

5. ACTIVITATI SPECIFICE MRU

1

5.1. Planificarea resurselor umane

Introducere

„ Planificarea resurselor umane este o strategie folosită pentru achiziționarea, utilizarea, îmbunătățirea și păstrarea resurselor umane ale unei întreprinderi .” (Ministerul Muncii al Marii Britanii, 1974)

Conform acestei definiții, planificarea resurselor umane este o activitate strategică, adică are ca scop asigurarea de resurse pe termen îndelungat.

Planificarea resurselor umane reprezintă efortul rațional și planificat destinat să asigure:

- recrutarea unui număr suficient de personal adecvat;
- păstrarea în organizație a personalului recrutat;
- un grad optim de utilizare a personalului;
- îmbunătățirea performanței angajaților;
- eliberarea de pe post a angajaților, după necesități.

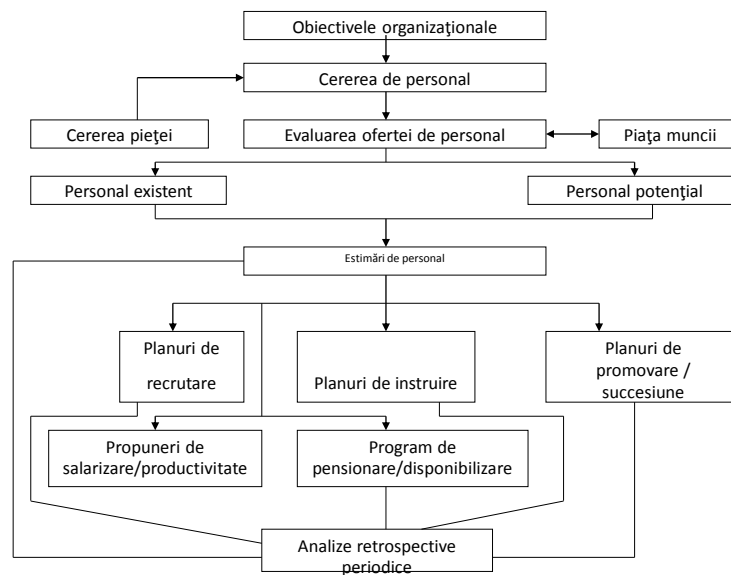
2

Procesul de planificare al resurselor umane

Categoria:	Decizii necesare în legătură cu:
<i>Personalul existent</i>	Evaluarea performanței Productivitatea Repartizarea Asigurarea egalității șanselor Instruirea Remunerarea Promovarea / dezvoltarea carierei
<i>Personal nou recrutat</i>	Metode de recrutare Proceduri de selecție Inducție (instalarea pe post) Instruire Condițiile contractului de muncă
<i>Personal potențial</i>	Metode de recrutare Relații publice Niveluri de remunerare / salarizare Avantaje pentru angajați
<i>Angajați pe punct de plecare</i>	Concedieri pentru performanță slabă Pensionare Proceduri de disponibilizare Fluctuația forței de muncă

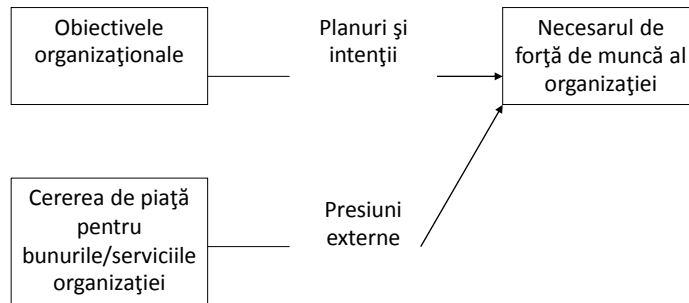
3

Procesul de planificare al resurselor umane



4

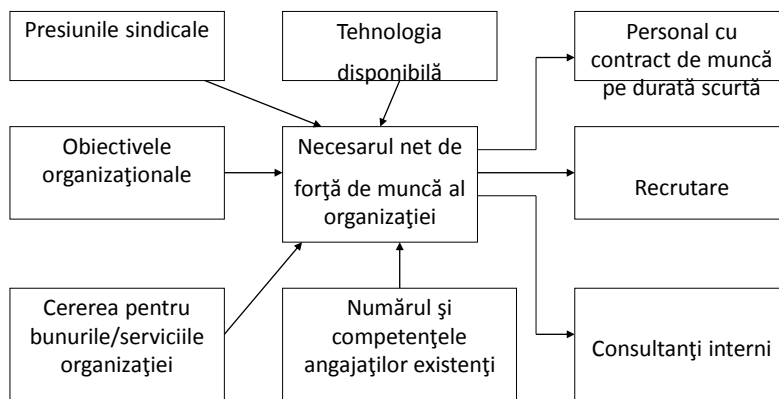
Evaluarea necesarului de forță de muncă (I)



Necesarul brut de forță de muncă

5

Evaluarea necesarului de forță de muncă (II)



Necesarul net de forță de muncă

6

Estimarea necesarului de personal

Estimările numerice în privința necesarului de angajați se fac, de obicei pe baza următoarelor trei abordări:

- *pe baza discernământului managerial* – un manager își întocmește singur estimările, în funcție de cât de bine cunoaște evenimentele și de personalul din propriul lui domeniu de activitate. Mare parte din previzionarea de personal este efectuată când managerii compartimentelor își elaborează proiectul de buget pentru anul următor. Bugetul de personal ocupă un loc important în activitățile de control bugetar al oricărui compartiment.
- *prin tehnici de studiu de muncă* – măsurarea muncii, organizare și metodologie, precum și studiul metodic ne poate fi de mare ajutor la identificarea numărului de persoane necesare pentru realizarea anumitor operațiuni.
- *prin utilizarea metodelor statistice* - multe organizații recurg la analize statistice asupra fluctuației forței de muncă a stabilității forței de muncă și altor indicatori de acest gen.

7

Evaluarea ofertei de forță de muncă

Prin evaluarea ofertei de forță de muncă aflate la dispoziția organizației există două direcții de analiză:

- personalul existent (piața de muncă internă)
- oferta de angajați potențiali (piața de muncă externă)

Pentru fiecare dintre aceste două direcții de analiză, trebuie ridicate mai multe întrebări, legate de aspecte esențiale ale necesarului de forță de muncă și ale utilizării acesteia.

Orice analiză tipică a ofertei de muncă se concentrează pe următoarele aspecte:

- personal existent
- personal potențial
- minus angajați care pleacă

8

Fluctuația forței de muncă

- Unul din indicii de performanță cel mai des utilizat în cadrul organizațiilor cu privire la personal este *fluctuația forței de muncă* sau *fluctuația personalului*.
- Acest indicator ilustrează proporția între numărul de angajați care părăsesc organizația și efectivul mediu de angajați de pe tot parcursul anului.
- Formula cea mai frecvent folosită este următoarea:

Numărul angajaților ce au plecat pe parcursul anului x 100

Efectivul mediu de angajați pe parcursul anului

Acest indicator este util dar totuși are unele dezavantaje clare:

- nu arată în care dintre compartimentele organizației se înregistrează rate înalte de plecare;
- nu indică vechimea în serviciu a celor care au plecat;
- nu semnalează eventualele modificări bruște, de la un an la altul, ale numărului de angajați utilizați.

9

Fluctuația forței de muncă prezintă o serie de avantaje și dezavantaje

Avantaje:	Dezavantaje:
<ul style="list-style-type: none"> •stimulează recrutarea de personal proaspăt; •permite organizației să se debaraseze mai ușor de unii angajați, atunci când sunt planificate disponibilizări de personal; •deschide căi de promovare pentru angajații cu vechi în muncă; •introduce un element de „auto-selecție” în rândul noilor angajați, ceea ce poate să prevină eventualele concedieri ulterioare. 	<ul style="list-style-type: none"> •costuri suplimentare impuse de recrutarea personalului de înlocuire; •întreruperea producției de bunuri sau servicii, provocată de angajații care pleacă; •costuri suplimentare de instruire profesională; •pierderea investițiilor în capitalul uman; •eventuale dificultăți în atragerea de noi angajați.

10

Dimensiuni ale planificării resurselor umane

- **Dimensiunea funcțională** a planificării resurselor umane exprimă dimensiunea de bază a acestei activități de personal, manifestându-se prin procesul continuu și sistematic, prin care organizația anticipează necesitățile viitoare de personal, în concordanță cu obiectivele, pe termen lung ale acesteia.
- **Dimensiunea temporală** (orizontul de timp). Deși în practica managerială, termenele ce delimitează perioada de operaționalizare nu figurează ca o componentă de sine stătătoare a activității de planificare a resurselor umane, deoarece aceasta are în vedere viitorul, o întrebare importantă e cât de departe e viitorul? Fiindcă planificarea resurselor umane e foarte strâns legată de procesul de planificare organizațională, orizonturile de timp acoperite de planificarea resurselor umane trebuie să corespundă cu acelea la care se referă planificarea organizațională.