

## ASPECTE ALE POLITICILOR DE PERSONAL ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERII

*Irina CRISTIAN,  
Drd., cercetător științific, Institutul de Economie, Finanțe și Statistică*

*Abstract. Human resources policies is a key issue very important and always present to ensure competitiveness and success of any enterprise. These must be disseminated and explained to all those who are responsible for their implementation.*

“În noua societate informațională  
caitalul uman a înlocuit capitalul financiar,  
ca resursă strategică.”  
NAISBITT și ABURDENE

Pentru a-și putea realiza obiectivele, întreprinderile în general, organizațiile și firmele în special, indiferent de natura și mărimea lor, au fost și sunt obligate tot mai mult să facă față unor provocări de natură să le solicite capacitatea de a-și asigura și menține succesul competițional prin anticiparea evoluțiilor contextuale.

De aceea, o problemă a cărei dezvoltare condiționează în mare măsură dezvoltarea și utilizarea națională a resurselor umane constă în introducerea în cadrul întreprinderii a unor comportamente manageriale orientate sistematic spre obiective pe termen lung.

În aceste condiții, în conceperea și fundamentarea activităților din domeniul resurselor umane, un rol deosebit de important îl au strategiile și politicile de personal, care nu reprezintă un scop în sine, ci se impun, tot mai multe, drept componente esențiale ale managementului resurselor umane și modalități manageriale majore de profesionalizare a acestuia.

Politicile în domeniul resurselor umane reprezintă o problemă-cheie deosebit de importantă și mereu actuală pentru asigurarea competitivității și succesului oricărei întreprinderi.

Lipsa unor politici de personal cu obiective clare, concrete, cu o bază reală și legală sau promovarea unor politici „false”, neadecvate și fără acoperire în rezultatele obținute nu pot constitui premise pentru asigurarea competitivității sau succesului unei întreprinderi în general și al unei firme în special.

În aceste condiții, specialiștii în domeniul resurselor umane au rolul de a defini, elabora și propune o politică de resurse umane care, odată acceptată, trebuie să devină sau să servească ca punct de referință pentru elaborarea programelor, sau procedurilor de personal, precum și a deciziilor în acest domeniu, decizii care, după cum se știe, operaționalizează politica respectivă.[1]

Având în vedere această problematică, unii specialiști în domeniul resurselor umane, ca, de exemplu, Michael Armstrong, evidențiază necesitatea unor delimitări sau precizări ale aporturilor, sau intercondiționărilor între politicile de personal și obiectivele, strategiile și procedurile de personal (fig. nr. 1).

Fiind necesară o delimitare dar totodată o interdependență a procedurilor de personal și pentru a fi mai pe înțeles, în continuare voi încerca să definesc obiectivele, strategiile și politicile de personal.

Obiectivele de personal definesc, sintetizează sau exprimă într-o formă concretă scopurile avute în vedere. Ele reprezintă caracteristicile cantitative sau calitative ale scopurilor urmărite. Obiectivele de personal constituie, totodată, criteriile pentru evaluarea activității viitoare în domeniul resurselor umane.

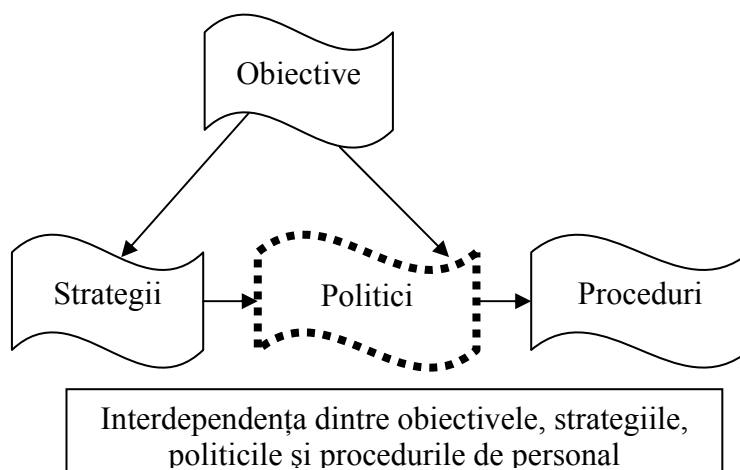


Figura nr. 1

Iar strategiile de personal descriu, în mod explicit și implicit, direcțiile de urmat, modalitățile sau căile de realizare a unor scopuri bine precizate, specificate sub formă de obiective.

Strategiile de personal, care vizează perioade viitoare în domeniul resurselor umane, servesc drept fundament pentru elaborarea politicilor de personal care, la rândul lor, susțin realizarea strategiilor de personal în fiecare din principalele domenii ale managementului resurselor umane.

Pe când politicile de personal, cu un orizont mai redus, au un grad de detaliere mai pronunțat și cuprind unele elemente suplimentare, în special cu caracter operațional, ceea ce înseamnă că politicile nu reprezintă simple concretizări ale strategiilor de personal.

De asemenea, politicile de personal joacă un rol deosebit de important în definirea contractului psihologic care reflectă, de fapt, ce vor și ce așteaptă angajații și patronii unii de la alții.[2]

După cum se poate observa (fig. nr. 1), obiectivele de personal conduc atât la strategii, cât și la politici de personal, însă acestea din urmă oferă mijloacele de implementare a strategiilor.

Politicile în domeniul resurselor umane se modifică continuu datorită schimbărilor contextuale, astfel încât acestea să fie cât mai realiste și mai mobilizatoare, să valorifice schimbările din cultura întreprinderii și să favorizeze un comportament organizațional eficient.

Nu trebuie neglijată „dimensiunea europeană” a managementului resurselor umane, deoarece aceasta va exercita o influență importantă asupra politicilor de personal în următorii ani.

La rândul lor, politicile de personal servesc drept puncte de referință în dezvoltarea practicilor de personal sau în elaborarea deciziilor necesare și se concretizează în programe sau proceduri specifice "domeniului resurselor umane care permit implementarea politicilor respective.

În ceea ce privește definirea politicilor de personal, nu există un punct de vedere oficial unanim acceptat, care să întrunească consensul specialiștilor în domeniu, în literatura de specialitate existând diferite formulări atribuite politicilor de personal, ca, de exemplu:

- definesc modul în care organizația își îndeplinește responsabilitatea ei socială față de angajați și descrie atitudinea întreprinderii față de aceștia;
- sunt o expresie a valorilor și convingerilor întreprinderii în legătură cu funcționarea de resurse umane;

- exprimă declarații generale ale filosofiei întreprinderii și ale valorilor acesteia, reprezentând un ansamblu de concepții și comportamente specifice rezolvării problemelor majore din domeniul resurselor umane;
- arată clar obiectivele urmărite în principalele domenii ale activității de personal, fiind însoțite de regulile și procedurile necesare aplicării;
- redau ansamblul de atitudini, de orientări și de direcții majore privind practicile manageriale deja consimțite în domeniul recrutării, menținerii și dezvoltării resurselor umane;
- exprimă intențiile pe termen lung a întreprinderii, în legătură cu modul în care intenționează să-și conducă relațiile cu angajații;
- reprezintă măsurile adoptate de întreprinderii în modul de organizare și utilizare a resurselor umane;
- vizează atingerea scopurilor și stabilesc liniile directoare în domeniul personalului;
- expresie a orientărilor sau direcțiilor urmărite, adică, ghid de acțiune pentru toți aceia care își asumă responsabilități manageriale în domeniul resurselor umane.[2]

Parcurgând și analizând diferitele definiții prezentate, se poate constata că, deși sunt juste și conforme cu realitatea, definiții autori nu și-au propus să dea definiții definitive și absolut riguroase ale politicilor din domeniul resurselor umane, ci doar unele definiții de lucru cu caracter operațional necesare pentru a evita apariția de confuzii, precum și pentru a evidenția concepția lor asupra acestei problematice.

De asemenea, trebuie menționat că definițiile prezentate nu conțin elemente contradictorii, ci se completează reciproc, iar autorii, definind politicile de personal, acordă o deosebită importanță filosofiei firmei și sistemelor de valori instituționale și individuale.

În acest sens, Peters și Waterman aduc în prim-plan un adevăr desprins din cercetările lor, legat de necesitatea ca întreprinderile să înțeleagă și să-și stabilească sistemele de valori reflectate în coduri etice care să orienteze comportamentele individuale și organizaționale. Având în vedere sistemele de valori instituționale și personale, se apreciază, de asemenea, că, deși idealurile de dreptate socială și bunăstare sunt importante, iar conceptul de responsabilitate socială este un principiu etic fundamental în managementul resurselor umane, este destul de greu ca politicile de personal să exprime astfel de concepte deoarece, după cum menționează Sodler și Barry, „organizațiile în general și firmele în special sunt înființate pentru a îndeplini obiectivele specifice stabilite și nu pentru a satisface necesitățile membrilor lor”.[3]

După cum menționează unii specialiști în domeniu, ca, de exemplu, M. Kubr, R. C. Appleby și L. Bélanger, pentru ca politicile de personal să-și atingă obiectivele, să răspundă cât mai bine scopurilor și să poată fi aplicate cu adevărat, este necesar ca acestea să îndeplinească o serie de cerințe:

- să fie în concordanță cu obiectivele, strategiile și politicile generale ale întreprinderii;
- să reflecte și să susțină valorile întreprinderii referitoare la modul în care trebuie tratați oamenii;
- să acopere domeniile de activitate cele mai importante ale funcțiunii de personal;
- să conțină prevederi care să asigure transmiterea și înțelegerea politicilor stabilite la nivelul întreprinderii;
- să aibă o bază reală și legală, și să fie în concordanță cu legislația în domeniu, și cu prevederile contractului colectiv de muncă;

- să fie clar definite, iar persoanele care urmează să le aplice trebuie să participe activ la procesul de elaborare a lor;
- să fie redactate și comunicate, de preferință în scris, asigurându-se astfel o mai mare uniformitate în interpretarea conținutului, precum și posibilitatea de a se recurge la textul scris atunci când anumite elemente scapă memoriei;
- politicile de personal specifice domeniului trebuie să fie corelate și să se sprijine reciproc;
- să fie cât mai transparentă și să atragă un număr cât mai mare de angajați sau de manageri la conceperea, elaborarea și transpunerea lor în practică, astfel constituind rezultatul negocierilor explicite sau implicite. [3]

Data fiind importanța politicilor de personal, practica managerială în domeniul resurselor umane dovedește că asemenea politici există cu siguranță în orice întreprinere, chiar dacă acestea nu sunt exprimate formal sau explicit. În numeroase situații însă, politicile de personal există, implicit, ca o atitudine a managerilor față de subordonații lor, precum și ca o filosofie a întreprinderii exprimată prin modul în care sunt abordate problemele de personal sau prin felul în care aceasta își tratează angajații.

Prin urmare, politicile de personal sunt determinate de valorile de bază ale întreprinderii, care, la rândul lor, influențează cultura acesteia. Valorile respective însă, chiar în situația în care sunt împărtășite sau acceptate, acționează ca un sistem informal care semnifică și ceea ce întreprinderea, la rândul ei, așteaptă de la membrii săi.

Când managerii unei întreprinderii sunt întrebați dacă există politici în domeniul resurselor umane, aceștia răspund mai întâi afirmativ, pentru ca, după aceea, să dovedească o anumită ezitare, îndeosebi când trebuie să descrie natura și conținutul politicilor respective.

De aceea, fără a cădea într-un formalism limitat, numeroși specialiști în domeniu văd în formularea scrisă, explicită, a politicilor de personal, precum și în difuzarea și explicarea acestora o serie de avantaje, ca, de exemplu:

- asigură transparența și clarifică atitudinea organizației față de membrii săi, respectul autorității față de individ, iar managerii știu precis ce poziții să adopte;
- garantează tratarea corectă și echitabilă a angajaților prin raportarea la un text scris;
- asigură uniformitatea necesară în interpretarea conținutului diferitelor politici de personal etc.

Deși avantajele formulării în scris a politicilor de personal sunt evidente, această practică managerială poate avea, în opinia unor autori, și anumite dezavantaje dintre care amintim, îndeosebi, pe acela referitor la faptul că forma scrisă a politicilor de personal este adesea percepută ca o limitare a libertății de acțiune. [1]

Politicile de personal sunt elaborate, de obicei, atunci când apar probleme mai serioase, iar în întreprinderii în care există sindicate, unele obiective ale politicilor de personal se regăsesc în clauzele convențiilor sau contractele colective de muncă, care, în multe situații, acoperă aspecte importante ale managementului resurselor umane.

În elaborarea sau reformularea politicilor din domeniul resurselor umane se parcurg, de regulă, următoarele etape principale:

- înțelegerea culturii întreprinderii și a valorilor acesteia împărtășite sau acceptate;
- analiza politicilor de personal existente, formale și informale, explicite și implicite, scrise și nescrise;
- analiza influențelor externe, deoarece politicile de personal sunt supuse legislației muncii și codurilor oficiale de practici emise de organisme sau instituții profesionale de profil;

- consultarea managerilor, culegerea și prelucrarea opiniilor acestora privind politicile de personal;
- obținerea și prelucrarea opiniilor angajaților, și reprezentanților sindicali privind politicile de personal;
- elaborarea politicilor de personal pe baza rezultatelor obținute în urma prelucrării și analizei datelor, și informațiilor culese.

După aprobarea politicilor de personal, managerii se angajează să sprijine aplicarea corespunzătoare a acestora, astfel încât deciziile de personal, care operationalizează politicile respective, să fie percepute ca aparținând responsabilității generale a întreprinderii și nu diverselor compartimente funcționale.

De asemenea, politicile de personal trebuie să fie difuzate și explicate tuturor acelor care sunt responsabili pentru aplicarea lor.

Aplicarea politicilor de personal implică, totodată, o supraveghere permanentă din partea managerilor de personal pentru ca aceștia să poată evalua în orice moment eficacitatea politicilor respective. De asemenea, este necesar să se cunoască bine aspectele și relațiile complexe implicate în procesul de schimbare, precum și modul în care trebuie să fie abordate diverse situații pentru ca oamenii să fie ajutați și să facă față schimbării.

Totodată, întreprinderile și oamenii trebuie să fie ăregățiți și capabili să se schimbe pentru a face față și a prospera într-un mediu în care se află în permanență schimbare.

### **Bibliografia**

- Mureșanu D. “Managementul resurselor umane”, Ed. Independența Economică, Pitești 2001, pg. 480-484.
- Manolescu A. “Managementul resurselor umane” ed. A IV-a, Ed. Economică, București 1997, pg. 56-62.
- Charpantier P., Deroz X., ș.a. “Organizarea și gestiunea întreprinderii ”, Ed. Economică, București 2002, pg. 89-97.