

DIAGNOSTICAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL FABRICILOR DE CONFECȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

M. Vircolici

Universitatea Tehnică a Moldovei

INTRODUCERE

Teoria managementului resurselor umane propune practicienilor algoritmul științific de derulare a conducerii personalului în cadrul unei organizații. Acest algoritm științific, care reprezintă o consecutivitate bine determinată de activități ale managementului resurselor umane, precum și principii, metode și tehnici manageriale, este elaborat de către cercetători în management în urma depistării grupării și analizei minuțioase a problemelor cu care se confruntă practicienii în domeniul conducerii personalului.

Este recunoscut faptul că succesul și competitivitatea unei întreprinderi și, în general, a economiei naționale, depinde, în cea mai mare măsură, de utilizarea rațională și eficientă a resurselor umane, precum și organizarea adecvată a managementului resurselor umane (MRU). Reieșind din cele expuse mai sus, în continuare autorul a evaluat principalele etape ale managementului resurselor umane în cadrul sectorului de confecții autohton, unul din sectoarele de bază ale economiei naționale.

Menționăm că analiza în cauză este prezentată în baza diagnosticării situației în domeniul managementului resurselor umane la următoarele fabrici de confecții:

- SA Ionel – liderul ramurii;
- SRL Astroline și SRL Gabiny – întreprinderi cu o poziție concurențială puternică.

Etapele analizate sunt următoarele:

I. Planificarea resurselor umane este prima etapă în dirijarea personalului din întreprindere și reprezintă procesul prin care întreprinderea anticipează sau prevede necesitățile viitoare de resurse umane și elaborează planurile pentru asigurarea numărului și categoriilor de angajați necesari pentru activitatea corespunzătoare a întreprinderii.

La întreprinderile analizate numărul de personal se prognozează în raport cu numărul existent de persoane și specificul procesului tehnologic, reflectând o creștere sau o reducere cu un anumit procent, metoda utilizată fiind cea a extrapolării. În același timp, elaborarea planului

necesității în personal nu se practică, angajarea fiind efectuată la momentul oportun fără a fi consultată cu planul.

II. Analiza și descrierea posturilor se efectuează în fișele de post. Nu la toate întreprinderile analizate sunt elaborate fișele de post și, respectiv, definite responsabilitățile și autoritățile personalului. Acest lucru face personalul mai tolerant față de obligațiunile sale, iar organizarea lucrului, în cele mai multe cazuri, lasă de dorit.

Totodată sunt și întreprinderi, care dispun de fișe de post, însă, conținutul acestora este învechit și nu corespunde condițiilor actuale de activitate (SA Ionel, SA Tricon etc.).

În urma analizei fișelor de post autorul a relevat următoarele neconformități cu teoria generală a MRU:

- Specificarea excesivă și exagerarea nivelului cerințelor pentru unele posturi;
- Folosirea unor fraze vagi, fără sens;
- Introducerea unor criterii nejustificat de restrictive, mai ales, pentru personalul tehnologic.

Cele expuse mai sus determină necesitatea revizuirii fișelor de post la fabricile de confecții autohtone.

III. Recrutarea resurselor umane. La fabricile de confecții din Moldova se practică recrutarea atât internă, care constă în schimbarea de post a unor angajați pe orizontală sau pe verticală, cât și recrutarea externă.

Principalele surse de recrutare sunt:

- a) Bursa de muncă;
- b) Publicitatea (Makler, Logos Press, Rabota i obrazovanie);
- c) Internetul;
- d) Absolvenții instituțiilor de învățământ;
- e) Rețeaua de cunoștințe etc.

Practica a arătat că cele mai eficiente căi de recrutare a personalului în cadrul fabricilor de confecții analizate sunt publicitatea, rețeaua de cunoștințe, recrutare internă. Totodată, planurile recrutării de personal nu se elaborează.

IV. Selecția resurselor umane. Selecția personalului în cadrul întreprinderilor de confecții analizate parcurge, de obicei, următoarele etape:

1. Analiza CV-ilor;
2. Convorbirea, care se efectuează în formă liberă;
3. Examenul medical;
4. Interviu final la care se anunță decizia de angajare.

Etapele expuse mai sus sunt caracteristice mai mult pentru conducători și specialiști. În ce privește categoria de muncitori, atunci procedura de selecție este mai simplă și constă într-o simplă convorbire cu candidatul la postul vacant.

Deseori, selecția personalului este făcută pe bază de favoritisme și cumătrisme, ceea ce reprezintă un dezavantaj, care descurajează angajații întreprinderii.

V. Angajarea personalului. La întreprinderile de confecții analizate angajarea personalului se face în baza următoarelor documente:

1. Contract individual de muncă – se întocmește în două exemplare, se semnează de către părți și i se atribuie un număr din registrul unității, aplicându-i-se ștampila unității. Un exemplar al contractului individual de muncă se înmânează salariatului, iar celălalt se păstrează la întreprindere.

Conținutul contractului individual de muncă este elaborat ținându-se cont de prevederile legislației în vigoare, și include:

- numele și prenumele salariatului;
- datele de identificare ale întreprinderii;
- durata contractului;
- data de la care contractul urmează să-și producă efectele;
- atribuțiile funcției;
- drepturile și obligațiile salariatului;
- drepturile și obligațiile angajatorului;
- condițiile de retribuire a muncii;
- regimul de muncă și de odihnă;
- durata concediului de odihnă anual și condițiile de acordare a acestuia;
- condițiile de asigurare socială și medicală.

Contractul individual de muncă se încheie, de regulă, pe durată nedeterminată.

2. Ordinul de angajare – este adus la cunoștința salariatului, sub semnătură, în termen de 3 zile lucrătoare de la data semnării de către părți a contractului individual de muncă.

3. Carnetul de muncă – înscrierile în carnetul de muncă se vor face dacă salariatul lucrează în unitate mai mult de 5 zile. În carnetul de muncă se

înscriu datele cu privire la salariat, la activitatea lui de muncă, la salariu și la stimulările pentru succesele realizate în unitate.

La încetarea contractului individual de muncă, carnetul de muncă se restituie salariatului în ziua eliberării din serviciu.

4. Cartela personală – în cartela personală se înscrie toată informația despre noul angajat.

Menționăm faptul că mai multe fabrici de confecții din Moldova activează semilegal și de aceea, în multe cazuri, nici nu este vorba de respectarea legislației muncii și, respectiv, angajarea legală la serviciu în baza contractului de muncă, carnetului de muncă etc.

VI. Adaptarea la muncă a personalului. Pentru întreprinderile de confecții analizate este caracteristică adaptarea neformală la muncă în cadrul colectivului.

VII. Evaluarea competenței angajaților este desfășurată în scopul determinării gradului în care activitatea angajaților întreprinderii corespunde posturilor acestora.

De cele mai multe ori, se utilizează metoda măsurărilor obiective, care se exprimă în volumul de producție fabricat de un angajat, cantitatea de produse cu rebut fabricate de un angajat, timpul de absență sau de întârzieri la lucru.

De asemenea, se practică atestarea personalului de bază de către comisii de atestare create în cadrul întreprinderilor.

VIII. Instruirea resurselor umane. La întreprinderile de confecții analizate se petrece instruirea personalului atât la locul de muncă, cât și în afara locului de muncă.

Instruirea la locul de muncă se petrece numindu-se în calitate de persoană responsabilă maestru sau altă persoană (tehnolog, inginer), care organizează diferite instructaje în domeniul tehnico-tehnologic.

Instruirea în afara locului de muncă constă în participarea lucrătorilor la diferite cursuri în afara întreprinderii, stagieri peste hotare, continuarea studiilor în instituții de învățământ superior. Toate acestea se practică pe larg de întreprinderi de confecții mai mari – SA Ionel, SA Tricon, SA Dana etc.

Dat fiind faptul că majoritatea întreprinderilor din ramură sunt cu investiții străine, mai mulți specialiști din cadrul acestora au ocazia de a se perfecționa după hotare, scopul fiind lărgirea cunoștințelor în domeniu și căpătarea experienței înaintate.

Totodată, la întreprinderile de confecții analizate nu se elaborează planurile de instruire a personalului și nici nu se evaluează eficiența instruirii, ceea ce prezintă un dezavantaj major.

IX. Stabilirea recompenselor și a sistemului de salarizare. La fabricile de confecții autohtone remunerarea personalului se face în baza sistemului tarifar de salarizare și sunt utilizate următoarele forme de salarizare:

- pentru muncitorii de bază - se utilizează forma de salarizare în acord;
- pentru muncitorii auxiliari – forma de salarizare în regie;
- conducători și funcționari sînt salariați în baza listelor de state.

Pentru motivarea adițională a personalului, la întreprinderi sunt stabilite prime și adaosuri la salariu.

La fabricile de confecții performante sistemul de premiere este descris în Contractul Colectiv de Muncă și este stabilit în procente din salariu tarifar.

Premiile la întreprinderile analizate se acordă:

I. muncitorilor de bază pentru:

- calitatea înaltă a producției;
- supraîndeplinirea normelor de muncă;
- creșterea productivității muncii.

II. muncitorilor auxiliari pentru:

- asigurarea funcționării neîntrerupte a utilajului;
- reparația calitativă și în timp;
- reducerea cheltuielilor pentru mentenanță.

III. conducătorilor și specialiștilor pentru:

- îndeplinirea calitativă și în timp a funcțiilor de bază;
- sporirea vânzărilor, mai ales, a exportului;
- folosirea rațională a potențialului întreprinderii;
- reducerea costurilor de producție.

La unele fabrici de confecții mari salariaților, care își îndeplinesc cu succes și conștiincios îndatoririle de muncă, li se acordă avantaje și înlesniri în domeniul deservirii social-culturale, de exemplu, foi de tratament și odihnă etc.

X. Promovarea și managementul carierei personalului. La întreprinderile de confecții analizate procesul de promovare a personalului nu este un proces bine definit, mai mult, haotic. Totodată, conceptul de management al carierei nu există și nu se planifică angajații pentru promovare în carieră. Deseori, promovarea are loc în bază unor astfel de criterii ca: vechimea în muncă, favoritisme etc.

XI. Feed-back-ul. Reieșind din estimările autorului, algoritmul științific al MRU nu a căpătat încă un caracter ciclic, etapele fiind foarte dispersate, iar unele chiar lipsesc definitiv.

Cele prezentate mai sus ne vorbesc despre faptul că dezvoltarea managementului resurselor umane în cadrul întreprinderilor de confecții autohtone este încă la faza incipientă și va cere multe eforturi pentru o implementare reușită și ridicare a eficienței forței de muncă în condițiile actuale de tranziție la economia de piață.

Bibliografie

1. *Manolescu A. Managementul Resurselor Umane. București: Editura Economică, 2001.*
2. *Baieșu M. Managementul resurselor umane. – Chișinău: ASEM, 2003.*