

ABORDAREA MANAGEMENTULUI INTEGRAT CALITATE – RISC AL RESURSELOR UMANE ÎN SECTORUL PUBLIC

*Svetlana COJOCARU,
dr. în economie, conf. univ.,
Academia de Administrare Publică de pe
lângă Președintele Republicii Moldova*
*Veronica BUTNARU,
magistru, lector superior univ.,
Academia de Administrare Publică de pe
lângă Președintele Republicii Moldova*

Organization's survival and development, is closely linked to its ability to provide quality products and services that meet and even exceed customers' expectations. Human resources issues are central to the philosophy of quality and employee involvement is essential for the introduction and implementation of initiatives, programs, practices and techniques related to quality.

In this context, assurance and continuous improvement of human resources “quality” should be included among the main concerns of the organization.

Throughout its existence and development organization is at risk. Human resource is one which can be an important factor in risk management, but while it can itself become a source of risk.

This thematic, is part of the trends of reconsidering the importance of human resources, their involvement in the quality and risk management organization.

Key words: human resource, human capital management, human resources, quality, performance, quality management, performance management, risk, risk management, integrated management.

Orientarea spre calitate recunoaște importanța resurselor umane și afirmă o imagine conceptuală și bine definită referitoare la conduita și motivarea umană [1]. Eforturile de îmbunătățire a calității continuă, schimbările apărute în cultura autorităților publice vor aduce la schimbări ca rezultate în urma stabilirii unui climat de muncă în care au fost instituite participarea, încrederea, responsabilitatea pentru îndeplinirea scopului și implicarea angajaților în procesul decizional [1]. În general implicarea funcției de resurse umane în eforturile de îmbunătățire a calității se materializează în trei feluri: prin participarea la schițarea, introducerea și menținerea diferitelor inițiative de îmbunătățire a calității, prin schimbarea practicilor tradiționale de personal și prin stabilirea unei orientări spre calitate în cadrul funcției de personal.

Succesul implementării TQM în administrația publică depinde de următoarele trei elemente: **implicarea angajailor, responsabilizarea angajailor și leadership și angajarea conducerii** [2, p.23].

Resursele umane sunt una din sursele fundamentale de riscuri, dar sunt în același timp cele care gestionează și controlează sistemele de management. Astfel, factorul uman este un element principal care influențează sistemele de management și managementul riscului.

Calitatea resurselor umane trebuie să fie una din preocupările centrale ale organizațiilor publice, atât sub aspectul obținerii ei, dar și sub aspectul utilizării ei, deoarece angajații corespunzători, instruiți, bine motivați și recompensați sunt una din premisele succesului în managementul riscului.

Modul de abordare și de definire a riscului, pe parcursul ultimelor decenii a suferit schimbări substanțiale. Astfel, de la conotația de eveniment advers, prejudiciu sau

pierdere s-a trecut la cea de probabilitate a producerii unor evenimente cu impact asupra organizației și ulterior la cea de incertitudine asupra obiectivelor. În această nouă viziune riscul este simplu asociat cu juxtapunerea dintre obiectivele unei organizații și mediul, intern sau extern, în care aceasta operează. În trecut riscul era echivalat în totalitate cu evenimente cu impact negativ și tratat ca un lucru care trebuie neapărat transferat. Concepția actuală apreciază riscul ca fiind un element inerent vieții sau organizației, pe care trebuie să fie asumat pentru a obține beneficii.

Definiția esențială pentru risc, agreată de specialiștii în domeniu, este cea dată de *Standardul ISO 31000:2009* și anume “*Efectul incertitudinii asupra obiectivelor*”. Riscul ocupațional, sau riscul profesional, este probabilitatea ca o persoană să fie supusă unui anumit nivel de vătămare, ca rezultat al unui eveniment advers, specific, identificat, care implică un anumit grad de risc, în timpul activității de muncă.[3]

În managementul riscului sunt analizate și sistematizate principalele riscuri specifice, asociate formării resursei umane:

- riscuri specifice în formarea continuă a resursei umane dintr-o instituție publică;
- principalele riscuri asociate unui program de training;
- riscuri specifice unui program de training privind formarea/instruirea anticorupție a resursei umane.

Sistemul de management al calității asigură cadrul necesar pentru îmbunătățirea continuă a calității serviciilor publice și de minimizare riscurilor la care este supus sistemul public, prin creștere a satisfacției beneficiarilor și pentru întărirea încrederii altor factor interesați.

Riscurile au devenit importante și conștientizate de fiecare manager. Ele nu sunt doar o problemă de percepție, ele sunt reale. Evaluarea și modelarea riscului este o activitate complexă, ce presupune abordări multidisciplinare din diferite ramuri ale științei, respectiv cunoștințe din domeniile economic, tehnologic și politic. Rezultatele evaluării riscului influențează decisiv deciziile și succesul strategiilor adoptate la nivel de management public.

Câteva dintre elementele esențiale care trebuie clarificate pentru un bun management al riscului resurselor umane, sunt:[3]

- posturile sunt ocupate de oamenii potriviți, cu pregătirea și competențele necesare;
- oamenii sunt motivați în mod corespunzător;
- necesarul de personal este cunoscut din timp;
- posturile sunt adecvat definite;
- delegarea nivelului de decizie este făcută corespunzător.

Conceptul de sistem de management integrat calitate-risc a evoluat căpătând noi dimensiuni și perspective plecând de la premisa că o organizație publică are nevoie de un concept organizațional și de management global, astfel încât sistemele existente, orientate pe subiect, trebuie să fie asociate.

Printre principalele beneficii al unui astfel de sistem se numără:[4]

§ integrarea componentelor de administrare dintr-o organizație într-un sistem coerent, funcțional și alinierea tuturor practicilor de management cu strategia;

§ îmbunătățirea procesului într-un mod holistic, ceea ce conduce la includerea pe lângă performanță și a riscului, conformității și calității;

§ îmbunătățirea procesului de decizie prin scurtarea ciclurilor de raportare și instituirea unui singur punct de acces pentru toată informația, care este structurată într-un mod sistematic și uniform;

§ implicarea angajaților și colaborarea cu aceștia în vederea realizării strategiilor referitoare la performanță, risc, calitate și conformitate.

Schimbările ample pe care le declanșează un astfel de sistem vizează, și nu în ultimul rând, resursele umane, din perspectiva tratării calității și riscului nu numai ca o problemă tehnică, ci și ca un demers complex în care acestea sunt generatoare de valoare, căpătând noi valențe în contextul integrării în demersul pentru calitate.

Riscul referitor la resursele umane include provocările inerente managementului oamenilor, programelor și proceselor, atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației.

Anticiparea adecvată și managementul acestui tip de riscuri pot ajuta la îmbunătățirea performanței, productivității și competitivității organizației publice. Managementul resurselor umane ar trebui să înțeleagă riscurile legate de capitalul uman și activitățile organizației ar trebui derulate în mod corespunzător pentru a atenua aceste riscuri. Există un cadru bine conturat referitor la modalitatea de gestionare a riscurilor, iar extinderea acestuia în domeniul resurselor umane, poate permite atât organizației cât și specialiștilor în resurse umane de a crea o nouă perspectivă asupra funcției de resurse umane și de a-i da o valoare strategică.

Tot oamenii sunt aceia care constituie activele importante, dacă nu cele mai importante, ale unei organizații și în același timp ei se dovedesc importanți și în managementul riscului, deoarece folosindu-și creativitatea ei pot rezolva probleme neprevăzute, se pot deplasa în interesul organizației la mari distanțe, își pot reprojeta munca astfel încât să evite întârzierile inutile în îndeplinirea acesteia, sau pot să convingă un prieten talentat să se transfere în organizație, în cazul în care prezența lui este necesară.

Activitățile specifice MRU au câteva implicații importante pentru managementul riscului, și anume: sunt necesare pentru a relaționa resursele umane cu practicile managementului riscului adoptate în organizație, calamitățile specifice resurselor umane (divorț, boli cronice, accidente mortale) pot fi atenuate prin decizii corespunzătoare ale managementului riscului; evaluarea performanțelor resurselor umane ar trebui să fie corelate cu managementul riscului, etc.

Tabelul 1. Elemente de bază pentru întocmirea unui plan al riscului în domeniul MRU

Activitatea de MRU	Riscul potențial	Considerații
Conducerea/ gestionarea resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> • Abuz • Reputația în comunitate 	<ul style="list-style-type: none"> • acuratețea descrierii postului • sistem de verificare respectare specificație post • existența procedurilor specifice de MRU • comprehensivitatea politicilor și procedurilor specifice MRU • furnizarea de formare continuă în domeniul politicilor și procedurilor specifice MRU ale organizației • asigurarea orientării și formării profesionale • existența unei evidențe scrise a problemelor • referitoare la performanță • existența unui sistem de securizare a valorilor organizaționale • existența procedurilor specifice riscurilor psihosociale
Angajarea	<ul style="list-style-type: none"> • Practici discriminatoare • Angajări nepotrivite • Lipsa calificărilor necesare pentru organizațiile publice • Modificări legislative 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza postului, conținutul și cerințele postului • măsura în care recrutarea și selecția au ținut cont de specificațiile postului • metodele de recrutare și selecție utilizate • respectarea legilor specifice în domeniu • existența unei perioade de probă prevăzute în contractul individual de muncă • posibilitatea respectării contractului de muncă • acceptul angajatului referitor la politicile organizației • și prevederile contractului individual de muncă
Recompensele și beneficiile	<ul style="list-style-type: none"> • Abuzuri financiare 	<ul style="list-style-type: none"> • acuratețea, coerența și transparența sistemului de evaluare a performanțelor

		<ul style="list-style-type: none"> • stabilirea responsabilităților referitoare la evaluare • existența unui sistem de comunicare
Reținerea și dezvoltarea Resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> • Abuz • reputația în comunitate • comunicare de informații • cu caracter personal 	<ul style="list-style-type: none"> • asigurarea necesarului corespunzător de orientare și formare profesională a resurselor umane • adecvarea supravegherii performanța sistemului de management al RU • eficiența sistemului de gestionare a informațiilor cu caracter personal
Disponibilizări, părăsirea organizației	<ul style="list-style-type: none"> • calitatea • reputația în comunitate • compensații 	<ul style="list-style-type: none"> • protejarea informațiilor deținute de angajați și recuperarea echipamentelor date în folosință • dezactivarea codurilor de acces, parolilor • existența unui plan de acțiune
Securitate și sănătate în muncă	<ul style="list-style-type: none"> • de mediu • vătămare corporală sau deces 	<ul style="list-style-type: none"> • existența managementului OH&S • existența procedurilor și politicilor OH&S • furnizarea unei pregătiri adecvate • existența echipamentului de protecție necesar

Sursa: NEGRU, E. Cercetări privind managementul integrat calitate-risc al resurselor umane, Brașov 2010

Dezvoltarea unui plan al managementului riscului pentru activitățile specifice MRU ar trebui să țină cont atât de elemente general valabile tuturor organizațiilor publice, cât și de elemente specifice fiecărei organizații în dependență de cultura organizațională.

Un sistem integrat de management calitate – risc poate facilita luarea unor decizii mai bine documentate, poate oferi o certitudine referitoare la abilitatea organizației de a gestiona potențialele riscuri și de a utiliza corespunzător resursele.

Concluzie: Un sistem integrat de management calitate – risc permite organizațiilor publice să abordeze un sistem de management care tratează strategiile, performanța, riscul, conformitatea, procesul și calitatea ca elemente interdependente de realizare a obiectivelor organizaționale, permițându-le să fie gestionate într-un mod unificat, sistematic în scopul de a optimiza rezultatele.

Schimbările de natură economică, tehnologică și socială sunt din ce în ce mai rapide și radicale, ceea ce înseamnă că indivizii trebuie să facă față unor cerințe în creștere, unor noi raporturi de muncă, având din ce în ce mai puțin timp pentru a se adapta, acomoda sau obișnui cu noile situații de muncă.

Referințe bibliografice

1. RANDELL, G., "Employee Appraisal", Sisson, K. (Ed.), Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1994
2. OLARU, M., ISAIC-MANIU, A., LEFTER, V., POP, N.AL., POPESCU,S., DRĂGULNESCU, N., RONCEA, L., RONCEA, C., Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității, Editura economică, 2000
3. MORARU, R. I., BĂBUȚ, G., Managementul riscurilor, abordare globală : concepte, principii și structuri, Universitas, Petroșani, 2009
4. NEGRU, E., Cercetări privind managementul integrat calitate-risc al resurselor umane, Brașov 2010
5. COJOCARU, S., CĂPĂȚÎNĂ, N. Considerații teoretice privind managementul calității resurselor umane în administrația publică.//Materialele Conferinței internaționale științifico-practice, 21 mai 2011, AAP. Chișinău, AAP, 2011.