



MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE PRIN PRISMA STANDARDELOR DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES THROUGH INTERNAL MANAGEMENT CONTROL STANDARDS

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES À LA LUMIÈRE DES NORMES DE CONTRÔLE INTERNE DE GESTION

Mr.drd. Carmen Maria IEPURE (MOISE)*
Drd. Elena CLENCI**
Prof.univ.dr. Toma PLEȘANU***

Resursa umană este cea mai importantă valoare a oricărei organizații. Menținerea unei resurse umane performante trebuie să fie obiectivul principal al oricărui comandant. Unele dintre standardele de control intern managerial sunt dedicate acestui aspect. Managerii trebuie să implementeze într-un mod inteligent aceste standarde, pentru progresul organizației. Fără oameni performanți, nu există progres în organizație.

Human resource is the most important value of any organization. To maintain a performing human resource it must be the principal objective of any army commander. Some of internal management standards are dedicated for this. Managers need to implemented in a smart way this standards for the organization progress. Without performant people doesn't exist progress in organisation.

Les ressources humaines sont la valeur la plus importante de toute organisation. L'objectif principal de tout commandant doit être la préservation d'une ressource humaine de haute performance. Certaines normes de contrôle interne de gestion sont consacrées à cet aspect. Les dirigeants doivent mettre en œuvre avec habileté ces normes pour l'évolution de l'entreprise. Sans employés efficaces, il n'y a pas de progrès dans l'entreprise.

Cuvinte-cheie: organizație militară; control intern managerial; resurse umane; standarde; integritate; motivație.

Keywords: military organisation; internal management control; human resource; standards; integrity, motivation.

Mots-clés: organisation militaire; contrôle interne de gestion; ressources humaines; normes; intégrité; motivation.

Cea mai mare criză pe care o poate avea o organizație este pierderea resursei umane, în general, și a celei performante, în special. Coșmarul oricărui manager ar trebui să fie plecarea celor mai buni angajați, din varii motive. Din păcate, efectul plecării celor mai buni angajați dintr-o organizație

mare și, mai ales, de stat, incluzând aici organizația militară, nu este vizibil imediat și nici nu poate fi cuantificat în pierderi financiare. Efectele însă se văd în timp, și organizația decade treptat sau se menține într-un echilibru fragil, fără a exista un progres real. Spre deosebire de sectorul public, în sectorul privat acest lucru are efecte mult mai rapide și vizibile, ca: scăderea cifrei de afaceri, pierderi iremediabile și chiar falimentul.

Pornind de la aceste considerente, emitem ipoteza că, fără un management corect al resursei umane, orice organizație poate suferi o decădere majoră, ireversibilă uneori.

De aceea implementarea standardelor de control intern managerial, specifice resurselor

*Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

e-mail: moisecarmen@yahoo.com

**Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

e-mail: clencielena@yahoo.ro

***Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”,

Sibiu

e-mail: tomaplesanu@yahoo.co.uk



umane, trebuie realizată corect. Dintre cele 16 standarde de control intern managerial, primele trei: Standardul 1 – Etica, integritatea; Standardul 2 – Atribuții, funcții, sarcini și Standardul 3 – Competența, performanța sunt standarde specifice acestui domeniu.

La nivelul Ministerului Apărării Naționale, potrivit Ordinului nr. M. 100/2019 pentru aprobarea Normelor metodologice privind sistemul de control intern managerial în Ministerul Apărării Naționale, structura centrală responsabilă de implementarea acestor standarde este Direcția generală management resurse umane¹. Toate politicile de management al resursei umane sunt emise de la nivelul acestei structuri. Importanța unor politici corecte de personal este de la sine înțeleasă.

Se prezintă, în continuare, rezultatele parțiale ale unui studiu, realizat prin construirea unui instrument de evaluare (un chestionar), și aplicarea acestuia asupra unui eșantion reprezentativ din cadrul structurilor de conducere ale Ministerului Apărării Naționale, pentru a avea un sistem de referință documentat în cercetările viitoare și în identificarea oportunităților de îmbunătățire a acestui sistem².

Pentru *Standardul 1 – Etica, integritatea*, conform legislației naționale în vigoare, trebuie implementate o serie de cerințe. Acestea ar fi: stabilirea unor reguli de conduită internă și a sancțiunilor aferente nerespectării acestora³; declararea averilor pentru persoanele cu funcții de conducere⁴; declararea cadourilor primite în activități de protocol care depășesc o anumită sumă, stipulată în legislație⁵; asigurarea, prin aplicarea unor proceduri clar stabilite, a respectării codurilor de deontologie profesională; aplicarea de chestionare angajaților pentru a ne asigura de cunoașterea legislației în vigoare aferente acestui standard; efectuarea de prezentări care să conțină teme specifice standardului; executarea de controale inopinate pentru a verifica respectarea cerințelor; crearea de oportunități pentru a cunoaște și a respecta cerințele standardului.

Dar cum realizăm în mod practic aceste lucruri, care sunt acțiunile și activitățile care trebuie executate pentru a spune că standardul a fost implementat? O parte dintre activități sunt vizibile și pot fi verificate ușor printr-o simplă accesare a site-ului Agenției Naționale de Integritate, și anume, declararea averilor. Ce nu putem și cu certitudine:

dacă au fost declarate corect și complet. Acest lucru trebuie să fie responsabilitatea personală a fiecăruia, deoarece intră sub incidența falsului în acte.

O altă activitate ușor de identificat ar fi aceea a controalelor inopinate, care, de obicei, se consemnează într-un registru. Este dificil de verificat dacă au fost aplicate chestionarele la modul serios sau doar formal și, de asemenea, este greu de identificat dacă au fost realizate prezentări pe aceste teme.

O soluție ar fi transmiterea și de materiale în format electronic de către toți angajații structurii. Declararea cadourilor reprezintă, din nou, o activitate care trebuie să fie bazată pe corectitudinea și pe responsabilitatea angajaților care primesc astfel de cadouri. Dezvoltarea unei culturi organizaționale, bazate pe responsabilitate, pe corectitudine, pe respect reciproc și pe integritate trebuie să fie dezideratul acestui standard.

Pentru *Standardul 2 – Atribuții, funcții, sarcini*, cel mai important și, totodată, cel mai dificil lucru, din punctul meu de vedere, în urma studierii literaturii de specialitate, este acela de a stabili un echilibru între abilități și provocări, pentru fiecare loc de muncă. Odată acest echilibru creat, s-ar crea o stare de mulțumire persoanei respective și aceasta ar munci la capacitate maximă, aducând plus valoare organizației din care face parte.

Acest echilibru, care produce o stare de fericire pentru cele mai multe persoane, a fost definit de către psihologul american Mihály Csikszentmihályi, sub numele de "flow". Respectiva stare ar fi obținută, potrivit acestuia, în urma realizării unor cercetări, prin: intensitatea focalizării pe activitatea desfășurată; obiective clare; alegerea proprie a activității; activitățile trebuie să fie nici cu prea multe provocări (apare fenomenul de burnout⁶), nici fără provocări (apare plictiseala); primirea de feedback, în urma activităților⁷.

Aceste constatări au condus la realizarea unui model cu două axe: nivelul provocărilor și nivelul abilităților. Grafic, acesta se prezintă astfel:

Este o reală provocare stabilirea acestui echilibru, însă fără politici coerente și corect implementate, resursa umană nu va fi valorificată la adevăratul ei potențial și nu se vor putea înregistra nici progrese în organizație.

Un alt aspect de care trebuie să se țină cont este acela de a corela atribuțiile cu funcția și cu sarcinile trasate.

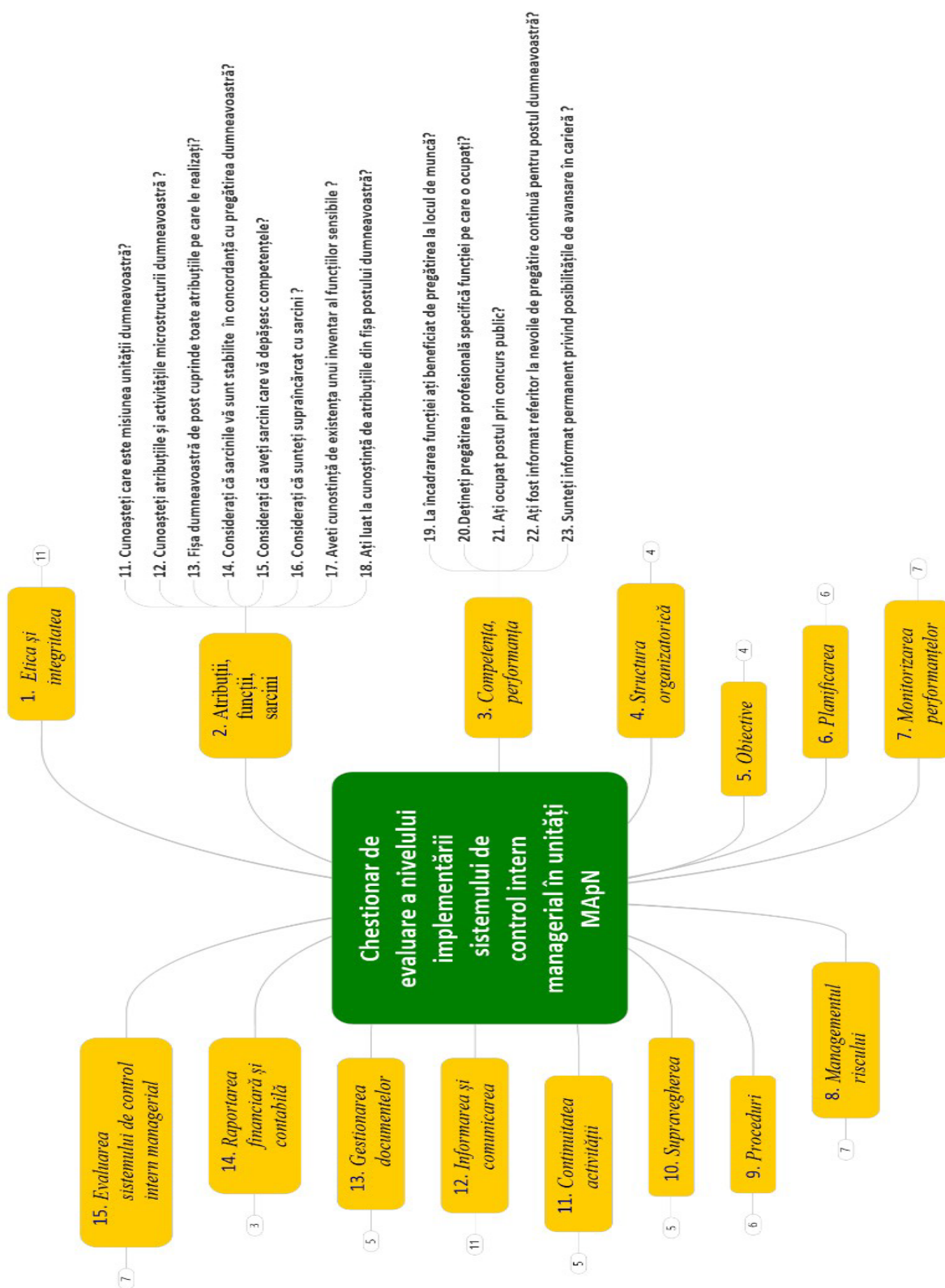


Figura 1 Schema chestionarului (doar o parte dintre cele 93 de întrebări sunt expandate, cea referitoare la domeniul resurselor umane)

Cerințele principale ale acestui standard sunt: asigurarea că toate documentele care privesc misiunea structurii, regulamentele interne, activitățile microstructurilor sunt la zi și sunt cunoscute de angajați; întocmirea unui document care să cuprindă funcțiile sensibile, conform unui model și unei metodologii prestabilite; actualizarea permanentă a fișelor posturilor; stabilirea unor

să fie ocupate, conform legislației în vigoare; fiecare post trebuie să aibă clar definite atribuțiile și abilitățile necesare, pentru a putea fi ocupat, cu obiective și indicatori de performanță clar stabiliți; să existe permanent o situație la zi cu următoarele etape de pregătire, pentru fiecare persoană în parte din cadrul unei organizații, pe baza abilităților deținute și dorințelor acesteia de evoluție în carieră;

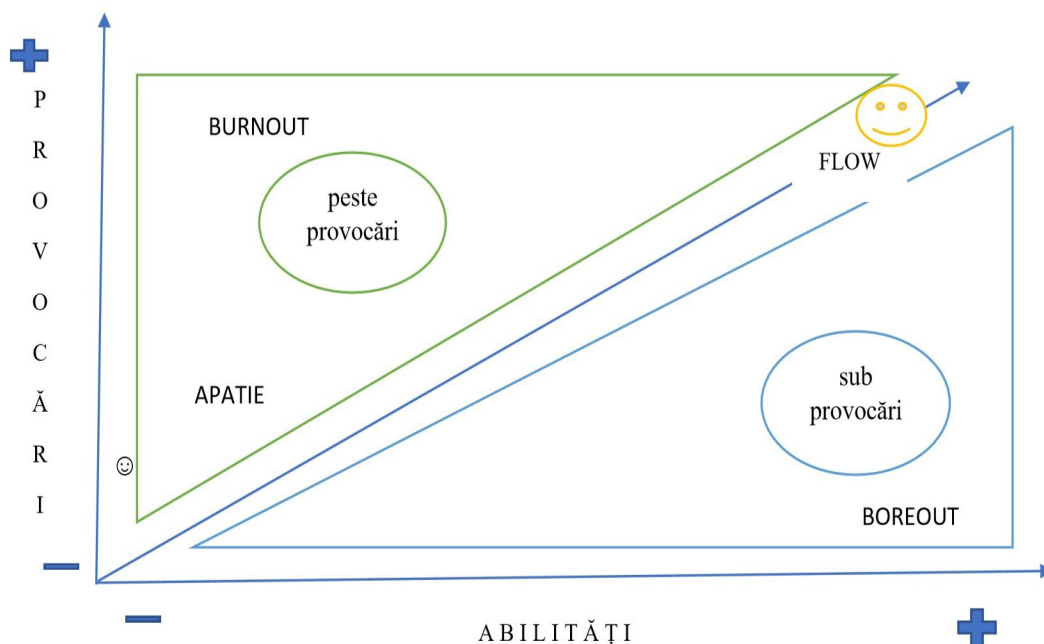


Figura 2 Modelul "FLOW"

Sursa: Adaptare după Mikael Krogerus și Roman Tschäppeler, *The Decision Book, Fifty models for strategic thinking*, PROFILE BOOKS LTD, Anglia, 2017, pp. 52-53.

măsuri adecvate, pentru gestionarea funcțiilor sensibile și reducerea expunerii la riscurile aferente acestora⁸.

Aceste cerințe pot fi verificate prin documentele specifice existente la nivelul fiecărei structurii. Totodată, angrenarea managerilor în identificarea și stabilirea măsurilor necesare funcțiilor sensibile; întocmirea prin colaborare a documentelor structurii conduce la o consolidare a relațiilor profesionale și la realizarea unei adevărate echipe de conducere a structurii. Acest fapt va consolida managementul resurselor umane și va genera plusvaloare. Totodată, realizarea documentelor cu sprijinul unor aplicații informatice de tip colaborativ, dedicate acestui tip de muncă, va scurta durata multor ședințe și va eficientiza procesul muncii.

Pentru cel de-al treilea standard, *Standardul 3 – Competența, performanța*, este necesar a fi implementate următoarele cerințe: toate posturile

programele de pregătire profesională să fie adaptate nevoilor reale de pregătire de la nivelul structurilor, acestea să fie cât mai aplicate și cu informații la zi⁹.

Aici, este necesară o dezvoltare, în primul rând, din punct de vedere calitativ a programelor de pregătire profesională. Acest fapt nu se poate însă realiza fără o resursă umană profesionistă, care să fie angrenată în corpul instructorilor și al personalului didactic. Politicile de resurse umane în acest domeniu trebuie să fie mult mai complexe și atent stabilite pentru a putea avea continuitate în procesul învățării pe tot parcursul vieții. Resursa umană de acest tip nu se poate forma de azi pe mâine. Un bun profesor se formează în ani de studiu și de practică.

Totodată, trebuie să existe și o motivație extrinsecă, de tip financiar, pentru a putea atrage resursă umană de bună calitate în această zonă

profesională. Dacă nu există motivație suficientă, este foarte posibil ca acest tip de resursă umană să migreze spre alte funcții mai atractive atât din punct de vedere financiar, cât și al oportunităților de dezvoltare profesională.

„Managementul resurselor umane reprezintă coloana vertebrală”¹⁰ a unei organizații moderne.

Concluzii

În prezent, în cadrul Ministerului Apărării Naționale, sunt stabilite norme de aplicare pentru toate cerințele enunțate anterior și se execută activități specifice pentru a se menține și a se dezvolta aceste standarde, dar, ca în orice domeniu, există loc și de îmbunătățiri.

Important este să se mențină și să se dezvolte un sistem coerent al managementului resursei umane, ținându-se cont de cerințele minimale ale standardelor de control intern managerial. Eficiența și progresul oricărei organizații depind de o bună gestionare a resursei umane. O planificare pe termen mediu și lung în acest domeniu este primordială. Este important să se găsească resurse și să fie luate decizii corecte, bazate pe studii de specialitate, pentru a putea genera un management al resursei umane care să îndeplinească viața personală a individului cu succesul organizației.

Principalele aspecte de luat în calcul privind managementul resursei umane, potrivit specialiștilor, sunt: integrarea angajaților, instruirea, evaluarea performanțelor, adaptarea la dinamica organizațională, comunicarea organizațională și motivarea angajaților.

Odată implementate toate cerințele menționate anterior, putem să considerăm că există un bun management al resursei umane, stabilit prin prisma standardelor de control intern managerial și a studiilor de specialitate. Acest tip de cercetare considerăm că își dovedește utilitatea în identificarea oportunităților de dezvoltare a sistemului de control intern managerial în cadrul organizației militare și în posibilitatea aprofundării unor noi cercetări în domeniu.

NOTE:

1 *** *Legea nr. 346/2006 privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării Naționale*, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 654, București, 28 iulie 2006, republicată.

2 Obiectivul cercetării a fost realizarea unei imagini de ansamblu asupra gradului de implementare a sistemului de control intern managerial la nivelul organizației militare, precum și asupra manierei în care este perceput acest sistem de management de către persoanele cu funcții de conducere

din MAPN, cu vârste și vechimi diferite. Pentru această cercetare, a fost conceput și aplicat un chestionar, pentru a putea determina obiectivele de cercetare stabilite.

3 *** *Legea nr. 53/2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare.*

4 *** *Legea nr. 115/1996 pentru declararea și controlul averii demnitarilor, magistraților, a unor persoane cu funcții de conducere și de control și a funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare.*

5 *** *Legea nr. 251/2004 privind unele măsuri referitoare la bunurile primite cu titlu gratuit cu prilejul unor acțiuni de protocol în exercitarea mandatului sau a funcției.*

6 https://ro.wikipedia.org/wiki/Sindromul_burnout, accesat la 06.07.2019.

7 Mikael Krogerus, Roman Tschäppeler, *The Decision Book, Fifty models for strategic thinking*, PROFILE BOOKS LTD, Anglia, 2017, pp. 52-53.

8 *** *Ordinul nr. M.100/2019 pentru aprobarea Normelor metodologice privind sistemul de control intern managerial în Ministerul Apărării Naționale.*

9 *Ibidem.*

10 Georgeta Pânișoară, Ion-Ovidiu Pânișoară, *Managementul resurselor umane – Ghid practic*, Ediția a II-a, Editura Polirom, București, 2005, p. 3.

BIBLIOGRAFIE

*** *Legea nr. 346/2006 privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării Naționale*, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 654, București, 28 iulie 2006, republicată.

*** *Legea nr. 53/2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare.*

*** *Legea nr. 115/1996 pentru declararea și controlul averii demnitarilor, magistraților, a unor persoane cu funcții de conducere și de control și a funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare.*

*** *Legea nr. 251/2004 privind unele măsuri referitoare la bunurile primite cu titlu gratuit cu prilejul unor acțiuni de protocol în exercitarea mandatului sau a funcției.*

*** *Legea nr. 455 din 18.07.2001 privind semnătura electronică*, republicată în Monitorul Oficial al României nr. 316, din 30 aprilie 2014.

*** *Ordinul nr. M.100/2019 pentru aprobarea Normelor metodologice privind sistemul de control intern managerial în Ministerul Apărării Naționale.*

Pânișoară Georgeta, Pânișoară Ion-Ovidiu, *Managementul resurselor umane – Ghid practic*, Ediția a II-a, Editura Polirom, București, 2005.

Krogerus Mikael, Tschäppeler Roman, *The Decision Book, Fifty models for strategic thinking*, PROFILE BOOKS LTD, Anglia, 2017.

https://ro.wikipedia.org/wiki/Sindromul_burnout