

## EVALUAREA FUNCȚIEI DE PERSONAL ÎN CADRUL FABRICILOR DE CONFECȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

M. Vîrcolici

Universitatea Tehnică din Moldova

### INTRODUCERE

Industria de confecții este ramura de bază a industriei ușoară din Republica Moldova dat fiind faptul că prezintă un sector de importanță socială, iar, în ultimul timp, și generator esențial de venituri din export. În prezent fiecare al zecelea lucrător activează în fabrici de confecții, iar 15% din export revine articolelor de confecții, ocupând poziția a doua după produsele vinicole.

Una din funcțiile de bază a unei întreprinderi este funcția de personal, care capătă o importanță tot mai mare în ultimul timp. Dat fiind faptul că industria de confecții este o ramură, care cere o dotare înaltă cu forță de muncă, este important, la părerea noastră, să evaluăm funcția de personal în cadrul fabricilor de confecții autohtone.

În concepția managementului resurselor umane, funcțiunea de personal a întreprinderii are o dublă finalitate:

- Realizează integrarea obiectivelor sociale în obiectivele generale ale întreprinderii prin corelarea nevoilor dezvoltării umane și sociale cu restricțiile economice ale unității;

- Coordonează diferitele aspecte ale gestiunii propriu-zise a resurselor umane; pe acest plan, sunt precizate următoarele subdomenii: administrarea personalului; gestiunea personalului; calculul costurilor cu personal; îmbunătățirea condițiilor de muncă; relațiile sociale; conducerea funcțiunii de personal la nivel de întreprindere.

În ultimii ani în cadrul fabricilor de confecții din Republica Moldova s-au produs unele schimbări în cadrul structurii organizatorice, în general, și a departamentului de personal, în special. Actuala structură organizatorică din majoritatea fabricilor de confecții autohtone este cea funcțională și prezintă o serie de deficiențe generate de influența vechiului sistem de conducere centralizată a economiei.

Aceste influențe, care diminuează performanța economiei, pot fi sintetizate astfel:

1. moștenirea unei anumite structuri a personalului pe profesii și, de regulă, supradimensionarea numărului de compartimente și salariați;

2. structura organizatorică funcțională duce la apariția unor dificultăți privind coordonarea strategică la rivalită și între funcționari și, de regulă, la supraevaluarea aspectelor tehnice;

3. subevaluarea problematicei privind managementul resurselor umane și se observă o orientare de producție;

4. orientarea, aproape în întregime, a aparatului de specialiști spre rezolvarea problemelor interne, privind producția curentă;

5. existența unui sistem informațional complicat, elaborat în condițiile de funcționare ale economiei centralizate cu multe informații analitice, dar nesintetizate la nivel strategic;

6. se simte o anumită inerție, mai ales la nivelul mediu și de jos al întreprinderii. Aceasta se

întâmplă din cauza dificultăților în adaptare la un nou mediu economic și lipsei cunoștințelor necesare;

7. modul de a concepe elaborarea structurii organizatorice de sus în jos și de a stabili compartimentele și numărul personalului determină apariția unor suprapuneri de responsabilități pe niveluri ierarhice, ceea ce face dificil procesele conducerii și amplifică numărul de personal.

Analizând etapele și fazele de dezvoltare a funcției de personal în cadrul fabricilor de confecții din Republica Moldova, mai ales celor performante, se poate constata că funcțiunea de personal a evoluat, și-a îmbogățit conținutul și și-a sporit domeniile de preocupări, astfel:

- s-a produs o modificare a locului, rolului și contribuției funcțiunii de personal în cadrul întreprinderilor; funcțiunea de personal a devenit o funcțiune importantă, legată nemijlocit de dezvoltarea viitoare a organizației; s-a trecut la abordarea sistemică a problematicei resurselor umane, la tratarea interdisciplinară a acesteia, ceea ce a condus la rezolvarea problemelor de personal dintr-o perspectivă mult mai largă, avându-se în vedere cât mai multe aspecte, ca, de exemplu: managementul performanței; cultură organizațională; sursele individuale și organizaționale ale puterii, relațiile de putere; comportamentul organizațional etc.;

- au apărut cerințe noi față de personalul, care își desfășoară activitatea în cadrul departamentului de resurse umane, respectiv, competențe ridicate pe multiple planuri, ca, de exemplu, pregătire superioară, cunoștințe în domeniul științelor comportamentale, capacitate de negociere etc., funcțiunea de personal este considerată tot atât de profesională ca toate celelalte funcțiuni;

- în opoziție cu abordarea factorului uman sub forma unor costuri s-a trecut la tratarea personalului ca un capital de investiții pentru dezvoltarea ulterioară a organizației;

- s-a lărgit sfera instrumentelor folosite și s-au dezvoltat unele forme de evaluare socială, ca, de exemplu: indicatorii sociali, bilanțul social, protecția socială etc.;

- au fost realizate unele schimbări adecvate în cadrul activităților de personal, care permit sporirea funcționalității acestora prin folosirea pe scară tot mai largă a tehnicilor moderne de calcul, deși, în domeniul resurselor umane, informațiile nu au întotdeauna aceleași semnificații datorită percepției lor diferite, ceea ce face ca sistemele informaționale ale resurselor umane să fie mai greu de automatizat, există totuși tendința de creștere continuă a ponderii competențelor informatizate în domeniul resurselor umane.

Este firesc faptul că ceea ce s-a expus mai sus este caracteristic pentru întreprinderi de confecții mari și performante din punct de vedere economic. În același rând, în fabrici de confecții mici situația în ce privește funcția de personal nu este una

favorabilă și are rezerve de îmbunătățire esențiale.

Deși activitatea de management a resurselor umane nu este nouă, până în prezent în întreprinderile moldovenești, nu s-a acordat decât în mod tangențial, importanță acestei probleme. Această situație este cauzată atât de lipsa cunoștințelor și experienței manageriale în acest domeniu, cât și de mentalitățile ce mai persistă din perioada sistemului economic de comandă.

Analiza secțiilor de personal din cadrul fabricilor de confecții autohtone a arătat că, în general, foarte puține persoane sunt implicate în activitatea acestora (de obicei, 1-2 persoane). Mai mult ca atât, secțiile de personal din majoritatea fabricilor de confecții (după estimările autorului 75-80%) nu participă în luarea deciziilor strategice și sunt departe de business-ul întreprinderii în care activează.

În același timp benchmarking-ul numărului de personal din Departamentul Resurse Umane în diferite țări ale lumii a arătat că:

- În SUA la fiecare 100 de angajați revine câte 1 lucrător în domeniul resurselor umane;
- În Europa la 130-150 de angajați revine câte 1 lucrător în domeniul resurselor umane;
- În Japonia la 100 de angajați revin 3 lucrători în domeniul resurselor umane.

Deci, noi rămânem în urmă față de țările avansate în ce privește organizarea Departamentului de Resurse Umane. Mai mult ca atât, în majoritatea fabricilor de confecții autohtone secția de personal nu există, iar cu întrebările referitor la dirijarea personalului se ocupă contabilul sau office-managerul.

În continuare autorul și-a pus scopul de a evalua eficiența secțiilor de personal prin chestionarea responsabililor de această activitate, precum și a managerilor superiori în cadrul a câteva întreprinderi de confecții din republică. În acest scop s-au utilizat următoarele criterii de evaluare a eficienței Departamentului Resurse Umane, care au fost incluse în chestionar:

### 1. Criterii subiective

- Gradul de conlucrare cu alte secții și departamente ale întreprinderii;
- Opinia top-managementului despre activitatea departamentului;
- Rapiditatea și competența răspunsurilor la întrebările puse de angajați;
- Relațiile cu angajații întreprinderii.

### 2. Criterii obiective

- Gradul de realizare al obiectivelor în domeniul resurselor umane;
- Durata medie de timp pentru rezolvarea problemelor angajaților;
- Respectarea bugetului departamentului.

Rezultatele chestionării au arătat că în cadrul întreprinderilor analizate se observă următoarele tendințe:

- Gradul de conlucrare a secției de personal cu subdiviziunile fabricilor de confecții este slab și neeficient. Practic, secția de personal nu se implică în activitatea acestora, iar relațiile cu angajații țin mai mult de domeniul respectării legislației muncii.
- Opinia top-managementului fabricilor de confecții despre activitatea secțiilor de personal este, de cele mai multe ori, una nefavorabilă și chiar se vorbește despre lipsa necesității în această secție;

- Rapiditatea și competența răspunsurilor la întrebările puse de angajați lasă de dorit, deoarece pregătirea profesională a specialiștilor din secția personal este, deseori, slabă și neadecvată.

- Referitor la criteriile obiective și anume formularea obiectivelor în domeniul resurselor umane și elaborarea bugetului secției, aceste activități nu se practică și este o prerogativă a viitorului, după părerea managerilor.

Reieșind din diagnosticarea secțiilor de personal efectuată în mai multe fabrici de confecții din Republica Moldova autorul a elaborat analiza SWOT, care și se va prezenta în continuare.

#### Părțile forte:

- Realizarea funcțiilor de bază
- Respectarea legislației muncii
- Perfectarea documentației necesare în domeniul evidenței personalului

#### Părțile slabe:

- Nu sunt bine definite funcțiile, responsabilitățile și drepturile secției, precum și obiectivele acesteia

- Nu se respectă toate etapele ale managementului resurselor umane (nu sunt organizate etapele de planificare, recrutare, promovare, instruire etc.)

- Nu se evaluează indicatorii resurselor umane și eficiența activității secției

- Nu se planifică activitățile în domeniul dirijării personalului (lipsesc planurile necesității în personal, recrutare, instruire etc.)

- Nu se lucrează suficient cu angajații întreprinderilor

#### Oportunități:

- Dorința top-managementului de a îmbunătăți activitatea secției

- Formularea strategiei clare în domeniul resurselor umane

- Implementarea unui management al resurselor umane performant

- Asigurarea unei eficiențe economice înalte a managementului resurselor umane

- Ridicarea continuă a calității resurselor de muncă

#### Riscuri:

- Scăderea în continuare a eficienței activității secției de personal;

- Dispariția secțiilor de personal din cadrul fabricilor;

- Înrautățirea climatului psihologic în colectiv;

- Fluctuația înaltă a personalului.

Dificultăți în recrutarea personalului calificat. În opinia noastră, formarea unor secții de personal moderne în cadrul fabricilor de confecții autohtone va contribui la o dirijare mai eficientă a personalului, creșterea motivării angajaților, precum și recrutarea și selecția personalului performant.

### Bibliografie

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

*Recomandat spre publicare 14.08.2006*