



A XVII-a Conferință internațională – multidisciplinară
„Profesorul Dorin Pavel – fondatorul hidroenergeticii românești”
SEBEȘ, 2017

TRANZIȚIA LA STANDARDELE DE MANAGEMENT ISO EDIȚIA 2015 - OPORTUNITATE PENTRU CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII FIRMELOR ROMÂNEȘTI

Traian CRIȘU, Lavinia CRIȘU, Ioana Carmen STEOMLEGA

TRANSITION TO ISSUE 2015 OF ISO MANAGEMENT STANDARDS - OPPORTUNITY TO ENHANCE COMPETITIVENESS ROMANIAN COMPANIES

The article examines a sample of 40 companies, the stage of transition to new requirements of the edition 2015 management standards, because we are midway between their approval and due date of transition. Booth, are highlighted best practices in the planning of transition and old bad habits related to training for change and improving the system. It highlights the need for training to be effective and efficient transition.

Keywords: transition to new management standards, best practices

Cuvinte cheie: tranziția la noile standarde de management, bune practici

1. Introducere

1.1. Istoricul standardelor de management (SM) calitate și mediu

Organizațiile certificate ISO 9001 și 14001 mai au răgaz până în septembrie 2018, data scadenței, să realizeze tranziția.

Fiind vorba despre sisteme de management merită analizat stadiul la care au ajuns organizațiile interesate, acum, la jumătatea drumului. Să începem însă cu puțină istorie despre SM conform ISO, din seria 9000 și 14000. Primele standarde internaționale conținând

cerințe de calitate, în scop de certificare și calificare a furnizorilor, s-au adoptat în 1994. Ex: seria ISO 9001-9004, „Modele de asigurarea calității.Cerințe”.

Ulterior, în 2000 și 2008, s-a adoptat și respectiv menținut denumirea „Sisteme de management al calității. Cerințe”.

Managementul calității (MC) înglobează alături de asigurarea calității, planificarea, controlul și respectiv îmbunătățirea calității. Așadar anul 2000 a adus o schimbare de abordare, cerințele standardului au devenit mai unitare.

În sept. 2015 apare SR EN ISO 9001:2015, versiunea română a ISO 9001 /1/. Se menține titlul dar structura este nouă, pe 10 capitole. Noul standard acordă atenție analizei contextului, evaluării riscurilor, identificării oportunităților.

În privința seriei ISO 14001, lucrurile au evoluat similar, dar cu o oarecare întârziere. În anul 1997, a apărut prima ediție, revizuită în 2005 și apoi în 2015. Titlul a rămas mereu același: „Sisteme de management de mediu. Cerințe cu ghid de utilizare”. SR EN ISO 14001:2015 /2/ are o structură similară, cu 10 capitole.

1.2. Semnificația „schimbării” cerințelor pentru SM

Tranziție înseamnă trecere la cerințe schimbate. Schimbarea este o adaptare a SM la realități. Adaptarea înseamnă evoluție.

Cum SM descriu cerințe aplicabile tuturor organizațiilor, indiferent de mărime sau de activitate, să legăm „schimbarea” de cele învățate la școală și în viață. Astfel, lumina atunci când traversează suprafața de separație dintre medii, se refractă. Raportul dintre sinusul unghiului de incidență și a celui de refracție depinde de perechea de medii traversate (aer-apă sau invers).

În viață, în mentalul colectiv este convingerea că oamenii nu iubesc „schimbarea”, numai bebeluși uzi. Totuși, în agricultură, dacă nu faci rotația culturilor, în fond tot o schimbare, recoltele se vor diminua, din cauza proliferării dăunătorilor culturii respective.

Conchidem că schimbarea este benefică, dacă este ținută sub control. În SM, ca de altfel peste tot, trebuie aplicat ciclul PDCA (plan-do-check-act) [1, 2].

1.3. Cu privire la colectarea datelor analizate și validarea acestora.

Datele analizate în lucrare provin din evidențele Nova Consult des-pre firmele consiliate și auditate, care au implementat noile cerințe ale SM sau urmează să o realizeze până la data scadenței. Date despre eșantionul de 40 organizații (15 consiliate respectiv 25 auditate)

sunt structurate în tabelul 1. *Notă. S-a codat numele firmelor deoarece nu am existat răgazul necesar pentru a solicita acordul lor.*

Este îmbucurător că tema tranziției preocupă și învățământul economico-mic superior, dovada vie fiind unul dintre coautorii acestui articol, a cărui lucrare de licență se va numi „Managementul riscului din perspectiva noii abordări a standardelor ISO 9001:2015”

Tabelul 1

Nr crt	Tipul activitate	Domeniu de activitate	Acronim firme/nr	Durata tranziție	Mențiuni referitor SM, scadenta tranziției etc.
1.	A. Con-sul-tanta	comerț	Dam EI-serv Nema Avirom	2 luni - - -	SMI*,1cert sem1-2016 MC, 2018 MC, 2018 <i>MC, se renunță</i>
2.		Construcții civile + industriale	V. House Robirem MLTR	2 luni 1 luna -	SMI, 1cert sem2-2016 SMC, 1cert sem2-2016 SMI,2018, cu instruire
3.		producție	EPA Elin Sarmus Sorex	3 luni - - -	SMI, sem I- 2016 SMC, 2018 SMC, mai 2018 SMC, martie 2018
4.		servicii	Spital S Spital N M.Tehnica Nova Cons	- 3 luni 1 lună 1lună	SMC, mai 2018 SMC, rec sem 2- 2016 SMC, rec mai 2016 SMC, rec mart 2016
5.	B. Audi-tare sisteme de manage-ment	comerț	D. Sud	-	SMC, 2018
6.		Construcții civile + industriale	H-man Telecomp	- -	SMI, 2018 SMI, 2018
7.		producție	EES FGH C-teh EI-ness E-met C. Prod PUG VIG Sfera G M-cro	- 3 luni - 2 luni 1 lună - - - - 1 lună -	SMC, rec sem 1-2016 SMI, rec sem 2- 2016 SMI, 2018 SMI, rec sem 2- 2017 SMC, certif. sem I-2016 SMC, 2018 SMI, 2018,cu instruire SMI, 2018 SMC, rec sem I-2016 <i>Restrâns la SMC, 2018</i>
8.		servicii	A- Int Body CAO D.Soft CNTE Fort S	2 luni - - - - -	SMI, rec sem I- 2017 SMC, 2018 SMI, 2018, cu instruire SMI, 2018 SMC, 2018 SMI, 2018

		S-tel	2,5 luni	prim SMI, sem 1-2017
		SMP	1 lună	SMC, 1cert,sem1-2016
		SEO	-	SMI, 2017,cu instruire
		Spital B	-	SMC,2018,cu instruire
		Prim B		
		CCD	2 luni	SMI, sem 2 - 2016

*Legendă: SMI-sistem de management integrat. 1cert-prima certificare. Durata s-a consemnat doar la cele (re)certificate conform [1, 2]

2. Constatări cu privire la modul în care s-a planificat și înteles oportunitatea acestei tranziții

Ghidul IAF [3] admite că „gradul schimbărilor necesare depinde de maturitatea și eficiența SM în vigoare, structura organizațională și practici, prin urmare o analiză de impact /evaluarea diferențelor este recomandată pentru a identifica resurselor și a timpului, în mod realist”. Prin prelucrarea datelor din ultima coloana a tab. 1 combinată cu estimările de intenție ale organizațiilor a rezultat situația următoare.

Tabelul 2

Perioada analizata	2016 -S1	2016 -S2	2017 -S1	2017 -S2	2018 -S1	2018 S2
Nr. firme certificate / semestru	8	5	3	-	-	-
Nr estimat certificări / semestru	-	-	1	5	6	10
Nr mediu certificari/ semestru	8	5	4	5	6	10
Total cumulata	8	13	17	22	28	38*

Legendă: * în afara cazului de renunțare (nr.crt. 1, rând 4) se estimează cel puțin un caz de renunțare (de ex. nr. crt. 7, ultima poziție) sau de întârziere

Se constată un debut în forță a numărului de certificări pe semestru, urmată de o scădere. Practic evoluția estimată ia forma unei „căzii de baie”. Începutul „în forță” s-a datorat unor firme mici [4] ce au implementat pentru prima dată un SM. Altfel, tranziția se complică în cazul firmelor mijlocii și mari, cu SM implementate mai demult, deoarece volumul documentației SM crește în timp și acesta trebuie acum revăzută.

Finalul în „forță ” este așteptat din cauza firmelor care nu au făcut analiză corectă a tranziției, nu au trimis oameni la instruire, care procedează asemeni iepurelui din fabula lui La Fontaine.

Durata pregătirii tranziției a oscilat între o lună, la microîntreprinderi, 2 – la firmele mici și respectiv 3 luni – la cele mari.

Practica adoptării un program de tranziție s-a constatat în cazul organizației de la nr. crt.4, rând 2. Acesta e redat în tabelul următor (Program de tranziție la ISO 9001:2015).

Tabelul 3

Nr. crt.	Problema / neconformitatea analizată	Măsuri stabilite	R/ T
1.	Actualizare manual cu alegerea celor mai bune soluții pentru continuitatea proceselor SMC și de implementare a noilor cerințe ISO și legale	Se va scoate ediție nouă, pe 10 capitole. Domeniul de aplicare SMI se va extinde și la studii clinice. Actualizare Anexa ce redă procesele SMI conform ediției ISO din 2015	A 2 săpt
2.	Actualizare Proceduri de sistem și operaționale din domeniul de recertificare, pentru evitarea neconformităților potențiale	Se vor scoate editii noi la cele 10 proc. de sistem. Procedura act. preventive se înlocuiește cu Evaluarea riscurilor	B 4 săpt
3.	Actualizare alte proceduri și instr. de lucru, incl. protocoale și formulare de revizuit, îmbunătățit, adecvat, etc. precum și a unor decizii de implementare	Se vor revizui/scoate ediții noi la toate procedurile și instrucțiunile de lucru afectate de tranziția ISO sau alte schimbări din practica, dotare.	C 4 săpt
4.	Pregătirea pentru recertificarea ISO 9001 din 2015 și evitarea neconformităților.	Audit intern suplimentar Instruirea personal selectat cu modif de la pct. 1-3 Asistarea pe durata auditului de recertificare	D 2 săpt

Este important ca programul de tranziție să includă instruire permanentă pentru ca personalul să înțeleagă ce este o analiză de risc și să o poată valorifica în scopuri de prevenire.

3. Bune practici (BP) constatate pe durata auditurilor

Constatările asupra modului în care s-a ținut sub control procesul de tranziție, în cazul organizațiilor din tabelul 1 sunt sistematizate de mai jos, din perspectiva eficienței și eficacității. Maeștrilor le iese din prima !

a) Pe segmentul A-consultanță, nr. firmelor certificate este 50 % în timp ce pe segmentul B abia se atinge 30 %. Cauza principală a diferențierii, o constituie decizia Nova Consult de a pregăti în avans tranziția la noile cerințe. Aceasta a vizat documentarea în analiza riscurilor în lumina ISO 30001, obținerea unui avans competitiv.

b) În cazul microîntreprinderilor, în privința documentației SM s-a aplicat din plin, concentrarea în doar, două hărți de proces, a intrărilor și a ieșirilor. (BP!) Astfel, în cazul de la nr.crt 2, rândul 2 din tabelul 1, cu doar două pagini cu „scheme” s-au înlocuit 30 pagini de procedură.

„Schema” evidențiază activități și înregistrări. Ex: la planificarea SM (analiza SWOT, obiective), la furnizarea serviciului (formulare aplicate).

c) S-a constatat un interes crescut atunci când discuția despre eficiența procesului a ajuns la tema eliminării oricăror feluri de pierderi.

Acronimul TIMWOODS se referă la 8 tipuri de pierderi: pierdere cu deplasarea (transportation), cu stocurile (inventory), mișcări inutile (movement), timp de așteptare (waiting), supraproducție (overproduction), supraprocesare (overprocessing), remedieri (defecte) și lipsă de îndemânare (skills). Discuții pe această temă a arătat o concentrare a pierderilor în zona T, M, W și D. Cu ocazia tranziției trebuie identificați indicatori cheie ai proceselor, ce trebuie monitorizați. (BP)

d) Și amenajarea locului de muncă conform „metodologiei 5S” a generat interes. Semnificația acestei metodologii de sorginte japoneză este: sortare (aruncat ce nu trebuie), sistematizare (aranjare pentru a reduce pierderea cu găsirea), strălucirea (menținerea curată), standardizarea (impunerea unei bune practici) și susținerea (îmbunătățirea continuă). Aceasta este percepută în conexiune cu proverbul românesc: „omul sfințește locul”

e) În cazul organizațiilor mijlocii și mari problemele se complică. Șansele de a obține o tranziție eficientă cresc odată cu „alinieră” componentelor acesteia. În realizarea alinierii este importantă comunicarea și leadershipul, adică puterea de influențare a salariaților (echipelor).

Cei care nu au întocmit un plan de tranziție, care n-au trimis la instruire personal se confruntă cu riscul depășirii termenului scadent. Iată în tabelul 4, o descriere a acest risc potrivit modelului cel mai aplicat. *Notă. Prezentarea este o descriere parțială a riscului „nerealizarea certificării în termenul scadent” din registrul specific.*

Tabelul 4

Circumstanțe ce favorizează apariția riscului	Responsabil gestionare risc	Risc inerent			Strategie și măsuri adoptate
		P	I	E	
4	5	6	7	8	9
lipsa de competente în management (ex curs manager)	Ad-tor/RU	3	1 -	3 12	1.Eliminare sursă de risc. Instruire 2.Externalizare
alte priorități în alocare resurselor financiare	Administrator /Șefi departam	3	1 - 3	3 9	Supraveghere. Instruire. Analiza SWOT

Legendă. P-probabilitate (frecvența de apariție), I- Impact (gravitate), E- Expunere (nivel de risc sistematizat pe 3 niveluri: verde, galben și roșu)

Stabilirea nivelului pentru criteriile de risc, în general pe 5 clase, se face în echipă. Aceasta necesită instruire, realism și corelare cu cifra de afaceri a firmei. Ex. Aici s-a alocat pentru P o valoare medie, corespunzător jumătății de eșantion care a „cuplat” (adică 16 certificări după noile cerințe + alte 5 care au participat la instruire).

În evaluarea impactului sunt avute în vedere costuri, de la minim valoarea unui audit suplimentar până la costurile unei descalificări la o licitație. Funcție de firmă, pot fi alocate valori de la 1 - 4 deci riscuri vor fi în zona verde sau chiar roșie. Riscurile din zona roșie trebuie evitate. Din tabelul 3 se observă importanța instruirii, a dobândirii de noi competențe. Acesta este motivul pentru care Nova Consult a participat în ultimii 3 ani la Conferința Internațională multidisciplinară organizată la Sebeș - Alba [6], cu teme precum implementarea managementului energiei, planurile calității respectiv s-a implicat în organizarea unor seminarii pe această temă cu Camerele de Comerț județene, în principal CCI Dolj [7].

f) Ca exemplu de rea practică menționăm cazul firmei de la nr crt. 8, rândul 1, unde vechile proceduri au fost practic „șterse” de consultantul către care s-a externalizat lucrarea. Ele s-au înlocuit cu proceduri cu coduri noi, fără a se menționa „trecutul” și nici formularele.

Ori trecutul nu trebuie uitat, dacă vrem ca istoria să nu se repete. Ca și în informatică versiunea nouă perfecționează pe cea veche. Auditul extern „taxează” neconformitățile din formularistică, mai ales dacă aceasta este aparținătoare proceselor care aduc valoare.

4. Concluzii

■ Autorii consideră, în urma analizei efectuate, că tranziția la noile cerințe ISO este, în esență, o oportunitate de a îmbunătăți rezultatele economice ale organizației, de a crește gradul de satisfacție a clienților. Creșterea satisfacției înseamnă noi comenzi și justifică rațiunea pentru care există firma. Revizuirea documentației SM proprii ar fi o ilustrare a ultimilor două etape din metodologia 5S. Revizia nu trebuie amânată până la apropierea termenului scadent.

■ La realizarea unei tranziții eficiente își pot aduce contribuția, în afară de firma însăși, și alte părți interesate: organismele de certificare, prin orientarea procedurii de auditare astfel ca și acesta să adauge valoare, Camerele de comerț și industrie și Asociația Generală a Inginerilor din România, prin seminariile ce le pot organiza pe această

temă, Facultățile de profil prin cursuri destinate instruirii în administrarea afacerii, managementului calității și mediului etc.

■ În opinia autorilor, fondată pe lectura unor cărți publicate în România, la noi, mediul universitar pare a se preocupa de „exceleța organizațională”, axată pe ceea ce se face la vârful organizației, în timp ce articolele publicate de marile firme de consultanță [8], sunt dedicate „exceleței operaționale”, adică pe ceea ce se petrece la baza piramidei. Este important ca cei mulți să fie implicați în „bătălia” pentru reducerea pierderilor (cu calitatea, de altă natură), pentru satisfacția clientului.

■ O buna ghidare pe calea tranziției la nivel de documente SM și apoi de implementare practică ar constitui-o răspunsul la întrebarea: vrem să lucrăm cu oameni cărora să le scrie cineva ce au de făcut, la fiecare pas, sau cu oameni cărora le trasăm obiective (gen 5S) și, singuri să-și organizeze munca ? Urmată de o alta: ce riscuri trebuie să prevenim, în funcție de strategia aleasă, într-un context dat ?

■ Abia atunci se va înțelege importanța accentului pus pe rezultate și reducerea importanței documentației [3]. Simplificarea documentației, atunci când se va face trebuie însă ghidată de aplicarea principiului KISS – keep is simple and stright.

BIBLIOGRAFIE

- [1] *** SR ISO 9001:2015, *Sisteme de management al calității. Cerințe.*
- [2] *** SR ISO 14001:2015, *Sisteme de management al mediului. Cerințe cu ghid de utilizare.*
- [3] *** IAF ID 9-2015, *Ghid pentru planificarea tranziției la ISO 9001:2015.*
- [4] *** www.novaconsult.ro;
- [5] *** www.asro.ro/magazinonline.
- [6] *** www.stiintasiinginerie.ro/.
- [7] *** www.ccidj.ro/.
- [8] *** www.mastercontrol.com, www.processexcellencenetwork.com/.

Director, Dr.Ing. Traian CRIȘU
SC Nova Consult SRL Craiova, membru AGIR, email: office@novaconsult.ro

Șef de catedră, Prof. Lavinia CRIȘU
Liceul Tehnologic Căi Ferate, Craiova, e-mail: crisulavinia@gmail.com

Student, Ioana Carmen STEOMLEGA
Universitatea din Craiova, email: camystm@gmail.com