

Planificarea strategică a resurselor umane



Strategii din domeniul resurselor umane

- **Michael Armstrong:**

”Strategiile de personal definesc intențiile organizației în ceea ce privește direcțiile de dezvoltare a resurselor umane, precum și necesitățile sau cerințele ce trebuie satisfăcute în acest domeniu pentru a se facilita atingerea obiectivelor organizaționale.”

- **Strategiile de personal au un caracter derivat**

- **Strategiile de personal sunt strategii parțiale, care se referă numai la anumite activități din cadrul organizației, și anume, la acelea care aparțin funcțiunii de resurse umane.**

Tipuri de strategii în domeniul resurselor umane

➤ *Strategia de personal orientată spre investiții*

are în vedere deciziile privind investițiile din cadrul firmei. În prezent, **se au în vedere, tot mai mult, aspectele privind resursele umane**. Prin această orientare, **înseși resursele umane devin obiect sau element de investiții** pentru dezvoltarea ulterioară, sau viitoare a firmei.

➤ *Strategia de personal orientată valoric*

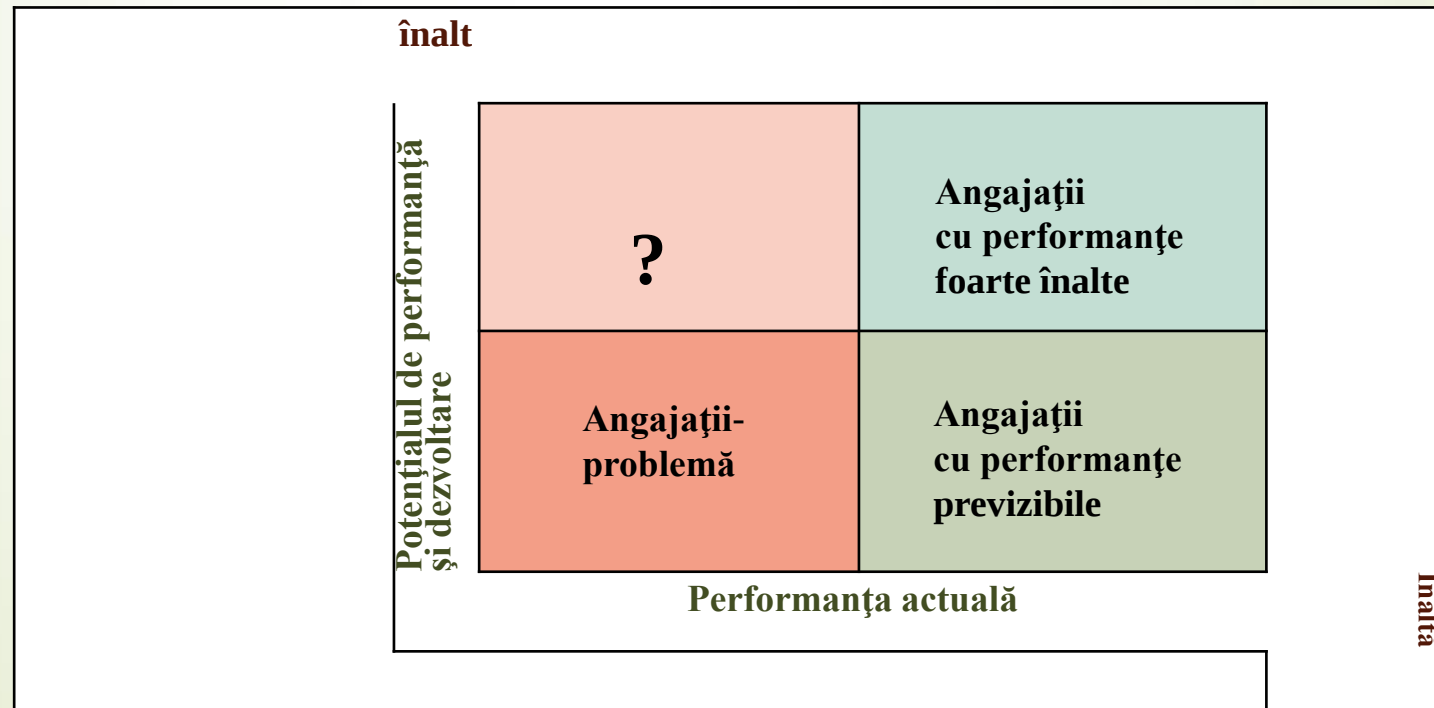
are în vedere cerința de bază, care constă în **respectarea intereselor, dorințelor sau aspirațiilor personalului**, concomitent cu folosirea corespunzătoare a potențialului acestuia. Deoarece **aduce în prim-plan necesitățile angajaților**, are avantajul că acordă mai multă importanță resurselor umane.

➤ *Strategia de personal orientată spre resurse*

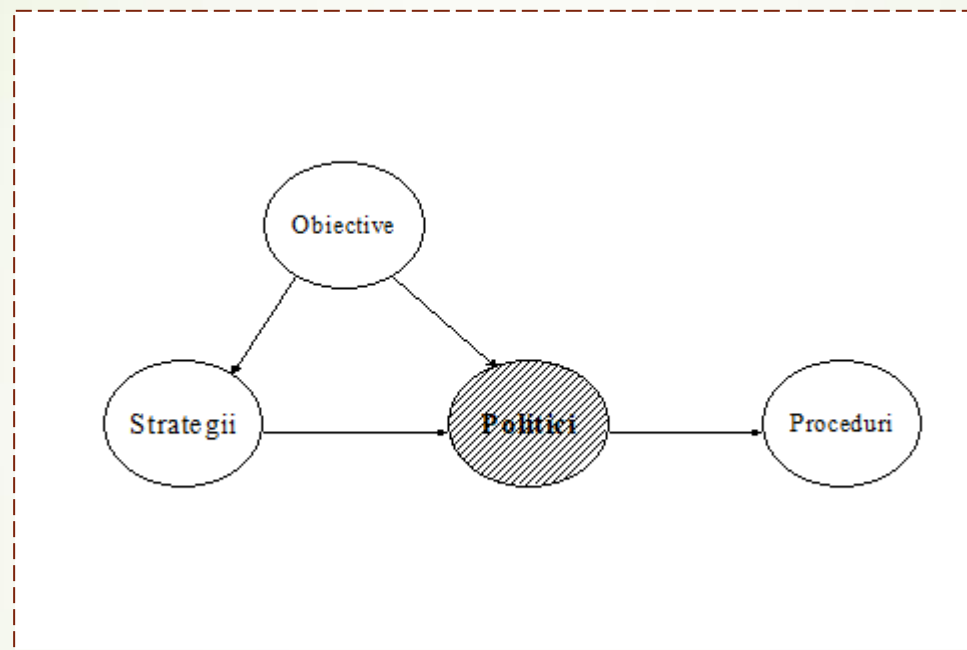
presupune inversarea raportului scop-mijloace. Prin urmare, **problemele privind resursele umane sunt deja incluse sau avute în vedere în formularea strategiei firmei** și nu apar numai în faza de realizare a acesteia când personalul existent s-ar putea afla la un nivel necorespunzător.

Întrebare : „Unde ne situăm în prezent în ceea ce privește resursele umane?”

- **Scopul analizei** - identificarea resurselor umane de care dispune firma și realizarea concordanței acestora cu deciziile strategice care, operationalizează strategiile de personal.
- **„Portofoliu de resurse umane,”** - personalul este încadrat sau grupat într-o **matrice performanță-potențial** cu următoarele categorii:



Politica în domeniul resurselor umane



Obiectivele de personal definesc, sintetizează sau exprimă într-o formă concretă scopurile avute în vedere.

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

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.



Conținutul politicii în domeniul resurselor umane:

- **Asigurarea cu forță de muncă înalt calificată**
- **Instruirea și îmbunătățirea calificării personalului**
- **Motivarea personalului**
- **Asigurarea unor condiții de muncă corespunzătoare**
- **Promovarea tinerilor angajați**

Etape de planificare a RU :

- Previziunea *cererii* de RU - estimarea cantitativă și calitativă a necesităților viitoare de RU
- Previziunea *ofertei* de RU - analiza ofertei interne (a personalului existent) și analiza ofertei externe (a personalului potențial).
- Previziunea cererii *nete* de RU - raportarea cererii prevăzute la oferta de RU, se poate determina excedentul sau deficitul de RU.

Necesitatea de resurse umane poate fi determinată după următoarea schemă:

- **Evaluarea numărului efectiv al personalului firmei**
- **Evaluarea necesităților viitoare în personal:**
 - ❖ Numărul de personal spre înlocuire (ieșire la pensie, concedii de maternitate, fluctuația medie a personalului etc.)
 - ❖ Numărul de personal spre angajare (deschiderea unei secții noi, schimbarea structurii organizatorice, etc.)
 - ❖ Numărul de personal spre disponibilizare (reducerea unor secții, schimbarea structurii organizatorice, etc.).
- **Calcularea numărului planificat de personal, care este egal numărului efectiv +/- necesarul de personal.**

ANALIZA CANTITATIVĂ A PERSONALULUI

I. Numărul de salariați la un moment dat:

- reprezintă efectivul de salariați și se urmărește la începutul și sfârșitul perioadei de gestiune
- acest indicator cuprinde toți salariații cu contract individual de muncă (pe perioadă nedeterminată sau determinată) la un moment dat
- acest indicator cuprinde și persoanele care au lucrat, dar și persoanele care nu au lucrat aflându-se în concediu medical, concediu de maternitate, pentru îngrijirea copilului, concedii de odihnă, concedii neplătite
- un asemenea indicator pune în evidență ansamblul potențialului uman, dar nu evidențiază gradul de utilizare a acestuia.

ANALIZA CANTITATIVĂ A PERSONALULUI

II. Numărul mediu de salariați:

- acest indicator se calculează ca urmare a existenței fenomenului de mișcare a personalului (intrări și ieșiri de personal)
- este apreciat ca fiind un indicator de flux de personal
- numărul mediu de personal se calculează ca o medie aritmetică simplă a efectivului zilnic de salariați
- se calculează zilnic, lunar, trimestrial, semestrial și anual

ANALIZA STRUCTURALĂ A PERSONALULUI

- după vârstă
- după vechimea în muncă
- după sex : a) bărbați; b) femei
- după pregătirea profesională : a) muncitori (calificați, necalificați); b) personal de specialitate (cu studii medii sau superioare); c) personal tehnic administrativ (cu studii medii sau superioare); d) personal de conducere
- după funcțiunile întreprinderii : a) cercetare-dezvoltare; b) producție; c) comercializare; d) personal; e) financiar-contabilă.

ANALIZA STABILITĂȚII PERSONALULUI

$$\text{coeficientul intrarilor} = \frac{\text{Intrari in cursul perioadei}}{\text{Numarul mediu de personal}}$$

$$\text{coeficientul plecarilor} = \frac{\text{Plecari in cursul perioadei}}{\text{Numarul mediu de personal}}$$

$$\text{coeficientul miscarii totale} = \frac{\text{Intrari + Iesiri}}{\text{Numarul mediu de personal}}$$

Elaborarea planului necesarului de personal

Categoria de personal	Numărul efectiv	Necesitate de personal			Numărul planificat	Necesar/excedent de personal
		Spre înlocuire	Spre angajare	Spre disponibilizare		
Manageri						
Specialiști						
Funcționari						
Muncitori de bază						
Muncitori auxiliari						
TOTAL						

Firma "Seleami" S.R.L. produce mezeluri. Determinați care va fi situația resurselor umane și cea financiară în următorul an, știind că vânzările vor crește cu 25%, nu va fi necesar să angajăm alt director, sporurile reprezintă 30% din salarii pentru toate categoriile de manageri și 25% pentru personalul non-managerial, cheltuielile de producție reprezintă 30% din vânzări.

Situația resurselor umane

Categoria de personal	Nr. angajaților	Salariu + Spor = Total
Director Gen.+Dir. Adjunct	1+1	120000 + 42000 = 162000
Șef de department	6	250000 + 87500 = 337500
Șef de echipă	35	1100000 + 385000 = 1485000
Executanți	480	4400000 + 1320000 = 5720000
Total	523	7704500

Indicatori	Unități monetare
Vânzări	17058000
Costul forței de muncă	7704500
Cheltuieli de producție	5117400
Profit brut	