

STRATEGII DE DEZVOLTARE A PERSONALULUI, EXISTENTE LA ÎNTREPRINDERILE AUTOHTONE: ANALIZA LOR ȘI PROPUNERI PENTRU PROGRAMUL SECTORIAL REGIONAL NORD

Conf. univ. dr. Irina MOVILĂ,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți,
movirina@mail.ru

Strategy of the personnel represent the mechanism of long-term progress of the enterprise and success of business. In article are presented the results of the analysis of strategy of the personnel, studied during sociological survey. Is shown the dependence of a level of labour productivity and investments into the personnel at the enterprises of Northern region of Moldova. Are analyzed the factors the enterprises shaping competitiveness. Are developed the recommendations for the Program Sector Regional North.

Key words: *strategy of progress of the personnel, labor productivity, investments into the personnel, competitiveness of the enterprise, competitiveness of the personnel.*

În economia contemporană, managementul strategic și strategiile de dezvoltare a personalului reprezintă un mecanism pentru atingerea scopurilor organizației. Strategia de management al personalului nu comportă doar un caracter curent, dar și unul de lungă durată. Strategia de management al personalului se compară cu competențele de calificare, necesare pentru realizarea strategiilor generale de dezvoltare a organizațiilor cu starea reală a potențialului uman, și determinarea corespunderii sau necorespunderii dintre ele.

Aspectele teoretice ale managementului strategic sunt expuse într-o serie de lucrări științifice ale savanților străini: R. Acoff, I. Ansoff, C. Bowman, P. Drucker, R. Caplan, B. Carloff, F. Tylor, A. Thompson, D. Norton, O. Nicolescu, M. Măgură, F. Hedoury, M. Hilb, F. Lutens, A. Striclend, G. Salvendi, V. Spivak. În Republica Moldova, aspectele metodologice și aplicative ale temei au fost cercetate, fiind elaborate metodele managementului resurselor umane, în sistemul modificărilor organizaționale, de către savanții-economiști: A. Cotelnic, E. Hrișcev, V. Cojocar, I. Sîrbu, M. Nicolaescu, A. Barcă, precum și de cercetătorii M. Cebotari, M. Gheorghiuță, L. Bugaian.

Practica aplicării managementului strategic și strategiilor de personal la întreprinderile autohtone întâmpină probleme legate de insuficiența cunoștințelor în acest domeniu.

În scopul cercetării strategiilor de personal existente la întreprinderile autohtone și evidențierii necesității elaborării/actualizării lor (dacă este cazul), a fost efectuat un sondaj sociologic. La acest sondaj, au participat 32 de întreprinderi, după forma de proprietate 59,4% Societăți pe acțiuni, 40,6% – Societăți cu răspundere limitată, inclusiv întreprinderi cu capital statutar străin – 25% și cu capital statutar autohton – 75% (tabelul 1).

Tabelul 1

Gruparea întreprinderilor selectate după forma de proprietate și natura capitalului statutar

	Total	Din numărul total		Din numărul total, cu capital statutar	
		SA	SRL	străin	autohton
nr. întreprinderilor	32	19	13	8	24
ponderea, %	100%	59,4%	40,6%	25%	75%
nr. respondenților, pers.	314	184	130	109	205
ponderea, %	100%	58,6%	41,4%	34,7%	65,3%

Sursa: [2]

După tipurile de activități economice, întreprinderile care au participat la sondaj au fost repartizate astfel: din industrie – 50%, comerț – 18,8%, servicii – 15,6%, agricultură și activități financiare – câte 6,2% și construcții – 3,2%. Trebuie menționat faptul că întreprinderile cu capital străin sunt de tip de activitate economică-industrie, dar întreprinderile de comerț, majoritatea sunt societăți cu răspundere limitată. În total, la sondaj, au participat 314 respondenți, dintre care 58,6% sunt lucrători ai Societăților pe acțiuni, 65,3% respondenți din întreprinderile autohtone și 60% din industrie (tabelul 2).

Tabelul 2

Gruparea întreprinderilor selectate după tipuri de activități economice

	Total	Inclusiv, pe tipuri de activități economice					
		industrie	agricultură	comerț	activități financiare	servicii	construcții
nr. întreprinderilor	32	16	2	6	2	5	1
ponderea, %	100%	50%	6,2%	18,8%	6,2%	15,6%	3,2%
nr. respondenților, pers.	314	191	9	44	31	33	6
ponderea, %	100%	60,8%	2,9%	14%	9,9%	10,5%	1,9%

Sursa: [2]

În cadrul cercetărilor efectuate, respondenții au evaluat nivelul bunăstării economice a întreprinderilor, la care ei lucrează și tendința modificării principalilor indicatori economici ai activității întreprinderii. Trebuie menționat faptul că, în cadrul cercetării, au luat parte întreprinderile cu un anumit nivel al bunăstării economice, la care se observă creșterea principalilor indicatori economici. La nivelul de 90% este evaluat, de către respondenți, nivelul bunăstării economice a întreprinderilor: SRL „Draxlmaier”, Bălți (63% din numărul total al intervievaților la această întreprindere), BC „Eximbank” SA, Bălți (60%), SRL „Linella”, Bălți (60%), SA „Sudzucher-Moldova” (55%), IM „Infinity Inc” SRL, Bălți (42%).

Cu alte cuvinte, întreprinderile cu un nivel înalt al bunăstării sunt cele cu capital străin, în timp ce respondenții întreprinderilor autohtone evaluează nivelul bunăstării întreprinderilor la nivelul 50-60%. Nivelul mediu al bunăstării economice a întreprinderilor analizate este calculat după formula mediei aritmetice ponderate (unde x_i – nivelul bunăstării întreprinderii de la 10 la 100%, f_i – numărul respondenților care au menționat nivelul x), și constituie 76%.

Deoarece una din caracteristicile de existență și realizare a strategiei de dezvoltare a personalului reprezintă investițiile în personal (în instruire, traininguri, seminare, ridicarea calificării), vom analiza tendința acestui indicator în interdependență cu alți indicatori economici ai întreprinderilor analizate.

Creșterea investițiilor în personal au menționat respondenții următoarelor întreprinderi: SA „Sudzucher-Moldova” (90% din numărul total al intervievaților la întreprinderea dată), SRL

„Draxlmaier”, Bălți (72%), IM „Infinity Inc” SRL, Bălți (42%), SA „Milkmark”, Florești (35%). Micșorarea investițiilor în personal a fost menționată de intervievații următoarelor întreprinderi: SA „Basarabia Nord”, Bălți (84%), SRL „Le Bridge”, Bălți (81%), SA „Floarea-Soarelui”, Bălți (53%), SA „Barza Albă”, Bălți (43%).

Dependența investițiilor în personal față de volumul producției/serviciilor, ceea ce denotă utilizarea strategiei de dezvoltare a personalului, a fost marcată de respondenții următoarelor întreprinderi: SRL „Draxlmaier”, Bălți, SA „Sudzucher-Moldova”, SA „Milkmark”, Florești, IM „Infinity Inc” SRL, Bălți. Dependența dintre nivelul productivității muncii și investițiile în personal a fost marcată de respondenții întreprinderilor SRL „Draxlmaier”, Bălți, SA „Sudzucher-Moldova”, SRL „OrusBellcar”, Bălți.

Este necesar de menționat că, la majoritatea întreprinderilor autohtone, investițiile în personal rămân neschimbate pe parcursul ultimilor 5 ani. În categoria acestor întreprinderi se atribuie: SA „Lactis”, Râșcani (64%), SRL „Rusnac-Moldaqua”, Bălți (60%), SRL „Tehnica”, Râșcani (60%), SA „Document-Service”, Bălți (55%). O tendință instabilă în schimbarea investițiilor în personal este observată la întreprinderile: SA „Banca de Economii”, Bălți (76%), SRL „Bel-Alco” (75%), SA „Milkmark” (39%) ș.a.

Pe de altă parte, concomitent cu creșterea investițiilor în personal, creșterea productivității muncii este observată doar la 4 întreprinderi analizate: SA „Rultehcom”, SA „Sudzucher-Moldova”, SA „Moldagrotehnica”, SRL „Draxlmaier”. Surprinde, în mod plăcut, faptul că, în rândul grupului dat de întreprinderi, s-a inclus și SA „Moldagrotehnica”, deși luând în calcul faptul că la sondaj au participat doar 2 respondenți de la întreprinderea dată, pot fi dubii în ceea ce privește veridicitatea acestor date.

Tendința nivelului productivității muncii, în corelație cu investițiile în personal, pe grupe de întreprinderi, este prezentată în matricea 1.

După cum este arătat în matrice, există o dependență directă între nivelul productivității muncii și investițiile în personal (colorat în culoare închisă). Pe lângă aceasta, rezultatele arată că nu în toate cazurile, odată cu creșterea investițiilor în personal, crește și productivitatea muncii. Se poate presupune că instruirea personalului la aceste întreprinderi s-a desfășurat în scopuri informaționale sau pentru schimbări strategice de viitor și aceste investiții nu au avut o influență directă asupra productivității muncii lucrătorilor.

Matricea 1

Tendința investițiilor de personal și nivelului productivității muncii a întreprinderilor analizate

Nivelul productivității muncii	Investiții în personal			
	în creștere	în scădere	fără schimbări	tendința oscilantă
în creștere	SA "Rultehcom", SA "Sudzucher-Moldova", SA "Moldagrotehnica", SRL "Draxlmaier"	x	SA "Incomlac", SRL "Tehnica"	SRL "Flacăra"
în scădere	SA "Gradji-Sat"	SA Combinatul de Pâine, SRL " Le Bridge", SRL "Flang", SA "Floarea- Soarelui"	SA "Ghips- Biruința"	SRL "Bel-Alco"
fără schimbări	SRL "Excel Manufacturing", SRL "Avornicita", IM "Infinity Inc" SRL	SRL "Linella", BC "Eximbank"	SA "Bălțeanca", SRL "Rusnac- Moldaqua"	SA "Banca de Economii", SA "Real-Registr", SA "Document- Service", SA "Milkmark"
tendința oscilantă	SRL "Tetracom-Agro", SRL "OrusBellcar"	SA "Barza Albă", SA "Basarabia Nord"	SA "Agroserv MDK", SA "Lactis"	SRL "Emilsgrup"

Sursa: [2]

O asemenea situație poate fi observată la întreprinderile cu capital străin: SRL „Excel Manufacturing”, IM „Infinity Inc” SRL, SRL „OrusBellcar” și la întreprinderile autohtone SRL „Tetacom-Agro”, SRL „Avornicita”. Pe de altă parte, investițiile în personal, făcute în trecut, pot avea un efect pozitiv datorită experienței acumulate și cunoștințelor obținute din partea lucrătorilor. O asemenea situație poate fi observată la SA „Incomlac” și SRL „Tehnica”, deși, este posibilă și o reacție inversă care poate fi sesizată la SA „Ghips-Biruința”.

Este dificil de urmărit tendința instabilă în schimbarea investițiilor în personal și nivelul productivității muncii, după cum se întâmplă la unele întreprinderi analizate. În fiecare caz, este necesară o analiză mai detaliată și elaborarea strategiei corespunzătoare de conducere a personalului.

După părerea respondenților, calitatea producției/serviciilor și competitivitatea capitalului uman, precum și profesionalismul lucrătorilor reprezintă principalii factori, care pot asigura competitivitatea întreprinderii. Corelația factorilor care formează competitivitatea întreprinderii este prezentată în matricea 2.

Matricea 2

Corelația factorilor care formează competitivitatea întreprinderii

Calitatea produsului/serviciilor	Calitatea și competitivitatea capitalului uman		
	nivelul superior	nivelul mediu	nivelul inferior
nivelul superior	SA "Incomlac", SA "Rultehcom", SA "Lactis", SRL "OrusBellcar", SA "Banca de Economii", SA "Real-Registr", SA "Document-Service", SRL "Linella", SA "Sudzucher-Moldova", SRL "Rusnac-Moldaqua", SA "Milkmark", SRL "Tehnica", BC "Eximbank" SA, IM "Infinity Inc" SRL, SRL "Excel Manufacturing", SRL "Avornicita", SA "Barza Alba", SRL "Draxlmaier"	SA "Agroserv MDK", SA Combinatul de Pâine, SA "Ghips-Biruința"	SRL "Flang", SRL "Emilsgrup"
nivelul mediu	x	SA "Balteanca" SA, SRL "Flacara", SRL "Le Bridge", SA "Basarabia Nord", SA "Moldagrotehnica"	SRL "Tetacom-Agro", SRL "Bel-Alco", SA "Floarea-Soarelui"
nivelul inferior	SA "Gradji-Sat"	x	x

Sursa: [2]

După cum este prezentat în matrice, respondenții majorității întreprinderilor analizate consideră că anume calitatea producției/serviciilor și competitivitatea capitalului uman reprezintă factorii principali care pot asigura competitivitatea întreprinderii, în timp ce modernizarea și îmbunătățirea proprietăților de consum ale produselor, deja, existente, calitatea deservirii post-vânzare, prețul și promovarea produselor au o relație indirectă în asigurarea competitivității întreprinderii. Pe lângă aceasta, respondenții atrag atenția asupra unor așa factori de asigurare a competitivității întreprinderii, cum este eficiența conducerii, care este legată de inovație și implementarea noilor produse și servicii în producție. La categoria acestor întreprinderi, se atribuie: SA „Milkmark”, SA „Sudzucher-Moldova”, SRL „OrusBellcar”, IM „Infinity Inc” SRL, SRL „Draxlmaier”. Accentul pe inovație se manifestă mai pronunțat la întreprinderile cu capital străin.

Pe parcursul sondajului, s-a confirmat ipoteza potrivit căreia că competitivitatea personalului determină competitivitatea întreprinderii în intervalul de la 50% la 100%. Deci, respondenții întreprinderilor SA „Sudzucher-Moldova”, SRL „Draxlmaier”, SA „Milkmark” ș.a. afirmă că competitivitatea întreprinderii este determinată la 90% din competitivitatea personalului. Cu toate acestea, nivelul competitivității curente a personalului este determinat la nivelul 70%.

Nivelul mediu al competitivității curente a personalului întreprinderilor analizate este calculat după formula mediei aritmetice ponderate (unde x_i – nivelul competitivității curente a personalului de la 10 la 100%, f_i – numărul respondenților care au menționat nivelul x), și constituie 78%.

Analizând rezultatele cercetării, se poate ajunge la concluzia că majoritatea întreprinderilor din regiunea de nord a Republicii Moldova au elaborat și realizează strategia de conducere a personalului și doar unele din ele realizează strategia de dezvoltare a personalului, care, în final, formează competitivitatea capitalului uman pe piața muncii. Pornind de la datele obținute în urma cercetării, au fost formate două grupe de întreprinderi: în prima grupă, au fost incluse întreprinderile pentru care este necesară elaborarea strategiei de dezvoltare a personalului, iar în a doua grupă, au fost incluse întreprinderile la care strategia de dezvoltare a personalului deja există, însă este necesar să fie actualizată (matricea).

Matricea 3

Gruparea întreprinderilor selectate conform strategiilor de dezvoltare a personalului

Gruparea întreprinderilor	Denumirea întreprinderilor	Tendința factorilor principali, care formează competitivitatea personalului		
		investiții în personal	instruire orientată spre piață	programe de instruire
1 – Strategiile de dezvoltare a personalului nu se realizează	SA Combinatul de Piine, SRL " Le Bridge", SRL "Flang", SA "Floarea-Soarelui", SRL "Linella", BC "Eximbank", SA "Barza Alba", SA "Basarabia Nord"	în scădere	nu se realizează	se realizează parțial
2 – Strategiile de dezvoltare a personalului se realizează	SA "Rultehcom", SA "Sudzucher-Moldova", SA "Moldagrotehnica", SRL "Draxlmaier", SA "Gradji-Sat", SRL "Excel Manufacturing", SRL "Avornicita", IM "Infinity Inc" SRL, SRL "Tetracom-Agro", SRL "OrusBellcar"	în creștere	se realizează	se realizează

Pentru întreprinderile din prima grupă, se propune utilizarea abordării strategice pentru formularea și realizarea capitalului uman la întreprindere prin intermediul instruirii orientate spre piață. Pentru aceasta, este necesară elaborarea programului de instruire în baza strategiei de dezvoltare a personalului, inclusiv calcularea necesităților în instruire și formularea bugetului instruirii. În programul de instruire, se propune de a-i include, în primul rând, pe acei colaboratori, activitatea cărora este strâns legată de mediul extern și perfecționarea cunoștințelor lor în domeniul economiei de piață prezintă o importanță strategică pentru întreprindere. Aceștia sunt managerii (3 nivele de conducere), marketologii, contabilii, juriștii, tehnologii, inginerii etc.

În urma cercetărilor efectuate în domeniu, a fost elaborată *strategia de dezvoltare a capitalului uman în regiunea de nord a Republicii Moldova*. Această strategie este utilă întreprinderilor, pentru a face față concurenței pe baza avantajelor competitive. *Scopul principal* al Strategiei de dezvoltare a capitalului uman este obținerea, de către întreprinderi, a avantajelor competitive pe termen lung, prin intermediul dezvoltării capitalului uman al întreprinderilor. *Obiectivul fundamental* al strategiei constă în evidențierea problemelor de formare, asigurare, menținere a nivelului ridicat al competitivității capitalului uman, a evidențierii căilor, metodelor, factorilor formării acestei competitivități. Au fost

stabilite componentele Strategiei, etapele de implementare și monitorizare.

Au fost elaborate propuneri (recomandări) pentru Planul de acțiuni privind implementarea strategiei [2]. Acest plan asigură realizarea strategiei și ajută la dezvoltarea competențelor și capacităților lucrătorului, indicând o viziune sustenabilă acestei dezvoltări și trezind spiritul de inovare.

Concluzii: Analiza strategiilor de dezvoltare a personalului, existente la întreprinderile autohtone a confirmat faptul că managementul strategic al personalului întâmpină probleme legate de insuficiența cunoștințelor în acest domeniu. Calitatea producției/serviciilor și competitivitatea capitalului uman, precum și profesionalismul lucrătorilor reprezintă principalii factori care pot asigura competitivitatea întreprinderii. În baza sondajului, s-a constatat faptul ca 50% din întreprinderile analizate nu realizează strategii de dezvoltare a personalului. Recomandările elaborate pentru întreprinderile autohtone, anume, implementarea sau actualizarea strategiilor de dezvoltare a personalului asigură competitivitatea întreprinderilor în perspectiva strategică.

Bibliografie:

1. MOVILĂ I. (coordonator). *Management strategic al potențialului uman*. Bălți: Presa universitară bălțeană, 2014. 192 p.
2. Raport științific final la proiectul „Managementul competitivității strategice a capitalului uman pe piața muncii Republicii Moldova în condițiile dezvoltării regionale”, USARB, 2015. 105 p.