

Tema: Planificarea resurselor umane

1. *Definirea planificării RU*

Planificarea resurselor umane reprezintă procesul de analiză și identificare a necesarului de personal pe profesii, calificări, vîrstă și sex.

Planificarea RU are două dimensiuni principale:

- a. Dimensiunea funcțională. Se manifestă prin procesul continuu și sistematic în care organizațiile anticipează necesitățile viitoare de personal în concordanță cu obiectivele pe termen lung ale acestora.
- b. Dimensiunea temporală. Deoarece planificarea RU este foarte strîns legată de procesul de planificare organizațională, orizonturile de timp acoperite de planurile de resurse umane trebuie să corespundă cu acelea la care se referă planurile organizaționale.

În acest fel planificarea resurselor umane poate fi:

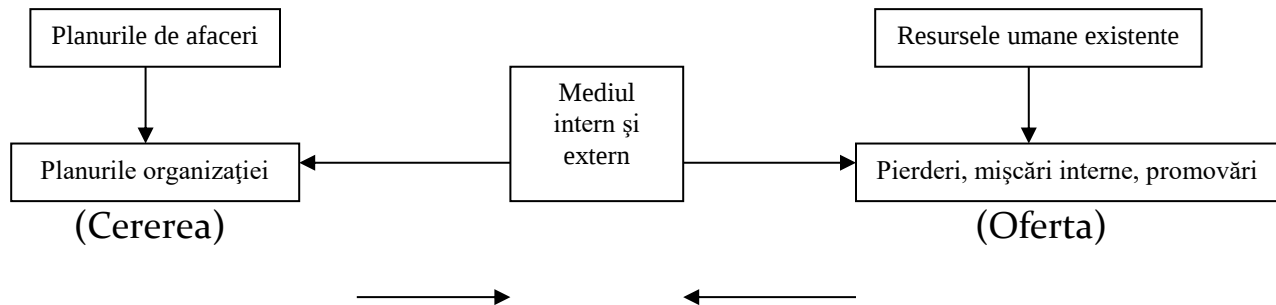
- Pe termen scurt - pînă la doi ani.
- Pe termen mediu - 2-5 ani.
- Pe termen lung - peste 5 ani.

Planificarea RU oferă următoarele avantaje:

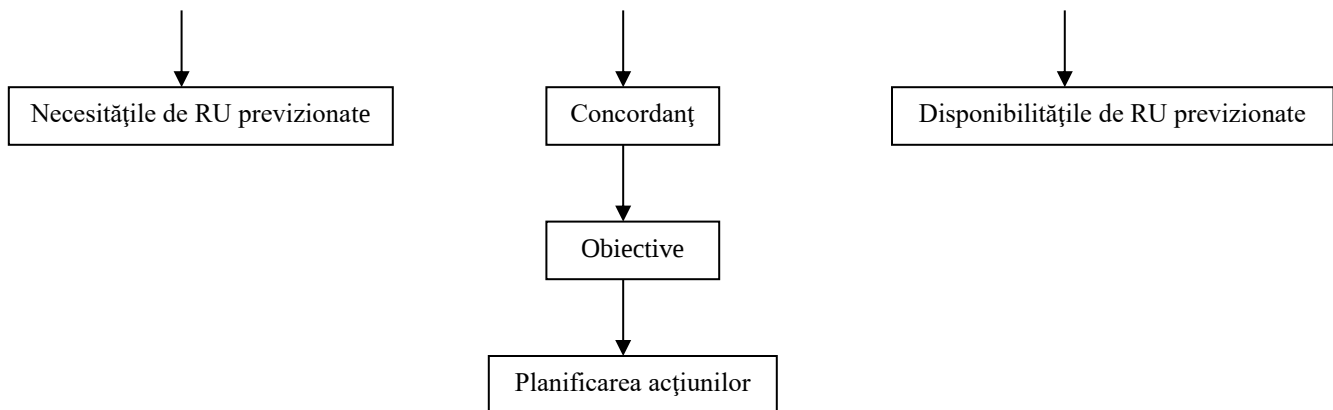
- Fiind strîns legată de planificarea organizațională permite o mai bună înțelegere a influențelor strategiei globale a organizației asupra resurselor umane și invers.
- Permite identificarea problemelor de personal înainte ca acestea să apară.
- Permite utilizarea și dezvoltarea mai eficientă a RU deoarece planificarea acestora precede alte activități de personal și influențează eficiența lor.
- Permite organizațiilor să anticipeze deficitul sau surplusul de personal, precum și să minimizeze concedierile.

- Recrutarea personalului este mult mai eficientă deoarece necesitățile de personal sunt anticipate și nedorite înainte să apară unele probleme nedorite.
- Asigură menținerea unei asigurări flexibile a personalului care poate face față unor surprize sau pot contribui la sporirea capacității organizației de a se adapta la un mediu incert.
- Sporește capacitatea organizațiilor de a respecta reglementările guvernamentale privind asigurarea oportunităților egale de angajare.

Procesul planificării resurselor umane.



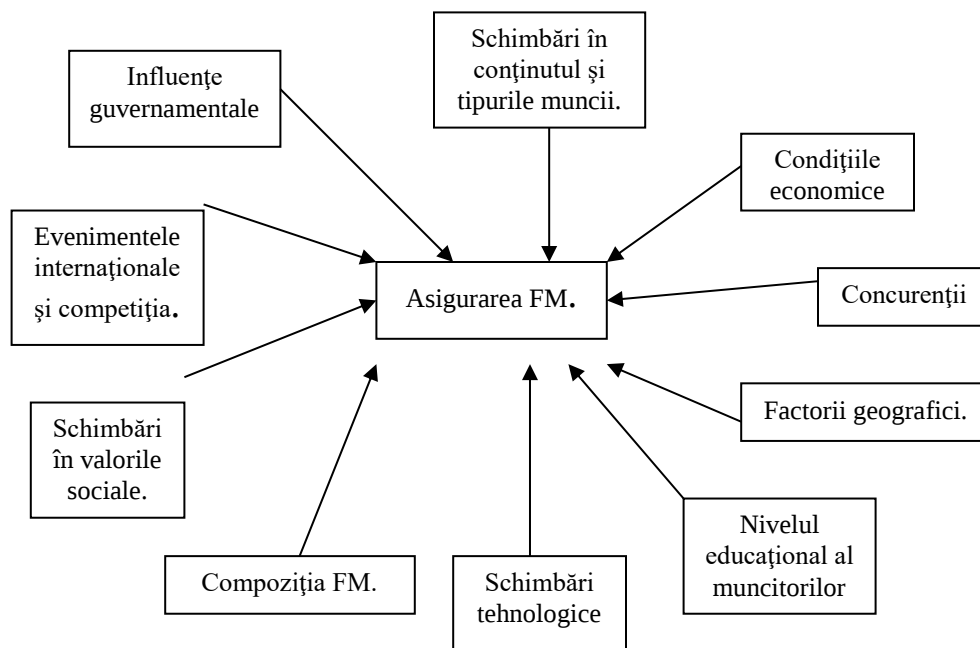
2. Cercetarea mediului extern și planificarea RU



La baza planificării RU corectarea atentă a mediului extern, în ceea ce privește tendințele ce se presupun a se manifesta în perspectivă. Aceasta este necesar

deoarece organizația trebuie să-și asigure necesarul de RU din aceeași piață a muncii împreună cu toate organizațiile existente. Eficiența activității organizației poate fi determinată de abilitatea acesteia de a comunica pentru asigurarea RU necesare. Asigurarea RU poate fi influențată de factori multipli din mediul extern.

Factorii mediului extern



1. Influențele guvernamentale. Politica comercială și fiscală a guvernului pot afecta pozitiv sau negativ planificarea RU. De exemplu unele reglementări în ce privește importul sau exportul de produse pot stimula sau restrânge activitatea economică.
2. Evenimentele internaționale.
3. Compoziția FM. Schimbările demografice din societate are implicații deosebite în domeniul FM prin creșterea ponderii femeilor vor avea implicații în activitățile de personal în sensul sporirii unor compensații privind maternitatea și supravegherea copilului, o mai mare flexibilitate în programarea muncii.
4. Schimbările în valorile sociale. Se apreciază două schimbări ca fiind de importanță majoră:

- Echilibrarea eforturilor soților între obligațiile profesionale și cele familiale. Necesitatea echilibrării responsabilităților familiale și cele profesionale a apărut ca urmare a creșterii ponderii femeilor angajate. Acesta a produs o presiune puternică în legătură cu supravegherea și îngrijirea copiilor, asupra ambilor soți ceea ce a făcut ca aceștia să lipsească de la lucru sau să lucreze cu timp redus.
 - Drepturile angajaților. Fumatul, consumul de alcool, consumul de droguri.
5. Schimbări în conținutul și tipul muncii. Are în vedere angajarea temporară sau cu timp parțial de muncă, programele alternative de muncă, săptămîna comprimată de muncă, lucrul la domiciliu.
- Folosirea salariaților temporari poate fi mai puțin costisitoare. Dezavantajul folosirii salariaților temporari constă în faptul că aceștia nu înțeleg modul de operare, stilul de muncă.
6. Condițiile economice. Ciclul economic general cu perioadele de stagnare, recesiune și de prosperitate, afectează planificarea RU.
7. Nivelul educațional al muncitorilor.
8. Schimbări tehnologice.
9. Concurenții. Constituie un factor extern important care afectează planificarea RU. Este necesar să se ia în considerație competiția pe piața muncii în ce privește salariile, premiile, recompensele și alte înlesniri acordate angajaților.
10. Factorii geografici. Care afectează asigurarea RU sunt migrația și modificările demografice.

3. Cercetarea mediului intern și planificarea RU

Analiza mediului intern are în vedere stabilirea punctelor forte și slabe ale organizației.

Primul obiectiv al evaluării punctelor forte și slabe constă în verificarea punctelor ce trebuie îndeplinite. Sunt examinate: funcțiile existente, raporturile între diferite funcții, numărul persoanelor care îndeplinesc anumite funcții, importanța rolul și locul fiecărei funcții în totalul lor.

Al doilea obiectiv este analiza datelor personale ale angajaților și anume:

- Date individuale demografice ale angajaților (vârstă, vechimea în muncă).
- Progresul individual în carieră (funcțiile deținute, promovări, durata menținerii în funcție etc.).
- Date privind performanțele individuale (îndeplinirea sarcinilor).

Al treilea obiectiv constă în analiza datelor privind calificarea / abilitatea și anume:

- Educație și pregătire generală și profesională.
- Mobilitatea și preferințele geografice și profesionale.
- Abilități specifice.
- Domenii de interes și trepte interne de promovare și progres în carieră.
- Pensionarea, inclusiv pensionarea anticipată sau alte că de eliberare din funcții.

După analiza datelor, acestea sunt sintetizate într-un profil al FM existent. Acest profil pune în evidență punctele forte și slăbiciunile forței de muncă. Absența unor categorii de personal calificat afectă abilitatea și capacitatea organizației de a folosi eficient noile tehnologii etc. Dacă structura pe vârste nu este proporțională pot apărea unele situații dificile pentru care sun măsuri dificile.

4. *Previziunea cererii de RU*

Planificarea RU începe cu previziunea cererii de personal care constă în estimarea cantitativă și calitativă a necesităților viitoare de RU.

Previziunea necesarului de RU a unei organizații poate fi realizată folosind o multitudine de metode: intuitive și matematice. Previziunea cererii RU este efectuată pe baza metodelor intuitive și anume:

- a. Estimările manageriale. această metodă poate fi realizată "de sus în jos" de către managerii de nivel superior pe baza informațiilor primite de la departamentul RU sau "de jos în sus" de fiecare șef ierarhic al subdiviziunii lor organizatorice.
- b. Brainstorming. Are loc în cadrul unei reuniuni la care participă cel mult 12 persoane. În desfășurarea Brainstormingului trebuie să fie respectate o serie de reguli principale:
 - Precizarea problemei care constituie subiectul reuniunii.
 - Selecționarea cu atenție a participanților.
 - Explicarea clară și cât mai concisă a problemei pentru care se cer soluții.
 - Formularea oricărei idei.
- c. Metoda Delphi. Este o metodă de colectare a opiniilor manageriale asupra unei probleme. Constă într-o consultare structurală în mai multe etape a unor experți care cunosc foarte bine specificul activităților desfășurate și posedă cunoștințele necesare într-un anumit domeniu. În această tehnică experții nu se întâlnesc între ei pentru a-și putea susține punctele de vedere.

Primul pas în procesul Delphi îl constituie pregătirea anchetei: formularea obiectivului, constituirea grupului de experți și elaborarea unor chestionare anonime. Grupul de experți e alcătuit din 10-20 de specialiști.

Experții își exprimă opiniile lor privind activitățile ce se vor desfășura și necesarul precizionat de personal pe parcursul mai multor etape coordonate de către un expert-specialist în domeniul RU. Scopul urmărit este de a ajunge la un consens sau la estimare de sinteză a grupului de experți asupra activităților viitoare.

- d. Analiza tendințelor. Este o metodă care estimează necesitățile viitoare de personal, calitative și structurale ale acestora înregistrate în cadrul organizației. Exactitatea acestei metode depinde în mare măsură de corectitudinea înregistrărilor, de capacitatea evaluatorilor de a reflecta cât mai corespunzător realitatea.
- e. Tehnicile studiului muncii. Această metodă poate fi folosită atunci când este posibil să se efectueze măsurarea muncii pentru a determina durata operațiilor sau cantitatea de muncă necesară.
- f. Metoda de regresie. Stabilește anumite relații între efectivele de angajați (sub aspect cantitativ și calitativ) și unii indicatori economici ai firmei (volumul vânzărilor, volumul de producție, valoarea adăugată etc.). pornind de la aceste relații, se proiectează necesarul de personal pentru perioadele viitoare, ținând seama de indicatorii planificați de firmă.

5. Previziunea ofertei de RU

Previziunea ofertei de RU estimează numărul posibil de oameni pentru a fi disponibili în interiorul sa în exteriorul organizației, luînd în considerație pierderile, mișcările interne și promovările precum și absenteismul sau schimbările în programul de lucru și în celelalte condiții de muncă. După estimarea cantitativă și calitativă a necesităților viitoare de RU se poate trece la determinarea RU existente și anticipate ale organizației.

Un indicator de bază al analizei personalului existent îl reprezintă rotația personalului:

$$R_p = N_p / N_m \cdot 100$$

N_p - numărul de salariați care au plecat din firmă.

Nm- numărul mediu al angajaților.

Indicatorul Rp reflectă personalul de angajați ce trebuie recrutați în perioada următoare pentru a menține efectivul mediu de salariați ai unității.

Previziunea ofertei de RU trebuie să înceapă cu analiza RU existente care poate fi realizată sub diferite aspecte: număr, structură, vîrstă, nivel de calificare etc. Pentru a

Sarcina de muncă numele	S1	S2	S3	S4
1	4	2	3	3
2	0	4	0	3
3	0	2	4	0
4	0	0	0	2
5	0	1	2	3

analiza situația existentă a RU sub aspectul competențelor profesionale ale angajaților, se întocmește pentru fiecare subdiviziune o fișă a competențelor profesionale:

- 0- Angajatul nu deține nivelul profesional pentru efectuarea sarcinii de muncă.
- 1- Angajatul nu cunoaște sarcina de muncă dar are nivelul profesional de bază pentru a fi pregătit în vederea realizării sarcinii de muncă.
- 2- Angajatul cunoaște în general sarcina de muncă.
- 3- Angajatul cunoaște bine sarcina de muncă.
- 4- Angajatul cunoaște foarte bine sarcina de muncă.

Analiza calitativă a competențelor profesionale ale angajaților permite luarea de măsuri pentru perfecționarea pregătirii profesionale.

Al doilea pas în previziunea ofertei de RU constă în analiza pierderilor potențiale de personal. Analiza pierderilor de personal trebuie realizată pentru a previziona

pierderile viitoare de personal, precum și pentru a identifica cauzele pentru care angajații părăsesc organizația.

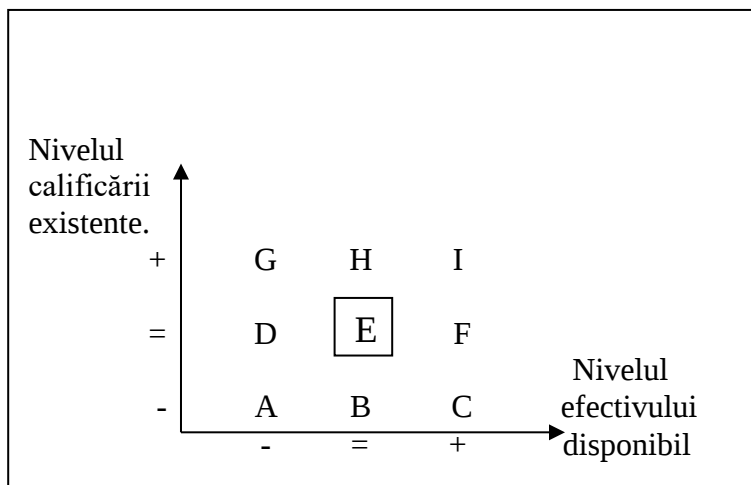
Planificarea RU trebuie să rezolve asigurarea unei corelații corespunzătoare între cererea și oferta de RU.

Prin raportarea cererii prevăzute la oferta de RU se poate determina surplusul sau deficitul prevăzut de RU. După determinarea necesităților nete de RU se elaborează planuri speciale privind RU.

Previziunea personalului trebuie să asigure o corelație corespunzătoare între necesarul de personal stabilit de firmă pentru o anumită perioadă de timp și efectivele de angajați existente. Menținerea unui excedent de personal reprezintă o sursă de costuri suplimentare pentru plata salariilor. Insuficiența de angajați conduce la pierderi de producție și implicit de profit.

Pentru a se evita excedentul și deficitul de personal politica de ocupare a resurselor umane trebuie să se caracterizeze prin flexibilitate și elasticitate.

Comparând disponibilul de personal cu necesarul de personal pentru o anumită perioadă de timp la întreprindere pot să apară următoarele situații: excedente echilibre și deficite de angajați atât din punct de vedere cantitativ cât și din punct de vedere calitativ. Combinarea diferitor cazuri ale comparațiilor cantitative și calitative privind RU permite înregistrarea următoarelor situații.



Combinarea diferitor cazuri ale comparațiilor cantitative și calitative privind RU permite înregistrarea următoarelor situații:

În cazul E firma înregistrează un optim calitativ și cantitativ, între necesarul de personal și efectivul disponibil pentru o anumită perioadă. În cazurile C, F, I, firma înregistrează excedent de personal, iar în cazurile A, D, G, avem deficit de personal. În situațiile A, B, C, au loc dezechilibre din punct de vedere al calificării deoarece nivelul existent este inferior față de cerințele activității firmei. În cazurile G, H, I, înregistrăm excedent din punct de vedere al calificării personalului.

Măsurile pentru adaptarea necesarului de personal în raport cu efectivele existente.

A- Formare profesională, încadrări.

B- Formare profesională, încadrări în locul persoanelor care pleacă.

C- Formarea profesională.

D- Încadrări, formare profesională pentru noile meserii.

F- Reducerea efectivelor.

G- Încadrări în unele specializări și reducerea efectivelor la alte calificări.

H- Reducerea efectivelor pentru anumite calificări în condițiile menținerii personalului numeric (redistribuirea unor lucrători polivalenți).

I- Reducerea efectivelor, în special la calificările excedentare.

Planul privind RU se folosesc pentru administrarea surplusului sau lipsei de personal.

Surplusul de personal poate fi soluționat prin diferite metode însă uneori este dificil de aplicat deoarece afectează oamenii care trebuie să fie disponibilizați din organizație.

Reducerea mărimii necesarului de personal poate fi realizată prin:

- a. Neocuparea unor posturi care devin libere. În cazul eliberării unor posturi, prin desfacerea contractului de muncă, deces, pensionare etc., posturile nu mai sunt ocupate. Aceasta cere ca volumul de activitate să fie realizat cu un număr mai mic de angajați sau printr-o reșezare a personalului pe posturi și o redistribuire a sarcinilor.
- b. Pensionarea anticipată. Constă în a încuraja personalul apropiat de vîrsta pensionării să solicite acest lucru. O asemenea măsură trebuie să fie prevăzută de reglementări legale corespunzătoare și să fie însoțite de asigurarea unor plăți suplimentare către angajații respectivi pentru ca aceștia să nu suporte în totalitate diferența dintre salariu și pensie.
- c. Șomajul. Apare atunci cînd angajații sunt eliberați din organizație fără plată. Plata se face din fondul de șomaj. În măsura în care întreprinderea își va ameliora activitatea, aceasta va putea reîncadra persoanele disponibilizate. Politica de trimitere în șomaj trebuie aplicată cu atenție și să poată răspunde la întrebări:
 - Cine sunt cei care urmează a fi trimiși în șomaj?

- Cine vor fi rechemați când nu pot fi reîncadrați toți cei trimiși în șomaj?
- Probleme privind surplusul de personal pot să apară și în cazul fuziunii unor firme sau a achiziției unei firme de către altele.