

Capitolul 3

Planificarea Resurselor Umane (PRU)

3.1. Planificarea resurselor umane și legătura cu planificarea strategică.

În termeni generali, procesul de planificare constituie baza pe care se construiește procesul de management al resurselor umane. Planificarea resurselor umane (PRU) constă, în mod concret, în analiza, și identificarea nevoilor și a disponibilului de resurse umane într-o organizație cu scopul ca aceasta să-și atingă obiectivele. PRU este un proces prin care se asigură numeric și calitativ personalul, poziționat pe locurile potrivite, la momentul de timp potrivit, cu oameni capabili să realizeze eficient și efectiv obiectivele strategice, tactice și operaționale ale organizației.

În aceste condiții, orice definiție a PRU trebuie să pornească de la nivelul planului strategic. Planificarea strategică într-o organizație, se poate defini ca fiind procesul de stabilire a misiunii, viziunii, obiectivelor și acțiunilor necesare atingerii acestora. Acest proces implică analiza mai multor arii de competență ale organizației cum ar fi: financiară, marketing, resurse umane, cu scopul determinării capacității organizației de a-și atinge obiectivele.

Planificarea strategică trebuie să cuprindă și planificarea resurselor umane ce vor duce la îndeplinirea obiectivelor planului strategic. În figura 3.1. se prezintă legăturile între variabilele ce influențează planificarea de resurse umane. După cum se poate observa, strategia organizației influențează obiectivele și activitățile din domeniul resurselor umane.

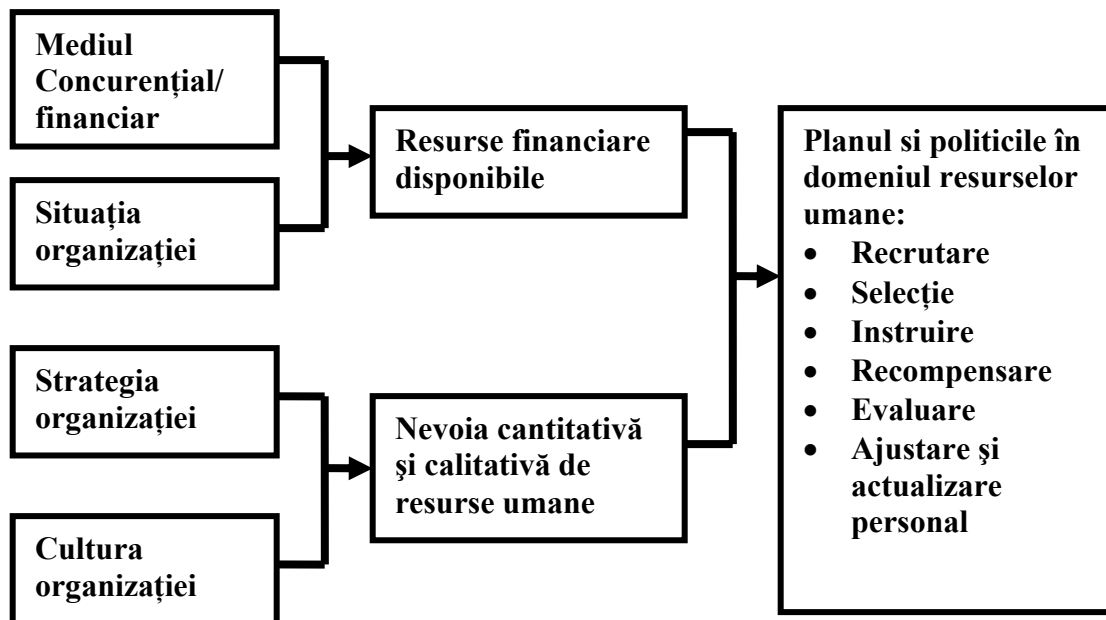


Fig. 3.1 Factorii care influențează PRU, după Mathis and Jackson.

Pentru stabilirea necesarului de resurse umane ale organizației se pleacă de la planul strategic, tactic și operațional. Acestea se întocmesc pe baza analizei de mediu pentru a se lua decizii fezabile. În schema de mai jos sunt prezentați pașii necesari pentru a corela planificarea resurselor umane cu planul strategic al organizației.

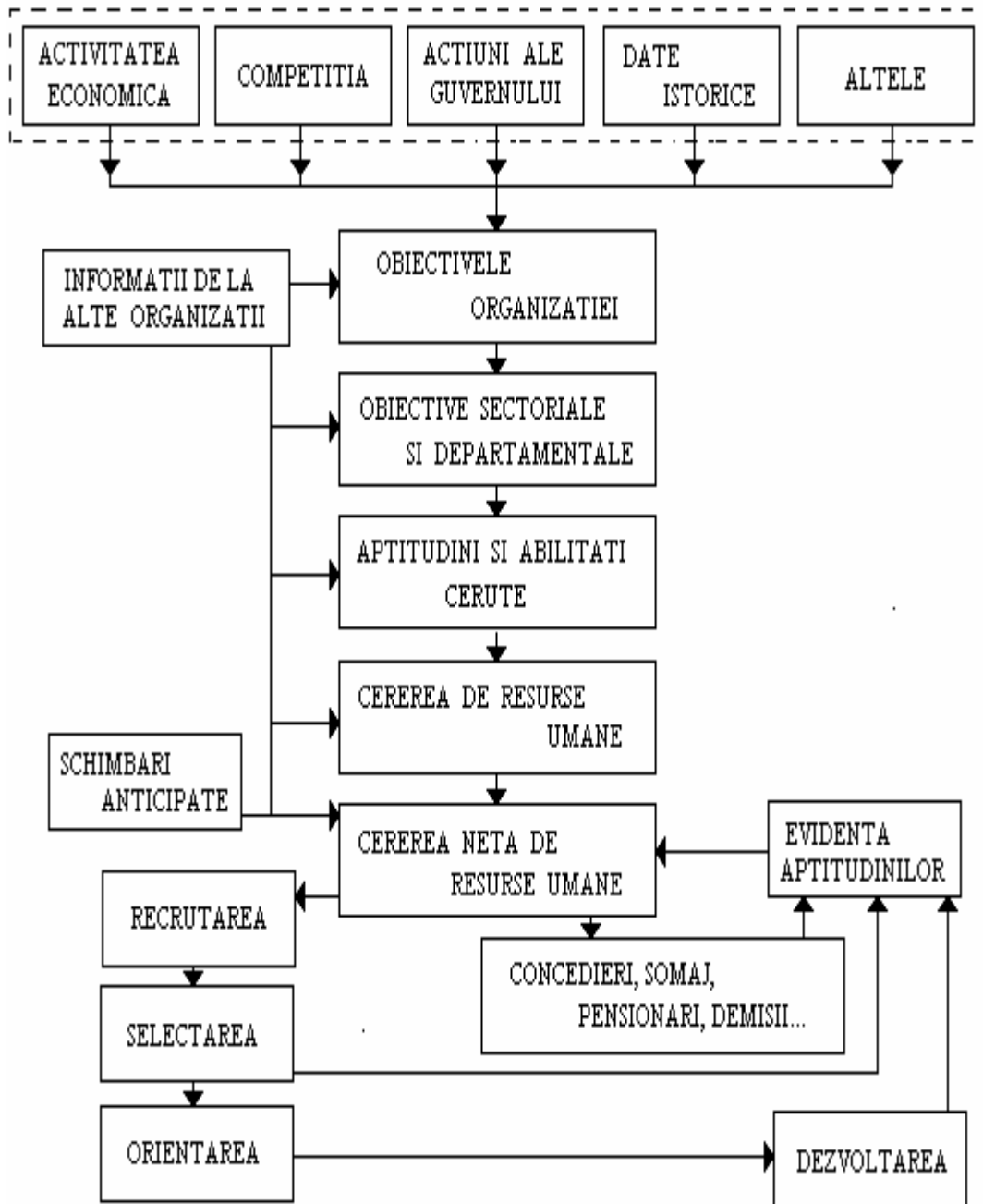


Fig. 3.2. Corelarea dintre planificarea strategică și planificarea resurselor umane

Cercetările actuale au arătat că pentru a aborda planificarea resurselor umane în strânsă legătură cu planul strategic al organizației, managerii trebuie să ia în considerație cultura existentă în organizație. De multe ori, o strategie excelentă poate fi pusă în pericol datorită incompatibilității dintre aceasta și cultura din organizație. Așa cum fiecare națiune

sau grup regional are o cultură, tot așa o organizație are cultura sa, reprezentând un model al modului în care sunt împărtășite valorile și credințele angajaților conducând astfel la stabilirea regulilor și comportamentului acestora. Cultura organizațională este relativ constantă și se conservă relativ pe termen lung.

În managementul calității, cultura organizațională și alinierea sa la strategie are o importanță crucială. Printre principalele atribute ale unei culturi organizaționale moderne se pot enumera: (1) Orientarea spre clienți; (2) Planificare strategică și leadership; (3) Perfecționare continuă; (4) Delegare de autoritate și responsabilizarea angajaților; (5) Lucru în echipă.

3.2. Importanța planificării resurselor umane

Planificarea resurselor umane (PRU) servește mai multor scopuri. Astfel se crează posibilitatea pentru:

- Reducerea costurilor prin anticiparea și corectarea deficitului sau surplusului de resurse umane înainte ca situația să creeze probleme de natură managerială sau financiară.
- Utilizarea optimă a aptitudinilor și abilităților lucrătorilor.
- Îmbunătățirea proceselor de planificare la nivelul organizației și afacerii.
- Identificarea abilităților specifice existente și a celor necesare pentru viitor ale angajaților.
- Promovarea acțiunilor din domeniul managementului resurselor umane la nivelul întregii organizații.
- Evaluarea efectelor politicilor și acțiunilor alternative în domeniul resurselor umane.
- Asigurarea îmbunătățirii continue a calității.

Legat de asigurarea îmbunătățirii continue a calității este de remarcat faptul că, noile filosofii manageriale referitoare la Managementul Calității Totale și Reinginerare au schimbat percepția tradițională despre rolul angajaților în organizație. Lucrătorii au fost întotdeauna angajați pentru a îndeplini sarcini specifice și, bineînțeles, aceasta se va întâmpla și în continuare, dar a apărut o schimbare legată de implicarea acestora în procesul previzional legat de asigurarea calității. În aceste condiții trebuie să fie găsite răspunsurile potrivite la o serie de întrebări: Ce fel de cultură se dorește a fi promovată? Câți oameni sunt necesari pentru derularea activităților din organizație? Ce caracteristici comportamentale trebuie să aibă angajații? Ce fel de abilități (noi) sunt necesare? Cum pot fi acestea asigurate?

Dorințele organizației susținute de procesul de PRU sunt mult mai ușor de realizat în urma realizării Sistemului Informațional al Resurselor Umane (SIRU). Acesta presupune o înregistrare logică și sistematică a informațiilor referitoare la resursele umane. Aceste informații includ date despre preferințele pentru anumite posturi, experiența în muncă și rezultatele evaluărilor periodice ale lucrătorilor. În felul acesta este posibilă identificarea istoriei locurilor de muncă ale unei persoane inclusiv pozițiile ierarhice deținute și astfel se poate dezvolta procesul de planificare a resurselor umane.

3.3. Procesul de planificare al resurselor umane

Determinarea nevoilor de resurse umane ale organizației este obiectivul principal al procesului de planificare de resurse umane. Cele două componente majore ale procesului sunt determinarea ofertei și determinarea cererii de resurse umane. Procesul este orientat de obiectivele și planurile strategice, tactic și operațional ale organizației. Alocarea lucrătorilor pe diferite posturi (conform analizei și descrierii postului) impune cunoașterea expansiunii sau reducerii volumului de activitate sau a schimbărilor la nivel economic sau tehnologic ce vor afecta organizația. Pe baza analizei informațiilor de tipul celor de mai sus, se poate planifica “glisarea” lucrătorilor de pe o poziție pe alta, reducerea sau creșterea numărului de posturi și implicit de angajați sau reinstruirea forței de muncă existente. Factorii ce trebuie avuți în vedere sunt nivelul cunoștințelor, profesionalismului și abilităților lucrătorilor și, posturile potențial vacante în urma pensionărilor, promovărilor, transferurilor sau demisiilor.

Procesul de Planificare a Resurselor Umane este prezentat schematic în figura 4.3. și cuprinde șase faze: (1) Analiza (scanarea) mediului extern organizației pentru identificarea schimbărilor ce pot afecta oferta de forță de muncă; (2) Analiza inventarului de profesii și potențial și compararea nevoilor organizației cu oferta disponibilă pe piața muncii; (3) Proiecția cererii și ofertei de resurse umane; (4) Stabilirea obiectivelor; (5) Proiectarea și implementarea planului de acțiune: efectuarea ajustărilor la nivelul forței de muncă existente; (6) Evaluarea rezultatelor.

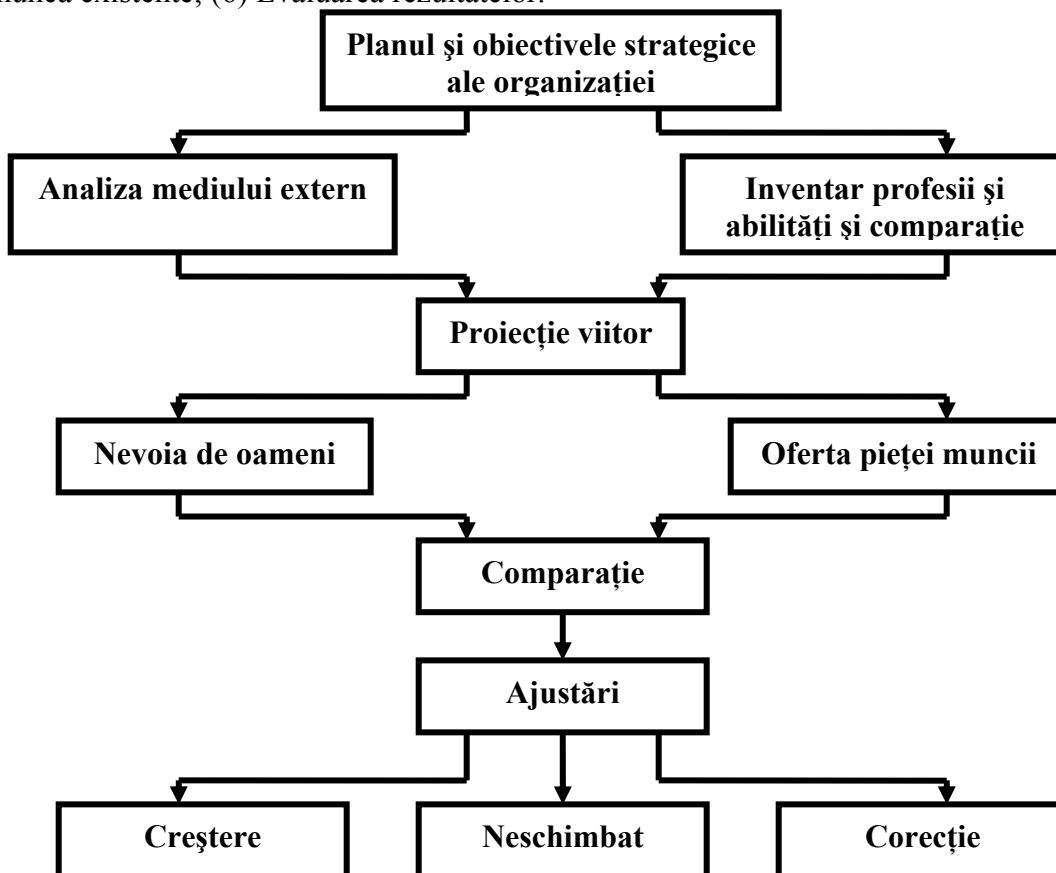


Fig. 3.3 Procesul de planificare a resurselor umane

3.4. Pașii procesului de planificare a resurselor umane

PASUL 1: Analiza mediului extern.

În centrul activităților de planificare stau informațiile obținute în urma analizei mediului extern al organizației pentru identificarea schimbărilor petrecute. Este important a fi identificate schimbările pentru că toate organizațiile își aleg resursele umane folosind oferta aceleiași piețe de forță de muncă. Factorii externi ce influențează oferta de forță de muncă sunt: compoziția forței de muncă, caracteristicile forței de muncă, influențele autorităților centrale și locale, influențele geografice și economice și condițiile de competitivitate.

În figura 3.4 sunt prezentați factorii de influență din mediu ce afectează oferta de forță de muncă.

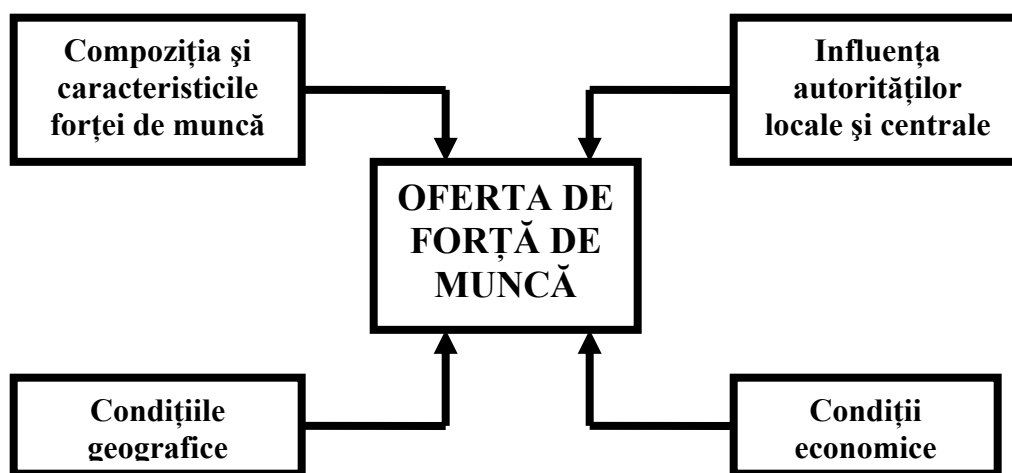


Fig. 3.4. Factorii externi ce influențează oferta de forță de muncă

Prin analiza mediului se identifică:

- **Influența autorităților.** O influență majoră a ofertei de resurse umane o pot avea autoritățile prin intermediul legislației, politicilor și reglementărilor promulgate în domeniul resurselor umane. Din acest motiv, cunoașterea și respectarea actelor normative este determinantă în procesul PRU.
- **Condițiile economice.** Ciclul general al afacerii influențează PRU. Factori precum rata dobânzii, inflația și rata de creștere economică ajută la determinarea disponibilului de lucrători reflectat în planurile și obiectivele organizației. Deciziile legate de nivelul salariilor, munca suplimentară peste program sau de angajare sau disponibilizare depind de condițiile economice existente.
- **Condițiile geografice și competitive.** În condițiile procesului de globalizare asistăm și la apariția concurenței pe piața muncii, la rândul ei cu tendințe de globalizare. Din acest motiv, în cadrul procesului de PRU trebuie să se țină cont de:

- Existența altor angajatori într-o anumită zonă care conduce la creșterea sau diminuarea ofertei de pe piața muncii.
- Rezidența potențialilor angajați poate să frâneze interesele de extindere a activităților unei organizații pe arii geografice mai mari. Se presupune că tot mai des sunt căutați lucrători dispuși să accepte să lucreze în diverse zone geografice indiferent de locul lor de rezidență.
- Concurenții direcți constituie un alt factor ce influențează PRU. Neadaptarea la presiunea concurenței din punct de vedere al nivelului de salarizare și al programelor de motivare și instruire poate crea dezavantaje pe termen lung unei organizații, caracterizate în principal prin scăderea calității și a cotei de piață.

PASUL 2: Analiza internă a posturilor și resursei umane existente.

Analiza posturilor și identificarea profesiilor și abilităților necesare lucrătorilor ce vor ocupa aceste posturi se face în etapa a doua a procesului de planificare a resurselor umane, după ce s-a analizat mediul extern al organizației. Nevoile organizației trebuie să fie comparate cu disponibilul existent de pe piața forței de muncă. Pentru aceasta sunt necesare următoarele acțiuni:

- **Auditul posturilor.** Punctul de plecare al procesului de evaluare a punctelor tari și a celor slabe din interiorul organizației este auditul posturilor existente. O analiză cuprinzătoare a tuturor posturilor oferă o bază pentru proiecția în viitor a posturilor. Pentru aceasta trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:
 - Ce posturi există în prezent?
 - Ce număr de persoane sunt angajate efectiv?
 - Care sunt relațiile dintre posturi?
 - Cât de important este fiecare post?
 - Ce posturi sunt necesare în viitor pentru a implementa strategia organizației?
 - Care sunt caracteristicile posturilor noi prevăzute?
- **Auditul profesiilor.** După înțelegerea rolului posturilor existente și a celor prevăzute pentru viitor, necesare să îndeplinească activitățile planificate în organizație, se face un audit detaliat al abilităților (profesiilor) pe care le au lucrătorii. Sursa de date pentru acest audit ar trebui să fie „Sistemul informațional al resurselor umane din organizație”.
- **Inventarul abilităților (profesiilor) angajaților.** Acest inventar se definește ca fiind o compilație de date legate de profesia și caracteristicile lucrătorilor, incluzând:
 - educația și instruirea
 - mobilitatea și preferințele geografice
 - aptitudinile specifice, abilitățile și interesele
 - ariile de interes profesional și evoluția promovărilor în organizație
 - anticiparea pensionării
- **Proiectarea Profilului agregat al forței de muncă.** După ce datele individuale ale lucrătorilor sunt culese, acestea se pot agrega într-un profil al forței de muncă existente în organizație. Acest profil va scoate în evidență o serie de puncte tari și slabe. De exemplu, absența unor cunoștințe necesare, cum ar fi utilizarea calculatorului, ce pot afecta capacitatea organizației de a dobândi avantajul folosirii tehnologiilor moderne. Dacă un

număr mare de lucrători bine pregătiți au vârste apropiate de pensionare, ieșirea lor la pensie poate conduce la un deficit major de forță de muncă în organizație, etc.

Pe baza datelor se poate realiza, pentru fiecare departament o „fotografie” ce oferă o imagine completă asupra situației fiecărui angajat fiind posibilă astfel identificarea din timp a nevoii de angajare pe anumite posturi ce urmează să rămână vacante sau/și identificarea disponibilului de persoane bine pregătite ce pot face față cu succes unor cerințe viitoare ale organizației.

PASUL 3: Proiecția viitoare

Informațiile culese în urma analizei mediului extern și evaluarea punctelor tari și slabe ale organizației se folosesc pentru a se realiza prognozarea pentru viitor a necesarului sau excedentului de resurse umane în funcție de obiectivele și strategia organizației. Procesul de prognoză folosește informații din trecut și prezent cu scopul identificării condițiilor viitoare așteptate. Prognozarea legată de resursele umane poate fi făcută folosind o multitudine de metode: de la intuiția managerilor până la construirea unor scenarii complexe, folosind calculatorul. Trebuie subliniat faptul că în ciuda existenței unor modele și tehnici matematice sofisticate, prevederea trebuie făcută folosind combinația între metode cantitative și decizii legate de realitatea existentă.

Previzionarea cererii de resurse umane.

Problema principală în cadrul prevederii este identificarea necesarului de resurse al organizației. Această cerere se poate afla fie prin analiza și interpretarea realității, fie prin metode matematice. Indiferent de metodele utilizate în finalul procesului trebuie făcute anumite considerente care, de cele mai multe ori au la bază decizii cu încărcătură subiectivă.

Metodele de decizie „Pură” includ:

- **Estimarea.** Această metodă de prevedere poate fi de sus în jos sau de jos în sus, dar este foarte important să se implice oameni ce sunt în măsură să răspundă la întrebările ce pot să apară. Succesul estimării depinde de calitatea informațiilor disponibile. Informațiile sunt utile în cazul în care cuprind date despre nivelul productivității existent și planificat, cererea pieței, proiecția vânzărilor, numărul de nivele ierarhice existente în organizație și mobilitatea existentă¹².
- **Regula mâinii.** Această tehnică de previziune reprezintă un ghid ce se aplică situațiilor specifice în cadrul unei organizații. De exemplu un manager responsabil cu activități de execuție (inginer șef) are în subordine, conform acestei reguli, cinci subordonați (de exemplu șefi de secție), iar fiecare șef de secție are subordonați 5 maiștri. În felul acesta se poate determina numărul de maiștri de care este nevoie într-o organizație de producție.
- **Metoda „Delphi”.** În cadrul acestei metode se utilizează un chestionar distribuit fiecărui membru al unui grup de experți ce rămân anonimi. Răspunsurile lor referitoare la proiecția viitoare a situației din organizație – referitor la nevoia de resurse umane - sunt ulterior agregate fără participare experților. După ce opiniile experților sunt agregate, acestea sunt returnate acestora pentru a se desfășura a doua rundă de exprimare a opiniilor ce rămân și de această dată anonime. Procesul se desfășoară în câteva runde până când se omogenizează opiniile tuturor experților.

Metoda „Delphi” oferă rezultate mai bune de prevedere pe perioada unui an, comparativ cu metoda analizei regresiei liniare, dar are o serie de limite, datorate subiectivismului ce nu poate fi complet eliminat. Dificultățile pot să apară în procesul de integrare a opiniilor experților. Această metodă este utilă când se folosește pentru domenii puțin structurate sau activități despre care nu se cunosc prea multe amănunte, cum ar fi planificarea resurselor umane

Etape în desfășurarea metodei Delphi:

A. Pregătirea anchetei

- a) se formulează obiectivul
- b) se formează grupul de experți (10-20 persoane)
- c) se desemnează un moderator
- d) se elaborează chestionare anonime pentru a permite experților să-și exprime opinia și să o motiveze.

B. Analiză

- a) pe baza chestionarelor, fiecare membru al grupului de experți va efectua o estimare independentă a necesităților viitoare de resurse umane
- b) sunt comunicate motivele sau explicațiile necesare privind activitățile care se vor desfășura și necesarului de resurse umane

C. Intervenția moderatorului

- a) coordonatorul centralizează și sintetizează rezultatele chestionarelor
- b) coordonatorul informează fiecare expert în parte despre previziunile efectuate (concluzii la acestea)
- c) fiecare expert, dacă dorește poate să-și revizuiască opțiunile inițiale și poate elabora noi opinii într-un nou chestionar

D. Procesul se repetă în mod obișnuit de 3-5 ori până când se realizează o stabilizare a estimărilor experților și se ajunge la consens.

- **Tehnica Grupului Nominal.** O tehnică relativ asemănătoare cu metoda „Delphi” este cea a Grupului Nominal. Spre deosebire de „Delphi” conform acestei tehnici experții trebuie să lucreze împreună. Opiniile sunt generate individual și apoi sunt discutate în grup. Cu toate că există asemănări mari între această tehnică și cea prezentată anterior, metoda „Delphi” se folosește mai des când se generează predicții, iar tehnica „Grupului Nominal” se folosește cu precădere atunci când se dorește identificarea problemelor curente existente în organizație și soluționarea lor¹⁴. Cu toate că aceste două tehnici de predicție a viitorului nu sunt complexe și se bazează pe un portofoliu relativ restrâns de informații și date – comparativ cu metodele statistice – ele au tendința de a fi dominante în practică¹⁵. Pe lângă metodele prezentate mai sus există și o serie de metode matematice și statistice de determinare a nevoii de resurse umane, ca de exemplu:
 - **Analiza Trendului** este o tehnică prin care, analizând nevoia de resurse umane ale organizației pe un număr de ani anteriori se face predicția nevoilor pe anul (anii) următor. De exemplu, se poate calcula numărul de lucrători din cadrul fiecărui compartiment (vânzări, producție, secretariat, administrativ, etc.) la sfârșitul fiecărui an, pe ultimii 5 ani. Scopul analizei de trend este să se identifice nevoia de lucrători în viitor¹⁶. Dacă în ultimii 5 ani tendința a fost de creștere a numărului de lucrători, atunci aceasta se

va menține și se identifică numărul de lucrători necesari pentru fiecare an ce urmează. Cu toate că analiza trendului este valabilă, rar se întâmplă ca nivelul de angajări să depindă numai de trecerea timpului. Există o serie de factori (schimbări în volumul vânzărilor sau al productivității) care vor afecta nevoia viitoare de resurse umane.

- **Metoda celor mai mici pătrate** este o tehnică grafică folosită pentru identificarea relației dintre două variabile. Dacă cele două variabile – de exemplu un indicator al volumului producției și numărul de lucrători existent – sunt dependente una de alta, atunci dacă se prevede o creștere a volumului producției trebuie să se prevadă și schimbarea la nivelul resurselor umane. Un exemplu este prezentat în figura 3.5.

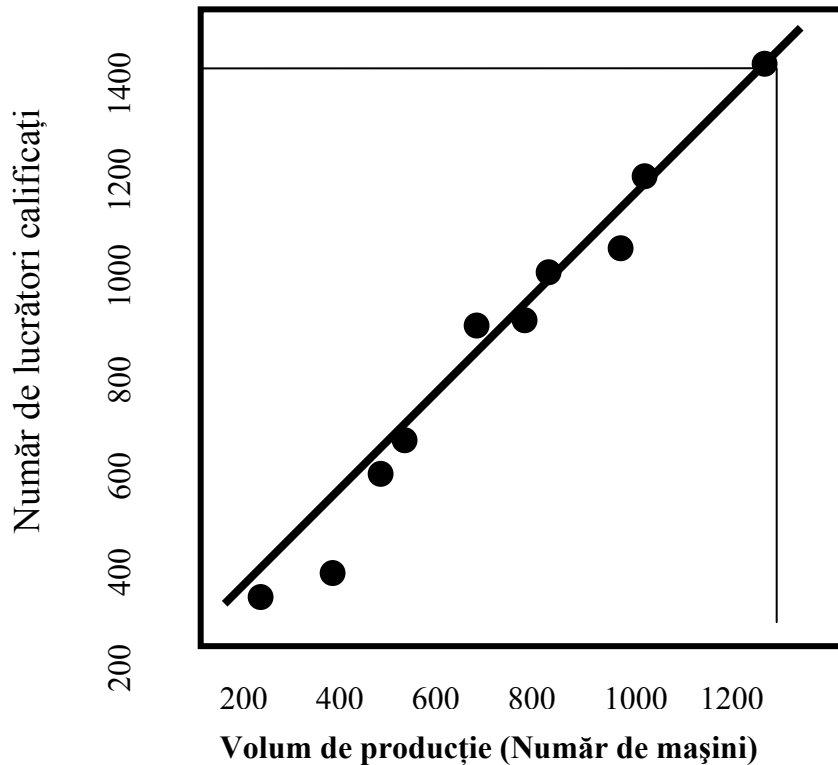


Fig. 3.5 "Tehnica celor mai mici pătrate"

- **Metoda regresie matematice** care constă în realizarea unei comparații statistice între relațiile stabilite între diferiți factori. De exemplu, relația statistică între volumul vânzărilor și numărul de angajați, în cadrul unui lanț de vânzări, poate sta la baza proiecției numărului de angajați necesari în viitor dacă se planifică o creștere cu 30 procente a vânzărilor cu amănuntul.
- **Modele de simulare** care sunt reprezentări ale situației reale într-o formă abstractă. Modelarea se poate face folosind și modele economice cunoscute.
- **Indicatori (rapoarte) de productivitate** ce calculează ca o medie a numărului de unități de produs realizate raportat la unitate de resursă umană. Acest raport se poate folosi la estimarea vânzărilor în viitor și determinarea numărului de angajați necesari.

- **Ponderea Ierarhică** reprezintă numărul de subordonați alocat unui post de conducere, folosit mai ales în domeniul administrativ. De exemplu, dacă într-o organizație se stabilește un număr de 25 de lucrători subordonați unui post de conducere, atunci știind numărul total de angajați se poate determina numărul angajaților pe posturile de conducere.

În procesul de estimarea a necesarului de resurse umane trebuie ținut cont și de situațiile create de promovare, transfer, pensionare sau demisie. În aceste cazuri în procesul de planificare se folosește planul intern de promovări, pensionări sau, dacă se poate estima, plecări. Aceste planuri se realizează în cadrul compartimentului de resurse umane și sunt consultate la fiecare început de an.

Previzionarea ofertei de resurse umane.

Pentru estimare disponibilului de resurse umane se iau în considerare atât oferta internă cât și cea externă. Cu toate că oferta internă este mai ușor de determinat, este bine să fie determinată și cea externă.

- **Oferta externă.** Disponibilul potențial de resurse umane existent în afara organizației se poate estima luând în considerație următorii factori:
 - Migrația netă spre interiorul sau spre exteriorul zonei de operare a organizației;
 - Numărul de persoane ce intră sau ies din piața muncii;
 - Numărul de absolvenți de școli și universități;
 - Schimbările în compoziția și caracteristicile forței de muncă;
 - Estimarea economică pe câțiva ani;
 - Comportamentul și acțiunile concurenților;
 - Constrângerile și regulile impuse de structurile guvernamentale locale sau centrale;
- **Oferta internă.** Disponibilul de resurse umane existent în interiorul organizației depinde în principal, de programele de instruire și dezvoltare, politicile de promovare și transfer, și de politicile de pensionare. Figura 3.6. arată în termeni generali, cum se poate determina oferta internă.

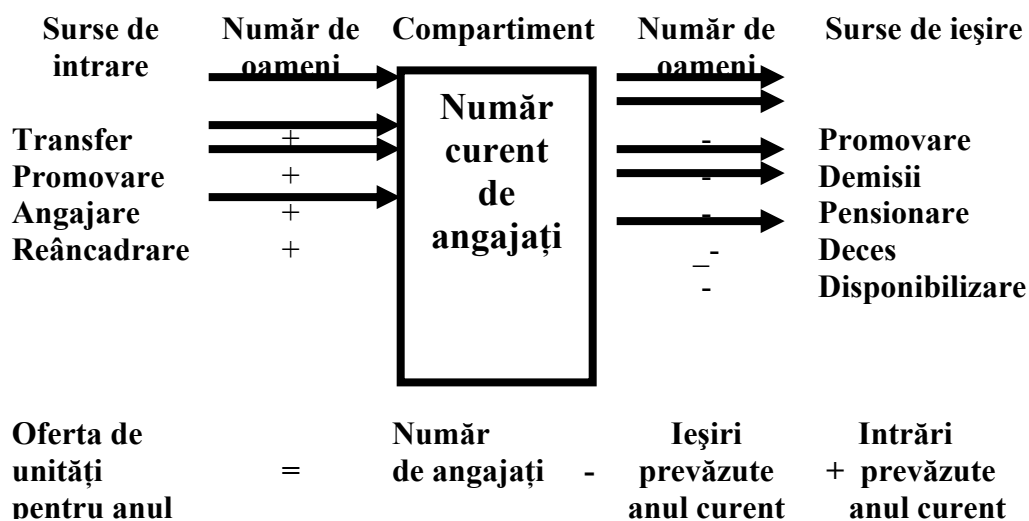


Fig. 3.6 Estimarea ofertei interne de resurse umane pentru un compartiment.

Analiza internă a „succesiunilor” pe posturi este o altă metodă larg utilizată pentru estimarea ofertei existente în interiorul organizației pentru diferite posturi. Metoda constă în realizarea grafică a planurilor de înlocuire pentru identificarea schimbărilor de personal la nivelul fiecărui post, datorită promovărilor, pensionărilor sau potențialelor plecări. În figura 3.7 este prezentată un astfel de grafic al înlocuirilor.

În cadrul acestei metode se poate folosi Matricea Marcov (Matricea Tranziției) pentru a modela fluxul intern al resurselor umane. Această matrice prezintă probabilitatea ratei medii a istoriei trecerii de pe un post pe altul în organizație. În figura 3.7 este prezentată o foarte simplă matrice de tranziție. De exemplu la nivelul ierarhic al muncitorilor există o probabilitate de 25% ca un muncitor să treacă în altă poziție superioară în următoarele 12 luni. La nivelul șefilor de secție există o probabilitate de 50% ca unul din ei să treacă pe o poziție superioară.

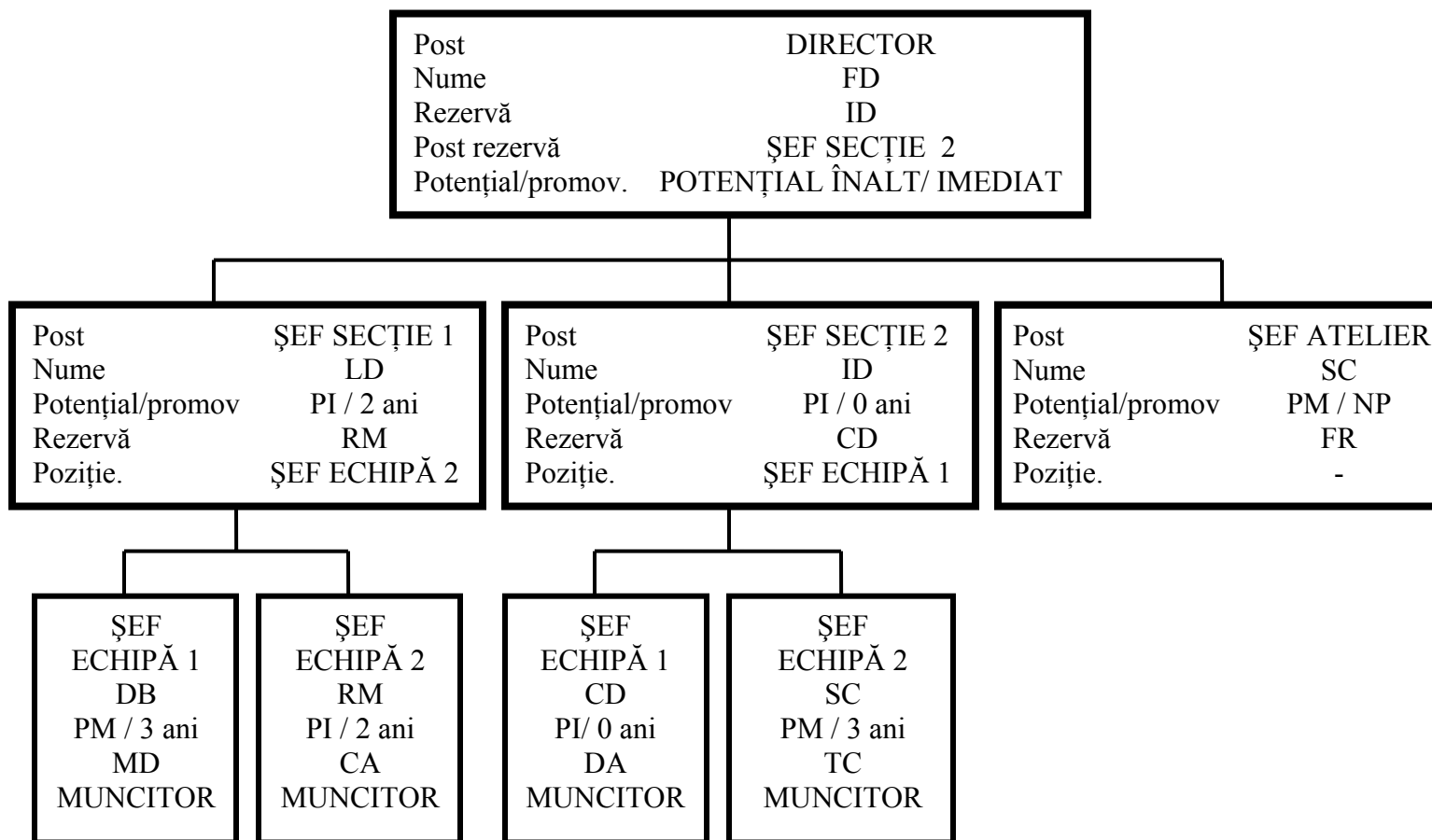
PASUL 4: Stabilirea obiectivelor.

După estimarea cererii și ofertei de resurse umane, se pot stabili obiectivele. Acestea sunt, sau ar trebui să fie, un rezultat normal al intențiilor de viitor ale organizației. Importanța obiectivelor legate de resursele umane este greu de negat atâta timp cât din ce în ce mai multe organizații își stabilesc obiective și politici de resurse umane. Stabilirea obiectivelor se face plecând de la general la particular. Se începe cu stabilirea obiectivelor la nivel strategic urmând nivelul tactic și operațional. În acest fel se identifică obiectivele, activitățile, sarcinile și operațiile la nivelul organizației, compartimentelor și respectiv locurilor de muncă (posturilor). Procesul de stabilire a obiectivelor se desfășoară în cascadă, ajungându-se până la stabilirea concretă a sarcinilor ce sunt alocate pe fiecare post..

PASUL 5: Proiectarea și implementarea planurilor de acțiune.

Acest pas are o importanță deosebită fiind o extensie a pașilor prezentați anterior. După ce nevoile organizației au fost identificate, trebuie dezvoltate planurile de acțiune pentru a satisface aceste nevoi. Planurile se pot întocmi pentru a crește numărul de angajați potriviți – în cazul în care estimarea arată că cererea excede oferta – sau să scadă numărul angajaților – când oferta excede cererea. Vom analiza în cele ce urmează procesul managerial în situația în care apare un surplus de lucrători, pentru că în cazul deficitului de lucrători problemele se rezolvă prin procesul de recrutare, selecție și instruire. Există un număr relativ, mare de căi prin care se poate face managementul surplusului de lucrători într-o organizație, dar acțiunile în acest caz sunt dificil de implementat deoarece impun ca o parte din lucrători să părăsească organizația. Alternativele ce pot fi folosite în cazul existenței unui surplus de lucrători sunt: reducerea numărului de lucrători pe ansamblu, „înghețarea” procesului de recrutare, pensionarea înainte de termen, concediu fără plată, șomaj tehnic, reorientare profesională.

- **Reducerea numărului de angajați.** Diminuarea „dimensiunii” forței de muncă apare adesea în cazul în care, se produc fuziuni sau achiziții de societăți comerciale, ce pot conduce la apariția unor organizații noi în care anumite compartimente și/sau lucrători sunt redundante. O altă cauză poate fi necesitatea de a reduce costurile de operare pentru a face față mai bine presiunii competiționale existente pe piață. Studiile efectuate arată că diminuarea numărului de lucrători are efecte contradictorii.



Legendă: PI: potențial înalt de promovare; PM: potențial mediu; NP: nepromovabil; FR: fără rezervă. Anii reprezintă durata după care poate promova.

Figura 3.7 Grafic (plan) al înlocuirilor.

- În cele mai dese cazuri motivul principal îl constituie dorința de a reduce costurile, dar apare discutabilă legătura între reducerea numărului de lucrători și creșterea profitabilității. Mai mult, s-a ajuns la concluzia că, această acțiune are efecte nule sau chiar negative asupra calității, productivității și moralei din organizație.
- **Înghețarea recrutării (posturilor).** Prin această acțiune, se elimină procesul de înlocuire a celor care pleacă, se pensionează sau decedează. În felul acesta nimeni nu este dat afară, dar cei ce rămân trebuie să presteze un efort mai mare. Această metodă este primită bine de către lucrători.
 - **Pensionarea înainte de termen.** Prin această metodă se încurajează lucrătorii mai în vârstă să plece din organizație înainte de împlinirea vârstei de pensionare. Pentru ca acest fenomen să se producă voluntar angajatorii oferă plăți suplimentare (compensatorii sau de completare). Prin acest mecanism se elimină, cel puțin din punct de vedere financiar, impactul asupra lucrătorilor datorat disponibilizării.
 - **Șomaj tehnic.** Prin această metodă lucrătorii sunt trimiși să stea „acasă” plătindu-li-se un procent din salariu lor mediu din ultima perioadă de activitate. În cazul în care organizația se redresează (comenzi noi, terminarea unor investiții ce au condus la stoparea activității, etc.) lucrătorii pot fi rechemați la lucru. Această metodă se aplică atunci când experiența și abilitățile resursei umane sunt deosebite, pregătirea altor lucrători presupunând costuri foarte ridicate. În cazul aplicării acestei metode este foarte important ca perioada de timp în care organizația reduce numărul de lucrători să fie rezonabilă.
 - **Plasarea pe alte posturi în afara organizației.** Prin această metodă se asigură o serie de servicii destinate lucrătorilor, pentru reorientarea lor profesională spre locurile de muncă existente în alte organizații. Metoda se folosește în principal în cazul în care rămân fără locuri de muncă datorită închiderii sau eliminării din organizație a unor compartimente. Serviciile tipice oferite sunt: consultanță și consiliere pentru carieră, seminarii pentru dobândirea abilităților de participare la interviuri, asistență în scrierea CV-urilor și a scrisorilor de intenție independent de voința lor. O altă grupă de servicii, mai complexe, sunt: instruirea pentru reconversie profesională pentru posturi vacante existente, consultanță oferită de Centre de carieră, contactarea angajatorilor pentru identificarea posturilor vacante și anunțarea acestora într-o manieră sistematică. Instituțiile ofertante de astfel de servicii pot fi ONG-uri, structuri ale autorităților locale, firme private.

PASUL 6: Controlul și evaluarea programelor de resurse umane.

Controlul și evaluarea planurilor de acțiune are rolul de a asigura în condiții de eficacitate managementul personalului. Eforturile, în cadrul acestui pas, sunt orientate în principal spre procesul de cuantificare a valorii resurselor umane. Pentru procesul de evaluare se folosesc o serie de criterii (indicatori), cum ar fi:

- Diferența dintre cerințele existente și cele stabilite prin planificare,
- Nivelul productivității raportat la obiectivele planificate;
- Fluctuația existentă față de cea planificată;

- Programe implementate față de programe planificate (număr de activități finalizate față de cele nerealizate);
- Costul cu forța de muncă raportat la bugetul existent;
- Rezultatele finale raportate la costul programelor

STUDIU DE CAZ: Marele „ALBASTRU”

Transformările în plan social și economic petrecute în ultimii 40 de ani au avut un impact dramatic la nivelul multor organizații. În anii `60 am fost martorii generației „hippie”, anii `70 au fost marcați de existența fenomenului „Beatles”, anii `80 au adus perioada „lăcomiei” – se părea că etica și valorile au fost lăsate deoparte – care a accentuat diferențele, în plan material, între diverse grupuri sociale. Anii `90 au adus schimbări dramatice la nivel planetar, schimbând ordinea și realocând polii de putere, cu efecte la nivelul accesului la resurse.

În ciuda acestor schimbări, a rămas totuși, ceva relativ constant până în 1991: Compania IBM – marele „albastru” - a fost și este lider pe piața calculatoarelor. Norocoșii care au reușit să fie angajați de această companie pot sta liniștiți pentru că, acest loc de muncă îl are pentru toată viața. Angajații percep compania IBM ca pe un „frate mai mare” ce niciodată nu va renunța la ei. Cu toate acestea, în 1991- intervalul ianuarie, noiembrie - au apărut și la această companie semne de slăbiciune, demonstrat de scăderea dramatică a prețului acțiunilor sale, care a condus la scăderea valorii companiei cu peste 30%. În aceste condiții, compania a trecut la acțiuni drastice având ca obiectiv reducerea costurilor cu circa 2 miliarde de dolari pe an. Cea mai dramatică acțiune pentru atingerea acestui obiectiv a fost reducerea a 20.000 de locuri de muncă și trecerea de la o structură „mamut” la una mai suplă formată de mai multe unități (centre de profit) independente. Un fost lucrător la IBM a declarat că:” Numai produsele și organizațiile „puternice” au șansa să supraviețuiască în noile condiții ale globalizării.

Întrebări:

1. Explicați cum a funcționat planul strategic pentru resurse umane în compania IBM ?
2. Dacă ați fi fost Managerul general al departamentului de resurse umane din IBM cum ați fi procedat ca să reduceți cele 20.000 de locuri de muncă?
3. Pot fi serviciile destinate plasării lucrătorilor în afara organizației o alternativă pentru situații ca cea de la IBM?

Explicați