

## PERFECTIONAREA ALGORITMULUI ȘTIINȚIFIC AL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN INDUSTRIA DE CONFECȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

M. Vîrcolici

Universitatea Tehnică a Moldovei

Una din deficiențele principale în managementul resurselor umane din Republica Moldova se reduce la lipsa unei abordări complexe strategice. Ca una din măsurile de perfecționare a managementului resurselor umane pentru sectorul de confecții din Republica Moldova poate fi propusă revizuirea algoritmului științific. Metodologia de perfecționare a managementului resurselor umane pentru fabricile de confecții din Republica Moldova va fi prezentată reieșind din schema de mai jos (fig.1). În continuare propunem algoritmul îmbunătățit al managementului resurselor umane conform figurii 1.

### 1. Planificarea strategică a resurselor umane.

În viziunea noastră planificarea strategică trebuie să devină un atribut necesar în activitatea agenților economici, deoarece o bună planificare a resurselor umane asigură realizarea obiectivelor organizației. În același timp acestea din urmă pot fi materializate numai dacă fabrica de confecții dispune de potențial uman adecvat. Nu este dificil de a stabili obiectivele unei organizații, cu mult mai complicat este de a planifica personalul ce va putea realiza aceste obiective.

Necesitatea în resurse umane pentru fabricile de confecții din Moldova poate fi determinată după următoarea schemă:

1. Evaluarea resurselor umane efective ale întreprinderii.

2. Evaluarea necesităților viitoare în resurse umane:

- Numărul de personal spre înlocuire (ieșirea la pensie, concedii de maternitate, fluctuația medie a personalului, chemarea în armată etc.);

- Numărul de personal spre angajare (deschiderea unor secții noi, revizuirea structurii organizatorice etc.);

- Numărul de personal spre reducere (reducerea activității, reducerea anumitor subdiviziuni).

3. Calcularea numărului planificat de personal, care este egal numărului efectiv +/- necesarul de personal.

În condițiile când volumul comenzilor în lohn are tendințe de reducere, iar principala strategie de dezvoltare a fabricilor de confecții pe viitor va fi orientarea spre producerea din materie primă proprie, se impune planificarea strategică riguroasă a personalului, ceea ce va asigura ridicarea eficienței întreprinderii prin utilizarea oportună a forței de muncă.

2. Recrutarea și selectarea personalului. Întreprinderile de confecții din Republica Moldova

nu dispun de un regulament, care ar formaliza condițiile, criteriile sau modalitatea în care se petrece recrutarea și selecția personalului. De cele mai multe ori, candidații la posturile vacante află de necesitatea în specialiști la fabrică prin intermediul persoanelor cunoscute. Astfel, angajarea se reduce la a fi la timpul potrivit și la locul potrivit.

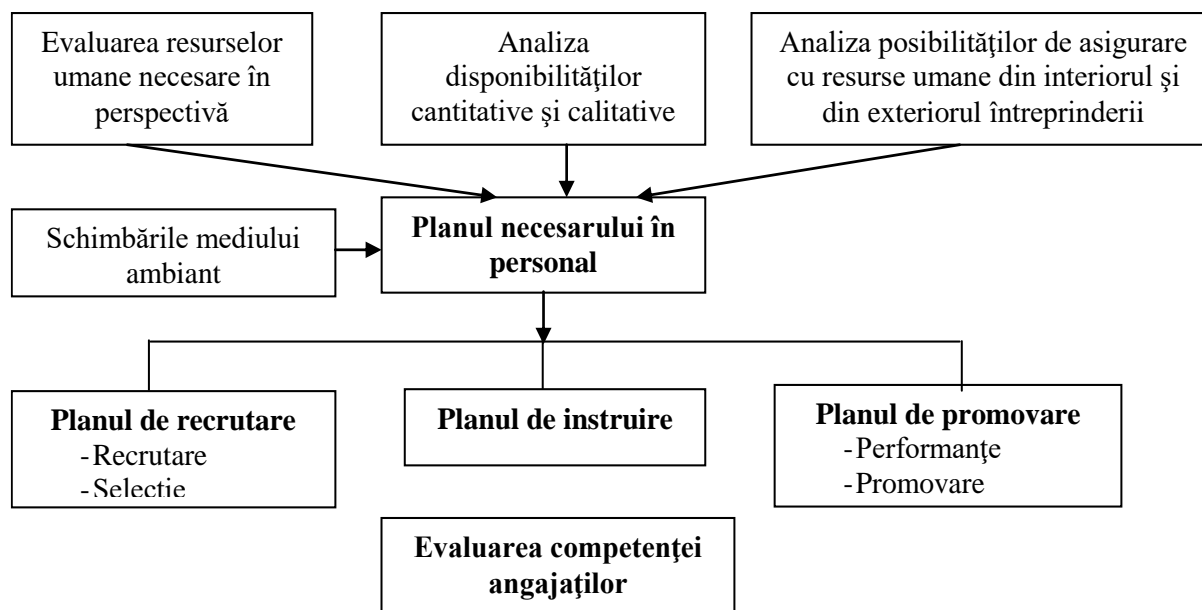
Organizarea unei recrutări și selecții adecvate a personalului în cadrul fabricilor de confecții va contribui la angajarea unor salariați corespunzători. În condițiile când fabricile de confecții autohtone se confruntă cu un neajuns acut de personal calificat, etapele de recrutare și selecție capătă o importanță deosebită, iar sarcina managerului pe resurse umane este organizarea eficientă a etapelor date pentru a atrage de pe piața muncii cei mai competenți și adecvați candidați. De asemenea, fabricile de confecții trebuie să lucreze permanent asupra ridicării atractivității sale pe piața muncii, deoarece numai așa pot fi atrași cei mai buni, cei mai competenți, cei mai performanți candidați. În acest scop se impune crearea unei culturi organizaționale înalte și eficientizarea dirijării personalului.

### 3. Evaluarea competenței angajaților.

Evaluarea performanțelor personalului în cadrul fabricilor de confecții autohtone trebuie efectuată în două etape:

- *Evaluarea angajatului de către șeful nemijlocit* - se va utiliza metoda scărilor numerice, care constă în acordarea de note pentru diferite criterii de performanță. Departamentul resurse umane are responsabilitatea de a organiza evaluarea de către conducătorii subdiviziunilor din întreprindere a competențelor personalului, inclusiv studiile, abilitățile și comportamentul angajaților. În scopul completării formularelor evaluatorii utilizează pentru fiecare variabilă ce trebuie evaluată – cunoștințe, capacități, comportament – o scară de la 1 la 5. Pentru fabricile de confecții autohtone vom considera acceptabil nivelul competenței angajaților nu mai puțin de 80%. Pentru persoane, care nu ating nivelul acceptabil, se întreprind măsuri în dependență de caz concret: sunt supuse instruirii, se concediază, se coboară în funcție etc.

- *Evaluarea angajaților în baza testării profesionale și psihologice.* Pentru simplificarea lucrului de analiză, se vor alcătui matrice speciale, în care se vor sistematiza rezultatele pe fiecare subdiviziune în parte. La necesitate, anual, managerii pe resurse umane vor modifica atât testele profesionale, cât și cele psihologice.



**Figura 1.** Algoritmul managementului resurselor umane în cadrul fabricilor de confecții autohtone.

Obiectivul principal al evaluării competenței angajaților din industria de confecții autohtonă este determinarea gradului în care aceștia corespund postului ocupat și, respectiv, mărirea eficienței personalului prin ridicarea calificării acestuia și creșterea motivației în muncă.

**4. Instruirea și pregătirea profesională a personalului.** În condițiile dezvoltării vertiginoase a pieței mondiale, dependenței de comenzile în lohn și apariției permanente a noilor cerințe către personal, instruirea devine una din activitățile de bază în fabricile de confecții din republică. O companie medie din țările înalt dezvoltate cheltuiesc pentru programele de instruire nu mai puțin de 4% din bugetul său.

Considerăm că în procesul organizării instruirii fabricile de confecții autohtone trebuie să țină cont de următoarele:

- diferențierea nivelului de calificare și asocierea acestuia la diferitele evoluții a carierei și a experienței profesionale;

- crearea unui sistem de pregătire flexibil, care să permită accesul la diferite niveluri de pregătire, inclusiv posibilitatea unei persoane cu experiență profesională să-și continue studiile de nivel superior;

- conceperea pregătirii sub formă modulară, care să permită combinarea pregătirii în interiorul organizației cu pregătirea în exteriorul acesteia;

- integrarea pregătirii la locul de muncă în sistemul general de pregătire;

- evitarea supraevaluării pregătirii teoretice, dată fiind importanța sarcinilor specifice unui post pe care-l va ocupa viitorul manager.

Anual managerul resurse umane din cadrul fabricilor de confecții trebuie să elaboreze *Planul de instruire* conform necesităților de instruire identificate. Programele sunt aprobate de către Directorul General și sunt orientate la asimilarea cunoștințelor de către angajați în diferite domenii de

activitate. De asemenea, departamentul resurse umane va elabora bugetul cheltuielilor pentru instruirea și ridicarea calificării angajaților, care se va aproba de Directorul General.

**5. Managementul carierei personalului.** Pentru fabricile de confecții autohtone se propune elaborarea planurilor anuale a carierei angajaților și planificarea candidaților pentru promovare. Orice angajat trebuie să-și cunoască perspectivele sale în companie pe durată lungă de timp, precum și obiectivele pe care trebuie să le atingă pentru a fi promovat. În general, se consideră că etapele carierei unui manager sunt următoarele:

- Etapa preventivă (până la 25 de ani);
- Etapa de formare (până la 30 de ani);
- Etapa de promovare (până la 45 de ani);
- Etapa de conservare (până la 60 de ani);
- Etapa de finisare (după 60 de ani).

Credem că schema de mai sus este acceptabilă și pentru fabricile de confecții autohtone. Implementarea algoritmului de perfecționare a managementului resurselor umane propus mai sus va contribui la ridicarea eficienței întreprinderilor, deoarece condițiile economice extrem de complexe și dinamice, în care unitățile economice sunt autonome în organizarea activității lor și responsabile de rezultatele obținute, impun necesitatea modificării esențiale a paradigmei de gestiune și recunoaștere a personalului ca resursă principală a organizației, principalul determinant al succesului acesteia.

### Bibliografie

1. **Bîrcă A.** *Managementul resurselor umane.* - Chișinău, ASEM, 2005.
2. **Manolescu A.** *Managementul Resurselor Umane.* - București, Editura Economică: 2001.

**Recomandat spre publicare: 22.08.2008**