

## ☺ **Principalele 10 riscuri la nivel de SM și mecanismele de control a acestora.**

În conformitate cu ISO 9001, Sistemul de management este definit ca fiind **sistemul prin care se stabilește politica și obiectivele și prin care se îndeplinesc acele obiective.**

Mai mult, Sistemul de management reprezintă **elementul vital de infrastructură**, prin intermediul caruia cerințele și obiectivele clientului dar și al celorlalte părți interesate ( acționari, salariați, furnizori, comunitatea ) într-o organizație sunt realizate și îmbunătățite continuu.

În conformitate cu același standard, sistemul management al calității reprezintă **sistemul de management prin care se orientează și se controlează o organizație în ceea ce privește calitatea.**

Riscurile generate de sistemul de management în ceea ce privește implementarea, funcționarea și menținerea eficacității sistemului management al calității, sunt, dar fără a se limita la ele:

### **1. Abordarea multi – sistem, ( mod de lucru utilizat de organizație pentru îmbunătățirea performanței și SMC utilizat pentru obținerea unui certificat ISO ).**

**Principala cauză:** Utilizarea în stabilirea sistemului de management a textelor și analizele de text din standardele de referință.

#### **Mecanisme control:**

- Analiza organizației și a contextului în care acesta își desfășoară activitatea;
- Analiza critică a modului de lucru și a bunelor practici existente;
- Determinarea proceselor plecând de la rezultatele analizei modului de lucru și a bunelor practici,
- Stabilirea sistemului SMC și asigurarea conformității acestuia cu cerințele din ISO 9001,
- Actualizarea și îmbunătățirea continuă a SMC cu punerea în valoare a bunelor practici dobândite anterior,
- Analiza în echipă a SMC și a proceselor sale și realizarea unui feedback orientat pe eficacitate și eficiență,
- Inlocuirea limbajelor vechi cu cel specific managementului calității,

### **2. Focalizarea pe corecția efectelor, în organizație sau la client.**

**Principala cauză:** SMC birocratic, ineficace, greoi și neînțeleș

#### **Mecanisme control:**

- Proiectarea unui SMC cu caracter proactiv (punerea în valoare a tuturor oportunităților de acțiuni preventive),
- Determinarea, analiza și acțiunea asupra cauzelor,
- Evaluarea sistematică a eficacității acțiunilor întreprinse,
- Măsurare, analiză și îmbunătățire continuă.

### **3. Focalizarea pe procesare ( operații, activități ).**

**Principala cauză:** Neînțelegerea procesului și a abordării bazate pe proces

#### **Mecanisme control:**

- Stabilirea clară a administratorului (proprietar) de proces;

- Proiectarea procesului în echipa de proces;
- Stabilirea indicatorilor, metodelor și a criteriilor pentru a asigura eficacitatea operării și a controlului procesului,
- Stabilirea clară a feedback-ului procesului (închiderea rezultatelor pe elementele de planificare),
- Administrarea activităților și a resurselor ca un **proces**;
- Administrarea eficace a interfețelor ( procesul adaugă valoare, interfețele non-valoare );

**4. Obiective specifice ( departamentale, de multe ori nedecarate sau nemăsurabile, sistemul taylorist de la sfârșitul secolului XIX, ).**

**Principala cauză:** Neînțelegerea importanței stabilirii obiectivelor și a rolului planificării calității de către managementul de la cel mai înalt nivel.

**Mecanisme control:**

- Stabilirea obiectivelor pe nivele și funcții relevante management începând de la nivelul „1,, (Director General, Administrator, etc)
- Planificarea obiectivelor pe nivele inferioare de management având în vedere indicatorii derivați din indicatori de nivel „1,,
- Aplicarea proceselor pentru realizarea obiectivelor stabilite la nivel de funcții relevante management;

**5. Abordarea calității, ca problemă a departamentului ( compartimentului ) cu același nume sau a responsabilului AQ,**

**Principala cauză:** "Calitatea, rodul efortului colectiv", înțeleasă doar ca sintagmă fără a avea aplicabilitate practică.

**Mecanisme control:**

- Abordarea calității pe nivele și funcții relevante management;
- Calitatea, problema tuturor și a fiecăruia;
- Calitatea nu costă bani, erorile, respectiv greșelile costă bani;

**6. Lupta pentru dreptul la inițiativă.**

**Principala cauză:** Tot timpul treabuie să gândim cu mintea "sefului"

**Mecanisme control:**

- Management participativ. (implicarea tuturor angajaților în rezolvarea problemelor organizației și îmbunătățire continuă );
- Implicarea personalului de către management în vederea realizării obiectivelor,
- Stabilirea sistemului de implicare voluntară a angajaților și analiza continuă a eficacității acestui sistem,
- Conștientizare, motivare și implicare susținută pentru realizarea cerințelor clienților și creșterea continuă a satisfacției acestora;

**7. Merge și așa (invocarea lipsei de timp, pentru procese și analizele documentate ).**

**Principala cauză:** Colectivismul,

**Mecanisme control:**

- Promovarea filozofiei prevenirii „ bine de prima dată „,
- Filozofia DEMING ( P.D.C.A. ) – menționată de actualele standarde ISO;
- Analize documentate și realizate în Echipa de proces – Calitatea rodul efortului colectiv, în viziunea JURAN;

**8. Orientarea spre practică și rutină.**

**Principala cauză:** Lipsa de valori și viziune organizațională.

**Mecanisme control:**

- Îmbunătățirea continuă;
- Acțiuni eficiente de menținere a rezultatelor;
- Standardizarea implementării și a rezultatelor
- Îmbunătățire radicală prin utilizarea PDCA și a obiectivelor la nivel de organizație

**9. Decizii fundamentate pe păreri și opinii.**

**Principala cauză:** Comunicarea și sistemul de raportare,

**Mecanisme control:**

- Stabilirea indicatorilor de performanță la nivel de SMC, funcții relevante management, procese SMC,
- Proiectarea adecvată a registrelor și a bazelor de date (un registru este cu atât mai valoros cu cât monitorizează mai mulți indicatori și oferă posibilitatea realizării a mai multor feedback-uri (închideri),
- Stabilirea rapoartelor și a frecvenței de raportare,
- Colectarea, prelucrarea ( analiza documentată ) a datelor;
- Obținerea și furnizarea informațiilor relevante (rapoarte care se citesc și înțeleg "la minut" ;
- Decizie managerială în baza informațiilor (în cunoștință de cauză);

**10. Reguli stabilite de excepții,**

**Principala cauză:** Colectivismul,

**Mecanisme control:**

- Reguli definite, documentate și comunicate;
- Tratarea excepțiilor de la regulă prin ,, derogare scrisă – înainte de producerea neconformității - și aprobată ,,

**Însumate, toate aceste riscuri, conduc într-un sfârșit, la:**

- Pierderea clienților, a segmentelor de piață,
- Diminuarea cifrei de afaceri și a profitului,
- Creșterea costurilor datorate non – calității,
- Pierderea încrederii acționarilor și a salariaților în managementul organizației.

Firică Popa

10.12.2002, actualizat în 17.06.2013