

EVALUAREA SITUAȚIEI PRIVIND MANAGEMENTUL OPERAȚIONAL ÎN INDUSTRIA DE CONFECȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

M. Cușnir

Universitatea Tehnică din Moldova

INTRODUCERE

Diagnosticarea managementului operațional al întreprinderilor de confecții din Republica Moldova se impune ca o necesitate obiectivă, care permite de a aprecia organizarea procesului de producție în subdiviziunile de bază și auxiliare, eficiența procesului de producție, precum și a identifica rezervele în ce privește managementul productiv.

În prezent, în cele mai multe cazuri, industria de confecții autohtonă, din punct de vedere al managementului operațional, este percepută a fi o industrie cu înzestrare tehnologică joasă, cu un volum mare de lucru, care nu se supune avansărilor tehnice.

1. ANALIZA MANAGEMENTUL OPERAȚIONAL

Pentru a diagnostica managementul operațional, s-a analizat situația în acest domeniu la următoarele fabrici de confecții din Republica Moldova: SRL „Șaltoianca”, SA „Ionel”, SA „Tricon”, SRL „Gabiny” etc. În acest scop s-a efectuat sondajul managerilor de producție și vizita la întreprinderile sus-menționate.

Un lucru important de menționat este că în majoritatea fabricilor de confecții din Republica Moldova nu este determinat în mod corespunzător locul managementului operațional în organigrama întreprinderii. Aceasta înseamnă că organigrama Departamentului Producere nu este perfectă, iar funcțiile și responsabilitățile în domeniul producerii nu sunt bine definite.

Lipsește specialiștii necesari în domeniul designului, ingineriei industriale, planificării. Ca consecință, nu sunt bine puse la punct planificarea producerii, normarea muncii, activitățile de control a calității producției, controlul realizării proceselor de producție etc.

Analiza proceselor de producție de bază. S-au identificat următoarele momente în organizarea proceselor de producție de bază la fabricile de confecții autohtone:

- Amplasarea proceselor de producție este organizată pe operații, iar locurile de muncă sunt într-o poziție fixă;

- Procesul de producție este divizat în mai multe linii, fără a exista un flux echilibrat între acestea, ceea ce creează „locuri înguste” în producere;

- Lungimea liniilor de cusut variază între 25-30 operatori, ceea ce este exagerat pentru tipul de producție utilizat;

- Există acumulări/staționări ale producției neterminate între diferite linii sau între un utilaj și altul;

- Cu toate că articolele de confecții solicită un nivel înalt de calitate, nu sunt folosite tehnici preventive de control al calității;

- Tehnicile de inginerie industrială, inclusiv utilizarea Minutelor Standard, nu sunt aplicate;

- Timpul în afara celui standard ce revine unui operator este mare – acesta este timpul în care operatorii așteaptă lucrul.

În contextul celor expuse mai sus, vom menționa problemele majore în organizarea procesului de producție la fabricile de confecții autohtone:

- **Calitatea proastă a divizării muncii** - se caracterizează prin neechilibrarea normelor de producție pe schimb la locurile de muncă din linia de coasere. Se consideră normală divizarea muncii când normele de producție pe schimb sunt egale cu tactul fluxului. Se admite o abatere de la tact de 10%.

- **Volumul mare al producției neterminate** - se determină prin cantitatea exagerată a pachetelor acumulate la fiecare loc de muncă. Aceasta ne vorbește despre nerespectarea principiilor de organizare a fluxului de producție.

- **Asigurarea neritmică cu lucru a fiecărui loc de muncă** - se caracterizează prin timpul, care este necesar pentru procesarea pieselor ce se află la locul de muncă. Duce la acumularea excesivă a producției la locurile de muncă, ceea ce, la rândul său, limitează accesul la treceri între acestea.

- **Transferarea manuală a pachetelor pe linie în procesul de coasere** (cu ajutorul cărucioarelor sau prin deplasare pe masa de lucru).

- **Normarea slabă a muncii** - normele de timp sunt necesare la etapa pregătirii lansării modelelor în producere și trebuie aduse la cunoștința tehnologilor și cusătoreșelor în momentul pregătirii lansării modelului în producere. În prezent, maistrul liniei primește doar specificația tehnologică. Astfel, producerea este organizată după principiul seriilor mici și unicate, ceea ce este caracteristic pentru atelier și nu întreprindere industrială.

Încă un moment important de remarcat este că, în procesul diagnosticării managementului operațional la fabricile de confecții analizate nu a fost posibilă evaluarea în dinamică a indicatorilor procesului de producție (tactul liniei, ritmul liniei, ciclul de producție, numărul neconformităților, etc.), dat fiind faptul că nu se efectuează măsurări și monitorizări în procesul de producție.

Analiza mentenanței. În ultimii ani majoritatea fabricilor de confecții din Republica Moldova au reutilizat esențial procesul de producție și anume au fost procurate: echipamentul Investronica de digitizare și planificare a croielii, echipament automatic Autex de croială, mașini de brodat cu mai multe ace, mașini de cusut moderne inclusiv, multe computerizate.

În acest context, s-au identificat următoarele momente:

- Este necesară revizuirea mașinăriei utilizate pe liniile de cusut, deoarece des se întâmplă că mașinile cu un ac și cele cu două ace sunt folosite pentru aceeași operație, fapt care provoacă o creștere a timpului necesar pentru producerea articolelor;

- La mai multe fabrici există crearea computerizată a tiparelor și croirea automatizată, dar utilajele folosite sunt de generația precedentă, majoritatea din ele fiind învechite, iar la o mare parte din întreprinderi crearea tiparelor și matlasarea se efectuează manual;

- La majoritatea întreprinderilor mari se utilizează sisteme computerizate de proiectare și croire, dar totuși lipsește un sistem automatizat unic.

- Nu există planuri de mentenanță ale echipamentului la toate fabricile de confecții. Chiar dacă acestea există la unele întreprinderi, sunt primitive și sunt realizate, în majoritatea cazurilor, formal;

- Din cauza echipamentului uzat, mult timp se pierde pentru procurarea pieselor de schimb și reparația utilajelor în cazul ieșirii acestora din funcțiune;

- Nu se calculează indicatorii ce caracterizează rata deficiențelor utilajului, numărul

de ore de staționare a echipamentului, eficiența mentenanței etc.

Este evident faptul că deficiențele în domeniul managementului operațional, expuse mai sus, rezultă în eficiența joasă a proceselor de producție. Printre motivele clasice care reduc eficiența, se numără: echilibrarea deficitară a liniilor, care generează locuri înguste în producere, așteptarea croielii sau a unor componente, cum ar fi broderia, fermoarele etc., fluctuația înaltă a personalului, planificarea proastă atunci când modelele viitoare nu sunt gata de a fi lansate în producere la timp.

Din analiza efectuată putem conchide că, pentru perfecționarea managementului operațional, fabricile de confecții autohtone trebuie să:

- Instruiască operatorii/tehnologii în tehnicile moderne ale managementului operațional;
- Monitorizeze rezultatele operatorilor / liniilor pe oră/zi;
- Îmbunătățească abilitățile și performanța operatorilor;
- Revizuiască fluxurile de lucru pentru o producere mai eficientă;
- Optimizeze lansarea și echilibrarea liniilor pentru noile modele.

2. IMPEDIMENTE ÎN DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI OPERAȚIONAL

Astăzi industria confecțiilor din Republica Moldova reprezintă o ramură a cărei ritm de creștere, începând cu anul 1995, a fost an de an superior celui înregistrat pe ansamblul industriei moldovenești și al industriei prelucrătoare. Dar necâtând la aceasta, sectorul se confruntă cu mai multe probleme în domeniul managementului operațional:

- **Insuficiența forței de muncă calificată.** În prezent, în industria de confecții a Moldovei se atestă o criză majoră de personal de toate nivelurile, iar la întreprinderile din ramură lipsa cadrelor constituie circa 25%. Cauzele principale sunt, în special, următoarele:

- Sistemul ineficient de planificare a numărului de specialiști și pregătirea lor inadecvată pentru cerințele industriei moderne. Școlile profesionale nu reușesc să asigure întreprinderile cu cusătorese. Multe școli nu sunt echipate cu utilaj de cusut modern, contingentul de elevi este de o calitate joasă, cu o pregătire slabă din școală medie. Se simte o neuniformitate a forței de muncă pe întreg teritoriul țării în termeni de cantitate și structură

a cadrelor. Acest proces este mai evident în zonele rurale.

➤ Migrarea în proporții. În ultimii 5-6 ani în Moldova a devenit foarte pronunțat fenomenul migrației temporare a populației. Acesta creează mari probleme angajatorilor în completarea și menținerea cadrelor calificate și necalificate în industria de confecții. Astfel, la întreprinderi fluctuația anuală a cadrelor reprezintă de la 25% până la 80%, fapt care se răsfrânge negativ asupra activității agentului economic. Cel mai mult sunt supuși fenomenului migrației persoanele cu vârste cuprinse între 25 și 40 ani. Personalul deja pregătit (cusătoresele) pleacă la munci similare în Rusia, Ucraina, țările Europei de Vest la munci necalificate.

➤ Remunerarea și pachetul de beneficii neatractive. În industria ușoară a Moldovei, în cea mai mare parte, sunt angajate femei în calitate de cusătorese cu nivelul de remunerare mediu lunar de 1700 lei (anul 2007), ceea ce este neatractiv în cazul când există o alegere în termeni de profesie. Angajații în multe cazuri sunt veniți din alte localități și devine foarte stringentă problema cazării lor.

• **Nivelul scăzut al productivității muncii.**

La întreprinderile din Republica Moldova productivitatea muncii este de la 30% la 80% comparativ cu cea din țările cu tradiții în industria de confecții. Cauzele principale ale acestei situații sunt următoarele.

➤ Mentalitatea și disciplina de producție. Faptul că majoritatea întreprinderilor de confecții sunt amplasate în localitățile rurale sau semi-rurale, fac ca în calitate de muncitori să fie angajate persoanele care tradițional se ocupă de agricultură. În acest sens, mentalitatea lor și disciplina de producție nu permit atingerea unor rigori în termeni de economie a timpului de producție, productivitate, utilizare maximă a echipamentului de producție etc. Angajații nu sunt dedicați muncii, și ca un fenomen adițional, este și migrația sezonieră – vara lucrează mai puțini muncitori decât iarna.

➤ Lipsa tehnologiilor și a echipamentului performant în industrie. Fabricile dețin echipamente relativ moderne, dar care sunt instalate de rând cu altele mai vechi. Important este lipsa unor utilaje automate, care ar putea spori cu mult productivitatea muncii. Companiile investesc insuficient în sistemele de management și în reutilizarea tehnică.

➤ Întreprinderile din industria de confecții se confruntă cu problema fluctuației de cadre. Fluctuația este cauzată de mai mulți factori:

salarii mici și suportul din partea rudelor plecate peste hotare; pregătirea profesională insuficientă la școlile profesionale; lipsa sistemelor interne de pregătire a cadrelor la întreprinderi sau sisteme inadecvate de instruire.

Valoarea adăugată joasă a produsului.

Actualmente, fabricile de confecții autohtone nu au clienți interesați în produsul finit pe formula FOB sau „marcă privată”, inclusiv din cauza că Republica Moldova nu este bine cunoscută ca producător pe piața Uniunii Europene. O barieră considerabilă pentru transferul la alte forme o constituie și incapacitatea întreprinderilor locale de a achiziționa materia primă și accesoriile, fapt legat de necunoașterea conjuncturii pieței mondiale, dar și de posibilitățile limitate de finanțare a achiziționării.

Moldova ar putea servi drept platformă de export atât spre Vest, cât și spre Est, dar pentru a face posibilă o astfel de transformare vor fi necesare modificări esențiale în mediul de afaceri, creând condiții favorabile de avansare pe scara valorii adăugate, fapt care va aduce beneficii mai mari în comparație cu costurile implicate în dezvoltarea activităților inovatoare.

Bibliografie

1. *Cotelnic, A. Managementul activității de producție. Chișinău, Editura Evrica, 2003.*
2. *Unguru, I. Managementul producției întreprinderii. București, Lumina Lex, 1998.*
3. *Gălovăi, L. Operațiunii menedjment. Sankt Peterburg, Piter, 2001.*
4. *Ceiz, R.B., Ácvilain, N.Dj., Jacobs, R.F. Proizvodstvenyj operaczionnyj menedjment. Moskva, Izdatel'skij dom Viliams, 2001.*