

# IDENTIFICAREA SI PLANIFICAREA NECESARULUI DE PERSONAL

Sef lucrari dr.ing. Raluca Grasu  
Universitatea Tehnica de Construcții București

**Abstract:** one of the most important problem of the human resources management within a company is to identify and plan the personnel of the company. It is shown in this article the prevision personnel management and the way to establish the job description documents of the necessary positions in the company.

O componenta imporanta a managementului resurselor umane o constituie previziunea nevoilor de personal pentru intreprinderea respective. Responsabilii de personal trebuie sa anticipeze cit mai bine posibil, care va fi ocuparea fortei de munca si mai ales necesarul de resurse umane la orizontul urmatorilor ani, gestionarii pentru forta de munca trebuie sa fie capabili sa ajusteze permanenta folosire a fortei de munca la necesitatile de lucru.

Determinarea previzionala a nevoilor de personal trebuie sa tina cont de o multitudine de elemente legate de mediul inconjurator concurential, evolutia pietelor, schimbarile tehnologiilor de fabricatie, ciclicitatea activitatilor economice etc. Toate aceste restrictii mai mult sau mai putin previzibile, constituie in fond particularitatile managementului previzional al personalului care solicita luarea in considerare a unor elemente referitoare la:

- previziunea evolutiei ramurilor si sectoarelor de activitate in care activeaza intreprinderea, precum si clientii acesteia;
- strategia intreprinderii si obiectivele generale ale acesteia;
- evolutia situatiei firmelor concurente ( cantitati fabricate, preturi )
- previziunile vanzarilor pe termen scurt, mediu si lung in cadrul intreprinderii;
- politicile de investitii si politice tehnologica pentru perioada urmatoare;
- politica viitoare de cooperare pe linia productiei;
- consecintele elementelor ce influenteaza aparitia de noi calificari, organizarea muncii, schimbari in managementul intreprinderii etc.

Acestea sunt cateva din elementele care fac previziunile activitatilor si implicit ale necesarului de forte de munca, sa fie dificile si cu anumite grade de incertitudine.

Managementul previzional al personalului presupune analiza situatiei existente privind resursele umane ale intreprinderii. Aceasta analiza trebuie sa se faca sub diferite aspecte: numarul si structura personalului (pe varsta, vechime, sex, etc ), nivelul de competenta profesionala in raport cu criteriile stabilite pentru aprecierea lucrarilor, gradul de absenteeism, etc. Datele ce caracterizeaza situatia actuala a personalului se pot prezenta sub diverse forme: tabelele, organigramele, histogramele etc.

In figura 1 se prezinta in mare continutul managementului previzional al necesarului de personal.

Un indicator de baza al analizei il reprezinta rotatia personalului, calculata astfel:

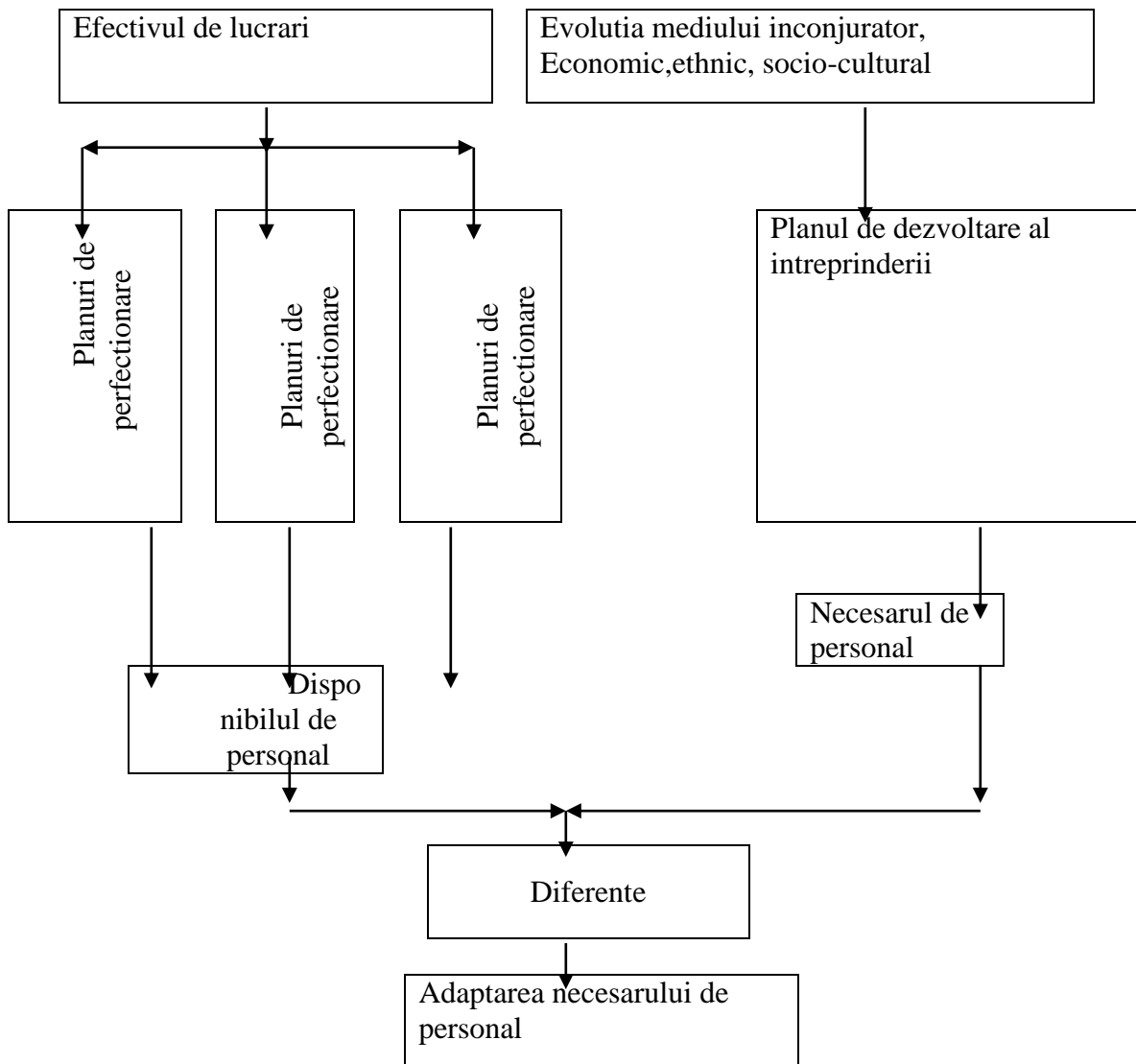
$$R_p = \frac{N_p}{N_1} \times 100$$

in care  $R_p$  = rotatia personalului, respective procentul salariatilor plecati din intreprindere intr-o anumita perioada;

$N_p$  = reprezinta numarul de salariati care au plecat din intrprindere

$N_1$  = reprezint numarul mediu al lucratorilor in perioada respectiva

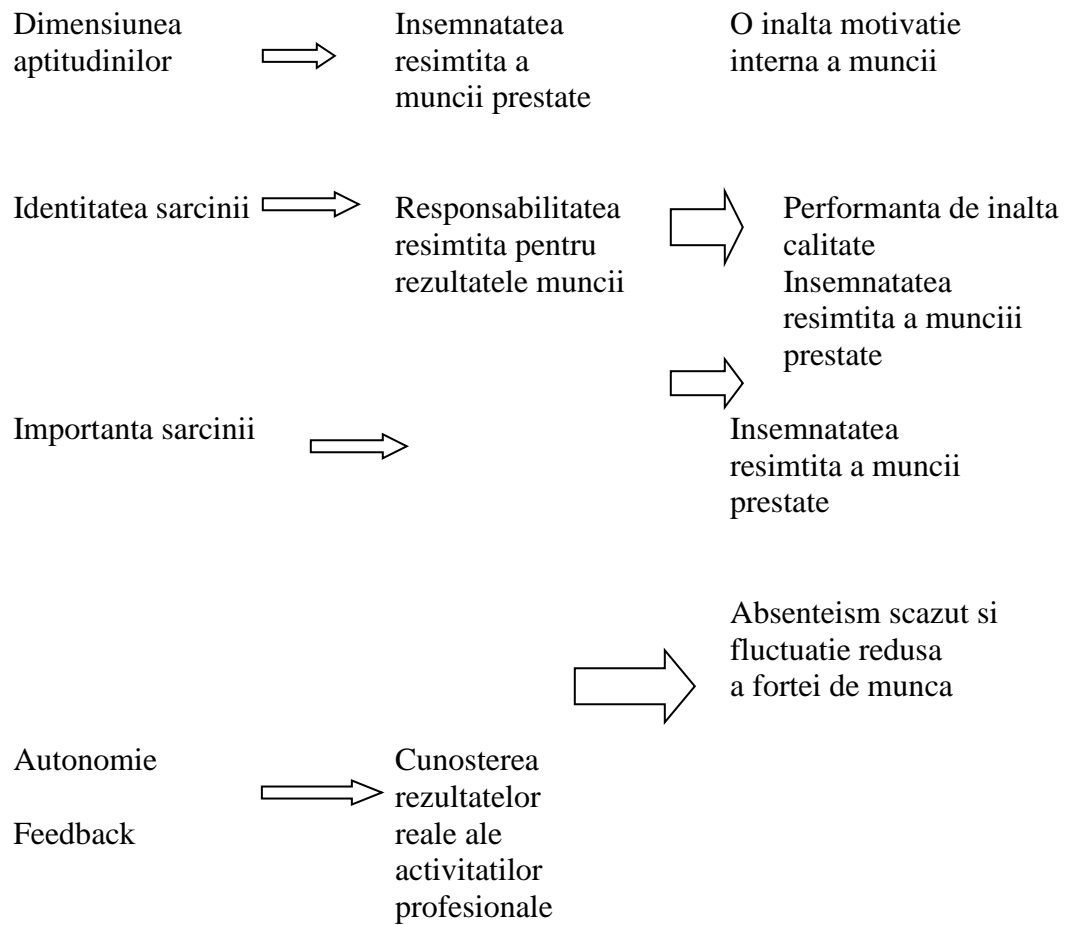
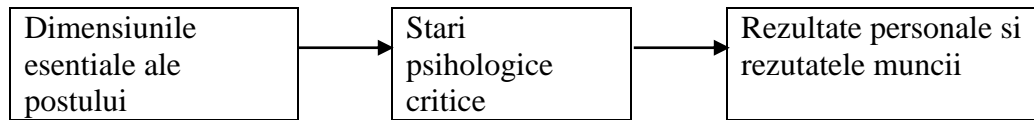
Indicatorul rotatia personalului reflecta procentul de lucratori ce trebie recrutati in perioada urmatoare pentru a putea mentine efectivul mediu de salariati al unitatii.Pentru a fi semnificativ, in luarea deciziilor de incadrare , acest indicator trebuie sa se calculeze la nivele diferite, cum ar fi : intreprindere, categorii de salariati( personal ethnic, administrative, commercial etc.),specializare (tehnicieni de intretinere, electricieni etc.), nivel de calificare etc.



**Fig 1** Continutul managementului previzional al necesarului de personal

In privinta a ceea ce presupune un post bine definit, se remarca existenta unui accord larg. In mod ideal, un post trebuie:

- sa constituie un intreg, adica sa cuprinda o sarcina identificabila;
- sa aiba o insemnatate pentru detinatorul postului si sa presupuna o activitate care sa merite a fi indeplinita
- sa acorde detinatorului postului libertatea de a lua orice decizie considerate necesara in indeplinirea activitatii in limitele constringerilor impuse de organizatie;
- sa influenteze detinatorul postului in feed-back direct, necesar evaluarii proprii sale eficiente;
- sa ofere recompense considerate corespunzatoare efortului depus



**Fig.2 Modelul caracteristic postului privind motivatia in munca**

Oamenii au nevoie sa ki se spuna cit de bine isi fac meseria. Managerii si sefii de echipa constituie o sursa vitala de feed-back in acest domeniu. Dar cel mai valoros feed-back este extras din verificarea propriei performante.

Dimensiunile esentiale ale unui post, constituie trasaturi determinante ale unei definiri corecte ale acestuia. Daca lipseste oricare dintre caracteristicile cuprinse in lista, postul respective nu va avea calitatea intrinseca de a motiva.

Ca o concluzie un post bine defint, este cel care posedea cit mai multe dintre trasaturile urmatoare:

- a)utilizeaza aptitudinile si abilitatile individului
- b)ofera oportunitati de invatare si dezvoltare
- c)implica un domeniu clar definit de responsabilitati;
- d)ofera posibilitatea dezvoltarii de relatii socilae intr colegi;
- e)reprezinta o activitate sufficient de sollicitanta si incitanta;
- g)ofera variatii in gama serviciilor indeplinite

In ceea ce priveste analiza posturilor de lucru existente la un moment dat intr-o intreprindere, se arata ca saceasta furnizeaza o serie de elemente de baza pentru managementul previzional de personal, in scopul luarii unor decizii privind:

- stabilirea nevoilor de personal;
- aprecierea personalului;
- determinarea grilei de salarizare;
- recrutarea si selectia salariatilor

Pentru a analiza un post se pot folosi diferite metode: observarea, discutiile-interviu, chestionarele , metoda incidentelor critice etc.

a)Observarea ca metoda de analiza a unui post, presupune ca unul sau mai multi specialisti sa analizeze ce activitati sunt efectuate si modul in care se executa acestea. Observarea trebuie sa fie directa si pe o perioadas de timp care sa permitaa inventarierea tuturor activitatilor specifice si amijoacelor de care dispune executantul in acest scop. Aceasta metoda prezinta avantajul unor criterii omogene de apreciere a postului dar si oserie de dezavantaje, cum ar fi : consum de timp din partea observatorilor, limitarea la existenta unor sarcini repetitive, existenta unor reticente din parte salariatilor de la posturile de lucru observate stc.

b)Metoda discutiilor- interviul presupune atit studierea documentatiilor existente pentru postul analizat cit si interviul propriu-zis al specialistului cu persoana care ocupa postul respective.In cazul interviului se vor urmari o serie de aspecte privind:

- identificarea postului si persoanei angajate pe acest post, determinarea postului, numele si prenumele persoanei respective, varsta etc;
- sarcinile specifice postului- ce de face in mod organizat si permanent la acest post de lucru; cine decide in legatura cu activitatile respective; cine controleaza executarea activitatii;
- relatiile postului respective, pe linie ierarhica si functinala;
- cerintele solicitate de post pentru persoana care trebuie sa-l ocupe- pregatirea profesionala, experienta, calitati fizice si intelectuale etc.

Metoda discutiilor-interviu are avantaj ca asigura un anumit grad de obiectivitate in analiza posturilor de lucru in conditiile participarii si a persoanei care ocupa postul respective.

c)Metoda chestionarului

-presupune ca salariatii care ocupa posturile de lucru analizate, sa raspunda in scris la o serie de intrebari legate de activitatile desfasurate.Aceasta metoda este relativ costisitoare, insa tinind cont de gradul; de subiectivitate existent, datele, informatiile primite pentru analiza posturilor trebuie interpretate si corectate daca este cazul.

d)Metoda incidentelor critice analizeaza un post de lucru prin prisma aspectelor negative ce pot sa apara (lipsuri in indeplinirea sarcinilor, erori sau anomalii legate de executarea unor activitati etc.) fiecare incident critic este apoi analizat sub aspectul cauzelor care l-au determinat, al consecintelor sale pe plan economic, al compartimentului salariatului respective etc.

In final incidentele critice sunt sintetizate si grupate astfel incit sa ajute la caracterizarea postului prin prisma atit a activitatilor eficiente cit si a celor ineficiente ale lucratorului care ocupa acest post.

In urma analizei posturilor de lucru existente se obtin o serie de elemente de vbaza pentr calculul necesarului de personal in perioadele viitoare; astfel s-ar putea sa rezulte ca anumite posturi nu-si mai justifica existenta, in alte cazuri este posibil ca unele posturi sa fie doar partial solicitate, dupa cum in alte situatii sa fie necesara creerea unor posturi suplimentare.

Rezultatele analizelor facute asupra posturilor de lucru trebuie sa fie reflectate in mod corespunzator in fisa postului pentru perioadele viitoare. In cazul unui post de conducere, acest document trebuie sa contina o serie de elemente de baza referitoare la:

a)identificarea postului;

-denumirea

-grupa de activitate de care apartine ( conducere etc.)

b)misiuni de indeplinit;

c)pozitia in cadrul structurii organizatorice;

d)inventarul atributiilor postului;

e)descrierea activitatii postului;

-informatii initiale

-informatii complementare

-elaborarea planului de lucru

-realizarea planului de lucru

f)marje de autonomie;

g)controlul de catre sefu;l ierarhic;

h)mijloace de care dispune: umane, materiale, alte mijloace;

In urma analizelor efectuate si a definitivarii pentru fiecare caz in parte a documentului fisa postului, se poate intocmi lista posturilor ce-si justifica existenta pentru perioada urmatoare.

Cerintele viitoare de personal pentru o intrprindere depind in primul rand de activitatiile planificate de unitati.

Strategia privind previziunile de resurse umane trebuie sa se coreleze cu schimbarile in conditiile pietei, ale economiei, concurentei finantelor, etc.

In cazul unor activitati repetitive se poate norma timpul de lucru la posturile respective stabilindu-se timpi standard pe unitate de produs, serviciu, etc. Compararea apoi a timpului actual de productie cu timpul standard permite sa se evalueze eficienta muncii in conditiile respectivei intreprinderi.

In cazul unitatilor productive, indicatorul valoarea adaugata (stabilita ca diferenta intre pretul de vinzare al produselor si costul materiilor prime si a furniturilor utilizate pentru a fabrica produsele) constituie un element de baza pentru calculul productivitatii muncii si astfel pentru a previziona necesarul de resurse umane.

#### Bibliografie

- [1] Chișu Viorica Ana - Manualul specialistului in resurse umane, ed. Irecson, 2002
- [2] Manolescu A. - Managementul resurselor umane, Editura RAI, Bucuresti, 1998.