Leonardo da Vinci

TEHNE

Centrul pentru Dezvoltare şi Inovare în Educație

Bucuresti 061311, ROMANIA
Bd. Timisoara 37, T10-AP78
Tel./ fax: +4 021 746 53 39
E-mail: office@tehne.ro
www.tehne.ro

Proiect pilot nr. RO/03/B/F/PP-175017 *Dezvoltarea standardelor interne*

„Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație (comunicare) reflectă numai punctul de vedere al autorului şi Comisia nu poate fi făcută răspunzătoare pentru orice utilizare a informației pe care o conține."

MODUL DE FORMARE

DEZVOLTAREA STANDARDELOR INTERNE

MODULUL ESTE DEZVOLTAT DE:

TEHNE - Centrul pentru Dezvoltare şi Inovare în Educație
TEHNE este o organizație activă în domeniul educației, derulând programe şi proiecte de elearning, dezvoltare curriculară, educație pentru cetățenie democratică, învățare permanentă şi formarea continuă a cadrelor didactice.

Cuprins:

I. INTRODUCERE

II. DE CE SĂ AVEM STANDARDE INTERNE?

III. REZULTATE AŞTEPTATE ÎN DOMENIUL STANDARDELOR INTERNE

IV. ROLUL STANDARDELOR INTERNE

V. CUM DEZVOLTĂM STANDARDELE INTERNE

VI. ASPECTE METODOLOGICE PRIVIND DEZVOLTAREA STANDARDELOR INTERNE

I. INTRODUCERE

Managerii generali, şefii de departamente sau managerii de programe sunt responsabili pentru îndeplinirea obiectivelor, obținerea valorilor de profit programate. Ei sunt responsabili în fața proprietarului şi acționarilor. Totodată, pentru a se conforma cerințelor externe ale firmei – reglementări privind protecția mediului, conformarea la cerințele privind raportarea financiară, contabilitatea şi alți indicatori solicitați de legislația națională şi locală, trebuie să dezvolte sisteme interne de standarde. Standardele interne şi controlul intern constituie un tot inseparabil, orientat către diminuarea riscurilor şi sesizarea la timp a oportunităților.

II. DE CE SĂ AVEM STANDARDE INTERNE?

Este un proces care face parte din bunele practici de management, fiind util în mai multe domenii ale activității companiei:

- organizare,
- asigurarea calității,

- managementul riscului,
- cooperarea cu clienții.

Procesul de dezvoltare a standardelor interne conduce la conştientizarea problemelor, la identificarea factorilor care induc stress în organizații, la creşterea coeziunii interne. Valoarea pentru organizație a acestui proces depinde de modul în care se realizează etapele de producere, testare şi implementare a standardelor interne, fiind o ocazie de dezbatere, clarificare şi definire a aspectelor privind stabilirea răspunderilor, interacțiunea între oameni şi departamente, eficiența comunicării. Filosofia standardelor interne este aceea de a transfera tratamentul urgențelor şi priorităților din domeniul managementului de criză în domeniul managementului strategic.

III. REZULTATE AŞTEPTATE ÎN DOMENIUL STANDARDELOR INTERNE

Odată ce procesele de elaborare a standardelor interne sunt puse la punct, un prim rezultat este sporirea cunoaşterii comune privind aspectele importante ale activității firmei. Mai multe aspecte, până atunci ignorate sau trecute sub tăcere, vor începe să între în atenția factorilor de decizie şi a lucrătorilor şi să constituie subiecte de discuție şi de evaluare.

Standardele interne se folosesc pentru:

- a compara diferite departamente, activități, rezultate, care până în acel moment nu erau corelate,
- pot fi folosite apoi la diseminarea rezultatelor, pentru diferite grupuri țintă:
    - angajați,
    - clienți,
    - parteneri,
    - autorități,
    - alte segmente ale audienței externe.

Standardele interne, la care se adaugă rezultatele obținute de întreprindere pe o anumită perioadă, se folosesc şi la stabilirea priorităților intreprinderii, la realizarea ghidurilor de producție şi a politicilor intreprinderii.

IV. ROLUL STANDARDELOR INTERNE

1. Traducerea standardelor de mediu, management, calitate, financiare etc. impuse din exterior în standarde mai apropiate de funcționarea companiei, de producție şi de luarea deciziei;
2. Facilitarea şi definirea indicatorilor folosiți de inspecția internă - pe criterii de mediu, resurse umane, respectarea legislației, calitate, respectarea drepturilor consumatorului;
3. Exprimarea nivelului propriu de exigențe, a personalității şi specificului companiei în toate domeniile de activitate ale companiei;
4. Minimizarea problemelor operaționale care apar, prin capacitarea tuturor actorilor din companie în operarea cu standardele interne, mai prietenoase şi mai apropiate de specificul activităților, şi de a acționa în momentul în care personalul identifică probleme, abateri, disfuncții.

V. CUM DEZVOLTĂM STANDARDELE INTERNE

a) Domenii în care se pot dezvolta standarde interne

Teoretic, se pot dezvolta standarde interne în toate domeniile de activitate, dar cele mai importante sunt cele care au impact mare asupra personalului, profitului şi legalităţii activităţii intreprinderii. Totodată, la fel ca şi inspecţia internă, trebuie dezvoltate numai acele standarde care vor fi folosite, măsurate şi evaluate în cazul deciziilor importante, altfel, nimeni nu va folosi nişte standarde ce nu au viabilitate şi nici nu contribuie la eficienţa generală. Domenii prioritare pentru dezvoltarea standardelor interne: securitatea muncii şi strategiile de sănătate ocupaţională, managementul riscului, managementul stresului pentru personal, marketingul intern al resurselor, auditul intern.

b) Cum organizăm producerea şi dezvoltarea standardelor interne

În momentul conştientizării nevoii dezvoltării acestor standarde, este utilă definirea activităţii ca proiect, în care să fie identificabile obiectivele, echipa de proiect, resursele aflate la dispoziţie, planul cu activităţile şi termenele de realizare, precum şi indicatorii de performanţă.

Deoarece elaborarea standardelor şi implementarea procedurilor de utilizare a lor, prin inspecţie, raportare, evaluare etc., necesită competenţe multiple şi capacitate decizională, este utilă alcătuirea unui *steering group* care să îndeplinească toate funcţiile legate de proiect. Din acest grup vor face parte reprezentanţii top managementului, ai tuturor departamentelor de producţie, resurse umane, contabilitate, ai grupurilor care se ocupă de managementul calităţii.

VI. ASPECTE METODOLOGICE PRIVIND DEZVOLTAREA STANDARDELOR INTERNE

1. *Studiul sistemelor de standarde la care se supune întreprinderea*

O întreprindere se supune unei multitudini de standarde, care sunt în majoritatea cazurilor transpuneri ale cerinţelor legale explicite:

- *standarde privind producţia* – norme tehnice privind utilajele, norme tehnice privind condiţiile de realizare a produselor şi de livrare a serviciilor;

- *standarde privind protecţia muncii şi prevenirea accidentelor* – seturi de instructaje obligatorii, seturi de recomandări şi norme privind lucrul cu diverse utilaje, seturi de recomandări privind avertizarea şi semnalizarea locurilor periculoase;

- *standarde privind normele juridice şi contractuale;*

- *standarde privind activitatea financiar contabilă;*

- *standarde privind managementul intreprinderii;*

- *standarde privind calitatea produselor;*

- *standarde privind comunicarea şi respectarea reglementărilor de informare a publicului şi a clienţilor;*

- *standarde privind resursele umane şi formarea profesională;*

etc, etc.

2. *Identificarea specificului companiei*

Toate standardele menţionate anterior pot fi transpuse imediat în condiţiile specifice ale intreprinderii sau nu. Exemple de domenii în care pot apărea aspecte specifice companiei, care ar necesita standarde interne: cultura organizaţională, dezvoltarea carierei, ariile de cuprindere a controlului, relaţii interpersonale, riscuri specifice, ritmul şi programul de lucru, rolul factorului uman în cauzele accidentelor.

Metoda care poate fi cel mai bine utilizată în acest caz este acțiune-cercetare, care implică identificarea fenomenelor precum şi înțelegerea factorilor care afectează performanța umană şi relațiile de muncă. Se va face apel la bazele de date ale companiei privind accidentele, cazurile de nerespectare a prevederilor legale, întârzieri în livrări, în îndeplinirea diferitelor forme legale şi contractuale, disfuncții şi defecte de fabricație, reclamații şi plângeri ale clienților şi beneficiarilor.

3. *Dezvoltare colaborativă a standardelor*

Aceasta presupune implicarea personalului care este direct afectat de aceste standarde în elaborarea şi implementarea lor. Orice observații venite din partea practicienilor trebuie luată în seamă, deoarece de calitatea şi relevanța acestor standarde va depinde şi valoarea lor: valoare de întrebuințare, valoare adăugată şi valoare dată de siguranța în exploatare. Totodată, principalii actori sunt ținuți la curent cu evoluția proiectului şi participă la aspectele cheie ale acestuia.

4. *Dezvoltarea bazată pe teste a standardelor – "Test driven development"*

Activitatea poate fi simplă sau complexă, testele depinzând de specificul şi dimensiunea companiei. În cadrul acestei metode, decizia de a aplica un anumit set de standarde este urmată de aplicarea experimentală a acestora, de compararea efectelor obținute după aplicarea standardelor cu efectele anterioare aplicării lor, analiza comportamentului uman, gradul de adaptare şi satisfacție a personalului.

VII. EXEMPLU: METODOLOGIE DE DEZVOLTARE A STANDARDELOR PRIVIND MANAGEMENTUL RISCULUI

1. Evaluarea riscurilor, pornind de la principalii factori de risc în întreprindere, conform statisticilor: principalele tipuri de accidente, niveluri ale riscurilor în raport cu activitățile şi resursa umană, măsurile de prevenire şi de limitare a impactului riscurilor care sunt actualmente în uz; strângerea de informații pe bază de chestionare specifice.

Principalele dificultăți în cazul măsurării impactului este izolarea factorilor de risc, ce acționează de multe ori simultan sau într-un anumit context. De regulă, experimentele în acest domeniu sunt destul de greu de realizat, dar, în caz că este posibilă realizarea experimentelor, ele vor fi conduse de principiul "ceilalți factori rămân neschimbați" – determinarea modificării variabilelor dependente în funcție de un singur factor dependent. O altă dificultate este utilizarea celor mai bune definiții pentru factorii de risc, imprecizia sau neclaritățile în acest domeniu conduc la dificultăți metodologice sau la erori. Exemplu de neclaritate în exprimare: "personalul nu cunoaşte regulile privind protecția muncii" – trebuie precizat ce tip de personal, care sunt regulile ce nu sunt cunoscute, cum a fost constatat acest fapt. De aceea, dacă sunt disponibile, se vor folosi rapoartele de măsurare şi date deja colectate privind fenomenele investigate.

2. Identificarea neajunsurilor existente în prezent, pe baza evaluărilor subiective ale angajaților, managerilor şi a responsabililor. Pentru ghidarea discuțiilor şi formularea întrebărilor, se vor folosi ghiduri oficiale, recunoscute, privind evaluarea domeniilor respective, dar se va insista pe factorii de risc identificați anterior în intreprindere. Se va observa modul în care exprimările angajaților chestionați exprimă situații particulare, diferențe, cazuri specifice. De regulă, aceştia sunt rugați să menționeze trei probleme, împreună cu implicațiile acestora asupra activității secției sau echipei din care fac parte.

3. Înregistrarea principalelor concluzii

Aceste concluzii vor cuprinde:

- principalele abateri dintre factorii de risc indicați în studiile folosite ca benchmark şi situația identificată în întreprindere;

- cât de frecvent apar abaterile, problemele, neajunsurile;
- care este impactul evenimentelor şi factorilor de risc asupra sănătăţii personalului, profitului intreprinderii, încrederii şi satisfacţiei clienţilor;
- se va face o listă cu: încărcarea cu activităţi a posturilor, modul în care, în medie, este perceput riscul fiecărui post, modul în care lucrătorii cooperează şi cum se desfăşoară munca în echipă, tipurile de formare şi modul în care se desfăşoară instructajele, numărul de ore de muncă şi cum sunt acestea distribuite pe zile, săptămâni, etc.;
- Se vor colecta documente privind: planurile proprii privind activitatea şi prevenţia accidentelor, organigrame şi scheme de organizare, managementul şi sprijinul acordat de manageri angajaţilor, comunicarea în organizaţie şi modalităţile de raportare, modul de utilizare-subutilizare a competenţelor angajaţilor, impreciziile şi ambiguităţile în definirea activităţilor şi rolurilor.

4. Discutarea concluziilor în cadrul *steering group* şi luarea deciziilor privind noile standarde.

5. Testarea noilor standarde şi investigarea efectelor produse prin folosirea lor.

BIBLIOGRAFIE

1. Alfredsson, G.; Introduction – Broadening the Scope of Applicable Standards, in The Inspection Panel of the World Bank: A Different Complaints Procedure; G. Alfredson & Rolf Ring eds, Kluwer Law International 2001;
2. Factors determining work-load; Ergonomics. 1978 Mar; 21(3):143-9;
3. Development of internal company standards of good management practice and a task-based risk assessment tool for offshore work-related stressors; Prepared by Birkbeck College and The Keil Centre for the Health and Safety Executive 2003
4. Stansfeld, S, Head, J & Marmot, M (2000); Work-related Factors and Ill Health: the HSE (2000) Factoring the Human into Safety Offshore Technology Report OTO 2000/036;
5. Sudbury P., KR (1998); Psychosocial aspects of Stress, Health and Safety on North Sea Installations; Scand. Journal of Work Environ. Health, 24 (5).