

# IMPORTANȚA GESTIUNII PREVIZIONALE A PERSONALULUI

LUMINIȚA POPESCU

ANICA IANCU

Universitatea din Craiova, [lumi@mail.expert.ro](mailto:lumi@mail.expert.ro)

*The article aims at presenting the necessity of forecasting management of the personnel and the notions operating within it (needs and resources). The stages of a forecasting analysis of the human resources are also presented as well as the conceptual and mathematical tools which are used, simulation devices and optimization.*

Previziunea nevoilor de personal în orice organizație reprezintă o componentă deosebit de importantă a managementului resurselor umane. Așa cum aprecia Bruno Henriet, “responsabilii de personal trebuie să anticipeze, cât mai bine posibil, care va fi ocuparea forței de muncă și mai ales necesarul de resurse umane la orizontul câtorva ani; gestionarii pentru forța de muncă trebuie să fie capabili să ajusteze în permanență folosirea forței de muncă la necesitățile de lucru”<sup>1</sup>.

Preocupările privind gestiunea previzională a personalului sunt relativ recente în România și au fost determinate de faptul că menținerea situațiilor trecute și pentru perioadele prezente, au generat apariția unor inconveniente cum ar fi: existența unui număr de salariați mai mare decât necesarul organizației, lipsa forței de muncă cu anumite calificări, disproporții apărute în structura pe vârste a salariaților. Aceste inconveniente pot genera probleme deosebit de grave pentru organizație: creșterea costurilor de producție datorită unor cheltuieli mari cu salariații, imposibilitatea obținerii unor noi produse sau servicii cerute de piață datorită inexistenței forței de muncă calificate în domeniul respectiv, micșorarea posibilităților de evoluție profesională a unor salariați.

Gestiunea previzională a personalului este un instrument al managementului resurselor umane, care constă în proiectarea pe termen mediu și lung a necesarului și resurselor de personal ale unei organizații. Cu toate că adesea gestiunea previzională a personalului apare sub forma unor metode coerente, formalizate și autonomizate, aceasta este, înainte de toate, o modalitate de analiză a gestiunii resurselor umane ale întreprinderii iar recomandările acesteia devin o bază pentru deciziile manageriale în domeniu.

Gestiunea previzională a personalului se justifică pe de o parte de inerția sistemului uman al organizației, iar pe de altă parte de flexibilitatea reală a resurselor umane.

Relativa inerție a sistemului uman iese în evidență atunci când se observă că factorul uman nu poate fi modelat atât de ușor ca alți factori, cum ar fi cei materiali sau cei financiari. De aceea, cu oamenii trebuie să se lucreze cu înțelegere și multă prudență, cunoscut fiind faptul că mediul etic și legal evoluează într-o manieră sau alta în funcție de rigiditatea sau flexibilitatea factorului uman.

Previziunea se impune deci ca un mijloc de a administra un sistem a cărui adaptabilitate pe termen scurt, mai ales pentru mișcările de intrare-ieșire, devine din ce în ce mai redusă.

Pe de altă parte, se relevă o reală flexibilitate a resurselor umane: cunoștințele, aptitudinile, capacitățile umane fiind în esență adaptabile unor sarcini de natură diversă. Adaptabilitatea face posibilă reflexia previzională: ea autorizează regulile interne de adaptare a oamenilor din întreprindere la noile sarcini solicitate de volumul de activitate proiectat.

Ținând cont de aceste aspecte se constată că, pe lângă planificarea efectivelor de personal ale organizației, gestiunea previzională a personalului urmărește și:

- să identifice problemele personalului care pot genera apariția crizelor pe termen scurt;

---

<sup>1</sup> Bruno Henriet, *La gestion de l'emploi*, Encyclopédie du Management, Tome 1, p.641, Vuibert, Paris, 1992

- să încerce identificarea incertitudinilor cărora li se poate face față și care au influențe asupra resurselor umane;
- să păstreze o organizare a personalului flexibilă, pentru a putea face față situațiilor neașteptate ce pot apărea.

În gestiunea previzională a personalului se operează cu două categorii economice fundamentale: nevoi și resurse.

Așadar, conținutul gestiunii previzionale a personalului are la bază o analiză de tip bilanțier, în care se disting, pe de o parte, nevoile de personal evaluate la un anumit orizont de timp, iar pe de altă parte modul de acoperire a acestor nevoi ale întreprinderii. Este important ca această analiză să se facă avându-se în vedere numărul și structura personalului, nivelul de competență profesională în raport cu criteriile stabilite pentru aprecierea salariaților, gradul de absentism etc.

În procesul de echilibrare a balanței resurselor de muncă intervin o serie de ajustări iterative. Demersul adaptării resurselor de personal la cerințele organizației pe termen mediu și lung face apel la o schemă logică de program (fig.1), care arată cum se operează în timp pentru a armoniza cerințele de personal cu resursele de acoperire a acestor cerințe.

**Cerințele** (nevoile) de personal la un anumit orizont de timp (T+1) depind de două elemente:

- proiecțiile producției pentru orizontul dat;
- starea sistemului productiv.

**Resursele** de personal la orizontul T+1. Pornind de la resursele umane existente în momentul analizei se proiectează ceea ce ele vor fi la orizontul de timp ales, fără a ține cont de eventualele ajustări (reactualizări) ce vor interveni în cursul perioadei (intervalul dintre T și T+1). În general, se constată o reducere a numărului resurselor umane ca urmare a plecărilor prin pensionări, mutări în alte organizații, decese, concomitent cu o întărire a potențialului uman ca urmare a completării prin angajări sistematice de personal.

**Ajustarea** resurselor și a posturilor constituie obiectivul central al analizei. Această ajustare se poate înfăptui pe trei căi:

- a) prin diminuarea nevoilor și armonizarea lor cu nivelul capacităților umane insuficiente;
- b) acțiuni asupra domeniului resurselor;
- c) acțiuni regulatoare propriu-zise, care vizează să compenseze dezechilibrele nevoi-resurse.

În schema logică ele apar la două nivele succesive: reglări interne și externe.

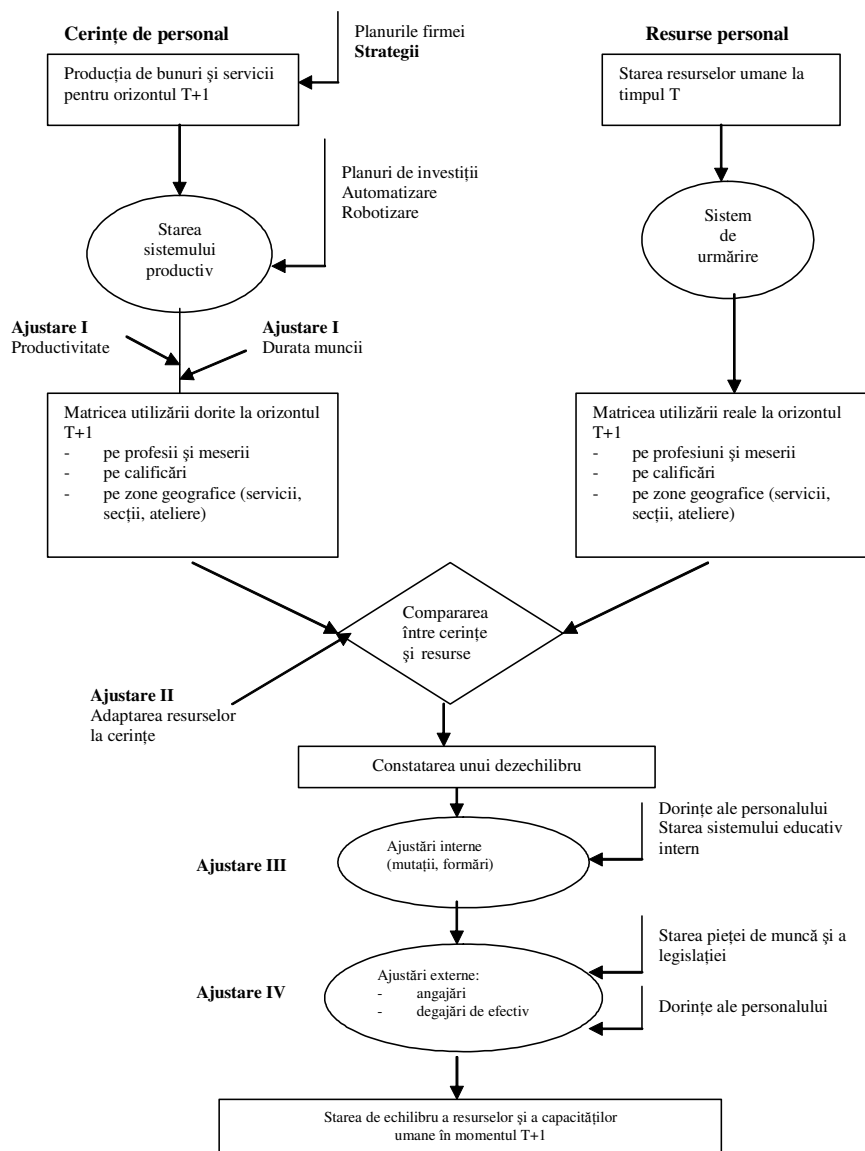


Fig.1 Schema logică de analiză previzională a resurselor umane<sup>2</sup>

Așa cum se observă analizând schema, în timp, starea sistemului productiv nu este constantă întrucât structurile financiare, tehnice, procedeele de producție (tehnologiile de fabricație) evoluează în permanență. De aceea se apelează la reglări, care au ca obiectiv o mai bună ajustare a resurselor dorite și disponibile pe termen mediu.

Analiza previzională a resurselor umane necesită parcurgerea următoarelor etape: stabilirea orizontului de timp și a obiectului gestiunii previzionale; determinarea stării resurselor umane la momentul analizei; prospectarea mobilității și reglarea socială.

**\*Stabilirea orizontului de timp și a obiectului gestiunii previzionale**

*Orizontul temporal* al gestiunii previzionale a personalului depinde de mărimea organizației, deoarece cu cât aceasta își cunoaște mai bine ecosistemul – îndeosebi cel social, cu atât cerințele sale în resurse umane vor fi mai vaste, mai cuprinzătoare și mai bine specificate, iar orizontul de timp va fi mai lung.

*Obiectul* gestiunii previzionale a personalului îl constituie prevedea și proiectarea posturilor și nu a oamenilor. Deci, nu este vorba de a ști **cine** este repartizat, ci **care** posturi vor funcționa la orizontul de timp dat.

**\* Determinarea stării resurselor umane la momentul analizei**

<sup>2</sup> După C.Roșca și D.Cârmu, *Managementul resurselor umane*, Editura CERTI, Craiova, 1999, p.67

Demararea analizei previzionale a resurselor umane are loc pe baza identificării stării acestor resurse în momentul analizei.

\* **Prospectarea mobilității resurselor umane are loc prin cunoașterea** evenimentelor care afectează starea personalului, respectiv plecarea și mobilitatea internă prin promovare.

\* **Reglările sociale** din organizație au menirea să asigure starea de echilibru a resurselor și capacităților umane.

Reglările sunt, de asemenea, ierarhizate după eficacitatea lor, definite ca raport între rezultatele obținute prin ajustare și volumul mijloacelor puse în operă, exprimat sub forma volumului de efecte obținute la o unitate de efort făcut în acest scop. Se obțin astfel indicatori de comparație în sensul că o ajustare este superioară altora. Desigur că, reglările cu eficacitate superioară au prioritate față de celelalte. Spre exemplu, este mult mai avantajos, atunci când este posibil, să se recurgă la ajustări interne prin formarea propriului personal disponibil, decât să se recruteze din afară personal cu calificarea cerută.

Schema logică de analiză previzională a personalului nu implică obligatoriu utilizarea unui instrumentar matematic și a unor mijloace de calcul deosebit de sofisticate, cele mai utilizate fiind simularea și optimizarea.

Prin simulare, de obicei anual, se imaginează o îmbătrânire populației și se examinează ajustările de efectuat pentru a obține o echilibrare a resurselor cu cerințele. Rezultatele sunt exprimate sub forma unor imagini succesive ale efectivelor pentru perioadele proiectate (echilibru al cerințelor și al capacităților), în ipoteza în care nici o intervenție nu este operată (schema de îmbătrânire a efectivelor), sau ținând cont de intervențiile asupra variabilelor reglatoare.

**Optimizarea** constă într-o operație de minimizare fie a efectivelor de salariați la momentul T+1, fie a diferențelor dintre cerințe și resurse la același orizont, ținând cont de restricțiile reprezentate de resursele disponibile, posibilitățile de angajare, promovările necesare.

Modelul este conceput ca o schemă de optimizare cu restricții, iar soluționarea sa impune folosirea unui instrumentar matematic și a unor mijloace de prelucrare computerizată.

## **Bibliografie**

1. Burloiu P., "Managementul resurselor umane", Editura Lumina Lex, București, 1997
2. Lefter V., Manolescu A., "Managementul resurselor umane", Editura didactică și pedagogică, București, 1995
3. Nica C.P. și colab., "Managementul firmei", Editura Condor, Chișinău, 1994
4. Popescu L., "Elemente de gestiune a personalului", Editura CERTI, Craiova, 2000
5. Roșca C., Cârnu D., "Managementul resurselor umane", Editura CERTI, Craiova, 1999