

**ASIGURAREA DEZVOLTĂRII DURABILE A ÎNTREPRINDERILOR
DIN REPUBLICA MOLDOVA PRIN IMPLEMENTAREA SISTEMELOR
INTEGRATE DE MANAGEMENT**

*Ala OBERȘT, lector superior universitar,
Universitatea Tehnică a Moldovei
Ina CREȚU, dr. în economie¹,
Universitatea Tehnică a Moldovei*

Impactul proceselor de globalizare economică a evidențiat necesitatea îndeplinirii cerințelor utilizatorilor (clienților și consumatorilor). Dezvoltarea științei manageriale a fost conturată cu asimilarea concepției sistemice în management, care a evoluat și la moment aplică integrarea diverselor sisteme de management ca o soluție eficientă pentru a răspunde tuturor nevoilor clienților din piața de desfacere, indiferent de localizarea acestora. Scopul articolului este definirea sistemului integrat de management și reflectarea părților componente cu elucidarea necesităților de implementare și principalelor beneficii ce pot fi valorificate de întreprinderile din Republica Moldova. Astfel, sistemele integrate de management reprezintă o oportunitate pentru întreprinderile de prelucrare de a-și demonstra angajamentul față de dezvoltarea durabilă în raport cu cerințele părților interesate, care urmează a fi descrise în articolul propus.

Cuvinte-cheie: sistem de management, sistem integrat de management, componente, implementare.

The impact of economic globalization's processes highlighted the need to meet the requirements of users (customers and consumers). The development of management science has been outlined by the assimilation of the systemic management concept, which has evolved and currently applies the integration of various management systems as an efficient solution to meet all the needs of the customers in the market, regardless of its location. The purpose of the article deals with the definition of the integrated management system and reflection of its parts with the elucidation of the implementation needs and the main benefits that can be capitalized by enterprises from the Republic of Moldova. Thus, the integrated management systems provide an opportunity for processing enterprises to demonstrate their commitment to sustainable development in relation to the requirements of the stakeholders, which will be described in the present article.

Keywords: management system, integrated management system, parts, implementation.

JEL Classification: M00, M10.

Dezvoltarea științei manageriale a fost conturată cu asimilarea concepției sistemice în management, care tratează organizația ca "ansamblul complex și integrat de elemente interdependente, ce interacționează între ele, dar și cu mediul ambiant" [2, p.25].

Reprezentanții școlii sistemice a managementului au introdus conceptul de sistem de management care include "ansamblul elementelor ce caracterizează decizional, organizatoric, informațional și motivațional managementul organizației prin intermediul cărora se exercită ansamblul proceselor și relațiilor manageriale în vederea realizării unei eficacități și eficiențe cât mai mari" [3, p. 564].

Standardele internaționale seriei ISO 9000 prezintă sistemul de management ca "ansamblu de elemente corelate sau în interacțiune ale unei organizații prin care se stabilesc politicile și obiectivele, precum și procesele prin care se realizează aceste obiective" [1, p. 20].

Totodată în accepțiunea standardelor menționate un sistem de management poate să trateze o singură abordare sau mai multe abordări ale managementului, de exemplu, managementul costurilor, managementul calității, managementul responsabilității sociale. Prin urmare, elementele sistemului de management stabilesc structura, rolurile și responsabilitățile organizației, planificarea, funcționarea, politicile, practicile, regulile, convingerile, obiectivele și procesele prin care se realizează acele obiective.

Domeniul de aplicare al unui sistem de management poate include întreagă organizație, funcțiuni specifice și identificate ale organizației, secțiuni specifice și identificate ale organizației sau una sau mai multe funcțiuni în cadrul unui grup de organizații.

Chiar dacă o organizație are un sistem de management, chiar dacă nu are nici unul, poate adopta o cale de acces la tehnologia de sistem pentru a dezvolta sistemul propriu de management, cu alte cuvinte, poate proiecta un sistem pe toate nivelele acestuia (de la vârf la bază) pentru a îndeplini un obiectiv specific organizației.

La baza realizării sistemului de management în organizația modernă se află un ansamblu de principii manageriale, reguli și cerințe care asigură modelarea sa corespunzător percepțiilor științei manageriale. Un sistem de management influențează decisiv funcționalitatea celorlalte sisteme care compun organizația – sistemul tehnic, sistemul economic și sistemul uman – determinând în mare măsură performanțele și sustenabilitatea acesteia [3, p. 564].

Succesul organizației depinde în prezent, în principal, de conferirea competenței sale pe piață și de capacitatea de a găsi un efect sinergic în practică. Schimbările rapide aduc o necesitate pentru a construi sistemele de management care să permită organizației să reacționeze în mod corespunzător la aceste schimbări sau să le previzioneze.

Procesele de globalizare economică implică o schimbare și adaptare organizațională rapidă. Această schimbare de

¹ © Ala Oberșt, Ina Crețu, oberst.ala@gmail.com

regulă este determinată de cei care au previziunea și viziunea de a prelua controlul prezentului pentru a ajuta la formarea unui viitor mai luminos. Traseul spre un viitor mai luminos poate fi afectat de maturitatea și eficacitatea sistemelor de management care ajută la îndrumarea acestora prin obiectivele organizaționale de bază.

Datorită proceselor care apar pe piața mondială, întreprinderile trebuie să acorde mai multă atenție îndeplinirii cerințelor utilizatorilor (clienților și consumatorilor). Anume, concurența pe piață a influențat funcționarea întreprinderilor prin schimbare și orientarea spre client. În ultimii ani, procesul de integrare a diverselor sisteme de management au permis emiterea standardelor internaționale care au drept scop crearea sau dezvoltarea organizațiilor capabile să răspundă tuturor nevoilor clienților din piața de desfacere, indiferent de localizarea acesteia.

În acest context întreprinderile sunt "impuse" să respecte noile condiții de desfășurare a activităților de afaceri, ceea ce reprezintă un efort considerabil pentru întreaga organizație. Anume, cerințele pieței pentru alimente sigure și sănătoase, îmbunătățirea permanentă a proceselor de producție, măsurarea satisfacției clienților și consumatorilor, preocuparea pentru mediu, responsabilitatea socială, securitatea ocupațională etc., reprezintă doar o parte a caracteristicilor pe care trebuie să posedă și să realizeze o întreprindere pentru a supraviețui pe piață.

Noile provocări pentru managementul afacerilor de succes sunt în continuă creștere. Succesul, în condițiile economiei de piață, se poate obține doar în condițiile unei abordări sistematice a proceselor. Astfel, un concept nou în știința managerială, ce a apărut în ultimii ani, este "sistemul integrat de management" (SIM), care va fi abordat în continuare.

Aplicarea sistemului integrat de management este orientată spre acele organizații care au instituit un sistem unic de management care se concentrează pe două sau mai multe abordări performante ale sistemelor de management. Indiferent dacă sunt sau nu acele sisteme de management disponibile pe piață, bazate pe standarde internaționale, sau dezvoltate și proiectate prin forțe proprii, efortul de raționalizare a unei abordări integrate este unul rezonabil, dar cu unele provocări, prin urmare este considerat cel mai bun mod de abordare a efortului.

Scopul unui sistem integrat de management este de a contribui la asigurarea unei clarități în reprezentarea tuturor caracteristicilor ale componentelor sistemului de management, pentru a arăta modul în care ele influențează și completează unul pe altul, și să demonstreze efectele acestei corelații în gestionarea riscurilor organizației.

În orice organizație, necesitatea de a dezvolta un sistem integrat trebuie să vină din interior, și nu din exterior. Astfel, un sistem integrat de management reprezintă o abordare managerială logică și sistemică, ceea ce contribuie la decizii strategice și operaționale optime, care iau în considerare toate aspectele esențiale ce conduc la funcționarea eficientă a unei organizații în condițiile economiei concurențiale.

Cu regret, literatura de specialitate străină și autohtonă nu este bogată cu definițiile științifice ale conceptului SIM, cauza de bază fiind, probabil, noutatea acestuia, astfel nefiind posibilă analiza critică a surselor bibliografice în acest sens.

Unele încercări în vederea definirii sistemului integrat apar la un colectiv de autori care definesc "sistem integrator – categorie de sisteme ce constă într-un ansamblu de elemente interdependente, care reflectă conexiunile și legăturile existente în cadrul fenomenelor și entităților studiate și acționează convergent în vederea obținerii unor efecte comune". În realitate, fenomenele sau entitățile studiate au un caracter complex și se află în relații, schimbări și influențe multiple. Nici unul dintre domenii nu poate fi separat de ansamblu pentru că acțiune asupra unui anumit parametru influențează funcționarea și performanțele celorlalți. Din aceste cauze, abordarea sistematică și conștientizarea caracterului integrat, în orice domeniu, inclusiv în management sunt garanția unor soluții eficiente [3, p. 570].

Este bine cunoscut faptul precum că diferite sisteme de management selectate de organizație au multe caracteristici similare, astfel încât integrarea lor în sistemul de management integrat reprezintă o necesitate scontată cu comoditatea pentru utilizatorii. Acest lucru permite întreprinderilor ca elementele comune ale diferitelor sisteme să fie fuzionate, reducând astfel complexitatea financiară, organizațională și utilizarea eficientă a timpului în sistemul integrat de management, comparativ cu sistemele de gestiune administrative.

În situația economică actuală, SIM poate fi considerat o necesitate vitală și un instrument voluntar pentru gestionarea eficientă a proceselor organizației din diferite domenii de performanță în vederea asigurării excelenței în afaceri.

În viziunea autorilor, sistemul integrat de management este un sistem de management, care integrează toate componentele sistemelor de management aplicate în organizație într-un sistem coerent și reprezintă un set de procese interconectate, care folosesc aceleași resurse organizaționale pentru a asigura succesul durabil a organizației în raport cu necesitățile și așteptările părților interesate.

Astfel, definiția propusă abordează conceptul sistemul integrat de management ca să:

- Sprijine managerii în drumul lor către atingerea performanțelor durabile;
- Reducă costurile și eforturile pe termen lung prin continua optimizare a proceselor și prin combinarea sarcinilor cu competențele;
- Sprijine angajații în aplicarea integrată a proceselor;
- Estimeze oportunitățile economice și riscurile aferente, asigurând astfel sustenabilitatea afacerii.

Integrarea sistemelor de management cuprinde gestionarea proceselor la toate nivelurile ierarhice. SIM înseamnă o decizie voluntară a echipei de conducere a întreprinderii privind introducerea unui sistem de management suplimentar și să-l interconecteze cu sistemul existent de management și cu funcția acestuia, iar finalitatea reprezintă formarea unui sistem integrat de management.

În practica întreprinderilor, sistemul integrat de management se bazează pe integrarea prevederilor standardelor internaționale pentru managementul calității, managementul siguranței alimentare, managementul mediului, managementul siguranței și sănătății ocupaționale, gestionarea capitalului, dar și managementul securității informațiilor etc.

O reprezentare grafică a modelului sistemului integrat de management este realizată în fig.1.



Figura 1. Modelul sistemului integrat de management

Sursa: Elaborată de autori.

Punctul de plecare pentru aproape toate aceste sisteme de management este o abordare de proces care permite combinarea proceselor într-un singur sistem. Factorii cheie, care influențează acest sistem, sunt părțile interesate, reprezentate de clienții și furnizorii, societatea și publicul, salariații și acționarii. Impactul părților interesate include toți cei trei piloni ai dezvoltării durabile: economic, ecologic și social.

Este de menționat că, un sistem integrat de management este format din elementele cheie, cum ar fi politica, planificare, implementare și analiza efectuată de management. Pentru a face funcțional sistemul integrat de management în cadrul întreprinderilor industriale din Republica Moldova există provocarea prezentată de implicarea managementului, motivarea și participarea angajaților, implicarea celorlalte părți interesate (acționari, public, organe de reglementare etc.) și, de asemenea, concentrarea pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor în diferite arii.

Cu alte cuvinte, modificarea culturii întreprinderii reprezintă poate provocarea reală pentru procesul de implementare a unui sistem integrat de management. Totodată, se consideră că înainte de a introduce managementul integrat trebuie de considerat structurile și stilurile de management, care trebuie integrate, precum și trebuie de evaluat cât de efektiv și de eficient este managementul actual al organizației.

Autorii au identificat câteva motive pentru dezvoltarea sistemului integrat de management în întreprinderile moldovenești, inclusiv în cele prelucrătoare:

- Reduce duplicările și, prin urmare, costurile asociate;
- Reduce riscurile și, prin urmare, crește profitul;
- Aduce un echilibru necesar în definirea obiectivelor;
- Elimină responsabilități și relații interne necorespunzătoare;
- Concentrează atenția pe obiectivele afacerii (organizației / întreprinderii);
- Formalizează sistemele informale ale organizației / companiei;
- Creează consistența necesară managementului;
- Îmbunătățește comunicarea internă / externă;
- Facilitează instruirea personalului, formarea acestuia și dezvoltarea.

Principalele etape, sugerate de autori, pentru implementarea SIM în întreprinderile din Republica Moldova sunt:

I. Evaluarea situației existente în domeniul SIM. La această etapă, are loc compararea practicilor curente ale întreprinderii cu cerințele corespunzătoare ale standardelor, stabilirea volumului de lucru necesar și elaborarea Planului de acțiuni.

II. Definirea strategiei în domeniul calității. În acest scop, se elaborează politica și obiectivele SIM, ținând cont de cele 4 componente ale acestuia, care determină direcția dezvoltării întreprinderii, definesc rezultatele scontate și contribuie la identificarea resurselor necesare pentru atingerea acestora.

III. Elaborarea organigramei SIM. Top managementul trebuie să definească responsabilitățile și autoritățile în domeniul SIM, precum și interacțiunile acestora și să le promoveze în cadrul întreprinderii. Responsabilitatea principală în elaborarea și implementarea SIM revine Directorului și echipei de manageri.

IV. Documentarea SIM. Documentele SIM constituie imaginea reală a activității cotidiene a întreprinderii, menite să reflecte toate etapele proceselor și responsabilitățile implicate.

Pentru implementarea SIM-lui în întreprinderile din RM este necesară elaborarea unei documentații speciale:

▪ Manualul SIM descrie, în linii generale, structura și modul de funcționare a SIM din cadrul unei întreprinderi și este documentul în care sunt enunțate politicile generale pentru sistemele integrate, procedurile și practicile aplicate în acest context.

▪ Procedurile documentate sunt modalități specificate de executare a unei activități sau proces. Modul de desfășurare a fiecărui tip de activitate trebuie să fie prezentat într-o procedură. Nivelul de detaliere al procedurilor, care fac parte din SIM, depinde de complexitatea activității, metodele utilizate și calificarea necesară a personalului implicat în realizarea activității.

▪ Informațiile și îndrumările la nivelul locurilor de muncă sunt furnizate muncitorilor sau operatorilor de instrucțiuni de lucru. Aceste documente au rolul de a prezenta modul cum trebuie să se desfășoare o anumită activitate la un anumit loc de muncă, precum și nivelul de calitate ce trebuie obținut, iar redactarea lor trebuie realizată în termeni simpli, clari și fără ambiguități, astfel încât să poată fi înțelese de muncitorii cu un nivel limitat de cunoștințe.

▪ Înregistrările sunt documente, care furnizează dovezi obiective ale gradului de satisfacere a condițiilor referitoare la SIM.

V. Implementarea operațională a SIM se suprapune cu etapa anterioară și prevede:

- Implicarea tuturor angajaților în procesul de implementare;
- Aplicarea documentelor SIM în practica de fiecare zi;
- Actualizarea și îmbunătățirea permanentă a documentelor SIM.

VI. Auditul de evaluare SIM. Odată ce SIM a fost implementat, se efectuează auditul intern, care asigură colectarea dovezilor obiective, în scopul reducerii, eliminării ulterioare și, principalul, prevenirii neconformităților.

VII. Certificarea SIM. Certificarea este o procedură de atestare a conformității SIM, în raport cu un referențial dat (standardele sau modelele aplicate). Această procedură implică, de regulă, intervenția unei organizații acreditate, cu o credibilitate maximă, denumită Organism de certificare, și având misiunea de a elibera un certificat de conformitate.

În final, conchidem că SIM permite managementului să stabilească direcțiile pentru îndeplinirea eficace și eficientă a obiectivelor organizației. De la gestionarea necesităților angajaților și până la studierea performanțelor competitorilor, de la încurajarea bunelor practici și până la minimizarea riscurilor și maximizarea gradului de utilizare a resurselor, abordarea integrată a sistemului de management poate sprijini organizația să-și sporească eficacitatea și eficiența în afaceri, îmbunătățirea imaginii și eligibilitatea acesteia, fie de la partenerii de afaceri sau de la publicul larg, cât și de la clienții noi.

Implementarea și certificarea SIM în întreprinderile din Republica Moldova generează următoarele avantaje:

- accesul pe piața UE;
- stabilirea unui cadru unic pentru îmbunătățirea continuă a tuturor activităților prioritare în cadrul întreprinderii;
- definirea unei politici unice pentru SIM;
- creșterea beneficiilor aduse de fiecare sistem în parte;
- micșorarea costurilor de menținere a mai multor sisteme de management;
- optimizarea consumului resurselor utilizate;
- crearea tuturor condițiilor pentru activitățile de planificare, control, monitorizare, acțiuni corective, audit și analiză etc.

SIM reprezintă oportunitatea pentru întreprinderile autohtone de a-și demonstra angajamentul față de dezvoltarea durabilă în raport cu cerințele părților interesate.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. SM SR EN ISO 9001:2015, Sisteme de management al calității. Cerințe, 2015. 40p.
2. Deac V. (coordonator), Management. București: Editura „ASE”, 2014. 456p.
3. Nicolescu O. (coordonator) Dicționar de management. București: Editura Pro Universitaria, 2011. 904p.