

MANAGEMENTUL INTEGRAT CALITATE-RISC-RESURSE UMANE

*Asist.univ. dr., Alina SUSLENCO,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți
alina.suslenco@mail.ru*

We started this research approach with the need of formulating the essence and the characteristics of the integrated management – quality-risk-human resources. The emergence of such a concept derives from the economic agents' need to cope with market distortions, to undergo complex economic circumstances, to adopt effective measures in order to overcome the complexity of the environment in which they operate. Thus, for these reasons, we come to support the economic agents having an integrated quality-risk-human resources management, which is a new but very useful concept, especially for emerging countries that aspire to attain a new level of development. In this paper we analyzed the integrated quality-risk-human resources management and its influence upon business efficiency. The research methodology focused on the use of the following methods: analysis, synthesis, induction, abduction, deduction, scientific abstraction. The research results highlight the need to implement the integrated quality-risk-human resources management in the companies, as being an efficient economic pillar.

Cuvinte-cheie: management, managementul integrat, resurse umane, managementul riscului, calitate, managementul integrat calitate-risc-resurse umane.

Jel: D81, M1, M12

Introducere

În acest demers al cercetării, am pornit de la considerentele de a găsi o metodologie eficientă pentru întreprinderi de a face față turbulențelor din mediul economic actual, complexității conjuncturii economice create în Republica Moldova și necesității de rămâne competitive în lupta concurențială, în contextul globalizării afacerilor și internaționalizării piețelor. Astfel, firmele trebuie să facă față noilor cerințe de pe piață, să poată anticipa și gestiona eficient riscurile, să asigure calitatea produselor sale și să utilizeze la maximum principalele resurse ale unei națiuni – „resursele umane”. Astfel am elaborat modelul managementul integrat calitate-risc-resurse umane, pentru a puncta interconexiunea dintre risc-calitate și resurse umane și a contura cum aceste concepte pot contribui la eficiența și competitivitatea întreprinderii.

Conținut

Un sistem integrat de management calitate – risc- resurse umane permite firmelor să abordeze un sistem de management, care tratează strategiile, performanța, riscul, conformitatea, procesul, calitatea și resursele umane ca elemente interdependente de realizare a obiectivelor organizaționale, permițându-le să fie gestionate, într-un mod unificat, sistematic în scopul optimizării rezultatelor.

Printre principalele beneficii al unui astfel de sistem, se numără:

- 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.

Un sistem integrat de management calitate – risc- resurse umane 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.

Schimbările ample, pe care le declanșează un astfel de sistem, vizează, 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.

Contribuția funcției de RU la TQM poate fi identificată în termeni de dimensiune a implicării. Dimensiunile implicării sunt date de gama de activități legate de TQM la care funcția de resurse umane își aduce contribuția, redate în figura 1 [6].

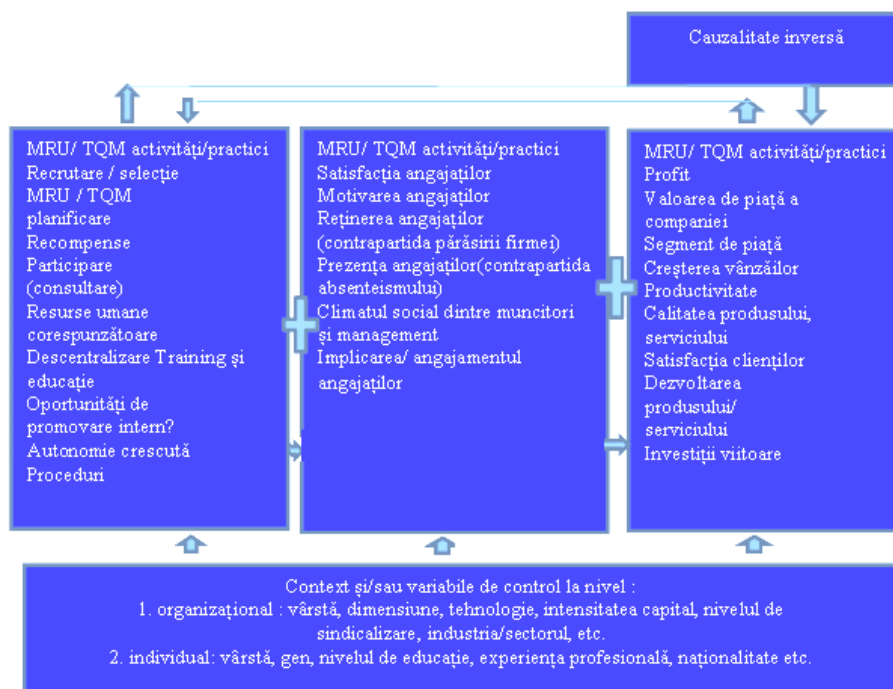


Figura 1. Activitățile și rezultatele MRU/TQM și performanța firmei

Componentele procesului Managementului Calității Totale, leadership, angajarea conducerii top-managementului, training și educație, folosirea echipei și cultura, considerate în două moduri: independente ca potențial de resurse și ca sistem complet, care, prin interacțiunea lor, determină complexitatea, sunt redată în figura 2 [5]:

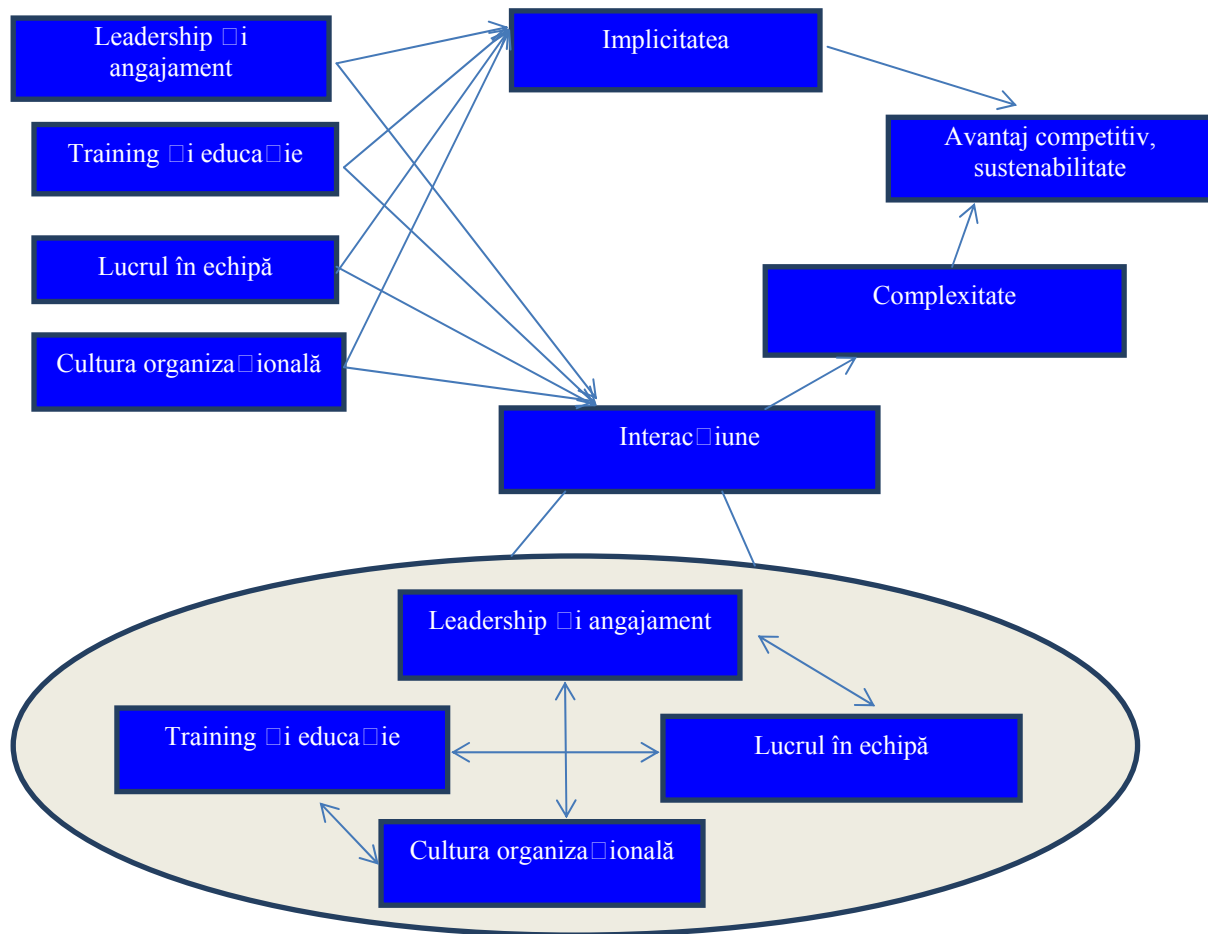


Figura 2. TQM/MRU, activități, resurse, complexitate și sustenabilitate a avantajului competitiv
Sursa: adaptat de autor

Riscul referitor la resursele umane include provocările inerente managementului resurselor umane, 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 firmei. 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 sustenabilă.

Transformările rapide în cadrul mediului social al întreprinderii, creșterea responsabilității sociale, internaționalizarea piețelor și, implicit, creșterea mobilității resurselor umane, schimbarea psihologiei industriale sunt doar câteva elemente menționate, care evidențiază importanța resurselor umane pentru o organizație. În același timp, specialiștii în domeniu au constatat că, deși general recunoscut faptul că „din ce în ce mai mult avantajul competitiv al unei organizații rezidă în oamenii săi”, sunt încă puține organizații, care acordă o suficientă atenție acestui fapt, obiectivul acestora fiind mai degrabă rentabilitatea pe termen scurt și mediu.

Conform analizei specialiștilor există cel puțin trei direcții în care vor fi înregistrate mutații, schimbări și evoluții, și anume [4]:

- a) *Structura resurselor umane* – se evidențiază tendințe referitoare la:
- reducerea ponderii muncii fizice în favoarea muncii intelectuale;
 - schimbări de conținut ale ocupațiilor;
 - tendința de deplasare a ponderii aptitudinilor de la cele senzoriale și motrice spre aptitudinile intelectuale;
 - apariția de meserii și ocupații noi;
 - mutații în sistemul de formare continuă.
- b) *Managementul resurselor umane* - se evidențiază următoarele tendințe:
- consolidarea rolului managementului resurselor umane în îndeplinirea misiunii și obiectivelor organizației;
 - mutații în exercitarea funcțiilor managementului;
 - creșterea complexității motivării, care va fi dominată de un înalt nivel al necesităților psihologice;
 - orientarea controlului privind comportamentul salariaților spre aspectele motivaționale ale locului de muncă, eficiență bazată pe un climat psiho-social favorizant;
 - încurajarea responsabilizării angajaților, elaborarea de sisteme de evaluare mai performante;
 - extinderea comunicării cu angajații.
- c) *Leadership și responsabilitățile managerilor* – se conturează tendințe de:
- consolidare a leadershipului participativ;
 - corelare și adaptare a responsabilităților managerilor de vârf și dezvoltare de noi competențe pentru managerii din prima linie.

Certificarea unui Sistem de Management al Calității este dovada angajamentului pentru calitate, pe care o organizație o poate prezenta clienților săi, cât și celorlalte părți interesate. Fiecare organizație, care își propune obținerea unor avantaje pe termen lung, ar trebui să ia în considerare aspectele specifice ale sistemelor de management al calității, prevăzute de seria de standarde ISO 9000. Implementarea unui sistem de management al calității conferă organizațiilor, pe lângă beneficiile rezultate din aprecierea calității actului managerial, a bunelor practici din organizație, următoarele:

- implicarea angajaților;
- empowerment / responsabilizarea angajaților;
- leadership și angajarea conducerii.

Implicarea angajaților este folosită, cu precădere, de câștigătorii premiilor pentru calitate, care consideră că realizarea aspirațiilor lucrătorilor trece prin reușita întreprinderii. În abordarea implicării angajaților, o importanță deosebită o au lucrul în echipă, concentrarea pe cerințele clienților, comunicarea și sistemul de recompense, cât și recunoașterea acordată angajaților organizației. Lucrul în echipă facilitează abilitatea angajaților de a realiza o sarcină împreună cu ceilalți angajați, o mai bună cunoaștere a necesităților asociate locului de muncă, acumularea continuă de cunoștințe, o mai mare flexibilitate, ceea ce conduce la o relație îmbunătățită între angajați și manageri, iar, în final, la o implicare și un angajament solid din partea angajaților față de organizație. Un alt aspect al implicării personalului vizează deciziile localizate la cel mai de jos nivel organizatoric. Posturile sunt considerate ca fiind bine proiectate atunci când persoanele sau echipamentele îndeplinesc o parte întreagă, completă, din procesul de organizare a muncii. S-a dovedit că persoanelor sau echipelor ar trebui să li se încredințeze puterea informațiilor și cunoașterea de care au nevoie pentru a lucra în mod autonom.

Un rol important în tratarea acestui model îl are conceptul de „empowerment”, care înseamnă oferirea unor responsabilități personalului unei organizații, simultan cu crearea unor oportunități de asumare a acestora. Este „un proces de sporire a sentimentului de eficacitate personală pentru membrii organizației, prin identificarea și schimbarea condițiilor care determină lipsa de autoritate a angajaților, prin practicile formale ale organizației și tehnicile informale de furnizare eficientă a informației” [2]. Această definiție implică consolidarea așteptărilor în urma efortului depus pentru performanță. În organizațiile care adoptă un sistem TQM, responsabilizarea angajaților se realizează prin încurajarea acestora de a răspunde de problemele legate de calitate și prin asigurarea resurselor și autorității necesare pentru a o putea face.

Resursele umane de la toate nivelurile organizației, structurate ca surse ale empowermentului sunt redată în tabelul 1:

Resursele umane surse de empowerment

Rolul în organizație	Rolul în empowerment	Considerații
Managerii de vârf	Inițiatorii	inițiază procesul de transformare și implementare, delegă și se implică, își afirmă angajamentul
Managerii din alte niveluri ierarhice	Catalizatorii	încurajează subalternii să-și asume singuri inițiative pe care să le ducă la bun sfârșit, creează mediul, sprijină, susțin și controlează echipele pe care le conduc, asigurând echilibrul dintre libertatea individuală și control
Subalternii	Actorii	beneficiază de delegarea de putere inițiată de manageri, facilitează procesul, au inițiative, învață să-și implice managerii

Sursa: adaptat de autor în baza literaturii de specialitate

Aplicarea cu succes a empowerment-ului depinde de înțelegerea și recunoașterea faptului că managerii/șefii și subalternii au reciproc nevoie unii de alții în vederea realizării obiectivelor comune și implicit ale organizației. Strategia de responsabilizare a angajaților este aceea de eliberare a angajaților de un control riguros impus de instrucțiuni, politici și ordine și de a le da angajaților libertatea de a-și asuma responsabilitatea pentru ideile, deciziile și acțiunile lor.

Dezvoltarea empowermentului implică necesitatea schimbării profunde a culturii organizaționale și aplicarea unor principii, prezentate centralizat în figura 3.

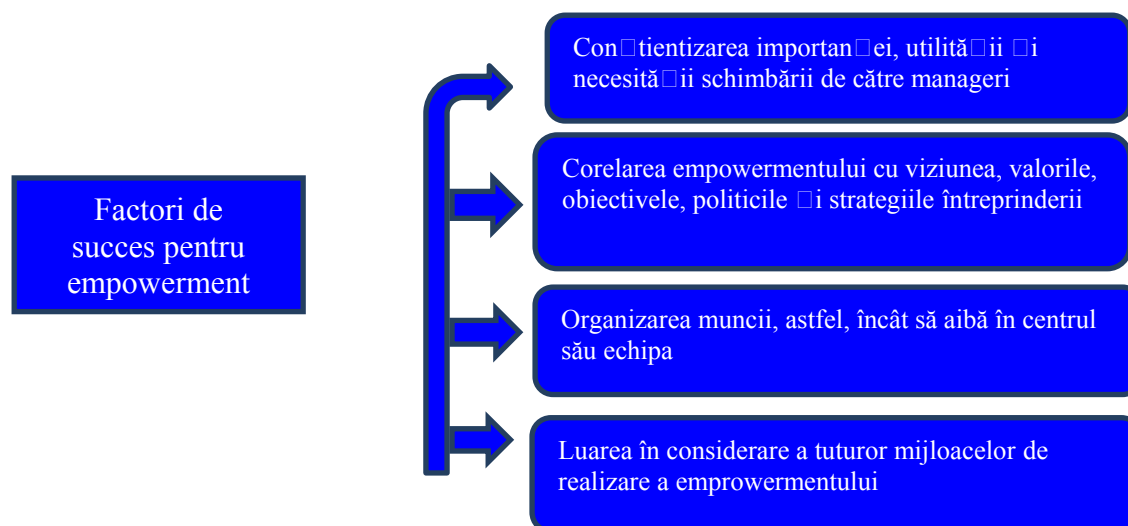


Figura 3. Factori de succes pentru empowerment

Sursa: adaptat de autor

Nivelul de empowerment depinde, în mare măsură, de echipă, în special de eficacitatea leadershipului, de potențialul și competențele membrilor echipei, cât și de natura și specificul muncii.

Resursele umane au un rol dublu în managementul riscului. În primul rând, oamenii pot fi o sursă de risc, iar în al doilea rând, oamenii sunt importanți în identificarea și tratamentul riscului, deci, ca manageri de risc.

Oamenii reprezintă surse de risc, în sensul în care poate exista o lipsă a resurselor umane necesare organizației, în ceea ce privește pregătirea, competența sau disponibilitatea acestora. Executarea muncii într-un mod neglijent, refuzul angajaților de a-și asuma responsabilități suplimentare sau părăsirea organizației, la scurt timp, după efectuarea unui program de training, etc., sunt alte exemple în care oamenii se pot constitui într-o sursă de risc. În aproape fiecare organizație, salariile și beneficiile materiale sunt o parte importantă a costurilor. Angajații sunt, de asemenea, subiecții cerințelor legale și de reglementare, care și ele sporesc riscurile legale și de conformitate ale unei companii.

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 reproiecta 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.

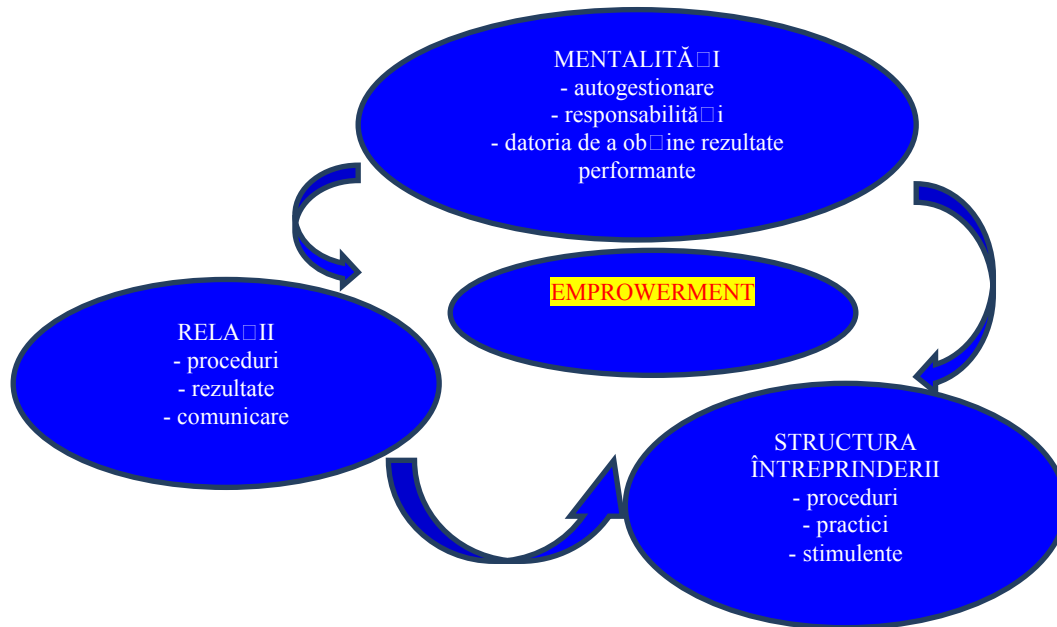


Figura 4. Restructurări utile implementării empowermentului

Sursa: adaptat de autor

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

- posturile sunt ocupate de oamenii potriviți, cu pregătirea și competențele necesare;
- oamenii sunt motivați în mod corespunzător;
- necesarul de personal este cunoscut din timp;
- modificarea neașteptată a cifrei de afaceri;
- posturile sunt adecvat definite;
- delegarea nivelului de decizie este făcută corespunzător;
- strategia competiției în ceea ce privește resursele umane.

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 corelată cu managementul riscului etc.

Dezvoltarea unui plan al managementului riscului pentru activitățile specifice MRU ar trebui să țină cont atât de elemente general valabile tuturor organizațiilor, cât și de elemente specifice fiecărei organizații. În situația în care capacitatea și infrastructura organizației sunt incapabile să depășească sau să satisfacă așteptările angajaților, referitoare la nevoia de cunoaștere, posibilitatea dezvoltării carierei, sistemul de recompense etc., pot apărea din partea resurselor umane o serie de riscuri, unul dintre ele fiind cel al părăsirii organizației, conform tabelului 2.

Un aspect important al muncii specialiștilor în domeniul resurselor umane constă în evaluarea și remodelarea mediului de lucru, sub aspect psihosocial, în vederea creșterii unui mediu de lucru sănătos, cu angajați focalizați, astfel, încât să asigure organizației un avantaj competitiv.

Tabelul 2

Activitățile MRU și riscurile aferente lor

Activitatea MRU	Riscul potențial	Considerații
Angajarea	<ul style="list-style-type: none"> - practici discriminatoare - angajări nepotrivite / „nedrepte“ - lipsa calificărilor - necesare pe piața muncii - 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 - 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 - comunicarea de informații - cu caracter personal 	<ul style="list-style-type: none"> - asigurarea necesarului corespunzător de orientare și formare profesională resurselor umane - adecvarea supravegherii - performanța sistemului de management al RU - eficiența sistemului de gestionare a informațiilor cu caracter personal
Conducerea resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> - abuz - reputația în comunitate 	<ul style="list-style-type: none"> - acuratețea descrierii postului - sistemul 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
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, parolelor - existența unui plan de acțiune
Securitatea și sănătatea 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: adaptat de autor

Concluzii

În urma analizelor efectuate, putem concluziona că specialiștii în resurse umane, din cadrul firmei, ar trebui să fie preocupați de starea de bine a angajaților, să ofere sugestii pentru evaluarea mediului de muncă și să ia în considerare factorii de muncă, factori care afectează starea de bine a angajaților, să analizeze riscurile în scopul asigurării calității produselor sau serviciilor sale. Doar implementând modelul managementul integrat calitate-risc-resurse umane, firmele vor putea face față noilor provocări ale mediului de afaceri și turbulențelor apărute.

Putem reliefa următoarele concluzii relevante:

- Calitatea produselor, serviciilor și resurselor umane începe să se contureze ca un instrument strategic competitiv pentru succesul organizației.
- TQM și implementarea sistemelor de management al calității au avut cel mai mare impact pozitiv în ceea ce privește îmbunătățirea calității; dezvoltarea și adoptarea unui sistem efektiv de management al calității, respectiv cel specificat de seria ISO 9000, care include și principiile TQM, este vitală pentru fiecare organizație.
- Familia standardelor internaționale de management al calității ISO 9000 a câștigat o reputație la nivel mondial în instituirea sistemelor de management al calității; din anul apariției lor, 1987, standardele au suferit modificări, în primul rând, în 1994, apoi în 2000, când modificarea a produs cele mai mari schimbări, și recent în 2008; familia standardelor ISO 9000 este concepută pentru a oferi suport organizațiilor în atingerea excelenței, prin orientarea către client, definirea și documentarea proceselor, instruirea angajaților, implementarea de audit, precum și măsurare și monitorizare, identificarea oportunităților de îmbunătățire, și stabilirea de acțiuni corective pentru atingerea excelenței; literatura de specialitate oferă o paletă largă de aprecieri ale aplicării acestor standarde, de la opinii pozitive legate de obținerea performanței financiare și operaționale a organizației și satisfacția clienților, la aprecieri critice legate de costurile ridicate de implementare, birocratie excesivă și insuficientă focalizare asupra clienților și furnizorilor.
- Toate activitățile dintr-o organizație implică riscuri. Practica managementului riscului s-a dezvoltat în timp, în scopul satisfacerii diverselor nevoi, iar, în același timp, s-a conturat necesitatea adoptării unor procese coerente, într-un cadru global care să asigure că riscul este gestionat, în mod eficient și coerent, în întreaga organizație. Acestei necesități îi răspunde standardul adoptat în 2009, ISO 31000:2009.
- Un sistem integrat de management calitate – resurse umane-risc permite organizațiilor 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.

Bibliografie:

1. BĂBUȚ, G.; MORARU, R. I. *Evaluarea riscurilor: transpunerea cerințelor directivei 89 CEE în legislațiile statelor membre ale Uniunii Europene*. Petroșani: Universitas, 2009.
2. CONGER, J.A.; KANUNGO, R.N. „*The Empowerment Process: Integration Theory and Practice*”, *Academy of management Journal*, Vol. 13, Nr. 3, pp. 471-481, 1988.
3. MANOLESCU, A.; LEFTER, V., DEACONU, A. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2007.
4. MATHIS, R.L.; NICA, P.C.; RUSU, C. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 1997.
5. RANDELL, G. „*Employee Appraisal*”, Sisson, K. (Ed.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1994.
6. PRICE, F. *The quality concepts and objectives*, In: D. Lock & D.J. Smith Eds., *Handbook of Quality Management*, Aldershot, Gower, 1990
7. SCHOENBERGER, R. „*Human Resource Management Lessons from a Decade of Total Quality Management and Re-Engineering*”, *California Management Review*, Vol. 36, Nr. 4, pp. 109-123, 1994.
8. TUTTLE, T.C. „*Human Resources and the TQM Revolution*”, *Human Resource Professional*, Vol. 3, Nr. 2, pp. 5-11, 1991.
9. YANG, C.C.; YUAN, C.; LI, C. „*The Impact of Human Resource Management Practices on the Implementation of Total Quality Management*”, *The TQM Magazine*, vol. 18, Nr. 2, pp. 162-173, 2006.
10. WILLIAMS, C.A.; SMITH, M.I.; ZOUNG, P.C. *Risc Management and Insurance*, Irwin: McGraw Hill, 1998.