

HUMAN RESOURCES POLICIES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Olivia- Roxana ALECSOIU
Lecturer Phd.

Faculty of Educational Sciences, Law and Public Administration
University "Constantin Brancusi" Tg-Jiu

***ABSTRACT:** FOR MORE THAN A CENTURY NOW, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, AS A DISCIPLINE AND PRACTICE IN THE MANAGEMENT OF PEOPLE IN AN ORGANISATION, HAS EVOLVED AND DEVELOPED INTO DIFFERENT AREAS. THESE DISCIPLINES AND PRACTICES HAVE GONE THROUGH A PROCESS OF TRIAL AND ERROR, THEORY BUILDING AND TESTING OF VARIOUS CONCEPTS BY PRACTICING MANAGERS AND ACADEMICS (FARNHAM & PIMLOTT 1979; STOREY 1989; ARMSTRONG 1995). THE UNDERLYING FORCES BEHIND THE EVOLUTION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT HAVE BEEN (AND STILL ARE) MAINLY ENVIRONMENTAL, AND THE QUEST FOR KNOWLEDGE OF BETTER WAYS OF ACQUIRING AND UTILISING LABOUR. THE CHANGING ORGANISATIONAL ENVIRONMENT IN THE MARKETPLACE PUSHED MANAGERS TO IMPROVE EFFICIENCY IN THE PRODUCTION AND SERVICE DELIVERY PROCESSES BY INCREASING THEIR ABILITY TO USE THE BEST PRACTICES OF PEOPLE MANAGEMENT AT THE TIME. THAT IS, EMPLOYEE MANAGEMENT TECHNIQUES OR METHODS THAT WOULD IMPROVE PRODUCTION, REDUCE SERVICE DELIVERY COSTS, AND AT THE SAME TIME ENSURE SUSTAINED AVAILABILITY OF COMPETENT STAFF IN THE ORGANISATION.¹*

CUVINTE CHEIE: MANAGEMENT, RESURSE UMANE, ORGANIZAȚII, DECIZII MANAGERIALE, POLITICA DE RESURSE UMANE.

Societatea modernă se prezintă ca o rețea de organizații care apar, se dezvoltă sau dispar. Între inputurile pe care se bazează orice firmă, resursele dețin o poziție esențială. Fără ele nu poate exista și funcționa nici o firmă și nici o altă organizație. Resursele umane (salariații și patronii firmei), resursele tehnico-materiale (materii prime, materiale, mașini, echipamente și utilaje, mijloace de transport utilizate în cadrul organizației), resursele informaționale (licențe, patente, softuri, metodologii, tehnologii, instrucțiuni), resursele financiare (disponibilități în cont, credite, granturi, plasamente ale firmei etc.) reprezintă categoriile de resurse utilizate în orice firmă, categorii ce sunt complementare, se intercondiționează și se utilizează în comun, făcând posibile derularea activităților potrivit profilului firmei și realizarea obiectivelor avute în vedere.

¹ Itika, J. ., *Fundamentals of human resource management: Emerging experiences from Africa* (p. 232). African Studies Centre [etc.], Leiden [etc.],2011

Cele patru categorii de resurse formează un sistem în cadrul căruia fiecare resursă, prezentând anumite dimensiuni și parametri funcționali, se combină cu celelalte, toate împreună asigurând inputurile condiționante pentru funcționare și asigurarea performanțelor firmei.¹

Resursele firmei nu trebuie abordate static, ci în dinamica și funcționalitatea lor. În ultimii ani, se constată din ce în ce mai pregnant ascendența resurselor umane asupra celorlalte categorii de resurse. Resursele umane devin din ce în ce mai importante în contextul actualei revoluții informaționale în toate domeniile și al trecerii la economia bazată pe cunoștințe.

Intensele evoluții economice, politice, sociale, educaționale, tehnice, culturale au însemnat tot atâtea mutații și în cadrul resurselor umane. Astfel, resursele umane au apărut în permanentă atât în ipostaza de generator principal de evoluție și schimbare, cât și de recipient și multiplicator al efectelor schimbării.²

Oamenii reprezintă o resursă comună și, în aceeași măsură o resursă vitală a tuturor organizațiilor, indiferent de domeniul în care își desfășoară activitatea, resursa care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acestora. Fără prezența efectivă a oamenilor care știu ce, când și cum trebuie făcut, este pur și simplu imposibil ca organizațiile să-și atingă obiectivele. Organizațiile există deoarece oamenii au capacități fizice și intelectuale limitate, dar și capacitatea de a avea și dezvolta organizații.

Pe buna dreptate, în lucrările sale, **H. Mintzberg** afirmă că « **trăim într-o lume de organizații** ». ³Organizațiile sunt invenții sociale destinate realizării unor scopuri comune prin efort comun. **Gary Jones** sublinia : « **Caracteristica esențială a unei organizații este prezența coordonată a oamenilor și nu neapărat a lucrurilor** ». ⁴ Prin urmare, organizațiile implică oameni și, în final, depind de efortul oamenilor. Multe persoane tind să considere organizația ca fiind a lor, iar succesele acesteia ca propriile succese, în timp ce eșecurile organizației sunt resimțite ca eșecurile personale.

Resursele umane sunt primele resurse strategice ale organizației, reprezintă una dintre cele mai importante investiții ale unei organizații ale cărei rezultate devin tot mai evidente în timp. Investiția în oameni este calea cea mai sigură de a garanta competitivitatea și viitorul organizației. **John Naisbitt** afirmă : « **In noua societate informațională, capitalul uman a înlocuit capitalul financiar ca resursă strategică.** »⁵

Capitalul uman este unic în ceea ce privește potențialul de creștere și dezvoltare, capacitatea oamenilor de a-și cunoaște și învinge propriile limite, pentru a face față noilor provocări sau exigențelor actuale și de perspectivă.

Resursele umane sunt valoroase, rare, dificil de imitat și relativ de neînlocuibile. Oamenii dețin potențialul necesar pentru a crea bunuri materiale și spirituale capabile să satisfacă cerințe noi sau să răspundă mai bine unor cerințe vechi. Oamenii proiectează și

¹ https://lalod.com/teza-de-doctorat-sabin-serban-covrig_upb-bucuresti-scribd

² Ibidem

³ Henry Mintzberg. 1989. Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. Simon and Schuster

⁴ Jones, Gary, Comportamentul organizațional, Ed. Economică, București, 1998, p. 4-20

⁵ Radu Emilian "Conducerea Resurselor Umane", Ed. Expert, 1999, p. 25-47

realizează bunuri și servicii, controlează calitatea, alocă resurse, iau decizii și stabilesc sau elaborează obiective și strategii¹.

Deciziile manageriale din domeniul resurselor umane interconectează factori individuali organizaționali și situaționali, variază de la o țară la alta, de la o organizație la alta, de la o subdiviziune organizatorică la alta, deoarece importanța relativă a funcțiilor sau activităților din domeniul managementului resurselor umane nu este aceeași în toate situațiile.

Deciziile de resurse umane trebuie să aibă în vedere principiile morale și etice fundamentale, să reflecte sistemul de valori acceptat social și stadiul de dezvoltare morală în care se afla organizația respectivă.

Respectul pentru individ, respectul reciproc, corectitudinea procedurală, transparența, comunicarea onestă, tratamentul corect, competiția onestă, considerația specială, responsabilitatea față de organizație, respectarea legii, respectul personalității oamenilor trebuie să constituie pilonii pe care să se bazeze procesul de luare a unei decizii manageriale în cadrul resurselor umane.

Resursele umane sunt puternic marcate de factorul timp necesar schimbării mentalităților, obiceiurilor, comportamentelor. Aici este locul în care practica managerială trebuie să intervină pentru a învinge relativă inerție la schimbare a oamenilor și a o transforma în deschidere și adaptabilitate la situații diverse.

Din perspectiva managementului resurselor umane, problematica grupurilor de care sunt atașați oamenii și întregul cortegiu de relații interpersonale, de comunicare, socio-afective constituie cadrul de referință și micromediul de formare și manifestare a personalității angajaților și de potentare a valențelor creative ale acestora.

Relațiile manager – subordonați trebuie să se bazeze în mod constant pe respectarea demnității umane. **Thomas Murphy**, fost președinte al General Motors, afirma : « **Trebuie să încercăm să tratăm oamenii în modul în care dorim și ne place să fim noi înșine tratați, întrucât va fi bine atât pentru individ, cât și pentru organizație.** »

Ca ființe umane demne, oamenii au dreptul de a fi tratați decent, iar nevoile lor personale nu pot fi satisfăcute fără promovarea unui management al resurselor umane corespunzător.

Corespunzător domeniilor de activitate ale managementului resurselor umane sau ale funcțiilor de personal, pot fi evidențiate o serie de **politici de resurse umane specifice, ca, de exemplu**²:

- **politica oportunităților egale sau a egalității șanselor** constituie un principiu de bază în practica relațiilor cu angajații, deoarece, în esență, **se referă la tratamentul corect și echitabil** pentru fiecare angajat și **reflectă intenția fermă a unei organizații de a garanta oportunități egale tuturor membrilor săi**, indiferent de sex, rasă, religie sau stare civilă.

Politica respectivă se referă, totodată, la posibilitatea oferită angajaților de a avea un acces echitabil la posturile existente, la oportunitățile de promovare și de pregătire profesională, precum și la alte servicii oferite de angajator. De asemenea, poate să prevadă disponibilitatea organizației de a încerca, prin toate mijloacele de care dispune, să ofere

¹ Idem

² Baiesu Marina, Managementul resurselor umane : (Note de curs), A.S.E.M., 2003

oportunități egale și acelora cu incapacități fizice. În acest sens, în politica organizației trebuie să existe mențiunea că „aceasta este o organizație a oportunităților egale”¹.

Un aspect important al politicii oportunităților egale sau de egalitate a șanselor îl reprezintă, după unii autori, ca, de exemplu, **G. A. Cole**², **monitorizarea**, pentru ca pornind de la unele informații legate de angajați, organizația să poată stabili unde anume ar putea să apară situații de discriminare arbitrară.³ De exemplu, ca urmare a monitorizării procesului de recrutare, pot fi luate măsuri pentru sporirea numărului de cereri de angajare din partea candidaților aparținând diferitelor categorii minoritare.⁴

- **politicile de angajare** care pot cuprinde mai multe aspecte, ca, de exemplu:
 - menținerea explicită ca organizația este dedicată **profesionalismului** în tot ceea ce face;
 - angajamentul ferm de a dezvolta **cariera** fiecărui angajat;
 - dorința organizației de a promova din interior, dar și intenția acesteia de a realiza, din când în când, o infuzie de personal nou, de „sânge sau suflu proaspăt”;
 - intenția organizației de a evita prin toate mijloacele **șomajul**; dacă șomajul nu poate fi evitat, asigurarea celor în cauză de un tratament corect și echitabil, inclusiv sprijin în obținerea unui post;
 - dreptul angajaților de a fi informați asupra obligațiilor lor, precum și asupra urmărilor nerespectării disciplinei; dreptul la tratament echitabil în probleme de disciplină;
 - maniera în care organizația tratează **problemele majore ale sănătății personalului**, ca, de exemplu: sănătatea fizică generală, sănătatea psihică/emoțională, aspectele sociale sau speciale ale sănătății personalului (alcoolismul, fumatul, consumul sau abuzul de droguri, îmbolnăvirile de SIDA și altele);
 - **dezaprobarea fermă a organizației față de hărțuirea la locul de muncă** în general și față de **hărțuirea sexuală** în particular, deoarece fiecare individ are **dreptul de a i se respecta demnitatea personală la locul de muncă**; aceasta cu atât mai mult cu cât orice persoană care este considerată oarecum vulnerabilă poate deveni victima unui caz de hărțuire.
 - **politica de dezvoltare a angajaților**, care trebuie să exprime obligația sau angajamentul organizației de a dezvolta continuu calificările angajaților pentru a le da posibilitatea să-și sporească permanent contribuția și să avanseze în carieră;
 - **politica implicării și participării**, care exprimă convingerea organizației că antrenarea sau implicarea cât mai profundă și cât mai eficace a membrilor săi este una dintre căile sau mijloacele cele mai sigure pentru a obține succesul competițional. Această politică va reglementa și maniera în care organizația intenționează să comunice cu angajații, cu atât mai mult cu cât comunicarea

¹ Ibidem

² Cole, G. A. Managementul personalului. – București: Editura CODECS, 2000

³ Coleman, D. – *Managementul resurselor umane*, The Open University, Open Business School, Centre for Open Distance Education România, 1991.

⁴ I Coleman, D. – *Managementul resurselor umane*, The Open University, Open Business School, Centre for Open Distance Education România, 1991.

defectuoasă sau lipsa comunicațiilor constituie una dintre principalele cauze, sau surse de conflict;

- **politica recompenselor** asigură cadrul necesar pentru ca o parte echitabilă din valoarea nou creată să revină angajaților; asigură concentrarea intereselor partenerilor sociali; exprimă o anumită filosofie colectivă, egalitară sau individuală, acoperind, totodată, și alte aspecte, ca, de exemplu: nivelurile de recompense, retribuirea performanței, raportul între echitatea internă și externă, tipul structurii salariale, abordarea flexibilă sau flexibilitatea sistemelor de recompense etc.;
- **politica „relațiilor cu angajații”** exprimă drepturile angajaților de a-și reprezenta și susține interesele în fața managerilor prin sindicate, asociații de salariați sau alte forme de reprezentare; în acest context, subliniem faptul că noțiunea de „relații cu angajații”, care are în vedere toate relațiile și raporturile reciproce, atât formale, cât și informale, care se stabilesc între angajați, are o sferă mai mare decât noțiunea de „relații de muncă” care se limitează la reglementarea raporturilor respective prin intermediul negocierii;
- **politica de protecție sau siguranță și sănătate** prezintă felul în care organizația intenționează să asigure locuri și sisteme de muncă sigure și sănătoase;
- **politica de utilizare** care indică intențiile organizației privind îmbunătățirea folosirii resurselor umane în general și creșterea productivității în special, precum și reducerea costurilor cu personalul.

Doctrina administrației publice delimitează două accepțiuni ce se pot da noțiunii de politică a resurselor umane în acest sector:

- *în sens restrâns*, se referă la principiile și regulile după care se realizează încheierea, modificarea sau desfacerea contractului de muncă, precum și obligațiile personalului din administrația publică;

- *în sens larg*, cuprinde în plus principiile și regulile care se referă la realizarea condițiilor necesare a fi create în cadrul autorităților administrației publice pentru desfășurarea în bune condiții a activității personalului salariat. Din acest punct de vedere politica de resurse umane are în vedere pregătirea, recrutarea, promovarea și perfecționarea funcționarilor publici și a celorlalți salariați, relațiile în cadrul autorităților administrației publice și cu beneficiarii administrației, calitățile, stilul și metodele utilizate de conducători specializați în administrația publică.

O politică de resurse umane în administrația publică presupune:

- planificarea resurselor umane;
- recrutarea și selecția resurselor umane;
- analiza și evaluarea posturilor;
- salarizarea și motivarea resurselor umane;
- formarea și perfecționarea resurselor umane;
- evaluarea resurselor umane și gestionarea carierei;
- comunicarea, stilul managerial și creativitatea funcționarilor publici.

J.K. Galbraith anunța « **revanșa resursei umane asupra celorlalte resurse** ». Este ceea ce se întâmplă în zilele noastre, când managementul resurselor umane s-a diferențiat, s-a specializat, s-a autonomizat, având un loc al său bine precizat în cadrul managementului, împrumutând de la acesta concepte și metode dar, în egala măsură,

inovand, propunand un limbaj propriu de exprimare, concepte proprii, metode noi de investigare, trasand astfel propriile frontiere, asa încat realitățile organizației să fie tratate potrivit¹ obiectivelor urmărite.

¹ https://lalod.com/teza-de-doctorat-sabin-serban-covrig_upb-bucuresti-scribd

Bibliografie

- 1)Baiesu Marina, Managementul resurselor umane : (Note de curs), [A.S.E.M.](#), 2003
- 2)Cole, G. A. Managementul personalului. – București: Editura CODECS, 2000
- 3)Coleman, D. – Managementul resurselor umane, The Open University, Open Business School, Centre for Open Distance Education România, 1991.
- 4)Diane Arthur, Managing Human Resources in Small & Mid-Sized Companies, Ed Amacom 1995, p. 1-28.
- 5)Henry Mintzberg, Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations.Simon and Schuster, 1989.
- 6) Itika, J. ., Fundamentals of human resource management: Emerging experiences from Africa (p. 232). African Studies Centre [etc.], Leiden [etc.],2011
- 7)Jones, Gary, Comportamentul organizațional, Ed. Economică, București, 1998, p. 4-20
- 8) Mary B. Holihan, 365 Answers about human resources for the small business owner, Editura Atlantic Publishing Group, 2006, p. 13-28.
- 9) Radu Emilian "Conducerea Resurselor Umane", Ed. Expert, 1999, p. 25-47
- 10)https://lalod.com/teza-de-doctorat-sabin-serban-covrig_upb-bucuresti-scribd

\