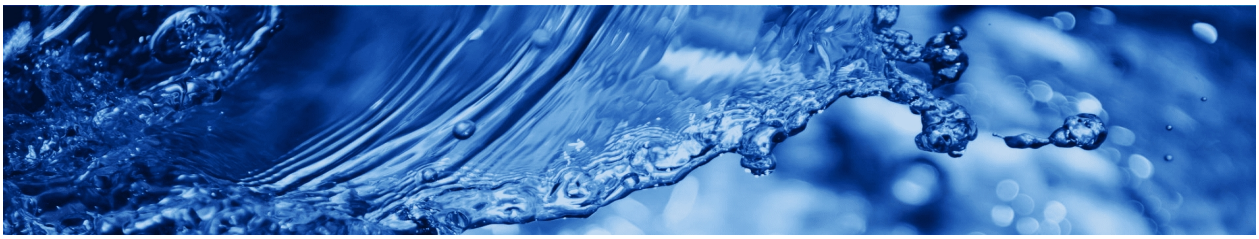
Cum se reflectă valorile mele personale in activitatea mea profesională?

Valorile personale ale individului impregnează toate cele trei sisteme de viată. Prin ele, individul functioneaza la nivel personal, profesional si social. Cu sau fara cunoasterea lor. Raul Rosu arata ca "tocmai de aceea un pas important este constientizarea acestora, in fapt repere de coordonare a vietii. Primind o formulare constienta, valorile personale dobandesc forta de a pune in miscare rotitele intregului angrenaj.

Cum se traduc aceste valori personale in activitatea profesionala a unui bun manager?

In primul rand, ele au forta de a crea o imagine ce serveste drept punct de plecare in cadrul oricarei relatii profesionale.

Astfel, protagonistii dialogului profesional (subalterni, clienti, colaboratori) nu-si vor plasa niciodata asteptarile sub piesele de rezistenta ale acestei imagini: integritate, deschidere, responsabilitate, eficienta, etc.



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

Mai departe, aceleasi valori ofera consistenta si fermitate in luarea deciziilor, ele actionand ca si criterii pentru fiecare alegere profesionala facuta. Intr-un astfel de context, orice succes reprezinta o confirmare a justetii valorilor, perpetuarea lor devenind un factor motivator in dezvoltarea profesionala".

Articulez valorile intr-o viziune?
Pentru a căpăta o finalitate concretă, dincolo de manifestarea si promovarea lor in cadrul companiei / departamentului gestionat, valorile trebuie sa se articuleze intr-o viziune. Valorile sunt particulele care dezvoltă sensuri, iar sensurile creează puterea unei viziuni. Fiecare valoare identificata in plan profesional trebuie să-si gaseasca directia, motivul existentei si manifestarii sale.

Este viziunea mea eficientă?

Un manager de succes trebuie să stabilească gradul de eficienta a viziunii sale. După împărtăsirea acesteia fiecarui membru al echipei si asigurarea coerentei intre viziunea managerială si cea a subalternilor, există câteva chei de evaluare pentru o viziune eficientă. "Ea trebuie să inspire, să fie clară, să provoace la excelență. O viziune eficientă care are sens in activitatea profesionala si e realista pe piata, este asemenea unui turn de control cand contextele sunt in continua schimbare. O viziune eficienta este stabila, insa trebuie chestionata continuu. Pentru a lucra in favoarea sa, viziunea unui manager de succes intruchipeaza o situatie mai buna, care nu pare la indemana sa, dar pentru obtinerea careia merita sa munceasca", conchide Raul Rosu.

Şase pasi pentru a deveni un manager mai bun

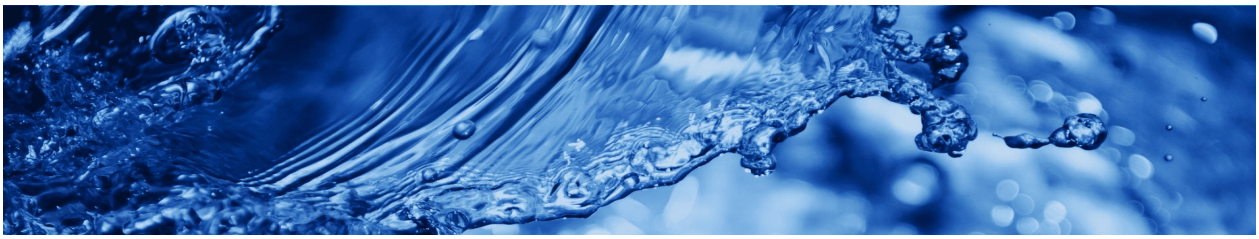
1. In fiecare zi, aloca-ti 20 de minute pentru o discutie cu un membru al echipei tale. Trebuie numai să asculti. Pune intrebări usoare, deschise: "La ce lucrezi? Ce crezi că este important să avem in vedere in viitorul apropiat?"

2. Anunță clar cum preferi să comunici cu oamenii din echipa ta. Rapoartele, mail-urile, apelurile telefonice sunt numai câteva moduri posibile de comunicare intre tine si echipa ta. Anunță clar care este cel preferat de tine si răspunde la mesajele transmise prin canalul de comunicare respectiv.

3. Nu porni de la ideea că oamenii iti pot citi gândurile.
Dacă nu esti de acord cu un anumit comportament, un mod de comunicare sau cu unele rezultate, comunică acest lucru. Nimeni nu isi doreste să provoace nemultumire unei alte persoane, mai ales dacă aceasta este chiar seful.

4. Poti ridica mai târziu tonul vocii. Destul de rar oamenii care tremură de frică fac tot posibilul pentru a-si face treaba cât mai bine. Oferă-le șansa de a face ce astepti de la ei fără a-i "incuraja", ridicând tonul vocii.

5. Fii cât mai flexibil. Bineinteles că oamenii din echipa ta nu stiu care sunt toate problemele pe care le ai de rezolvat, care sunt termenele limită care te presează sau cât de multe sunt solicitările pentru atentia si timpul tău. Dar ii poti ajuta să inteleagă aceste lucruri iar ei te vor respecta mai mult.



“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

6. Alege câteva persoane in care ai incredere si asigură-te că stiu că iti pot da si vesti rele. Mai devreme sau mai târziu, vestile rele ies la iveală insă, de multe ori, managerii impiedică, intr-un fel sau altul, vestile rele să ajungă la ei. Cu cât mai repede afli de o neregulă, cu atât mai rapid o poti rezolva.

Secretul managerului de succes - Invață-ți angajații să fie șefi!

Ca manager sau șef, nu ți-ar plăcea să poti să iti lași subalternii să-si asume mai multe responsabilitati atunci când sunt in măsură?

Ştii dacă sunt capabili de asta sau iti tot spui că nu sunt pregătiți incă?

Marshall Goldsmith, analist Bloomberg, mentionează că, in călătoriile sale de la o companie la alta, a vorbit cu mii de oameni in fiecare an, care doresc să fie tratati ca "parteneri", mai degrabă decât ca angajati.

Ei isi doresc ca fluxul de informatii să meargă de sus in jos, cum se intâmplă de obicei, dar si invers, de la angajat la sef. Insă, deseori, managerii nu doresc să renunte la control.

Iată câteva sfaturi ale specialistilor pentru managerii care vor sa-si responsabilizeze angajatii si, in acelasi timp, să-i fidelizeze, să-i facă mai fericiti la locul de muncă si să ii pregătească să fie cândva sefi.

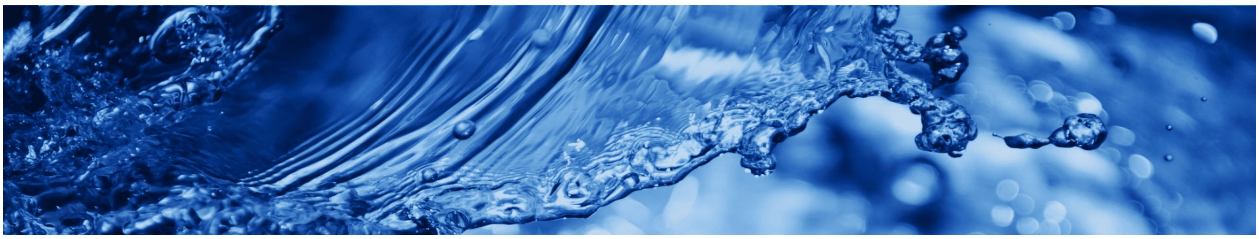
Angajatii inteleg locurile lor de munca. Ei stiu sarcinile pe care le au, rolurile si functiile in cadrul organizatiei si este timpul sa-i lasi sa isi faca treaba cum stiu ei mai bine fara atata supraveghere si control.

Exista un punct critic, care este adesea omis:
Nu este posibil ca un manager sa faca pe cineva sa devina responsabil si sa ia decizii bune. Oamenii trebuie sa incerce asta singuri. Rolul sefului este sa incurajeze si sa sprijine mediul de luare a deciziilor si sa ofere angajatilor instrumentele si cunostintele de care au nevoie sa ia si sa actioneze pe baza propriilor decizii. Astfel, iti vei ajuta angajatii sa se responsabilizeze si sa ia deciziile corecte.

Procesul nu dureaza mult - angajatii vor crede ca au puterea in mainile lor numai daca sunt lasati sa isi faca treaba si sa obtina rezultatele solicitate intr-o anumita perioada de timp - dar este eficient si merita timpul alocat.

Daca o companie are obiceiul de a concedia oamenii cu idei inovatoare, nu e suficient ca managerul sa mearga intr-o zi la angajati si sa le zica: "Aveti puterea de a lua decizii de capul vostru incepand de azi".

Ca sa construiasca un mediu in care subordonatii iau taurul de coarne, isi fac treaba bine si sunt responsabili de faptele si deciziile lor, atunci seful trebuie sa-si sustina echipa in fata celor din top management. Seful trebuie sa se asigure in primul rand ca locurile de munca ale celor pe care ii pune sa ia decizii singuri sunt sigure.



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

Trebuie sa te asiguri ca nimeni nu va fi dat afara daca isi asuma o decizie, in plus trebuie sa cunosti nevoile, capacitatile, sarcinile, obstacolele, proiectele membrilor echipei tale.

Iata cateva metode de a construi un mediu care ii invata pe angajati sa fie propriii lor sefi.

1. Da putere celor care au demonstrat capacitatea de a gestiona aceasta responsabilitate.

2. Creeaza un mediu agreabil in care oamenii sunt incurajati sa-si dezvolte abilitatile.
3. Nu pune la indoiala deciziile si ideile angajatilor decat daca este absolut necesar. Daca te apuci sa-i critici, le subminezi increderea in sine si ii faci reticenti in viitor la schimbul de idei.

4. Lasa oamenii sa decida cum sa isi foloseasa resursele si cum sa-si prioritizeze sarcinile.

Managerii de succes din ziua de azi sunt dispusi sa-si exercite rolul de conducere in asa fel incat oamenii lor sunt abilitati sa ia decizii, sa faca schimb de informatii si sa incerce lucruri noi.

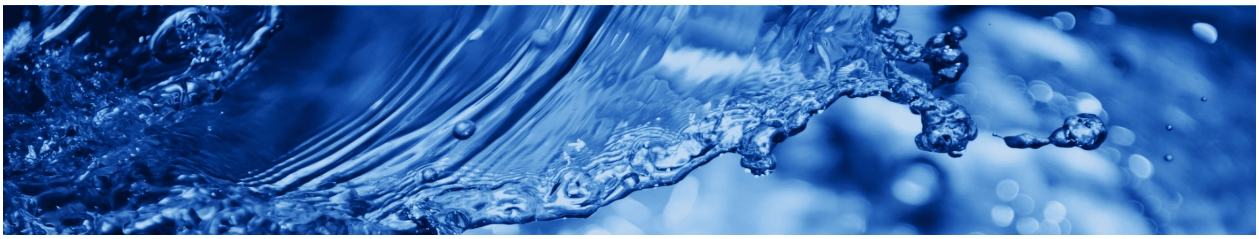
Iar cei mai multi salariati (viitori sefi) apreciaza controlul care li se da si sunt dispusi sa isi asume responsabilitatile care vin odata cu el.

3.Apa între necesitate şi conflict

Apa reprezintă pentru omenire esenta întregii sale existenţe. Elemente precum apa, aerul, stratul de ozon sunt indisolubil legate de perpetuarea speciei umane, iar alterarea acestora nu ar duce nicăieri altundeva decât la extincţie.

Dacă până mai ieri apa nu constituia o problemă, cel puţin pentru lumea civilizată, acum începem să ne punem tot mai mult problema resurselor de apă potabilă.

Apa nu mai trebuie înţeleasă doar ca o resursă naturală, menită a satisface nevoi umane primare, ci dobândeşte noi valenţe, transformându-se intr-o armă, „foarte” persuasivă îndreptată împotriva celor care nu dispun de ea în cantităti îndestulătoare. Acest articol încercă să surprindă diverse aspecte



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

legate de utilizarea plurivalentã a acestei resurse, de schimbãrile afectaţiei acesteia, evidentiind modul în care apa se poate transforma din simplã resursã într-o armã în rãzboiul mileniului trei.

Trãim într-o lume civilizatã sau cel puţin aşa ne place sã credem, iar accesul la apã reprezintã un drept fundamental al omului de care noi oameni ai civilizaţiei mileniului trei considerãm cã se bucurã toţi locuitorii planetei albastre.

Zilnic deschidem robinetul, ne potolim setea savurând un pahar cu apã rece, totul fãcând parte din cotidianul nostru. Trebuie înţeles incã de la început că apa reprezintã o resursã la care toţi oamenii şi toate popoarele ar trebui sã aibã acces neîngrãdit, spunem ar trebui deoarece în realitate nu prea se întmplã acest lucru.

O mare parte din populaţia planetei suferã de o crizã a apei. Fenomenele negative ce au rãscolit planeta ne face sã ne intrebãm dacã resursele de apã dulce se aflã încã in siguranţã.

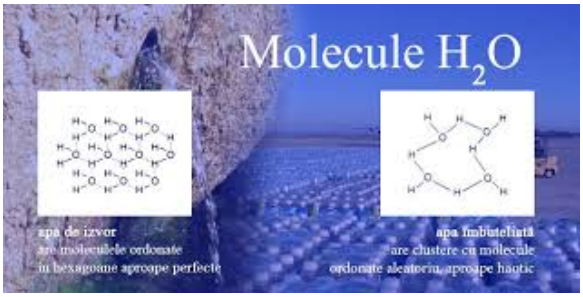
Lipsa precipitaţiilor, poluare excesivã, creşterea zonelor industriale, a conflictelor militare, a suprafetelor din agriculturã ce trebuie irigate sunt doar câţiva dintre factorii care se rãsfrâng asupra acestei atât de importante resurse.

Apa a început sã dobândeascã noi valenţe.

Ne punem întrebarea dacã aceastã resursã poate fi utilizatã ca armã, sau politicã de constrângere în conflictele secolului . Dacã marile bãtãlii se purtau în general pentru cucerirea de noi teritorii, conflictele pentru apã au existat şi continuã sã existe de-a lungul istoriei, dar nu au reprezentat pentru specialişti un laitmotiv, iar conexiunea apã-securitate foarte rar este amintitã.

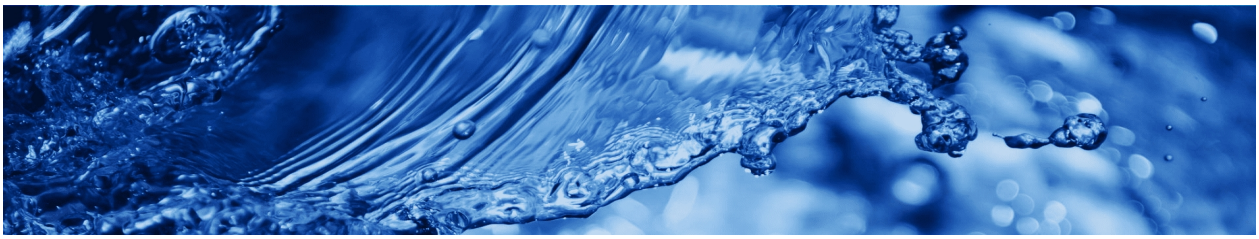
Dacã stãm bine sã analizãm, în realitate existã o lungã serie de evenimente ce au drept cauzã comunã resursele, atât cele energetice, cât şi apa.

Nu de putine ori apa şi sistemele de aprovizionare şi distribuţie au fost folosite drept arme pentru a intimida şi controla populaţia sau pentru a destabiliza economii.



Apa a inceput sã devinã o resursã la fel de scumpã şi cãutatã precum petrolul şi o dovedeşte accesul tot redus al populatiei la aceastã resursã.

Multe din regiunile de pe glob se confruntã cu o reducere a resurselor de apã. Aceastã reducere este rezultatul mai degrabã a lipsei unui management adecvat al resursei, combinat cu fenomene meteorologice grave cum ar fi seceta, iar acolo unde nu se întâmplã acestea au loc conflicte şi poluare datoritã unei „industrializãri primitive”. Conflictele pot fi aşadar rezultatul unei poluari a resursei, ştiindu-se faptul cã in timpul luptelor sunt



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

utilizate arme şi substante ce pot contamina solul, apa, mediul în general. Populatia fiind o victimã colateralã a conflictului.

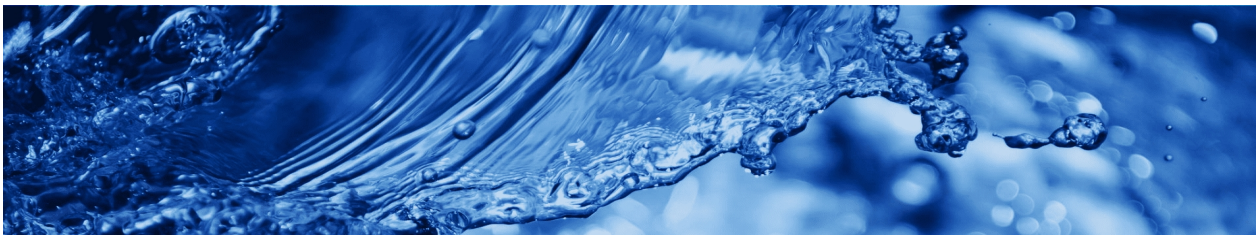
O altã problemã asociatã accesului la apã o reprezintã şi accesul la servicii de igienã pentru populaţie. Sã ne gândim cã acum un secol oraşe care acum reprezintã simboluri ale civilizaţiei – Paris, Londra, datoritã lipsei unor astfel servicii constituiau şi cele mai mari „centre ale bolilor infecţioase”. Ceea ce reprezentau aceste oraşe atunci sunt imagini cotidiene din aşezãrile „sãracilor lumii.”

Lipsa serviciilor de igienã va înrãutãţi şi mai mult soarta populaţiei din ţãrile lumii a treia. Dacã pentru omul lumii civilizate aceste servicii reprezintã un fapt cotidian, pentru o bunã parte din populaţia globului constituie doar o aspiraţie care nu se va materializa prea devreme. Tindem sã credem cã o populaţie care nu dispune de minimul necesar pentru o viaţã decentã este predispusã sã apeleze la forţã, pe fundalul unor nemulţumiri generale, pentru a-şi asigura minimul de nevoi, în care înscriem nevoile de apã, hranã, securitate.

Reglementarea dreptului la apã

Deşi existã apã în cantitãţi îndestulãtoare pentru toatã populatia globului, atât pentru industrie, agriculturã sau consum uman, se maifestã un fenomen tot mai accentuat, populaţia sãracã a globului este exclusã tocmai datoritã sãrãciei de la un acces echitabil la aceastã resursã, fiind privaţi de un drept fundamental al omului - dreptul la supravieţuire. Securitatea apei face parte, fãrã exceptie din conceptul mult mai larg de securitate umanã. În termeni generali securitatea apei înseamnã acces neîngrãdit la surse şi cantitãţi îndestulãtoare de apã şi la preţuri acceptabile pentru toţi cetãţenii în concordanţã cu menţinerea unui mediu curat care sã asigure sistem coerent de gestionare a acestei resurse.

Un verset din Koran spune „prin însãşi apa dãm viaţã tuturor lucrurilor”, o învãţãturã ce ne apropie de înţelesul fundamental al rolului apei în viaţa fiecãrui om. Dreptul la apã se asociazã astfel celorlalte drepturi fundamentale: dreptul la viaţã, educaţie, securitate, sãnãtate sau dreptul la cetãţenie şi locuinţã. Iar dupã cum se ştie drepturile omului nu sunt simple enunţuri facultative ,ci sunt obligaţii ce reflectã valori fundamentale pentu umanitate.



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

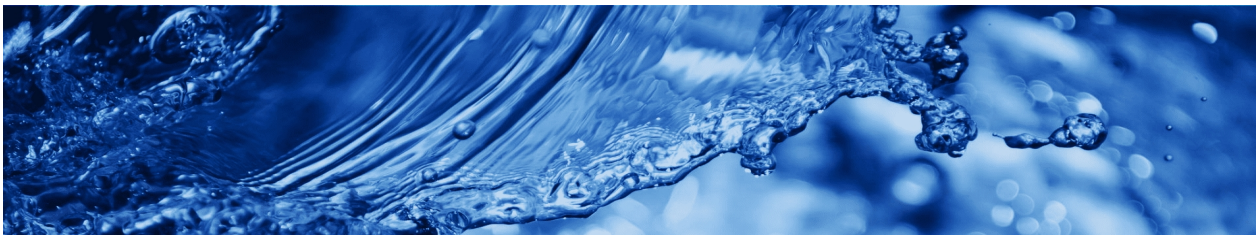
Secretarul general al ONU afirma „accesul sigur la apă este o nevoie umană fundamentală, şi de aceea se constituie întru drept funadamental al omului.” iar prin acesta celelate drepturi dobândesc substanţă şi înţeles. Dacă fiecărui cetăţean i se asigură accesul la cel putin 20 l de apă/zi pentru a-şi satisface nevoile de hrană şi igienă putem spune că acest drept fundamental- accesul la apă îi este respectat.

Ne punem astfel întrebarea dacă există într-adevăr un sistem juridic viabil care să reglementeze şi să protejeze resursele de apă, mai ales că în Convenţiile de la Geneva din 1949 nu sunt inserate nici un fel de reglementări referitoare la regimul apei in caz de conflict armat, iar unele progrese în acest sens au fost aduse de abia după aproximativ 30 de ani în 1977 când s-au adoptat cele două Protocoale adiţionale.

Totuşi trebuie amintit că în anul 1997 ONU a adoptat Convenţia asupra cursurilor de apă care traversează graniţele, un moment definitoriu în reglementarea acestei probleme deoarece cele mai multe conflicte au avut drept punct de pornire apele comune sau riverane, pe care statele nu înţeleg intotdeauna să le utilizeze în concordanţă cu vechiul principiu de bine comun. Dacă pornim de la analiza semantică a cuvântului **riveran**, acesta îşi are originea în latinescul **rivalis** ce se traduce prin sintagma „cineva care foloseşte acelaşi rîu cu altcineva”.

Reglementări la nivel european

Printre politicile comunitare ce au fost adoptate relativ recent se numără şi politica în domeniul apei. Astfel în anul 2000 a fost adoptată Directiva 2000/60/CE a Parlamentului European şi a Consiliului, de stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei care a venit să întregească paleta întreagă de măsuri adoptate in acest domeniu fragil. Aşadar, nici apa nu a rămas un domeniu nereglementat la nivelul Uniunii Europene. Apa este indispensabilă pentru supravieţuirea oamenilor şi pentru dezvoltare.



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

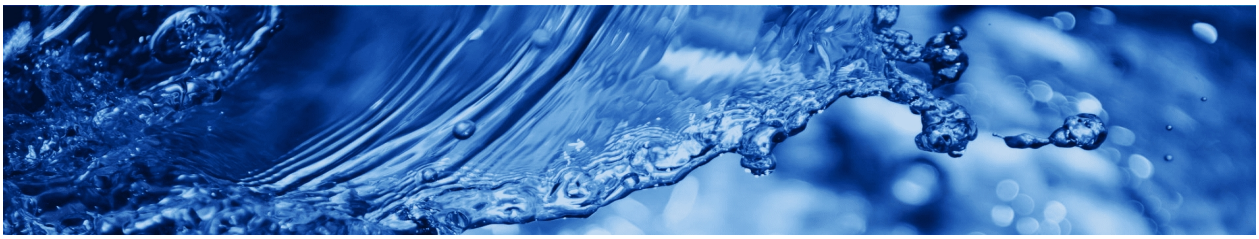
Ea este esenţială pentru viaţa umană şi este necesară în numeroase activităţi şi procese industriale. În natură trebuie să fie disponibile cantităţi adecvate, de o calitate corespunzătoare, pentru a susţine viaţa sălbatică, plantele şi ecosistemele unice. Prea multă apă poate avea ca efect pierderi de vieţi şi daune ca urmare a inundaţiilor, aşa cum se întâmplă în Uniunea Europeană aproape în fiecare an. Prea puţină apă este la fel de devastatoare, precum seceta care apare tot mai des. Se aşteaptă ca toate aceste evenimente să devină mai frecvente şi mai extreme conform prognozelor privind impactul schimbărilor climatice.Prin această Directivã au fost identificate două domenii ce necesitã o atenţie specială, primul dintre ele fiind apele subterane reglementate în art. 17 şi substanţele prioritare reglementate de art.16 constituie cel de al doilea aspect. Deşi aceste măsuri au fost adoptate, statele europene nu s-au grăbit să o transpună, ceea ce a determinat Comisia să intenteze un număr de peste 10 acţiuni în justiţie pentru nerespectarea dreptului comunitar, dintre care Curtea Europenã de Justiţie s-a pronunţat în cinci cazuri: Belgia (C-33/05), Luxemburg (C-32/05), Germania (C-67/05), Italia (C-85/05) şi Portugalia (C-118/05), Cauza C-32/05: Comisia împotriva Luxemburg - (Hotărârea din 30/11/2006) constituind si singurul caz care inca mai este deschis.

Apa obiect al conflictului armat

Aprovizionare cu apã precum şi menţinerea facilitãţilor aferente constituie o problemã capitalã pentru toate statele. Pe Glob aproximativ 1,5 miliarde de oameni se confruntã cu o reducere a resurselor de apã potabilã. Prin asemãnare cu petrolul, apa a început sã constituie o resursã evaluabilã financiar şi politic, deşi s-ar pãrea cã existã destule cantitãţi din acest preţios lichid. Dacã avem în vedere cã resursele de apã sunt exploatate la fel ca şi cele de petrol, adicã iraţional, ne aflãm în faţa unei viitoare crize.

Cel puţin în teorie existã apã pentru toţi, iar accesul la această resursã ar trebui sã fie neîngrãdit, dar sub aspect politic apa poate deveni un instrument vital în dezvoltarea economicã a statelor, sau instrument de şantaj pentru altele dintre ele.

Un bun exemplu al acestei situaţii în reprezintã conflictul din Orientul Mijlociu. Dacã aruncãm o privire asupra rãzboaielor purtate în ultimul secol,



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

apa a reprezentat obiect al negocierii şi încheierii tratatelor de pace. Poate cel mai evident exemplu îl reprezintã rãzboiul din Teritoriile Palestiniene Ocupate, unde consumul de apã al populaţiei arabe se situeazã în jurul a 10-15%, deşi se situeazã la 50% din populaţia Israelului, ce consumã de 9 ori mai multã apã. Apa asadar poate constitui o veritabila sursa de conflict atunci cand interesele statale particulare nu sunt armonizate cu cerintele externe, potentatoare a celorlati actori implicati in proces.

Într-un articol din New York Sun intitulat Water or War, autorul acestuia Mitchell Bard afirmã „de cele mai multe ori apa este un element cheie în orice negociere de pace fiind de cele mai multe ori neglijat în dezbaterile publice”.

Un exemplu edificator îl constituie acordul dintre Israel şi Iordania, încheiat în 1994 având drept obiect tot apa, care a însoţit totodata şi acordul de pace dintre aceste state. Deşi au avut loc divergenţe ambele ţări au reuşit să le depăşească căci apa constituie totuşi cel mai bun emisar.

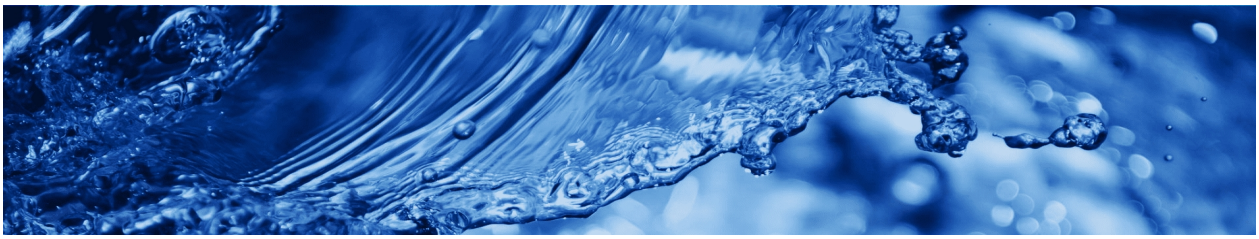
O populatie insetata ar fi creat probleme pentru ambele state indiferent de politica pe care o promoveaza.

Ca atare apa constituie, după cum a văzut un element cheie în mai toate procesele, găsindu-şi o utilizare diversã, de la agriculturã, industrie, sau supravieţuirea umanã, mergând pânã la instrument de şantaj şi presiune politicã, un veritabil instrument în politica globalã.

4.Managementul Timpului

De ce intotdeauna ni se pare că nu avem suficient timp? Ne facem planuri, stabilim date-limită, lucrăm cu agende si ceasuri, insă, de multe ori, timpul ne joacă feste si nu reusim să ne incadrăm in el. E vorba de acea contractare a timpului, de care vorbesc specialistii, sau de o organizare gresită din partea noastră? Dacă este prima variantă, atunci nu avem ce face decât să ne adaptăm. In celălalt caz, insă, depinde de noi să facem ceva. Iată câteva sugestii:

Acceptarea..
Analizandu-ne fiecare munca si chiar si viata de până in acest moment, observăm că au existat perioade foarte aglomerate, dar si perioade lejere. Timpul a fost acelasi, doar modul in care l-am umplut noi a fost diferit! Deci, **nu depinde de timp cum să ne organizăm viata si munca, ci de noi!**



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

Iar dacă o să constientizam acest lucru si o sa il acceptam ca pe un fapt, facem un prim pas in fata.
Mai mult, daca ne uitam in jur, majoritatea oamenilor de succes opereaza cu limite.

Ei accepta ca traiesc intr-o lume a extremelor si se adapteaza atat de bine incat par ca rareori au nevoie de somn, desfasoara sute de lucruri in acelasi timp si sunt mereu in miscare!

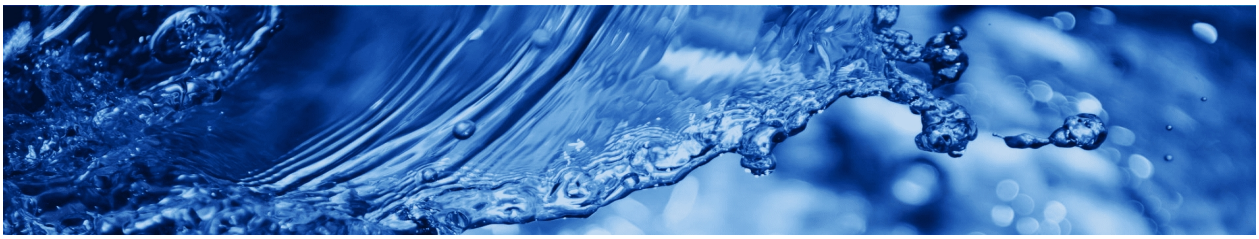
Concentreaza-te pe prezent
Atunci cand faci ceva, lasa deoparte alte griji care te mai preocupa. Este important sa **rămâi in prezent, să te concentrezi 100%** pe acel moment si pe acea sarcină, indiferent care ar fi ea! Dacă, insă, iti lasi gândul sa zboare in alte o mie de părti, nu vei face decât să irosesti timp pretios. Contează foarte mult sâ inveti să te conectezi la ceea ce faci si să rămâi acolo până la sfârsit!

Cine aleargă după doi iepuri…
De multe ori credem că putem face mai multe lucruri in acelasi timp. Poate că așa și este. Intrebarea este dacă le putem face pe toate la fel de bine? Dacă atunci când timpul ne preseaza, putem rămâne concentrati la fel de bine pe toate odată si pe fiecare in parte in acelasi timp? Eu cred că nu, de aceea, **dacă vrem ca lucrurile sa fie bine facute si nu doar facute, sa le luam pe rand**.

Riscam să fim nevoiti să facem acelasi lucru de doua ori pentru ca l-am gresit sau pentru ca am omis unele detalii importante, iar asta inseamna timp irosit..

Alegerea prioritatilor
Exista doua tipuri de sarcini: cele pe care le putem face si **trebuie** sa le facem, si cele pe care le putem face, dar **NU si trebuie** sa le facem.
In primul caz, este necesar sa stabilim importanta fiecarei sarcini, efortul pe care il necesita, implicatiile. In functie de toate acestea, vom stabili o ordine in care le vom rezolva. Nu este o solutie sa le incepem pe toate odata, sau in pauza primei sarcini, sa incepem o alta. Exista foarte multi oameni dezorganizati care incep mult si termină putin.

Omul bun la toate!
Aici vorbim de cealaltă categorie de sarcini amintite mai sus: cele pe care le putem face, dar nu depinde de noi neaparat sa le si facem. Exista oameni care se aglomereaza inutil, care isi iau prea multe responsabilitati din diferite motive. Daca ai prea mult timp liber si crezi că poti să faci acele lucruri, nu ai decât! Insă, dacă esti presat de timp, rămâi doar la a crede. Lasă partea cu indeplinitul pe



BULETINUL CALITATII NR.43 trim.2-2021
Redactat de Sef SMC-M , chim.ec. Iuliana Chitu

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

seama celor care sunt vizati.

In concluzie, asa cum am mai spus, **noi suntem managerii timpului nostru**.
Dacă stim cum să-l conducem si nu ne lăsăm condusi de el, atunci nu avem decât de câstigat..timp!

5.Comunicarea eficientă- dincolo de mituri

Am intâlnit mai multe situatii in care, pentru nefinalizarea unui proiect era de vină **comunicarea:**

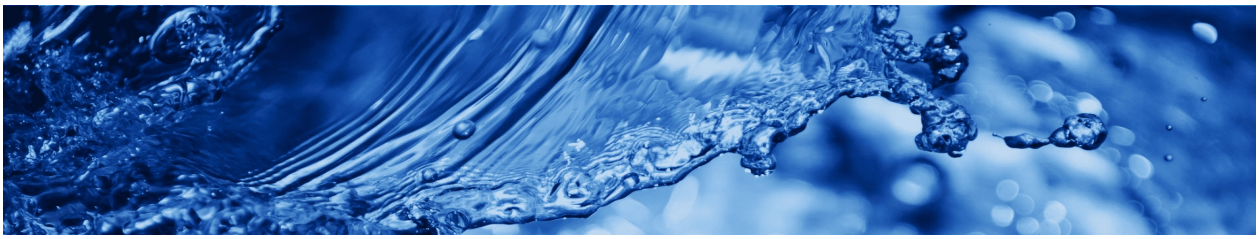
1. Mi-a dat dreptate, dar nu a vrut să se implice
2. Nu am reusit să-l conving, desi i-am spus clar ce beneficii are
3. Nu suntem pe aceeasi lungime de undă
4. Nu am comunicat
5. El/ea a fost de vină

Ce au in comun aceste situatii ?

Faptul că pleacă de la o presupunere considerată certitudine:
1. Unicul lucru necesar pentru reusita comunicării este un mesaj clar.
2. O argumentaţie logică, perfectă, va reusi oricând să convingă.
3. Comunicarea inseamnă să mă inteleagă.
4. Comunicarea inseamnă să fie de acord cu mine.
5. Exista un singur responsabil pentru comunicare.

Toate aceste premise, odată intrate in cultura orală, devin mituri, care de la un punct, inhibă sau limitează performantele personale.
Voi prezenta in ce context aceste mituri devin factori de frânare si cum putem preveni efectele lor.
Depăsirea acestor mituri poate fi un prim pas spre dezvoltarea unor abilitati de comunicare eficiente si generatoare de rezultate pozitive.
1. Un mesaj clar este o componenta a comunicării eficiente, insă nu este suficient. Claritatea mesajului poate fi contestată de interlocutorul care nu regăseste anumite șabloane/idei/jargon familiare.
Se poate intâmpla ca interlocutorul să nu dorească să-si recunoasca limitările/ necunoasterea unor termeni, sau să nu accepte mesaje a caror relevanță sau finalitate nu este evidentă.
De exemplu, a prezenta beneficiile generale ale unui proiect, oricât de explicit ar fi facut, poate părea neclar in absenta personalizării- la ce imi serveste acel proiect?
2. Argumentatia logică poate fi acceptată in sine, insă nu constituie obligatoriu un acord . Dacă nevoile individuale sunt emotionale sau de status, argumentatia pur logică nu declansează semnale de interes ci cel mult un da politicos – da, e logic ce spui.

3.Comunicarea eficientă necesită mai intâi să il inteleg pe celălalt, apoi să mă fac inteles.
Să intru pe lungimea sa de undă, să aflu ce l-ar interesa, de ce m-ar asculta, ce asteaptă in schimbul



“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

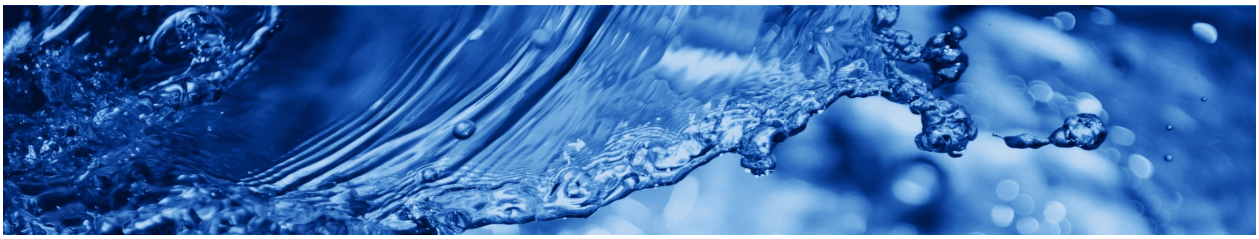
timpului pe care mi-l oferă. Inseamnă să-mi modelez argumentele pe stilul si asteptările interlocutorului, nu conform preferintelor mele.
Dacă discut cu o persoană mai expeditivă si mă focalizez pe a arăta cât de empatic si prietenos sunt, risc să fiu perceput drept o persoană consumatoare de timp- pe bună dreptate, deoarece nu am răspuns asteptărilor celuilalt, ci propriilor mele asteptări si dorinte.
4. Comunicarea nu inseamnă să-mi impun punctul de vedere, ci să găsesc (eventual impreună cu partenerul de discutie) acea zonă de interes(e) comun(e), pe baza căreia să ajungem la o intelegere.
5. O comunicare eficientă apare atunci când ambele părti se asigură că mesajul lor a fost nu doar transmis, ci si inteles. A da vina doar pe partener inseamnă a nu admite posibilităti de imbunătătire a propriului demers de comunicare prin:
a. imbunatatirea abilitatilor de transmitere verbala si non-verbala a mesajului;
b. identificarea unor profile si dezvoltarea unor formule de adresare specifica fiecarui profil;
c. adaptarea la stilul de comunicare al interlocutorului;
d. depasirea unor bariere de comunicare;

Comunicare- a avea ceva in comun.
Nu este doar un joc de cuvinte.
Fără o bază comună de discutie, orice demers este supus intâmplării, nu are sustenabilitate si nici nu poate fi controlat. Fara a ne cunoaste si intelege propriile premise si presupunerile de la care plecam, demersul de comunicare ramane la un nivel de buna intentie – conditionat de mituri si fara o finalitate previzibila.

6.Managementul prin obiective

„Obiectivul unei organizatii este de a permite oamenilor obisnuiti sa realizeze lucruri neobisnuite” spunea Peter Drucker.

Organizatiile sunt sisteme, construite in jurul unui scop, definit de viziunea strategica si misiunea organizatiei. Prin alinierea obiectivelor managerilor si angajatilor unei companii, aceasta isi capata adevarata identitate si functionalitate, devine un sistem capabil de invatare si autoreglare. Or, acest deziderat poate fi realizat transferand in cascada obiectivele, asa cum propune MBO.
Pentru a detecta rapid daca aplicati managementul traditional sau MBO, analizati care este cel mai scazut nivel din organizatia dvs. la care membrii pot raspunde clar la intreaga suita de intrebari care urmeaza:
• Ce obiective are compania/ departamentul/echipa/persoana?
• Cine anume raspunde de rezultatele companiei/departamentului/echipei/persoanei?
• Cum anume se procedeaza pentru atingerea acestor obiective?
• Cand trebuie indeplinite obiectivele?
• Unde va ajunge compania/departamentul/echipa/persoana prin atingerea obiectivelor?
• De ce compania/ departamentul/echipa/persoana se indreapta in acea directie?



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

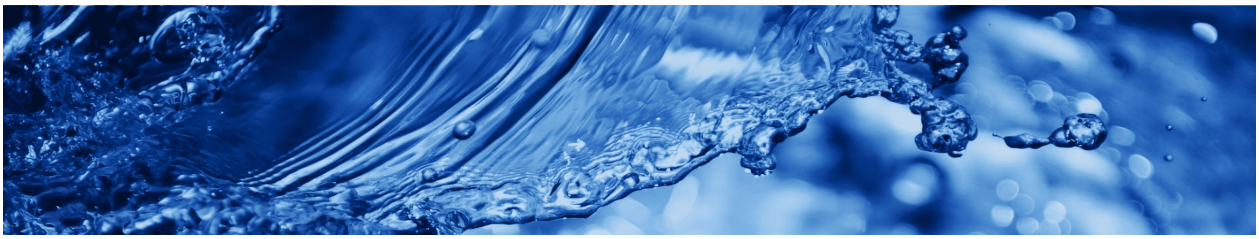
In cazul managementului traditional, persoanele aflate la nivelul de executie pot raspunde doar la intrebarile referitoare la propria activitate, restul informatiilor fiind apanajul managerilor de diferite niveluri.
De aici rezulta:
• implicare minima a angajatilor in activitatea firmei,
• necesitatea motivarii continue a acestora prin mijloace financiare si non-financiare,
• blocarea comunicarii intre nivelurile ierarhice sau intre departamente,
• necesitatea utilizarii de mijloace complexe de raportare si control a activitatii,
• alocarea a 80% din timpul fiecarei zile a unui manager rezolvarii problemelor curente si reducerea drastica a timpului disponibil pentru elaborarea de strategii si dezvoltare personala.

In astfel de cazuri, MBO este redus la cifre, uitandu-se ca daca cifrele ar fi putut conduce oamenii, atunci Ceausescu (tatal sau fiul) ar fi condus si astazi Romania, iar blocul comunist s-ar fi extins. In realitate, MBO este un proces de comunicare, o forma foarte specifica de negociere si raportare, care permite strategiilor sa fie incorporate in structura organizatiei.

Este un sistem de planificare orientat spre proces si spre echipa, nu unul autoritar, de comanda si control.
Tom Peters, in cartea „In Search of Excellence”, il citeaza pe presedintele companiei Hewlett-Packard (ce este condusa prin MBO):
„Nu avem nevoie de obiective financiare. Singurul motiv pentru care le folosim este sa le dam satisfactie managerilor de divizie. Dar daca isi ating obiectivele, rezultatele financiare apar si ele”.

La HP, obiectivele sunt sarcini de genul „sa determin forta de vanzari din regiunea X sa-si utilizeze 50% din timpul de lucru pentru a contacta clienti de tipul A in locul clientilor de tipul B”.
In felul acesta, membrii unei organizatii:
• stiu ce anume au de facut, individual si ca echipa,
• stiu care sunt raspunderile proprii si ale celor cu care colaboreaza,
• stiu cum sa procedeze pentru atingerea obiectivelor si cui sa se adreseze atunci cand se confrunta cu dificultati neasteptate,
• stiu care este planificarea etapelor succesive pe care le au de parcurs
• stiu de ce este important pentru ei insisi, pentru echipa si organizatie ca aceste obiective sa fie atinse la termen,
• stiu in ce fel profita ei insisi, echipa si organizatia de pe urma propriei activitati,
comunicarea se face mai usor, cooperarea este facilitata, iar factorii intrinseci ai motivarii vin sa se adauge celor extrinseci.

Rezultatul este performanta, mult-cautata asociere dintre abilitati, oportunitati si motivatie.
Dar practica MBO a demonstrat ca exista o serie intreaga de dificultati in aplicarea sa:
• este necesara clarificarea la nivel de top-management a viziunii si misiunii companiei,
• managerii trebuie sa invete cum sa conduca discutiile de stabilire a obiectivelor **SMART (specifice, masurabile, accesibile, relevante si temporalizate),** precum si cele de evaluare si oferire de feedback;



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

• elementul de „masurabilitate” din definitia SMART trebuie atent definit la fiecare nivel, deoarece alegerea gresita poate directiona eforturile persoanei spre obiective nerelevante;
• elementul de „relevanta” trebuie ancorat nu doar in realitatea companiei, ci si in ce a angajatului - altfel este imposibila automotivarea acestuia;
• MBO trebuie perceput ca un proces, ca un element continuu al practicii manageriale, cu totul altceva decat o etapa birocratica si consumatoare de timp; in fond, este vorba despre o decizie: doriti sa va utilizati timpul pentru a va motiva subalternii zi de zi, un an intreg – sau sa vi-l investiti in cateva zile pe an in care sa discutati cu fiecare in parte obiectivele SMART?
MBO nu poate functiona mai bine decat functioneaza comunicarea din cadrul organizatiei. In schimb, introducerea MBO si setul de activitati de training si coaching care o sustin poate transforma profund atat relatiile interumane, cat si loialitatea angajatilor fata de companie. O experienta excelenta din acest punct de vedere s-a produs in cadrul companiei Antibiotice S.A. - Iasi, de-a lungul anului 2005. Ioan Nani, directorul general al societatii, a fost cel care a initiat atat procesul de rebranding, cat si implementarea MBO, iar rezultatele financiare au venit, in mod firesc: profit cu 51% mai mare, cresterea activului net cu 22,3% si o crestere spectaculoasa a valorii actiunilor la bursa.

Fluctuatia fortei de munca a scazut semnificativ, iar perceptia angajatilor asupra propriei companii s-a imbunatatit semnificativ.

In felul acesta, compania se pregateste pentru un nou nivel de performanta, care ii va permite sa se privatizeze pana la finele anului 2006.

Secretul succesului a constat in recurgerea la coaching managerial si traininguri adaptate cerintelor companiei, in locul formalelor solutii „scoase din cutie”.

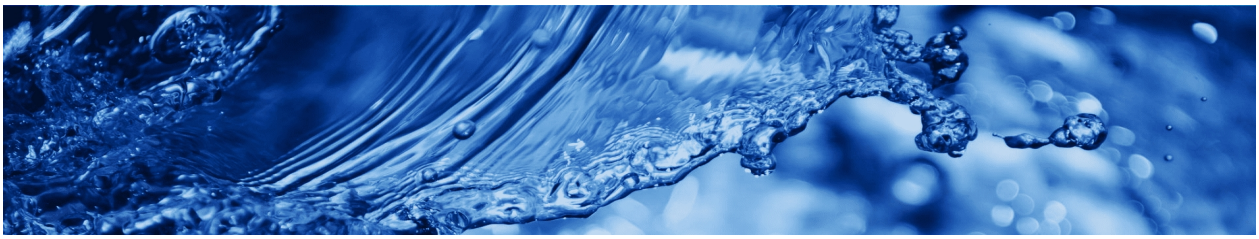
Managementul prin obiective este o provocare adresata managerilor, pentru a-si regasi functia principala: creatori si implementatori de strategii.

Este un mijloc prin care puteti crea organizatii puternice, performante, capabile de invatare si dezvoltare. Organizatii care pot transforma crizele in oportunitati si erorile in inovatie.

Pe scurt: locuri unde oameni obisnuiti reusesc lucruri neobisnuite!

7. Etica si moralitate

Diferența dintre etică și moralitate este
că **moralitatea se referă la setul de norme și principii** care se bazează pe cultura
și obiceiurile unui anumit grup social.



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

Pe de altă parte, **etica este studiul și reflecția asupra moralității** , care permite unui individ să discearnă între ceea ce este bine și ceea ce este greșit.

O modalitate ușoară de a ne aminti diferența dintre moralitate și etică este că moralitatea se aplică unui grup, cum ar fi acele obiceiuri care trebuie respectate pentru un comportament bun.

Etica provine din reflecția individului asupra acțiunilor care sunt morale și care nu.

Ambele concepte au fost interpretate în diferite moduri din punct de vedere istoric, de diferite curente de gândire și chiar variază în funcție de domeniul în care sunt utilizate (morală în religie, etică în afaceri). În orice caz, această interpretare a eticii și a moralei este foarte frecventă astăzi.

Ce este etica?

Etica se referă la **studiul și analiza moralității** pentru a ajunge la propria gândire ca individ sau grup despre ceea ce este bine și ce este greșit.

Astfel, fiecare persoană poate avea un criteriu despre evenimentele care apar în jurul său și se pot comporta în conformitate cu gândirea sa.

Deci, conceptul de etică poate însemna cunoașterea extrasă din **cercetarea** comportamentului uman încercând să explice **rațional** regulile morale .

Deși un individ își poate folosi etica pentru a pune la îndoială valorile morale și nu este de acord cu anumite abordări, tot prin intermediul ei poate susține și reflecta alte valori din viața lor de zi cu zi. Adică, puteți confrunta sau susține aceste valori morale.

Cu alte cuvinte, etica este în general înțeleasă ca un exercițiu intern, **teoretic** , al cărui scop este de a defini ceea ce face ceva moral. Acesta este motivul pentru care este considerat un studiu al moralei (practic, extern și împărtășit social).

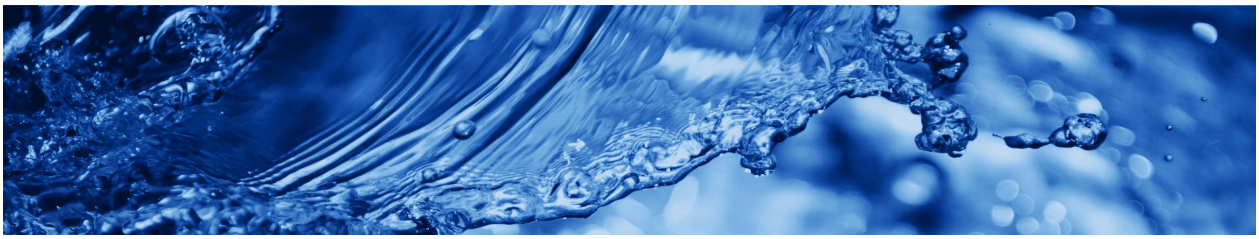
Aristotel a spus că binele este obținut numai în momentul dezvoltării propriei esențe, în timp ce Descartes afirmă că omul, având voința liberă, este responsabil pentru modul său de viață, controlând sentimentele sale pentru ai duce la o viață mai bună. Dar pentru Socrate, deoarece virtutea era absolut bună, răul era ignoranță.

Ce este moralitatea?

Atunci când normele stabilite sunt îndeplinite, liniile directoare care marchează deontologia se desfășoară, deși cu diferite ocazii, se observă că etica ca atare are o influență puternică.

Morala este ansamblul de valori și reguli definite de un anumit grup sau cultură, care este comun tuturor membrilor săi. Astfel, moralitatea este ceea ce definește modul în care oamenii ar trebui să se comporte în mediul social.

Aceste obiceiuri ghidează judecățile fiecărui individ cu privire la modul de a acționa. Adesea inconștient, în conformitate cu ceea ce a fost acceptat anterior



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

ca normă într-un anumit grup.

Când vorbim despre morală, definițiile a ceea ce este corect sau rău depind de locul în care se află individul, de tradiție, cultură, educație și viața de zi cu zi.

Dacă o persoană ajunge să aibă o dilemă morală cu privire la modul său de a acționa, provocând morala stabilită, se poate găsi într-un moment de reflecție etică asupra moralei societății sale.

De unde vin principiile morale și etice?

Morala este un model extern care poate fi asigurat de instituții, grupuri sau de cultura căreia îi aparține un individ. De asemenea, poate fi considerat un sistem social sau un cadru pentru un comportament acceptabil.

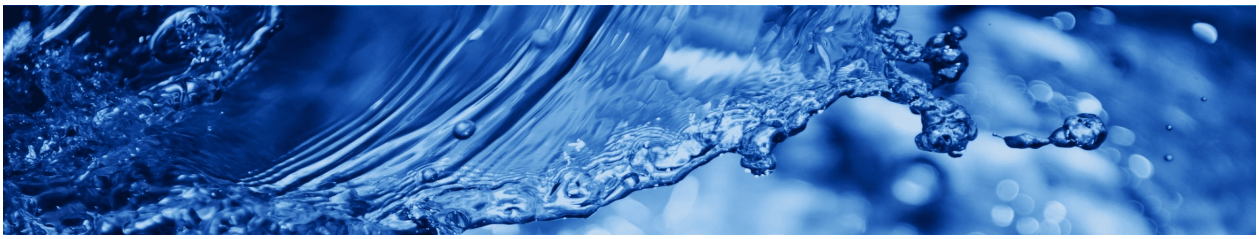
Etica, deși este influențată de cultură și societate, este modelată de principiile personale create și susținute de indivizi înșiși.

Diferențele dintre etică și deontologie

- Deontologia este setul de reguli de urmat. Etica sunt situațiile pe care fiecare ființă umană încearcă să le decidă binele sau răul și să fie fericită.
- În etică, nimic nu este impus din afară, deoarece fiecare persoană impune o serie de concepte sau norme asupra lui însuși.
- Etica este orientată spre bine, fără reglementări și se referă la conștiința personală.
- La rândul său, Deontologia este orientată spre datorie, cu standarde și coduri pentru profesioniștii din diferite locuri de muncă. Situat în mediul moral și drept.

Originea conceptului de etică și morală

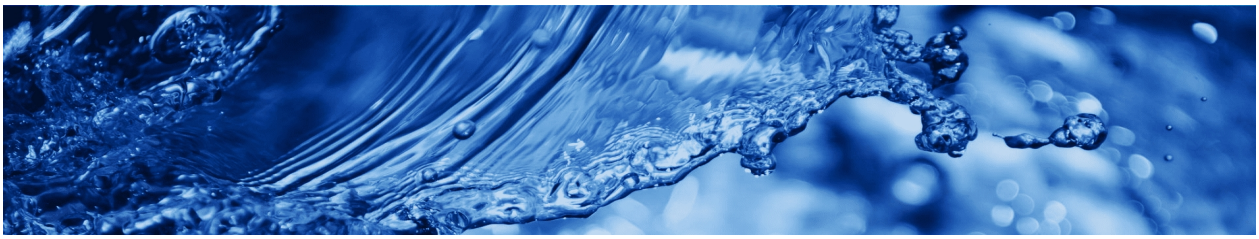
O mare parte din confuzia dintre aceste două cuvinte provine din originile lor.



APAVIL SA VÂLCEA
MANAGEMENTUL CALITĂŢII-MEDIU

“ Nu-mi spune cât greu muncești, spune-mi ceea ce ai realizat.” – James Ling

Cuvântul „etică” provine din *etica* latină și se referă la comportamente, la modul de a fi.

Cuvântul moral provine din latinescul *moralis* , care se referă la obiceiuri. Deci, inițial, cele două au semnificații foarte asemănătoare.

Morala și etica individului au fost studiate filosofic de peste o mie de ani. Cu toate acestea, ideea eticii ca studiu al principiilor și al acestor condiții definește și se aplică moralității este relativ nouă. Datează din secolul al XVII-lea.