

DIRECȚII DE ÎMBUNĂTĂȚIRE DURABILĂ A SISTEMELOR DE MANAGEMENT DIRECTIONS FOR SUSTAINABLE IMPROVEMENT MANAGEMENT SYSTEMS

Gheorghe ȚURCANU

ORCID: 0000-0003-4698-9988

Doctor, conferențiar universitar,
Academia de Studii Economice din Moldova,
Auditor SM

www.ase.md,

gheorghe.turcanu@ase.md

Ina ȚURCANU

Director adjunct pentru instruire
și educație în CNC al ASEM,
grad managerial doi,

Academia de Studii Economice din Moldova,

www.ase.md, <https://cnc.ase.md/>

ina.turcanu@gmail.com

ABSTRACT: *The evolution of management systems paradigms is in step with the development of companies and society as well as the values and perceptions of theoretical and applied management. Sustainable development has been and continues to be a major concern for companies and society, although the emphasis has not historically been on combining sustainable and economic development. The existence of a management system or several parallel systems depends on the degree of integration and functionality of the management system. The functionality of the management system is conditioned by the involvement of the company's management and employees.*

ADNOTARE: *Evoluția viziunilor privind sistemele de management este în pas cu dezvoltarea companiilor și a societății, a valorilor și percepțiilor managementului teoretic și aplicativ. Dezvoltarea durabilă a fost și este permanent o preocupare majoră a companiilor și societății, cu toate că, accentele nu au fost, din punct de vedere istoric, amplasate pe combinarea factorilor de dezvoltare durabilă și cei economici. Existența unui sistem de management sau a mai multor sisteme paralele depinde de gradul de integrare și funcționalitate a sistemului de management. Funcționalitatea sistemului de management este condiționată de implicarea managementului și angajaților companiei.*

Key Words: *systemic approach, sustainable development, management systems, integrated management system, parallel management systems, management involvement at the highest level, non-conformities.*

CUVINTE CHEIE: *abordarea sistemică, dezvoltare durabilă, sisteme de management, sistem integrat de management, sisteme de management paralele, implicarea managementului la cel mai înalt nivel, neconformități.*

JEL CLASIFICATION M1 Business Administration

Pornind de la abordarea sistemică, inclusiv Teoria generală a sistemelor după Ludwig von Bertalanffy putem menționa că și sistemele de management sunt supuse transformărilor, adaptărilor și influențelor reciproce, ori parafrazând cele expuse în lucrarea "General System Theory" [1; 2, pag.30-31], putem menționa că nu este cazul să studiem doar unele sisteme de management separat, dar, ar fi cazul, să vedem cum acestea sunt influențate și, la rândul lor, influențează alte sisteme de management (SM). Companiile pot implementa sisteme complexe, sisteme integrate, sau își pot dezvolta sisteme paralele de management care funcționează în cadrul aceleiași companii. Or, în cazul acesta, putem evidenția integrarea sistemelor de management.

La momentul actual mai multe companii implementează sisteme de management bazate pe standardele internaționale, cele mai des întâlnite fiind cele ce au ca baza: ISO 9001, ISO 22000 (în trecut fiind cunoscute anumite elemente și principii – standardul HACCP din 1960, care este un element important al ISO 22000), ISO 14001, ISO 45001, ISO 27001 etc.

În procesul de audit (intern, de certificare, de secundă parte etc.) a sistemelor de management implementate pot fi deseori întâlnite:

1. Sisteme integrate de management (SIM) – sisteme unde principiile, metodele, instrumentele și informațiile documentate conform standardelor de referință sunt utilizate în mare măsură. Angajații companiei cunosc cerințele sistemelor de management implementate și se conformează acestora. Astfel, apare și conceptul despre gradul de integrare a sistemelor de management, care, fiind o valoare relativă, ne vorbește despre înțelegerea de către managementul organizației la cel mai înalt nivel a activităților, proceselor ce sunt realizate în cadrul companiei proprii. Drept consecință, ce se întâmplă în cadrul companiei deseori nu este cunoscut de către conducerea companiei date.

2. Sisteme de management parțial sau slab integrate – atunci când compania are implementate mai multe sisteme de management, fiecare lucrând în paralel, existând șansele de existență a mai multor sisteme de management ”încă necunoscute de conducerea companiei”. Spre exemplu, atunci când compania implementează ISO 9001 Sisteme de management al calității + ISO 45001 Sisteme de management al securității ocupaționale + ISO 27001 Sistem de management al securității informației, persistă riscul funcționării sistemelor paralele în cadrul companiei ce au mai multe efecte distructive:

a. Dispersarea obiectivelor, sarcinilor, informațiilor documentate etc. Unii angajați trebuie să realizeze sarcini conform diverselor cerințe și să completeze varii formulare tipizate conform fiecărui standard, deoarece, fiecare responsabil de sistemul său, va verifica doar partea sa de sistem de management.

b. Supraîncărcarea cu sarcini, epuizarea, starea tensionată. O parte din angajați, pot fi stresați de volumul de lucru, care nu adaugă valoare activității companiei, realizând sarcini similare în ”documente diferite”. Astfel, uneori enervează nu volumul de lucru, ci acele activități care nu sunt necesare de realizat din punct de vedere al angajaților, care nu aduc plus valoare consumatorilor și nu dezvoltă abilități și competențe necesare. Fiind sisteme de management paralele, angajații realizează mai multe activități ”probabil inutile”: un audit după ISO 9001, apoi altul după 27001, apoi al treilea după 45001. În cazul dat, compania este la limita critică de a pierde angajați.

c. Birocratizarea exagerată a sistemului de management. Fiind un sistem neintegrat/integrat parțial, responsabilii de diferite sisteme de management pot iniția corecții/acțiuni corective care pot dura perioade exagerate de timp pentru a trece toate aprobările și a iniția acțiunile necesare de remediere a cauzelor.

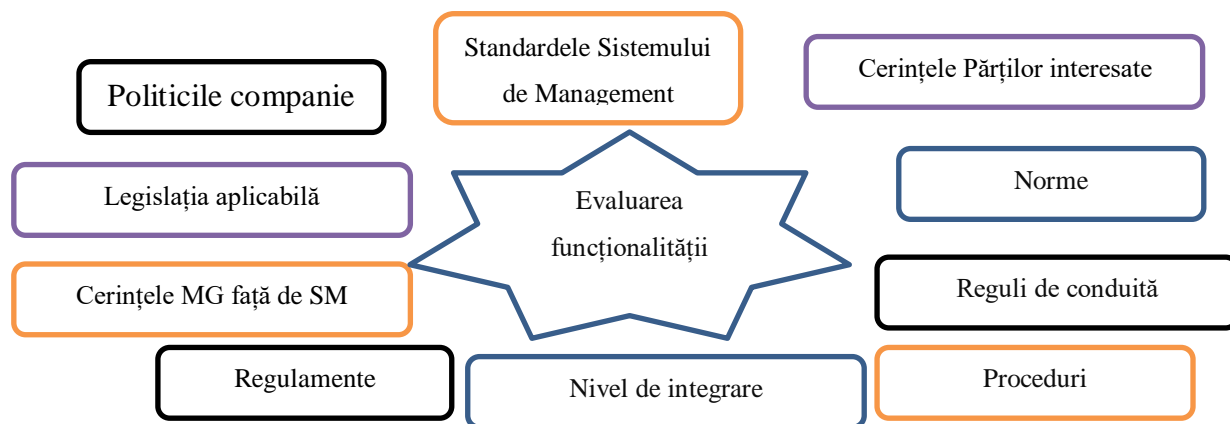
Din cele expuse mai sus, apar întrebări logice: Mai multe sisteme în cadrul unui sistem de management, nu formează un singur sistem? Doar în cadrul companiilor certificate conform sistemelor de management se evidențiază problematica integrării activităților de management?

Pornind de la cele atribuite filosofului Aristotel ”întregul este mai mult decât suma părților”[5], vom reformula unele elemente ale conceptului despre sisteme de management menționând: ”*cu toate că sistemul de management este funcțional într-o măsură sau alta, având ca finalități: producerea, prestarea serviciilor sau orice combinație a acestora, acesta (SM) poate să nu fie în totalitate funcțional, așa cum a fost planificat*”.

Astfel, am dori să mișcăm accentele de la ”*existența sau nu a unui sistem de management*” (pornind și de la ideea că orice sistem de management (bun, eficient, eficace, cu o cultură puternică,

neeficient, stresant etc.) oricum formează un sistem de management, la ”funcționalitatea sistemului”, în baza acelor criterii care stau la baza acestuia.

Evaluarea funcționalității unui sistem de management trebuie să fie realizată având ca bază unele sau mai multe cerințe, care au fost sistematizate în figura 1.



Sursa: Elaborată de autori

Figura 1. Evaluarea conformării sistemului de management

De ce apare și conceptul de ”sisteme paralele de management” și care este esența și ce semnifică acest concept pentru managementul companiei, dar și pentru angajații companiei?! Acest concept teoretic, dar și cu aplicabilitate practică apare în cadrul companiilor unde angajații în mare măsură nu înțeleg necesitatea schimbărilor realizate în urma implementării diverselor SM bazate pe standardele internaționale, care nu au fost integrate corect, eficient/eficace, astfel încât să existe o valoare adăugată complexă (atât pentru managementul companiei, cât și pentru angajații companiei). Or, sunt deseori situații când, în procesul de implementare/audit al sistemelor de management, angajații menționează: ”eu muncesc/realizez unele activități pentru ”ISO-ul(rile) companiei”, dar aceste activități – pentru că așa îmi este comod mie”. Astfel, cu toate că, aparent avem un SIM, în realitate avem mai multe sisteme de management. Adică, SM (9001, 14001, 45001 etc) fiind evaluate/auditate separat îți formează senzația de existența a ceva întreg, bine conceput, dar fiind evaluat ca un tot întreg sunt observate curențele și lipsa unor interfețe bine structurate. Acea ”frontieră convențională între două sisteme sau unități, care permite schimburi de informații după anumite reguli”[6] poate induce senzația de funcționalitate minimă/nefuncționalitate, pe care angajații o transformă în reticență și rezistență la schimbările organizaționale, care la rândul său transformă sistemul integrat de management în sisteme de management paralele, care au actorii săi, strategiile și regulile sale, modul său de soluționare a neconformităților și, inclusiv, valori proprii și unice pentru SIM.

Efectuând un studiu la peste 50 de companii, din varii domenii de activitate (automotive, textile, panificație, vinificație, textile, servicii de consultanță, transport, servicii de învățământ/educație, construcții, medicină etc.) putem menționa că: *Integrarea sistemelor de management este direct proporțională cu implicarea managementului companiei, alocarea responsabilităților, resurselor, implicarea angajaților și conștientizare acestora și invers proporțională cu absenteismul persoanelor, lipsa clarității sistemului de management, a resurselor necesare și a înțelegerii rolului și aportului persoanelor pentru sistemul de management al companiei.*

Această afirmație este valabilă pentru companiile ce implementează unul sau mai multe sisteme de management. Or, numărul de sisteme de management nu contează atât de mult, cât contează implicarea managementului și a angajaților. Deci, SM = SIM = \sum (elementelor mediului intern, valorilor tangibile și intangibile, informațiilor documentate, persoanelor), dar, cu regret, există o

mulțime e cazuri când $\sum(\text{elementelor mediului intern, valorilor tangibile și intangibile, informațiilor documentate, persoanelor implicate}) \neq \text{SM/SIM}$.

Semnificația expresiei mistice „întregul este mai mult decât suma părților” considerăm că este deoarece caracteristicile, proprietățile ”sistemului întreg” nu sunt explicabile din caracteristicile, proprietățile părților componente. Caracteristicile complexului, prin urmare, în comparație cu cele ale elementelor, apar ca "nou" sau "emergente"[adaptat de autor după 2, pag. 55].

Totodată este necesar de remarcat faptul că, interesul față de trendurile internaționale, posibilitățile de a gestiona afacerile, a fost permanent în vizorul companiilor autohtone, dar numărul de companii care au fost certificate conform standardelor internaționale a înregistrat atât creștere, cât și descreștere. Până în anul 2015 se observă o tendință de creștere continuă a numărului companiilor ce au implementat și certificat SM conform standardelor internaționale, pe când în anii 2016-2017, se evidențiază o scadere bruscă.

Tabelul 1

Evoluția numărului companiilor certificate conform standardelor pentru sisteme de management, Republica Moldova

Standardele pentru sisteme de management	Anul																	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ISO 9001 SMC	15	7	15	16	26	33	41	50	96	167	82	86	131	120	123	130	116	69
ISO 22000 SMSA								1	13	55	19	20	58	57	42	43	40	26
ISO 27001 SMSI							1	1	1	2	2	1	1	3	7	7	10	2

Sursa: Sistematizat de autor în baza [7]

Sistemele de management bazate pe standardele internaționale au fost, de la adoptare și sunt, până în prezent, un element al singuranței suplimentare pentru client căci ceea ce este realizat de către companii se bazează pe anumite reguli, proceduri, instrumente ale SM.

Tabelul 2

Companii certificate conform standardelor pentru sisteme de management, la nivel internațional, nr.

	Total certificate valide	Total numar locatii
ISO 9001	916,842	1,299,837
ISO 14001	348,473	568,798
ISO 45001	190,481	251,191
ISO/IEC 27001	44,499	84,181
ISO 22000	33,741	39,894
ISO 13485	25,656	34,954
ISO 50001	19,731	45,092
ISO 20000-1	7,846	9,927
ISO 22301	2,205	4,662
ISO 37001	2,065	5,946
ISO 39001	972	2,341
ISO 28000	520	968
Total	1,593,031	2,347,791

Sursa: ISO_Survey_2020_results_-

Number of certificates and sites per country and the number of sector overall [8]

Companiile din Republica Moldova sunt influențate de mediul internațional și, prin prisma sistemelor de management documentate, cu toate că avem rezerve mari de creștere a numărului de companii certificate, crește numărul și competența experților și a consultanților.

Statistica oficială ne indică pentru anul 2020 un număr de doar 88 companii certificate, ceea ce, din punctul nostru de vedere, nu este o cifră reală, motivul fiind și existența modalităților de certificare a sistemelor de management: cu sau fără acreditare. (Tabelul 3)

Tabelul 3

Certificari Sisteme de management Republica Moldova, 31,12,2020

31,12,2020	Certificate valide	Locații
	ISO 9001	
Moldova (Republic of)	88	112
	ISO 14001	
Moldova (Republic of)	15	28
	ISO 27001	
Moldova (Republic of)	11	12
	ISO 22000	
Moldova (Republic of)	28	30
	ISO 45001	
Moldova (Republic of)	4	16
	ISO 13485:2016 Medical devices -- Quality management systems -- Requirements for regulatory purposes	
Moldova (Republic of)	0	0
	ISO 50001:2011&2018 Energy management systems -- Requirements with guidance for use	
Moldova (Republic of)	0	0
	ISO 22301:2012 Societal security -- Business continuity management systems -- Requirements	
Moldova (Republic of)	0	0

*Sursa: Sistematizat de autor în baza: ISO_Survey_2020_results_ -
_Number_of_certificates_and_sites_per_country_and_the_number_of_sector_overall*

Din cele expuse în tabelul 3, se observă o tendință de a menține sistemele de management al calității, dar avem domenii unde suntem (oficial) cu zero certificări. Importanța dezvoltării sistemelor de management bazate pe securitate energetică este evidentă din tendințele pe piața internațională, care are un impact enorm asupra economiei Republicii Moldova. Efectele acestui impact vor fi evidente în următoare perioadă de timp – jumătate – un an. Considerăm că, atât companiile din Republica Moldova, cât și persoanele fizice, se vor orienta mai tare spre resurse ce consumă mai puțină energie sau spre surse alternative de energie.

Dezvoltarea durabilă este un fenomen, o tendință ce nu poate fi ignorată. Organizațiile internaționale, companiile private, persoanele publice, cât și societatea în întregime, pune un accent tot mai mare pe dezvoltare: ”în așa mod ca să lăsăm și urmașilor nu mai puțin decât avem noi”. Pentru aceasta, au fost formulate unele obiective, de care fiecare poate să se conducă în activitatea sa.

Sușinăm obiectivele generale prezentate în figura 2, unde fiecare poate să se regăsească pe un anumit sau mai multe dimensiuni de dezvoltare.

De rând cu aceste abordări, apare instantaneu și întrebarea (inclusiv retorică): spre ce trebuie să tindă companiile din Republica Moldova pentru a avea un sistem de management funcțional și durabil?! Deci, pentru dezvoltarea durabilă a Sistemelor de Management, din punctul nostru de vedere este necesar de realizat existența mutuală a mai multor condiții, printre care menționăm:

- Dezvoltarea condițiilor de trai/muncă/existență decentă pentru actualii/următorii angajați;
- Păstrarea valorilor companiei (tangibile și intangibile) pentru părțile interesate;
- Încrederea în realizarea de calitate a activităților/ bunurilor/serviciilor;

- Păstrarea, îmbunătățirea și dezvoltarea SM;
- Asigurarea continuității afacerii;
- Dezvoltarea principiului ”Eu sunt SM”.



Figura 2. Obiectivele de Dezvoltare Durabilă

Sursa: [3; 4]

METODOLOGIA CERCETĂRII

Metodologia de cercetare a inclus utilizarea metodelor științifice generale - logica, deducția și inducția, analiza și sinteza, prelucrarea statistică a datelor. Studiul empiric a fost realizat prin intermediul: studiul informațiilor documentate al entităților studiate (manualul SM/SIM, analize de management, rapoarte de audit, proceduri, regulamente, înregistrări etc.), analiza la fața locului, interviuri/discuții.

REZULTATE

După cum am menționat mai sus, sistematizând experiența din peste 50 companii, peste 200 misiuni de audit pe sisteme de management, ceea ce înseamnă, inclusiv - interviuri cu managementul la cel mai înalt nivel, responsabilii de sistem, șefi departamente, angajați la diferite niveluri ierarhice, am realizat un studiu pentru determinarea factorilor ce influențează funcționalitatea, la moment, dar și dezvoltarea durabilă a SM. Principalii factori care ne indică că SM este vizibil funcțional/durabil sunt prezentați în figura 3.

Aici au fost sistematizați principalii, dar nu toți factori, printre care menționăm: Implicarea proprietarilor, implicarea managementului la cel mai înalt nivel, autoritatea și poziția ierarhică a responsabililor de SMC/SMM/SMSO, documentarea corectă a proceselor, asigurarea cu resurse a proceselor de schimbare (salarii, echipamente, investiții în infrastructură), instruirea corectă a angajaților, consultanța de calitate, audit extern de calitate (diplomație, competență, corectitudine etc), implicarea angajaților fără posturi manageriale, atmosfera prietenoasă, cultura organizațională pozitivă etc. care, fiind prezenți în cadrul companiilor analizate, au permis să observăm că sistemul de management este integrat și funcțional.

Lipsa unor elemente pot induce senzația de funcționalitate, dar la o analiză mai atentă se evidențiază mai multe SM de management funcționale separat, dar SM per organizație – nefuncțional.

Totodată au fost selectați și factorii ce împiedică funcționarea SM, dar și dezvoltarea durabilă a acestor. Acești factori sunt prezentați în figura 4. O să prezentăm anumite caracteristici detaliat doar pentru unii factori:

1. Plecarea angajaților: Atunci când sistemul este realizat incorect/incomod/neînțeles și neexplicat pentru unii angajați, aceștia își caută un alt loc de muncă. Ex. Goana după rezultate de performanță formalizată, după indicatori ce nu sunt relevanți, impun angajații să caute companii/organizații ce au un SM mai corect.

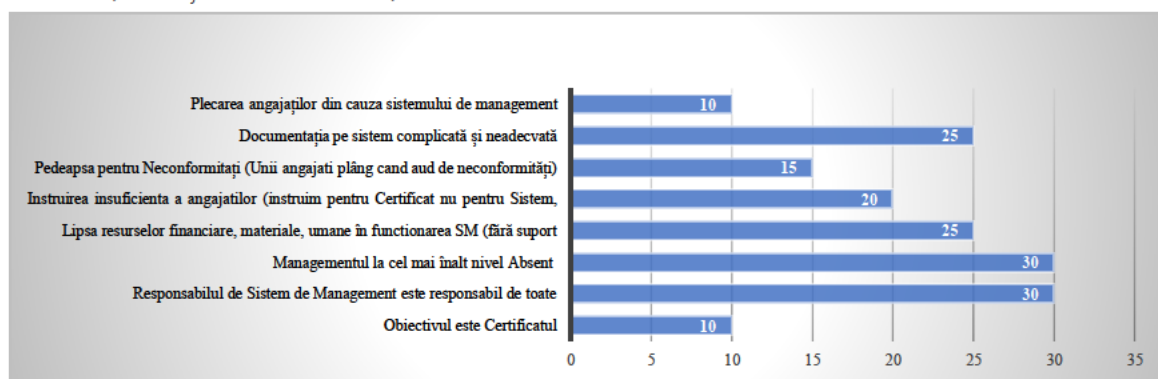


Sursa: Elaborat de autori

Figura 3. Factorii ce asigură dezvoltarea durabilă a SISTEMELOR DE MANAGEMENT

2. Management la cel mai înalt nivel absent. Ex. Atunci când are loc auditul SM, când are loc analiza SM, instruirea angajaților – Managementul la cel mai înalt nivel are alte preocupări (evident mai importante decât propriul SM).

3. Lipsa resurselor. Atunci când sunt analizate SM, finalitățile sunt raportate și, firesc, apar neconformități. Pentru înlăturarea acestora fiind necesare resurse suplimentare (umane, financiare, infrastructură etc.) care trebuie să fie puse la dispoziție de managementul la cel mai înalt nivel, care, la rândul său, dorește un Certificat, dar fără a cheltui resurse.

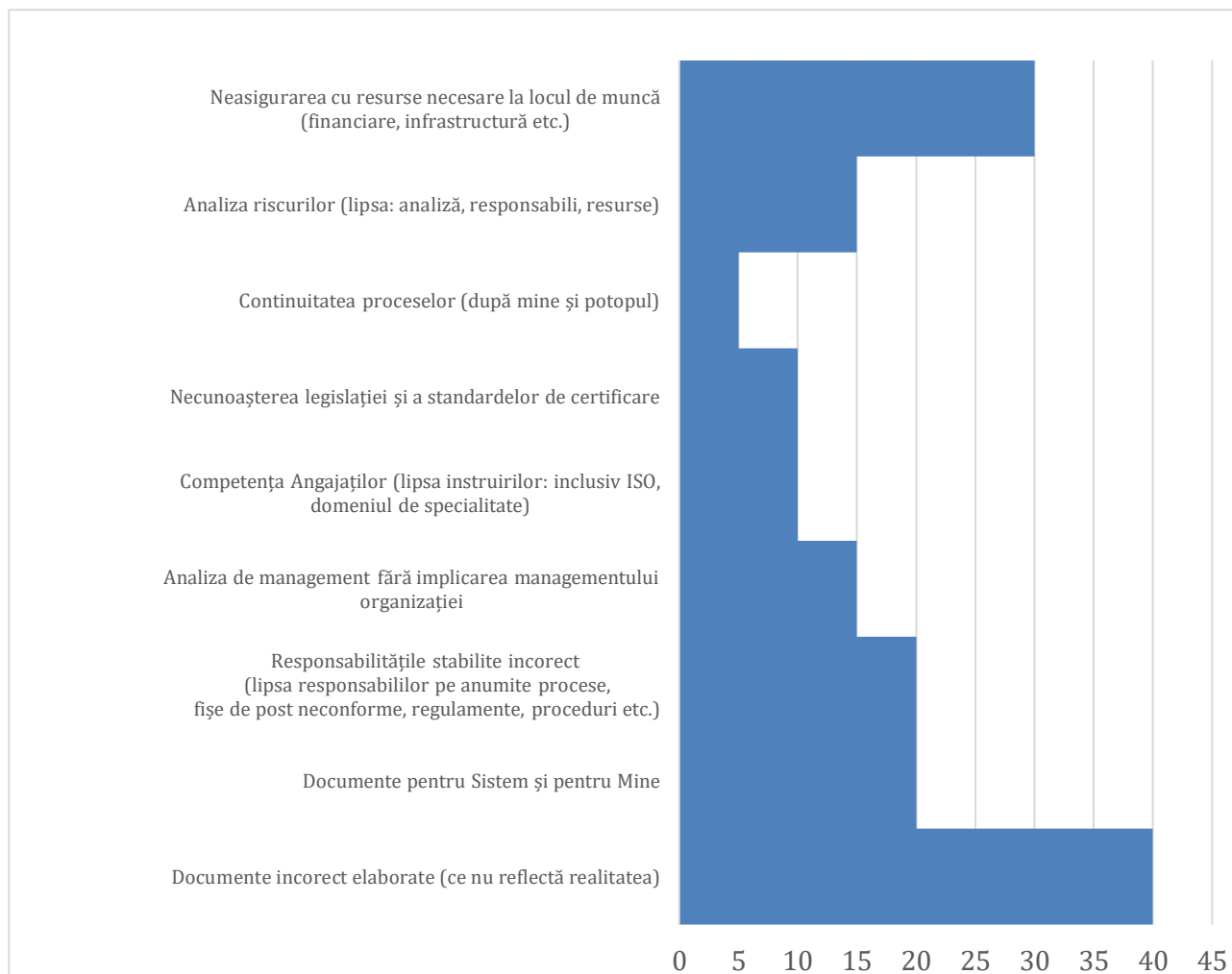


Sursa: Elaborat de autori

Figura 4. Factorii ce stagnează/încurcă dezvoltarea durabilă a SISTEMELOR DE MANAGEMENT

Datorită elementelor descrise în figura 4 și nu doar, la nivelul companiilor ce sunt certificate se înregistrează un număr mare de neconformități. Evident că ele (neconformitățile) apar premanent în toate companiile, diferența majoră este că, în cadrul companiilor cu un SM funcțional și durabil, este dezvoltat și un mecanism real și monitorizat de soluționare. Sau, gravitatea neconformităților în cadrul SM este dictată de impactul acestora asupra funcționalității și durabilității SM. În consecință, din cauza unor neconformități pe SM au de suferit consumatorii, angajații și societate în întregime.

Cele mai des întâlnite neconformități (inclusiv și majore) au fost sistematizate în figura 5.



Sursa: elaborat de autori

Figura 5 Neconformitățile frecvente ale SM

Din acestea o să prezentăm un exemplu pe analiza de management, care tradițional este clasificată drept neconformitate majoră: ”Responsabilii de SM (numit de managementul la cel mai înalt nivel) ar fi responsabil de analiza complexă a SM (funcționalitate, orientare spre client, analiza resurselor, furnizori, analiza tuturor proceselor) fără implicarea conducerii de vârf”. Elementele inticate în figurile 3, 4, și 5 sunt recomandate managementului drept direcții de dezvoltare durabilă a SM implementate.

Concluzii:

1. Sistemul de Management al companiei poate deveni funcțional și durabil atunci când există o implicare armonioasă a conducerii și a angajaților;
2. Funcționalitatea SM și durabilitatea acestora au tangențe, dar sunt și elemente distinctive.

3. Existența mai multor SM paralele în cadrul organizației ne vorbește despre un sistem de management conform standardelor de referință nefuncțional/parțial funcțional, dar și despre riscurile ca acesta să nu fie durabil.

4. Pentru dezvoltarea SM este necesară consultarea angajaților pentru a determina direcțiile și obiectivele de îmbunătățire.

5. Certificarea SM de management ne indică funcționalitatea pentru moment a companiei. Durabilitatea SM va fi construită din funcționalitățile anuale pe perioade strategice.

Bibliografie

1. Ludwig von Bertalanffy - General System Theory – 1950, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/053901846700600610> , accesat 08.11.2021
2. Ludwig von Bertalanffy, General System Theory, George Braziller, Inc. One Park Avenue New York, N.Y. 10016, 1969, 289 pages.
3. Obiectivele de Dezvoltare Durabilă <https://moldova.un.org/ro/sdgs>
4. Obiectivele de Dezvoltare Durabilă <https://www.md.undp.org/content/moldova/ro/home/sustainable-development-goals.html>
5. Аристотель, Метафизика. Перевод с греческого П. Д. Первова и В. В. Розанова. М.: Институт философии, теологии и истории св. Фомы, 2006. -232 с. Pag 169-173, 208-210
6. Interfață, dex <https://dexonline.ro/definitie/interfata>
7. ISO Survey of certifications to management system standards, <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1> accesat 08,11,2021
8. ISO Survey 2020 , <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>