

## Resursele umane și managementul competitiv al organizației

**Viorel Lefter**

Profesor universitar doctor  
Academia de Studii Economice București

***Abstract.** Human resource field is a main component of an organization asset and represents one of the most important features of its management. The competitiveness level of an enterprise is decisively related to the optimum personnel level and to labor productivity at least equal to that of the competitors. Taking into account the above mentioned facts, we present as follows both the procedures concerning the optimum personnel level, and the procedure concerning the improvement of the labor productivity, in order to meet the management competitiveness needs, to face the global competition.*

**Key words:** human resources; level norm; relative economy; optimum personnel.

### 1. Actualitatea și particularitățile managementului strategic al necesarului de personal

O componentă importantă a managementului resurselor umane o constituie previziunea nevoilor de personal pentru organizația respectivă. Necesitatea managementului strategic în acest domeniu este cu atât mai actuală, cu cât, așa cum demonstrează realitatea, la multe întreprinderi preocupările în acest sens sunt aproape inexistente; situațiile anterioare sunt menținute și pentru perioadele următoare, iar de aici apar o serie de necorelări privind: existența unor supraefective de lucrători, lipsa forței de muncă pentru anumite calificări, dezechilibre în cadrul structurii pe vârste ale lucrătorilor etc. Consecințele asupra activității întreprinderii sunt dintre cele mai dure: creșterea costurilor de producție datorită unor cheltuieli nejustificate cu salariile, imposibilitatea fabricării, din lipsă de forță de muncă, a unor produse cerute de piață, lipsa perspectivei profesionale a unor lucrători etc. Astfel de elemente constituie doar o parte din argumentele ce justifică tratarea previzională a necesarului de resurse umane în cadrul strategiei întreprinderii.

Determinarea previzională a nevoilor de resurse umane trebuie să țină cont de o serie de elemente legate de mediul înconjurător concurențial, evoluția piețelor, schimbările tehnologiilor de fabricație, ciclicitatea activităților economice etc. Toate aceste restricții, mai mult sau mai puțin previzibile, constituie în fond particularități ale managementului strategic al resurselor umane; totodată, trebuie să fie luate în considerare și alte elemente referitoare la:

- evoluția probabilă a activității ramurilor și sectoarelor de activitate în care activează întreprinderea, precum și clienții acesteia;
- situația întreprinderilor concurente – cantități fabricate, tehnologii utilizate, prețuri practicate etc.;
- strategia generală a întreprinderii respective;
- politicile comerciale, previziunile vânzărilor pe termen scurt, mediu și lung la întreprinderea analizată;
- gradul de incertitudine în evoluția vânzărilor, precum și a mediului înconjurător;
- politicile de investiții și politica tehnologică pentru perioadele viitoare;

- politica de cooperare pe linia producției;
- consecințele elementelor ce influențează apariția de noi calificări, schimbări în managementul întreprinderii, organizarea muncii etc.

Acestea sunt câteva din elementele care fac ca previziunile necesarului de resurse umane să fie dificile și cu anumite grade de incertitudine. În plus, efectul modificării activității întreprinderii asupra ocupării resurselor umane nu este direct proporțional: de exemplu, o previziune a scăderii vânzărilor cu 15% nu va conduce în mod automat la o reducere cu 15% a necesarului de resurse umane din întreprindere, deoarece trebuie să se țină cont de evoluția probabilă a productivității muncii, de costurile și termenele mutării personalului, de rezistența socială la scăderea ocupării forței de muncă etc.

## 2. Estimarea necesarului de personal al unei întreprinderi pe baza productivității muncii

Indicatorul „productivitatea muncii” este fundamental pentru previzionarea necesarului de resurse umane. Nevoia de resurse umane ( $\Delta L$ ) constituie în realitate o cerere derivată care depinde în primul rând de solicitările de produse și servicii pe care lucrătorii le realizează. Drept urmare, dacă cererea pentru un produs sau serviciu va crește, se va înregistra, în general, și o sporire a cererii de resurse umane. Cererea de muncă ( $M$ ) este funcție de productivitatea marginală ( $W_m$ ) a organizației care reflectă producția suplimentară ( $\Delta P$ ) – vânzările suplimentare, valoarea adăugată suplimentară etc., ce rezultă prin angajarea unui nou lucrător:

$$W_m = \frac{\Delta P}{\Delta L}$$

De asemenea, cererea de muncă nu depinde doar de productivitatea marginală, ci și de cererea de produse; sporul de producție ( $\Delta P$ ) trebuie să se vândă cu un anumit profit ( $\Delta V$ ), astfel încât venitul marginal ( $V_m$ ) să justifice sporul de muncă solicitat. În general, venitul marginal reflectă sporul de venit obținut datorită creșterii cu o unitate a producției întreprinderii:

$$V_m = \frac{\Delta V}{\Delta P}$$

De aici rezultă că cererea de muncă este condiționată și de venitul realizat, fiind astfel o problemă de cost și beneficiu. În consecință, cererea de muncă ( $M$ ) este funcție atât de productivitatea marginală ( $W_m$ ), cât și de venitul marginal ( $V_m$ ), astfel:

$$M = f(W_m, V_m) = f\left(\frac{\Delta P}{\Delta L}, \frac{\Delta V}{\Delta P}\right)$$

Privind mărimea productivității muncii, în general întreprinderile din țările dezvoltate își fixează anumite norme: norme de nivel, norme de creștere pentru productivitate etc.

Norma de nivel reflectă mărimea productivității pe care și-a propus-o întreprinderea și, deci implicit, eficiența activității acesteia. Stabilirea acestor norme trebuie să se facă pe baza unor comparații pe ramuri profesionale, interramuri, pe plan național sau internațional în legătură cu nivelul productivității muncii ce se realizează. Se poate astfel constata cum se plasează întreprinderea din punct de vedere al productivității muncii; dacă normele mondiale de productivitate nu sunt luate în considerare în vederea respectării lor, locurile de muncă dispar într-un viitor apropiat sau mai îndepărtat, consecința directă și normală a unei economii globalizate.

Normele de creștere a productivității reflectă sporurile ce se planifică pentru mărimea acesteia; această creștere nu trebuie să fie inferioară față de cea a întreprinderilor concurente pe plan național și mai ales internațional. În concluzie, normele privind productivitatea muncii trebuie fixate prioritar în funcție de criterii externe – progresele probabile ale concurenților, și nu de criterii interne care să țină cont de efectivele existente de lucrători, deoarece o întreprindere nu poate să suporte mult timp cheltuieli de muncă mai mari decât concurenții.

Conform Codului Muncii, pentru toate categoriile de salariați trebuie să se normeze munca; norma de muncă se exprimă, în funcție de caracteristicile procesului de producție sau de alte activități ce se normează, sub formă de norme de timp, norme de producție, norme de personal, sferă de atribuții sau sub alte forme corespunzătoare specificului fiecărei activități. În cazul unor activități repetitive se poate norma timpul de lucru la posturile respective stabilindu-se timp standard pe unitate de produs, lucrare, serviciu etc. Compararea apoi a timpului actual de producție cu timpul standard permite să se evalueze eficiența muncii în condițiile respectivei întreprinderi.

În situația unităților productive, indicatorul „valoarea adăugată”, stabilit ca diferență între prețul de vânzare al produselor și cheltuielile materiale solicitate pentru a fabrica produsele, constituie un element de bază pentru calculul productivității muncii și astfel pentru a previziona necesarul de resurse umane.

În acest scop, se analizează, într-o primă etapă, realizările întreprinderii în perioadele anterioare, de regulă pe ultimii cinci ani, pentru a se stabili tendințele efective înregistrate privind productivitatea muncii, determinată în funcție de valoarea adăugată; de asemenea, trebuie să se evidențieze situația întreprinderii privind ponderea valorii adăugate în cadrul volumului producției, efectivele de salariați, structura personalului etc.

În etapa următoare, se previzionează necesarul de resurse umane, ținând cont de realizările din anii anteriori, precum și de strategia întreprinderii.

Spre exemplificare, considerăm că întreprinderea are următoarele realizări în perioadele anterioare, prezentate în tabelul 1.

Analizând datele din acest tabel se constată că pe perioada respectivă valoarea adăugată a deținut, în medie, o pondere de 61,74% în cadrul valorii producției întreprinderii.

## Situția efectivă a unor indicatori ai întreprinderii „X”

Tabelul 1

Nr. crt.	Indicatori	Ani					TOTAL	
		N-4	N-3	N-2	N-1	N	Absolut	%
1	Valoarea producției (mii u.v.)	320500	341000	358000	390000	450000	1859500	100,00
2	Cheltuieli materiale (mii u.v.)	121790	134695	135324	148200	171450	711459	38,26
3	Valoarea adăugată (mii u.v.)	198710	206305	222676	241800	278550	1148041	61,74
4	Total lucrători, din care:	208	214	221	235	252		
	- muncitori	162	168	174	185	201		
	- cadre tehnice	22	22	23	25	26		
	- funcționari	24	24	24	25	25		
5	Productivitatea muncii pe un muncitor (mii u.v.)	1227	1228	1280	1307	1386		

Pe baza datelor din tabelul 1 se pot calcula indicii de creștere ai valorii producției și cei ai productivității muncii, de la un an la altul, în cadrul întreprinderii respective – tabelul 2.

## Dinamica valorii producției și a productivității muncii la întreprinderea „X”

Tabelul 2

Ani	Indicatori	Valoarea producției	Productivitatea muncii
N-4		100,00	100,00
N-3		106,5	100,08
N-2		104,9	104,23
N-1		108,9	102,10
N		115,4	106,04

Pornind de la rezultatele obținute în perioada ultimilor cinci ani, de la analiza capacităților comerciale și tehnice ale întreprinderii, precum și pe baza estimărilor privind potențialul pieței, presupunem că managementul întreprinderii a estimat pentru următorii trei ani o creștere a producției, de la un an la altul, cu 17%, iar pentru productivitatea muncii unui muncitor, o creștere de 8%; s-a prognozat, de asemenea, că valoarea adăugată va deține o pondere de aproximativ 62%. Pe baza acestor obiective strategice, se poate estima necesarul de personal al întreprinderii pentru perioada următorilor trei ani, iar rezultatele sunt prezentate în tabelul 3.

## Necesarul previzionat de personal la întreprinderea „X”

Tabelul 3

Nr. crt.	Indicatori	Ani		
		N+1	N+2	N+3
1	Valoarea producției (mii u.v.)	526000	616005	720726
2	Valoarea adăugată (mii u.v.)	326430	381923	446850
3	Productivitatea muncii unui muncitor (mii u.v.)	1497	1617	1746
4	Necesarul de muncitori	218	236	256
5	Necesar cadre tehnice	27	28	30
6	Necesar cadre economice și funcționari	28	28	32
7	Necesarul total de personal	273	292	318

Pentru estimarea necesarului de cadre tehnice, economice și funcționari, trebuie ținut cont de situația existentă, în condițiile justificării necesității posturilor respective pe baza analizei lor și a prevederilor din fișele posturilor, precum și de alte elemente ce reflectă orientarea de perspectivă a conducerii întreprinderii – de exemplu, mărirea compartimentelor de marketing, de cercetare-dezvoltare, de resurse umane etc.

Subliniem faptul că estimarea necesarului de personal pe baza productivității muncii ridică problema alegerii indicatorului economic în funcție de care să se calculeze nevoile de resurse umane. Schimbarea indicatorului respectiv și nevoile de personal sunt proporționale? Dacă da, în ce raport? Dacă relația dintre indicatorul respectiv, variabila dependentă „Y”, nu este unică, atunci trebuie să se introducă anumite limite și condiții pentru a se stabili o relație cât mai apropiată de adevăr. Foarte adesea, previziunile de resurse umane eșuează datorită omiterii efectelor noilor tehnologii asupra proceselor de fabricație. De aici necesitatea ca specialiștii care planifică necesarul de personal să-și desfășoare activitatea în strânsă legătură atât cu estimările managerilor responsabili cu strategia afacerilor, cât și cu previziunile responsabililor din domeniul tehnologic.

## 3. Fundamentarea creșterii productivității muncii

Obiectivul strategic stabilit de managementul întreprinderii privind creșterea procentuală a productivității muncii se poate realiza numai prin aplicarea unor măsuri tehnico-organizatorice care să aibă ca efecte directe reducerea normei de timp pe produs, operație, lucrare, serviciu etc.; drept urmare, în aceeași perioadă de timp de lucru – schimb, săptămână, lună etc., un lucrător obține mai multe produse sau va efectua mai multe operații, lucrări etc., crescând astfel productivitatea muncii. Datorită creșterii productivității muncii lucrătorilor, unitatea va înregistra o „economie relativă de lucrători” ce se poate stabili astfel:

$$Er = \frac{Q_1}{W_1} - \frac{Q_0}{W_0},$$

în care:

$E_r$  – economia relativă de lucrători;

$Q_1$  – volumul de producție, lucrări, servicii etc. ce se obține după aplicarea unei măsuri de creștere a productivității muncii;

$W_0$  – productivitatea muncii unui lucrător înainte de aplicarea măsurii tehnico-organizatorice;

$W_1$  – productivitatea muncii unui lucrător după aplicarea măsurii tehnico-organizatorice.

Este evident că  $W_1 > W_0$ .

Managementul întreprinderii poate prevedea aplicarea unei game largi de măsuri tehnico-organizatorice atât pe linia introducerii progresului tehnic – modernizarea utilajelor, modernizarea tehnologiilor de fabricație, achiziționarea de noi utilaje, introducerea de noi tehnologii etc., cât și din domeniul perfecționării organizării producției și a muncii – optimizarea amplasării locurilor de muncă, raționalizarea transportului intern, organizarea ergonomică a locurilor de muncă etc. sau privind ridicarea calificării profesionale a lucrătorilor din diferite compartimente funcționale sau verigi de producție și concepție. Pentru fiecare măsură tehnico-organizatorică trebuie să se calculeze economia relativă de salariați și, apoi, la nivel de

întreprindere ( $\sum_{i=1}^n E_i$ ) pentru cele „n” măsuri propuse.

Fundamentarea creșterii productivității muncii presupune, în continuare, determinarea următorilor indicatori:

1) valoarea adăugată ( $VA_1$ ) la nivel de întreprindere pentru perioada când se aplică măsurile tehnico-organizatorice propuse;

2) productivitatea muncii unui lucrător la nivel de întreprindere ( $W_0$ ) înainte de aplicarea măsurilor respective;

3) necesarul de personal în condițiile  $W_0$ :

$$(N_1^* = \frac{VA_1}{W_0})$$

4) necesarul de personal ( $N_1$ ), la nivel de întreprindere, ținând cont de economiile relative de salariați datorită măsurilor tehnico-organizatorice de creștere a productivității muncii:

$$N_1 = N_1^* - \left| \sum_{i=1}^n E_i \right|$$

5) productivitatea muncii  $W_1$  la nivel de întreprindere ținând cont de măsurile tehnico-organizatorice propuse:

$$W_1 = \frac{VA_1}{N_1}$$

6) creșterea procentuală a productivității muncii ( $\Delta IW$ ) în urma măsurilor propuse:

$$\Delta IW = \frac{W_1}{W_0} \times 100 - 100.$$

În urma determinării procentului de creștere a productivității muncii, la nivel de întreprindere, ca urmare a unor măsuri tehnico-organizatorice propuse, managementul unității poate să stabilească dacă obiectivul strategic prevăzut privind creșterea productivității muncii are fundamentarea practică pentru a fi realizat sau dacă se impune stabilirea și altor măsuri astfel încât, în final, să existe premisele pentru îndeplinirea acestuia.

\* \*  
\*

Fundamentarea corespunzătoare atât a necesarului de personal cât și a nivelului productivității muncii constituie premise ale unui management performant al întreprinderii. Astfel, se pot stabili strategii pentru a se asigura competitivitatea întreprinderii prin realizarea unei productivități a muncii cel puțin la nivelul întreprinderilor concurente; de asemenea, managementul întreprinderii poate urmări realizarea corelației economice fundamentale, respectiv între creșterea productivității muncii ( $IW$ ) și creșterea salariului mediu ( $\bar{I}s$ ), astfel:

$$IW \geq \bar{I}s \geq 1$$

Prin respectarea acestei corelații există baze reale atât pentru creșterea salariului mediu al lucrătorilor, cât și a competitivității întreprinderii.

## Bibliografie

Lefter, V. (coordonator) (1999), *Managementul resurselor umane. Studii de caz, probleme, teste*, Editura Economică, București

Nicolescu, O., (coordonator) (2005), *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București

Peretti, J.M. (2003), *Ressources humaines*, Paris, Editions Vuibert-Gestion

Verboncu, I. (2000), *Managerii și Management*, Editura Economică, București

Weiss, D. (1994), *Les ressources humaines*, Houghton Muffin Company