

☺ Top 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 căruia cerințele și obiectivele clientului dar și al celorlalte părți interesate (acționari, salariați, furnizori, comunitatea) într-o organizație sunt realizate și îmbunătățite în mod 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 asociate sistemului 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, (două sisteme paralele, modul de lucru și buna practică prin care organizația performează și un SMC stabilit pe analize de text în vederea satisfacerii cerințelor organismelor de certificare și a auditorilor, pe scurt, un SMC independent de modul de lucru și bunele practici din cadrul organizației).

Principala cauză: Utilizarea colectivismul în stabilirea și îmbunătățirea unui sistem de management al calității (gândirea unui SMC cu mintea altuia la care se adaugă aplicarea sintagmei “merge și așa”).

Mecanisme control:

- Determinarea proceselor în echipă plecând de la modul de lucru și bunele practici existente în cadrul organizației;
- Aplicarea cerințelor privind abordarea bazată pe proces pentru toate procesele determinate (proces operaționale în care sunt incluse și procesele suport);
- Descrierea și utilizarea proceselor pentru realizarea obiectivelor utilizând metodologia PDCA și a aplicării eficace a cerințelor care privesc abordarea bazată pe proces (PDCA este o metodă nu un ciclu sau altceva similar);
- Proiectarea SMC având ca fundament abordarea bazată pe proces;
- Analiza în echipă a SMC și a proceselor sale și realizarea unui feedback orientat pe eficacitate și eficiență;
- Înlocuirea limbajului vechi, de asigurarea calității cu cel specific managementului calității;
- Punerea în valoare a cunoștințelor, creativității și a imaginației la nivel de organizație.

Nota:



Un sistem de management trebuie să țină cont de “unitatea în diversitate” așa cum a fost ea gândită de Lucian Blaga având în vedere cultura și spiritualitatea noastră veche și straveche. Unitatea în diversitate are ca punct de plecare de la o stare de spirit care stă și la baza standardelor calitate, mai pe scurt “la cate bordeie, atatea obiceie”. Aici trebuie să dăm lecții când vorbim de sistemele de management.

2. Focalizarea pe procesare, (activități sau operații conduse într-un hei-rup fără capăt și fără coadă).

Principala cauză: Orientarea pe “D-ul” din PDCA proces (orientarea sau reorientarea către asigurarea calității în loc de managementul calității);

Mecanisme control:

- Delimitarea procesului plecând de la un “plan” și terminând la un “raport”;
- 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 conținute în raport pe rezultatele planificate prin plan);
- Administrarea activităților și a resurselor ca un **proces**;
- Administrarea eficace a intrărilor în proces și a interacțiunilor acestuia (procesul adaugă valoare, interfețele adaugă non-valoare);
- Aplicarea metodologiei PDCA la nivelul tuturor proceselor operaționale.

3. Conducerea prin obiective specifice (departamentale, de multe ori nedecarate sau nemăsurabile, sistemul taylorist de la sfârșitul secolului XIX, mai pe scurt, fuga de răspundere și responsabilitate a șefilor cei mari fie că sunt directori generali, administratori sau mai nou, general manager).

Principala cauză: Neasumarea răspunderii și a responsabilităților pentru conducerea performantă a unei organizații.

Mecanisme control:

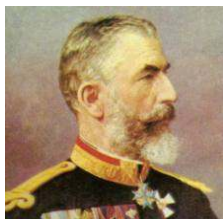
- Identificarea și monitorizarea indicatorilor de performanță la nivel de strategic, tactic și operațional asigurând o trasabilitate adecvată între acestia;

Notă:

Indicatorii trebuie să fie relevanți pentru performanța organizației și ei trebuie să aibe în vedere necesitățile utilizatorilor produselor / serviciilor dar și alte părți interesate cum ar fi, angajații, furnizorii, comunitatea, etc.

Putem vedea aici diferențele:

- Indicatorii de performanță din zilele noastre la nivel universitar se rezumă la:
 - Numar studenți;
 - Numar licențe;
 - Numar masterate;
 - Numar doctorate, toate „fără număr”.



- Indicatorii de performanță pentru învățământul superior în timpul domniei Regelui Carol I de România, guvernarea Titu Maiorescu erau alții, mult mai apropiați de necesitățile utilizatorilor rezultatelor învățământului superior și a societății românești de atunci. Câteva exemple:

- Cunoștințe superioare și aprofundate;
- Carierele în diferitele domenii economice și administrative;
- Funcțiunile administrative.

Se vede foarte clar diferențele și pilonii pe care se sprijinea învățământul superior la acea vreme, adică:

- Resursele;
- Etica;
- Feedback-ul.

Când vorbesc de aceste lucruri am senzația că mă refer la învățământul superior american din ziua de azi nu de ceea ce a fost la noi acum 100 de ani.

- Stabilirea obiectivelor pe nivele și funcții relevante management începand de la nivelul „1,, (Director General, Administrator, etc). Dacă nu se procedează așa, ușa planificarilor

strategice și operaționale și se încheie în nas, organizația este condusă haotic și fără rezultate previzibile;

Notă:



Foarte mulți istorici contemporani se întreabă cum de Ștefan cel Mare a construit atât de mult într-o țară ca Moldova, mică, săracă și expusă la nenumarate riscuri. Este evident că Ștefan cel Mare reușește această performanță pentru că:

- Ștefan cel Mare a fost un bun administrator care vedea bugetul Moldovei ca o investiție nu ca o simplă cheltuială ca în ziua de azi iar în conducere aplica cu multă înțelepciune ceea ce noi numim dar nu aplicăm, conceptul de „leadership”.
- Maria Sa, vădită Ștefan a înțeles importanța clasei de mijloc, clasa de mijloc formată din răzeși, meșteșugari, comercianți și pe care măritul voievod s-a sprijinit în cei 47 ani de domnie.

Nu știi de ce azi aceste lucruri sunt așa de greu de înțeles,

- Planificarea obiectivelor pe nivele inferioare de management având în vedere indicatorii derivați din indicatorii de nivel „1”, „sămăd”;
- Utilizarea proceselor pentru realizarea obiectivelor stabilite la nivel de funcții relevante management la care trebuie să mai adăugăm integrarea unui proces de management al riscului la nivelul tuturor proceselor și practicilor organizaționale;

Notă:



Prima aplicare consecventă a unui proces de management al riscului este realizată de Eminescu prin poezia Doina. În această poezie, Eminescu nu face doar o evaluare a riscului de țară identificat, Eminescu aplică consecvent un proces de management al riscului foarte asemănător cu procesul de management al riscului descris în ISO 31000: 2009. Mulți spun despre Eminescu că avea cunoștințe aprofundate în economie, administrație, etc. dar iată că Eminescu poate fi considerat un promotor al managementului riscului utilizând ca mod de exprimare poezia iar ca mijloc de tratare a riscului de țară identificat, „blestemul”. Așa că, atunci când vă propuneți să tratați un risc și nu aveți resurse sau mijloace, utilizați blestemul, poate iese ceva, nu se știe...!!!

- Monitorizarea în etapele planificate a stadiului realizării obiectivelor,
- Promovarea și la nivelele inferioare de management a „conducerii prin obiective”;
- Implicarea întregului personal al organizației în vederea realizării și depășirii obiectivelor stabilite și planificate.

4. Focalizarea pe corecția efectelor, în organizație sau la client.

Principala cauză: Feedback inexistent sau ineficace la nivel de proces;

Mecanisme control:

- Proiectarea procesului și a buclei de feedback a acestuia ca legătura între un „plan” și un „raport”;
- Stabilirea și aplicarea unui sistem de raportare eficient la nivel de proces (măsurarea și monitorizarea indicatorilor prin intermediul cărora procesul este ținut sub control);
- Identificarea pentru fiecare problemă a corecțiilor și a acțiunilor corective asupra cauzelor care au generat problema în vederea prevenirii reapariției acesteia. Procesul reprezintă cauza performanței sau non-performanței organizaționale.

Notă:



Platon în cartea Dialoguri, capitolul Dialoguri cu Harmides descrie destul de amănunțit cum aceste lucruri făceau parte din cultura și spiritualitatea geto-dacică. Geto-dacii chiar aplicau având cunoștințe aprofundate de ceea ce însemna relația cauză-efect, profunzimea

feedback-ului, eficacitatea acțiunilor față de noi care doar ne facem că aplicăm.

- Măsurare, analiză și îmbunătățire continuă la nivel de proces.

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

Principala cauză: Considerarea calității ca o activitate independentă în cadrul organizației. "Calitatea, rodul efortului colectiv" este înțeleasă doar ca sintagmă fără a avea aplicabilitate practică.

Nota:

- Calitatea este problema tuturor și a fiecăruia;
- Calitatea nu costă bani, erorile, respectiv greșelile costă bani;

Mecanisme control:

- Abordarea calității pe nivele și funcții relevante management;
- Fiecare funcție relevantă management trebuie să gestioneze procesul sau setul de procese specifice;
- Constituirea echipei de proces (echipa intercompartimentală, interdepartamentală);

Notă:



Se vor folosi principiile de lucru în echipa de tip "Harap Alb". Harap Alb îți atinge obiectivul pentru că:

- Dispune de o echipă completă (completitudinea echipei);
- Responsabilitățile în echipă sunt clar asumate;
- Se învață din greșeli;
- Membrii echipei sunt motivați;
- Etapele atingerii obiectivului sunt asumate și ținute sub control.

- Realizarea obiectivelor operaționale în echipa de proces și îmbunătățirea continuă a tuturor proceselor determinate la nivel de organizație;
- Masurarea și analiza rezultatelor de performanță ale procesului și identificarea oportunităților de îmbunătățire continuă a acestora.

6. Lupta pentru dreptul la inițiativă.

Principala cauză: Modul de implicare și gândire se face doar cu mintea "șefului"

Mecanisme control:

- Management participativ, (implicarea tuturor angajaților în rezolvarea problemelor organizației și îmbunătățirea 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: Orientarea colectivă doar pe rezultatele obținute fără a avea în vedere rezultatele preconizate (planificate);

Notă:

Colectivismul se manifestă atunci când gândești cu mintea altuia și aplici consecvent sintagma „merge și așa”;

Masurăm doar rezultatele obținute fără a asigura un feedback eficace care să închidă aceste rezultate pe rezultatele preconizate, evaluând diferențele și intervenind asupra cauzelor atunci când acest lucru se impune.

Mecanisme control:

- Promovarea filozofiei prevenirii „ **bine de prima dată** „

Notă:

„Bine de prima dată” are în vedere analiza atât a intrărilor în proces cât și a ieșirilor acestuia. Cu cât alocăm mai mult timp analizei intrărilor în proces și a intervențiilor asupra conformității și a eficacității acestora cu atât resursele consumate pentru atingerea rezultatelor preconizate sunt mai mici. Dacă ne concentrăm doar pe ieșirile din proces invocând lipsa de timp și aplicându-l pe „merge și așa” vom constata că vom consuma de 10 până la de 20 de ori mai mulți bani, efort și alte resurse față de analizele și evaluările intrărilor în proces.

- Aplicarea metodologiei DEMING (P.D.C.A.) – menționată de actualele standarde ISO;
- Creșterea abilităților organizaționale privind organizarea, planificarea și controlul proceselor;
- Realizarea de analize documentate 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:

- Promovarea îmbunătățirii continue;
- Acțiuni eficiente de menținere a rezultatelor;
- Standardizarea implementării rezultatelor și a elementelor de „bună practică”;
- Îmbunătățire radicală prin utilizarea PDCA și a obiectivelor la nivel de organizație;
- Utilizarea creativității și a imaginației în conducerea organizației.

9. Decizii fundamentate pe păreri și opinii.

Principala cauză: Sistem de comunicare și raportare ineficace,

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, deci 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” ;
- Stabilirea deciziei manageriale în baza informațiilor (în cunoștință de cauză);

10. Birocratizarea excesivă,

Principala cauză: Documentarea organizatorică și funcțională,

Mecanisme control:

- Proiectarea organigramei având în vedere modul de administrare a proceselor și a interacțiunilor acestora (interacțiuni de tip lanț valoric și ierarhic);
- Eliminarea timpilor morți în analiza, avizarea și aprobarea documentelor;
- Orientarea pe informațiile documentate nu pe documentele în sine;
- Elaborarea de documente organizatorice, funcționale și operaționale simple, prietenoase și ușor de aplicat;

Notă:

Aplicarea principilului marelui preot Decenu pentru reguli astfel, o regula era bună dacă era înțeleasă în vederea aplicării în timpul dacic echivalent a 10 minute din ziua de azi. Pe baza regulilor stabilite și a legilor lui Zamolxis, Deceneu pune bazele Daciei mari.

- Proiectarea sistemului de raportare care să conțină informații relevante cu privire la performanța organizației, să fie citit și înțeles „la minut” și să accentueze problemele, adică, problemele să „sară în ochi”;
- Stabilirea unui sistem de pregătire, planificare și control pe intervale de timp clar stabilite. Pregătirea, planificarea și controlul nu se face în timp real prin mail, telefon mobil sau alte gadgeturi care subminează abilitățile organizaționale în acest sens.

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 06.01.2015