

## MODELE ȘI METODE DE PLANIFICARE A RESURSELOR UMANE ÎN ANTREPRENORIATUL SOCIAL

### MODELS AND METHODS OF HUMAN RESOURCES PLANNING IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

---

*funcționară, administrația  
publică locală*

**SVETLANA  
BASARAB**

*Civil servant, local  
public administration*

---

**Rezumat:** Planificarea resurselor umane are o importanță crucială, contribuind la formarea strategiei de afaceri, prin identificarea oportunităților de a folosi cât mai bine resursele umane existente și arătând cum lipsa de resurse umane poate afecta negativ aplicarea planului de afaceri propus, dacă nu se iau măsuri. Strategia îmbină cunoașterea prezentului cu previziunea fundamentală a viitorului. Necesitatea planificării resurselor umane apare evidentă și datorită intervalului de timp care există de obicei între recunoașterea nevoii de a ocupa un post și găsirea persoanei potrivite pentru acel post. Această dificultate de a găsi rapid persoanele de care este nevoie pune în pericol realizarea planurilor de dezvoltare a organizației.

**Cuvintele-cheie:** planificare, resursa umană, nevoia, planuri de dezvoltare a organizației.

Dezvoltarea teoriei și practicii manageriale în domeniul resurselor umane a condus la elaborarea unor modele cu grade diferite de specificitate, care reprezintă formalizarea concepțiilor diferiților specialiști privind modul de abordare a problematicii respective. De asemenea, modelele de planificare a resurselor umane pun mai bine în evidență

**Summary:** Human resource planning has a crucial importance, contributing to the formation of the business strategy, by identifying opportunities to make the best use of existing human resources and showing how the lack of human resources can negatively affect the implementation of the proposed business plan, if no measures are taken. The strategy combines knowledge of the present with the fundamental foresight of the future. The need for human resource planning also appears evident due to the time frame that usually exists between recognizing the need to occupy a position and finding the right person for that position. This difficulty of quickly finding the people needed puts at risk the realization of the organization's development plans.

**Keywords:** planning, human resources, needs, plans for the development of the organization.

The development of managerial theory and practice in the field of human resources has led to the elaboration of models with different degrees of specificity, which represent the formalization of the concepts of different specialists regarding the way the respective problem is approached. Likewise, the models of

elementele sau etapele de bază ale acestei activități și permit o înțelegere mai completă a proceselor sau a relațiilor considerate esențiale în acest domeniu de activitate.

Indiferent ce metodă se aplică pentru planificare, marea majoritate a modelelor de planificare a resurselor umane includ următoarele etape principale:

- stabilirea impactului obiectivelor organizaționale;
- previziunea cererii de resurse umane;
- previziunea ofertei de resurse umane;
- previziunea cererii nete de resurse umane;
- elaborarea planurilor sau programelor de acțiune.

**Stabilirea impactului obiectivelor organizaționale.** Ținând cont de faptul că planificarea resurselor umane e parte integrantă a planificării organizaționale, pentru a fi eficientă planificarea resurselor umane trebuie să asigure îndeplinirea obiectivelor organizaționale care, la rîndul lor, pot fi realizate numai dacă banca dispune de resursele umane necesare.

Prin urmare, după cum susțin mulți specialiști în domeniu, ca de exemplu, Herbert G. Heneman și colaboratorii săi, în procesul planificării resurselor umane trebuie avut în vedere, în primul rînd, impactul obiectivelor planurilor de afaceri sau ale planurilor băncii asupra ne-

human resources planning better highlight the basic elements or stages of this activity and allow a more complete understanding of the processes or relationships considered essential in this field of activity.

Regardless of which method is applied for planning, the vast majority of human resources planning models include the following main steps:

- establishing the impact of organizational objectives;
- predicting the demand of human resources;
- predicting the supply of human resources;
- predicting the net demand of human resources;
- designing action plans or programs.

**Establishing the impact of organizational goals.** Taking into account the fact that the planning of human resources is an integral part of the organizational planning, in order to be efficient, the human resources planning must ensure the fulfillment of the organizational objectives which, in their turn, can be achieved only if the bank has the necessary human resources.

Therefore, as many specialists in the field claim, such as Herbert G. Heneman and his colleagues, in the process of human resources planning, the impact of the objectives of the business plans or of the bank's plans on the human resourc-

cesităților de resurse umane. Altfel spus, obiectivele băncii constituie punctul de plecare al oricărei planificări în domeniul resurselor umane.

În cadrul acestei etape, de asemenea, se acordă o deosebită atenție influențelor mediului extern și intern al companiei, unde e nevoie de o analiză de detaliu a acestora, datorită gradului de incertitudine al mediului și complexității dinamismului acestuia.

O concepție asemănătoare e exprimată și de C.D. Fisher [1,p.17], care consideră că prima etapă a modelului de planificare a resurselor umane o constituie selectarea informațiilor atât din mediul extern (economie, reglementări guvernamentale, tehnologie, piața muncii, concurență), cât și din interiorul organizației (strategiile, planurile de afaceri, profitul). Din acest punct de vedere, planificarea resurselor umane trebuie să se bazeze pe date cât mai exacte și mai adecvate specificului băncii.

**Previziunea cererii de resurse umane** începe cu determinarea necesităților de resurse umane sau cu prognozarea cererii de personal care constă în estimarea cantitativă și calitativă a necesităților viitoare de resurse umane. Astfel, se încearcă să se dea răspuns la întrebarea: *Cît de mulți și ce categorii de oameni vor fi necesari în viitor pentru îndeplinirea planurilor băncii?*

În literatura de specialitate sunt

es needs must be taken into account in the process of human resources planning. In other words, the bank's objectives are the starting point of any planning in the field of human resources.

Similarly, during this stage special attention is paid to the influences of the external and internal environment of the company, where a detailed analysis of these is needed, due to the degree of uncertainty of the environment and the complexity of its dynamism.

A similar concept is expressed by C.D. Fisher [1,p.17], who considers that the first stage of the human resources planning model is the selection of information both from the external environment (economy, governmental regulations, technology, labor market, competition) and from within the organization (strategies, business plans, profit). From this point of view, the planning of human resources must be based on data as accurate and suitable as possible to the specifics of the bank.

**The prediction of the demand for human resources** begins with the determination of the human resources needs or with the predicting of the personnel demand, which consists in the quantitative and qualitative estimation of the future human resources needs. Therefore, one tries to answer the question: *How many and what categories of*

prezente diferite metode de previziune a cererii de resurse umane, cele mai frecvent sunt folosite:

- Estimările manageriale- e cea mai tipică metodă de previziune a necesarului de personal și e oportună în cadrul băncilor care nu dispun de o bază de date necesare pentru a le folosi în procesul de stabilire a necesarului de resurse umane.

Această metodă se poate aplica în două sensuri[3,p.44]:

- „de sus în jos” de către managerii superiori pe baza informațiilor primite de la Departamentul resurse umane;
- „de jos în sus” de fiecare șef ierarhic al subdiviziunilor băncii, avînduse în vedere specificul activității desfășurate de acesta.

**Metoda Delphi** - reprezintă o tehnică structurată de colectare a opiniilor managerilor. Tehnica Delphi e cunoscută și ca „ancheta interactivă” ce constă într-o consultare structurată în mai multe etape, a unor experți care cunosc foarte bine specificul activităților desfășurate și posedă cunoștințele necesare domeniului resurselor umane, în scopul folosirii sistematice a opiniilor acestora.

Specificul acestei metode constă în faptul că experții nu se întîlnesc față în față pentru a-și susține punctele de vedere, iar aceasta conduce la îmbunătățirea calității deciziei datorită evitării riscului de influ-

*people will be needed in the future to fulfill the bank's plans?*

In the specialized literature there are different methods of predicting the demand for human resources, the most frequently used are:

- Managerial estimations - is the most typical method of forecasting the personnel needs and is opportune within banks that do not have a database necessary to use in the process of establishing the necessary human resources.

This method can be applied in two ways[3,p.44]:

- „from top to bottom” by senior managers based on information received from the Human Resources Department;
- “from bottom to top” by each head of the bank’s subdivisions, taking into account the specificity of the activity carried out by them.

**Delphi Method** - is a structured technique for collecting managers’ opinions. The Delphi technique is also known as the “interactive survey” which consists of a multi-stage structured consultation of experts, who know very well the details of the activities carried out and possess the crucial knowledge in the field of human resources, in order to systematically use their opinions.

The particularity of this method consists in the fact that the experts do not meet face to face in order to support their points of view, and this leads to the improvement of the

ențare reciprocă și a obținerii unor răspunsuri obiective.

Primul pas în metoda dată este pregătirea anchetei care include formularea obiectivului, constituirea grupului de experți care include 10-20 de specialiști în domeniu.

Prin urmare, experții fac o apreciere a necesităților viitoare de resurse umane, pe baza chestionarelor primite de la conducătorul grupului. Ulterior chestionarele sunt centralizate și sintetizate de către conducătorul grupului, care informează fiecare expert în legătură cu nivelurile de previziune pe baza ultimelor estimări. Procedeu se repetă până în momentul când rezultatele nu se modifică substanțial. Aceasta se poate realiza în 3-5 etape de chestionări.

Dezavantajul acestei metode constă în faptul că necesită mult timp, deoarece un proces complet de estimări se desfășoară pe durata a mai multor luni, ceea ce e nerecomendabil în cazul în care rezultatele sunt cerute într-un termen scurt.

- Analiza tendințelor- e o metodă care estimează necesitățile viitoare de resurse umane, ținând cont de evoluțiile și tendințele înregistrate în trecut privind efectivele de personal, structura personalului, nivelele de calificare etc. Ținând seama de specificul acestei metode, determinarea necesarului de personal se bazează pe tendințele din trecut care se pot schimba în viitor.

Dezavantajul acestei metode con-

quality of the decision, due to the avoidance of the risk of mutual influence, and the obtaining of objective answers.

The first step in this method is the preparation of the survey which includes the formulation of the objective, the establishment of the group of experts which includes 10-20 specialists in the field.

The experts hence make an assessment of future human resources needs on the basis of questionnaires received from the group leader. Subsequently, the questionnaires are gathered and summarized by the group leader, who informs each expert about the prediction levels based on the latest estimates. The procedure is repeated until the results do not change substantially. This can be done in 3-5 stages of questioning.

The disadvantage of this method is that it takes a lot of time, because a complete process of evaluations is carried out over several months, which is not recommended if the results are required within a short term.

- Trend analysis- is a method that estimates the future needs of human resources, taking into account the developments and trends registered in the past regarding the personnel, its structure, qualification levels, etc. Taking into account the specifics of this method, the determination of the personnel needs is based on

stă în faptul că aplicarea ei poate fi oportună în cazul unei stabilități economice de lungă durată cu menținerea tendinței și în viitor, în caz contrar banca poate fi supusă unor anumite riscuri, cu efecte nefavorabile pentru aceasta.

**Metoda de regresie** - stabilește anumite relații între efectivele de angajați, atât sub aspect cantitativ, cât și calitativ, și unii indicatori economici ai băncii. Pornind de la aceste relații, se proiectează necesarul de personal pentru perioadele viitoare, ținând seama de indicatorii planificați de bancă.

Metoda de regresie, în procesul determinării necesarului de personal are în vedere anumiți indicatori interni ai organizației, fără a lua în considerație și alți factori externi, cum ar fi: situația concurenților pe piața muncii, evoluțiile tehnologice, schimbările în preferințele consumatorilor etc.

**Previziunea ofertei de resurse umane** estimează numărul posibil de oameni pentru a fi disponibili în interiorul sau în exteriorul organizației, luând în considerare pierderile, mișcările interne și promovările, precum și schimbările în programul de lucru și în celelalte condiții de muncă.

Prin urmare, după estimarea cantitativă și calitativă a necesităților viitoare de resurse umane, se poate trece la evaluarea sau previziunea ofertei de resurse umane, proces

past trends that may change in the future.

The disadvantage of this method lies in the fact that its application may be appropriate in the case of a long-term economic stability while maintaining the trend in the future, otherwise the bank may be subject to certain risks, with unfavorable effects for it.

**Regression method** - establishes certain relations between the staff of employees, both in terms of quantity and quality, and some economic indicators of the bank. Starting from these relations, the personnel needs for future periods are planned, taking into account the indicators planned by the bank.

The regression method, in the process of determining the personnel needs, takes into account certain internal indicators of the organization, without taking into account other external factors, such as: the situation of competitors on the labor market, technological developments, changes in consumer preferences, etc.

**The prediction of the human resources supply** estimates the possible number of people to be available inside or outside the organization, taking into account losses, internal movements and promotions, as well as changes in the work schedule and other working conditions.

Therefore, after the quantitative and qualitative estimation of the

care implică o analiză detaliată a resurselor umane existente și o previzionare a schimbărilor de personal care vor avea loc.

Analiza ofertei sau a resurselor umane existente are în vedere două direcții principale:

- analiza ofertei interne sau a personalului existent;
- analiza ofertei externe sau a personalului potențial.

După Michael Armstrong, analiza ofertei de resurse umane include:

- resursele umane existente;
- pierderile potențiale privind resursele umane existente datorită folosirii necorespunzătoare a acestora;
- schimbările potențiale privind resursele umane existente datorită promovărilor interne;
- efectele absenteismului și ale schimbării condițiilor de muncă;
- surse ale ofertei din interiorul băncii.

Orice organizație trebuie să-și analizeze periodic resursele umane de care dispune la momentul dat, pentru a cunoaște posibilitățile de dezvoltare a acesteia. Pentru aceasta se impune analiza mai multor indicatori legați de resursele umane ale băncii.

Indicatorul cel mai frecvent utilizat cu privire la resursele umane îl reprezintă fluctuația personalului. Acest indicator ilustrează raportul dintre numărul angajaților care părăsesc banca și efectivul mediu de

future human resources needs, one can proceed with the evaluation or estimation of the human resources offer, a process that involves a detailed analysis of the existing human resources and a prediction of the personnel changes that will take place.

The analysis of the offer and of existing human resources suggests two main directions:

- analysis of the internal offer or of the existing staff;
- analysis of the external offer or potential personnel.

According to Michael Armstrong, the analysis of the human resources offer includes:

- existing human resources;
- potential losses on existing human resources due to its misuse;
- potential changes in existing human resources due to internal promotions;
- the effects of absenteeism and changing working conditions;
- sources of the offer from within the bank.

Any organization must periodically analyze the human resources at its disposal at a given time, in order to know the possibilities of its development. For this, it is necessary to analyze several indicators related to the bank's human resources.

The most frequently used indicator on human resources is staff turnover. This indicator illustrates the ratio between the number of



angajați pe parcursul anului, și se calculează ca raportul dintre numărul persoanelor care au plecat de la bancă pe parcursul anului și numărul mediu scriptic al angajaților pe parcursul anului[5,p.34].

Potrivit practicii internaționale în acest domeniu, o rată a fluctuației personalului de 25% e considerată satisfăcătoare de către majoritatea băncilor.

Acest indicator e util, dar la fel prezintă și unele dezavantaje, cum ar fi: nu arată în care din subdiviziunile băncii se înregistrează cele mai multe plecări ale angajaților și la fel nu indică vechimea pe post a persoanelor care părăsesc banca.

La fel, în cadrul organizației se calculează un indicator ce reflectă stabilitatea resurselor umane. Indicele de stabilitate a personalului se determină ca raportul dintre numărul de angajați plecați, cu o vechime în organizației de peste un an și numărul de persoane angajate în urmă cu un an. Acest indicator se folosește mai mult pentru a identifica rata de plecare a noilor angajați decât cea a angajaților cu o vechime în muncă mai mare în bancă.

Pentru a analiza, de exemplu, situația existentă a resurselor umane sub aspectul competențelor profesionale ale angajaților, se întocmește, la nivelul fiecărei subdiviziuni organizatorice, o fișă a competențelor angajaților în cadrul căreia se pot face anumite evaluări. Astfel, în ca-

employees who leave the bank and the average number of employees during the year, and is calculated as the ratio between the number of people who left the bank during the year and the average number of employees during the year[5,p.34].

According to international practice in this field, a staff turnover rate of 25% is considered satisfactory by most banks.

This indicator is useful, but it also has some disadvantages, such as: it does not show in which of the bank's subdivisions most of the employees' departures are recorded and it also does not indicate the seniority of the people who leave the bank.

Also, within the organization an indicator that reflects the stability of human resources is calculated. The personnel stability index is determined as the ratio between the number of employees left, with a seniority in the organization of over a year, and the number of people employed a year ago. This indicator is used more to identify the departure rate of new employees than that of employees with a longer work experience in the bank.

In order to analyze, for example, the existing situation of human resources in terms of the professional skills of the employees, a sheet of the employees' competences can be drawn up at the level of each organizational subdivision within which certain evaluations can be made. Ac-



drul fișei prezentate privind competențele angajaților notațiile folosite au următoarele semnificații:

0 - angajatul nu deține nivelul profesional pentru efectuarea sarcinii de muncă;

1- angajatul nu cunoaște sarcina de muncă, dar are nivel profesional de bază pentru a fi pregătit în vederea realizării sarcinii de muncă respective;

2- angajatul cunoaște în general sarcina de muncă;

3- angajatul cunoaște bine sarcina de muncă;

4- angajatul cunoaște foarte bine sarcina de muncă.

Tabelul 1

**Fișa privind competențele angajaților unei subdiviziuni organizatorice**

Sarcina de muncă Numele angajaților	S1	S2	S3	S4
G.D.	4	2	3	3
L.N.	0	4	0	3
B.S.	0	2	4	0
T.A.	0	0	0	2
...	...	...	...	...

Sursa: Manolescu, A., Managementul resurselor umane. – București: Editura Economică, 2003.

Aceasta ne permite să avem o viziune mai clară privind calificările și competențele profesionale ale angajaților din cadrul fiecărei subdiviziuni și luarea unor decizii

cordingly, in the submitted sheet on the competences of the employees, the notations used have the following meanings:

0- the employee's level of professional abilities is not adequate for performing the workload;

1- the employee does not know the workload, but has the basic level of professional abilities to be prepared for the achievement of the respective workload;

2- the employee generally knows the workload;

3- the employee knows well the workload;

4- the employee knows the workload very well.

Table 1

**Factsheet on the competences of the employees of an organizational subdivision**

Workload Names of employees	S1	S2	S3	S4
G.D.	4	2	3	3
L.N.	0	4	0	3
B.S.	0	2	4	0
T.A.	0	0	0	2
...	...	...	...	...

Source: Manolescu, A., Human resources management. – Bucharest: Ed. Economică, 2003.

This allows us to have a clearer vision of the qualifications and professional skills of the employees within each subdivision and the taking of concrete and timely decisions in the

concrete și la timp în cazul apariției unor discordanțe. Potrivit exemplului anterior, în cazul dacă angajatul G.D pleacă din cadrul F, activitatea subdiviziunii e periclitată, deoarece sarcina nr.1 poate fi realizată doar de acesta.

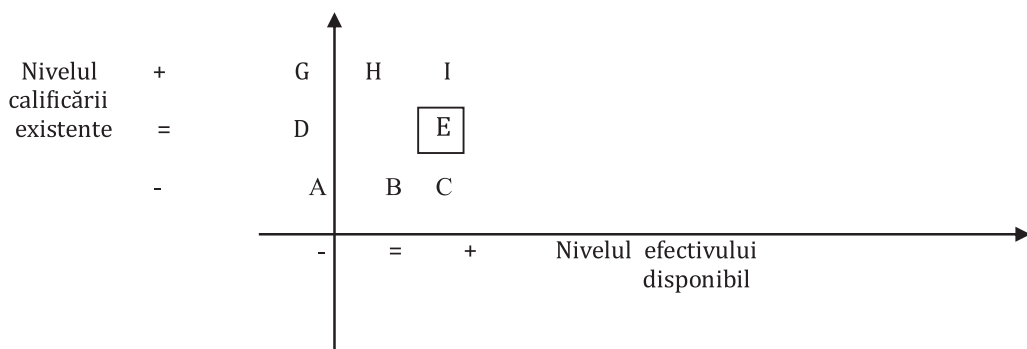
Pentru aceasta organizația trebuie să recruteze un nou angajat sau să instruiască un angajat din cadrul subdiviziunii sau a băncii. De asemenea, observăm că angajatul T.A poate realiza doar sarcina nr.4, iar în caz de plecare a acestuia pentru subdiviziune nu reprezintă o problemă gravă, datorită faptului că sarcina dată poate fi realizată și de ceilalți angajați ai subdiviziunii. Prin urmare, e necesar ca angajații organizației să aibă o pregătire profesională polivalentă, ca în caz de necesitate aceștia să poată fi transferați de la un post la altul pentru a nu stopa unele activități ale băncii. Analiza calitativă a competențelor profesionale ale angajaților permite luarea de măsuri pentru perfecționarea pregătirii profesionale.

Comparând disponibilul de personal cu necesarul de personal pentru o anumită perioadă de timp, în cadrul unei organizații pot să apară situații ca: excedente, echilibre și deficite de angajați atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. Combinarea diferitor cazuri ale comparațiilor cantitative și calitative privind resursele umane permit înregistrarea situațiilor (figura 1.)

event of discrepancies. According to the previous example, if the G.D. employee leaves the F subdivision, its activity is endangered, because the task no.1 can be performed only by him.

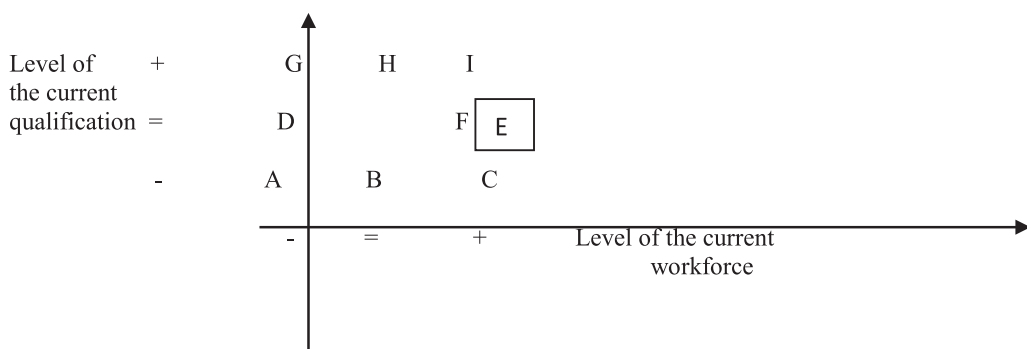
For this, the organization must recruit a new employee or train an employee from the subdivision or bank. We also note that the T.A. employee can perform only the task no.4, and in case of his departure for the subdivision it does not represent a serious problem, due to the fact that the given task can be performed by the other employees of the subdivision. Therefore, it is necessary for the employees of the organization to have a multipurpose professional training, so that if necessary they can be transferred from one post to another in order not to stop some activities of the bank. The qualitative analysis of the professional competences of the employees allows taking measures for the improvement of the professional training.

Comparing the availability of personnel with the personnel needs for a certain period of time, situations such as surpluses, balances and deficits of employees may occur within an organization, both in terms of quantity and quality. The combination of different cases of quantitative and qualitative comparisons regarding human resources allows the recording of conditions (Figure 1).



**Figura 1. Compararea necesarului de personal cu efectivul disponibil**

Susa: Manolescu, A., Managementul resurselor umane. – București: Editura Economică, 2003.



**Figure 1. Comparing the staffing needs with the available staff**

Source: Manolescu, A., Human resources management. – Bucharest: Ed. Economică, 2003.

În cazul E banca înregistrează un optim calitativ și cantitativ, dintre necesarul de personal și efectivul disponibil pentru o anumită perioadă. În cazurile C, F, I banca înregistrează excedent de personal, iar în cazurile A, D, G avem deficit de personal. În situațiile A, B, C au loc dezechilibre din punctul de vedere al calificării deoarece nivelul existent e inferior față de cerințele activității organizației. În cazurile G, H, I înregistrează excedent din punctul de vedere al calificării personalului.

In the case of E, the bank registers an optimal quality and quantity, between the staff needs and the available personnel for a given period. In cases C, F, I the bank records a staff surplus, and in cases A, D, G we have staff shortages. In the A, B, C conditions, imbalances occur in terms of qualification because the existing level is lower than the requirements of the organization's activity. In the G, H, I case there is a surplus in terms of staff qualifications.

Pentru echilibrarea necesarului de personal cu efectivele existente se impun realizarea mai multor măsuri pentru fiecare situație aparte:

A- formarea profesională, încadrări;

B- formarea profesională, încadrări în locul persoanelor care pleacă;

C- formarea profesională;

D- încadrări, formarea profesională pentru noile meserii;

F- reducerea efectivelor;

G- încadrări în unele specializări și reducerea efectivelor la alte calificări;

H- reducerea efectivelor pentru anumite calificări în condițiile menținerii personalului numeric (redistribuirea unor lucrători polivalenți);

I- reducerea efectivelor, în special la calificările excedentare.

Prin urmare, asigurarea unui echilibru al resurselor umane, e o problemă pe cât de dificilă, pe atât și de importantă, deoarece orice dezechilibru conduce la cheltuieli suplimentare legate de atragerea noilor angajați și de pregătirea profesională suplimentară a propriilor angajați sau la incapacitatea de a-și îndeplini obligațiunile la timp față de clienți.

**Previziunea cererii nete de resurse umane.** Planificarea resurselor umane trebuie să rezolve, de asemenea, asigurarea unei corelații corespunzătoare între cererea și oferta de resurse umane.

In order to balance the personnel needs with the existing personnel, it is necessary to carry out several measures for each particular situation:

A- vocational training, employment;

B- vocational training, employment in place of people who leave;

C- vocational training;

D- employments, training for new roles;

F- reduction of the workforce;

G- employment in some specializations and reduction of the number of personnel in other qualifications;

H- reduction of staff for certain qualifications under the conditions of maintaining the numerical staff (redistribution of some polyvalent workers);

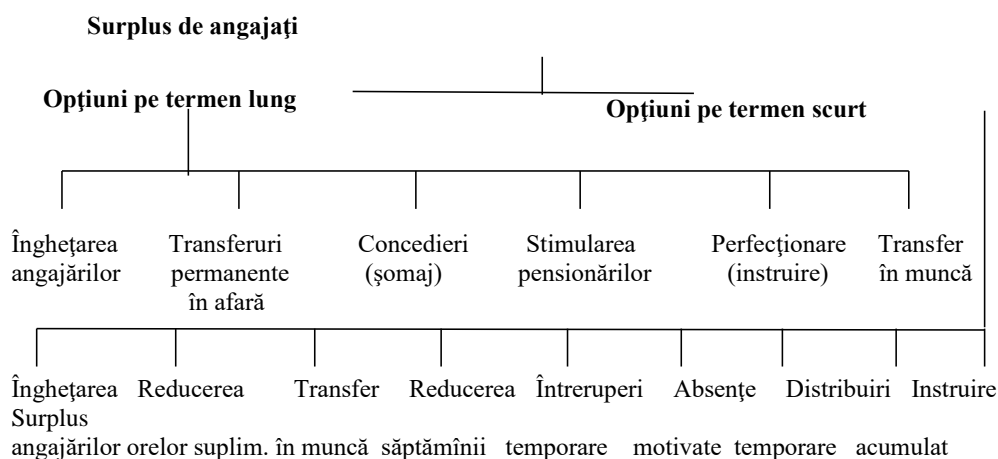
I- the reduction of the workforce, in particular in surplus qualifications.

Therefore, ensuring a balance of human resources is a difficult and important problem because any imbalance leads to additional expenses related to attracting new employees and additional professional training of its own employees, or to the inability to fulfill obligations towards customers.

**Prediction of net demand for human resources.** Human resource planning must also address the ensuring of an appropriate correlation between the supply and demand of human resources.

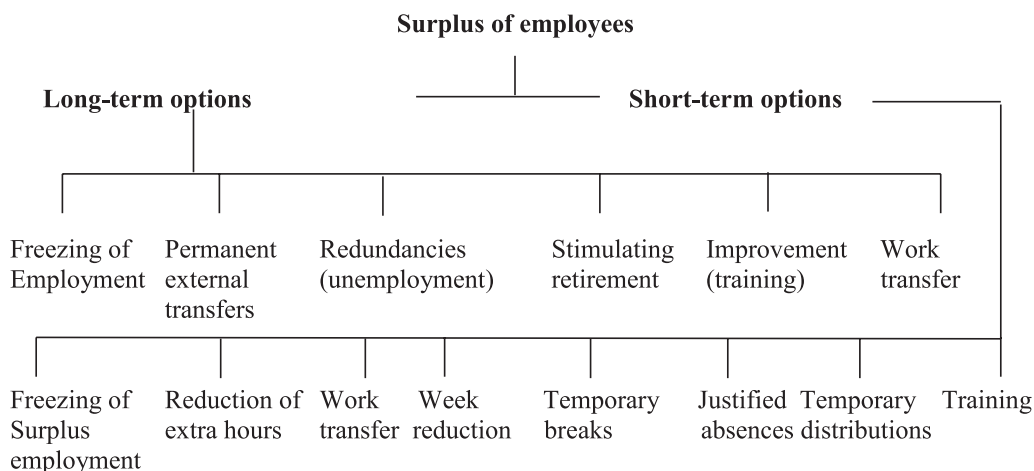
Prin urmare, avînd în vedere cererea de resurse umane, informațiile oferite de diferite subdiviziuni organizatorice, inventarul calificărilor, precum și schimbările anticipate, se pot determina necesitățile nete de resurse umane. Altfel spus, prin raportarea cererii prevăzute la oferta de resurse umane prevăzută se poate determina surplusul sau deficitul prevăzut de resurse umane (figura 2). Dacă rezultă un deficit de resurse umane, acesta va trebui acoperit, în timp ce surplusul de personal trebuie redus din timp, ceea ce impune găsirea soluțiilor de ajustare cele mai adecvate. De exemplu, în condițiile surplusului de angajați, H.G. Heneman sugerează unele alternative ale procesului de asigurare cu personal care au în vedere atît opțiunile pe termen lung, cît și opțiunile pe termen scurt figura 2)

Therefore, taking into account the demand for human resources, the information provided by different organizational subdivisions, the inventory of qualifications, as well as the anticipated changes, the net needs of human resources can be determined. In other words, by referring the expected demand to the foreseen supply of human resources, the expected surplus or deficit of human resources can be determined (Figure 2). If there is a shortage of human resources, it will have to be covered, while the surplus staff must be reduced in advance, which requires finding the most appropriate adjustment solutions. For example, given the surplus of employees, H.G. Heneman suggests some alternatives to the personnel insurance process that take into account both long-term and short-term options (Figure 2).



**Figura 2. Alternative ale procesului de asigurare cu personal, în condițiile surplusului de angajați ( după H. G. Heneman )**

Susa: Manolescu, A., Managementul resurselor umane. – București: Editura Economică, 2003.



**Figure 2. Alternatives to the personnel insurance process, in the conditions of employees surplus (according to H. G. Heneman)**

Source: Manolescu, A., Human resources management. – Bucharest: Ed. Economică, 2003.

Necesitățile nete de resurse umane pot fi pozitive, deoarece reflectă necesitățile de angajare a personalului sau de recrutare a acestuia, sau negativ, deoarece au în vedere eliberări de personal (șomaj, demisii voluntare, pensii premature, concedieri etc.)

Prin urmare, situația de ansamblu privind echilibrul cererii cu oferta de resurse umane poate fi încadrată în una din următoarele posibilități:

- oferta de resurse umane existentă satisface mai mult sau mai puțin cererea previzionată pe categorii de personal;
- oferta de resurse umane depășește cererea previzionată pentru una sau mai multe categorii de personal;
- oferta de resurse umane e mai mică decât cererea previzionată pentru una sau mai multe categorii de personal.

The needs of human resources can be positive because they reflect the needs of hiring staff or recruiting them, or negative, because they are concerned with the release of staff (unemployment, voluntary resignations, premature retirements, layoffs, etc.).

Therefore, the overall situation regarding the balance of demand and supply of human resources can be framed in one of the following possibilities:

- the existing human resources supply more or less satisfies the forecasted demand by staff categories;
- the supply of human resources exceeds the forecasted demand for one or more categories of personnel;
- the human resources supply is lower than the forecasted demand for one or more categories of personnel.

**Elaborarea planurilor sau a programelor de acțiune.** După determinarea necesităților nete de resurse umane, pentru a se obține rezultatele dorite trebuie ca, în continuare, să se elaboreze planuri sau programe de acțiune, specifice domeniului care să conțină acele măsuri necesare pentru soluționarea dezechilibrelor existente sau a problemelor datorate necesarului de personal.

Lipsa de preocupare pentru planificarea resurselor umane sau acordarea unei atenții reduse acestei activități, conduc la numeroase greutăți în realizarea scopurilor propuse, datorită apariției unor necorelări ca: lipsă de personal pentru unele calificări necesare la un moment dat; surplus de personal, care duce la numeroase probleme sociale; dezechilibru în cadrul structurii pe vârste a angajaților sau în cadrul corelației posturi-resurse umane.

Planificarea resurselor umane este un proces continuu și sistematic, care trebuie evaluat permanent, pe măsură ce condițiile interne și externe se schimbă.

#### BIBLIOGRAFIE:

1. GAZIER B. Strategiile resurselor umane Ed. Institutul European, 2003.
2. MANOLESCU A. Managementul resurselor umane Ed. Economica, București, 2003.
3. MATHIS R. Managementul resurselor umane Ed. Economică, București, 1997.
4. MITULESCU S. Formarea deprinderilor de viață independentă Ed. ROMEDIA, 2009
5. PAUS V. Comunicare și resurse umane Ed. Polirom, Iasi, 2006.

**Preparation of action plans or programs.** Once the needs for human resources have been determined, in order to achieve the desired results, action plans or programs, specific to the field containing those measures necessary to address existing imbalances or problems due to staffing needs, must continue to be drawn up.

The lack of concern for the planning of human resources or the paying of little attention to this activity, leads to numerous difficulties in achieving the proposed goals, due to the appearance of some mismatches such as: lack of personnel for some of the qualifications required at a certain time; surplus staff, which leads to numerous social problems; imbalance within the age structure of the employees or within the correlation of positions and human resources.

Human resource planning is a continuous and systematic process that must be evaluated permanently as internal and external conditions change.

#### BIBLIOGRAFIE:

1. GAZIER B. Human resources strategies Ed. Institutul European, 2003.
2. MANOLESCU A. Human resources management Ed. Economica, București, 2003.
3. MATHIS R. Human resources management Ed. Economică, București, 1997.
4. MITULESCU S. Training independent living skills Ed. ROMEDIA, 2009
5. PAUS V. Communication and human resources Ed. Polirom, Iasi, 2006.