

**STRATEGII PSIHOLOGICE DE OPTIMIZARE A MANAGEMENTULUI
PERSONALULUI**

Silvia BRICEAG, *dr., conf. univ.*

Cristina DIDILICA, *master în psihologie*

*Facultatea de Științe ale Educației, Psihologie și Arte,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*

Abstract: *The scientific research highlights the aspects of the personnel management, beginning from the assumption that develop strategies for personnel management. This would*

determine the effectiveness and efficacy of the organizational activity. The advice program realised, would offer the possibility to acquire the organizational skills and manage employees in an optimal way to learn new ways of attitude and behavior towards personnel of the institution.

The research investigation is a question of indentifying management optimization strategies of the management staff of institutions and organizations. We are certain, that the aim of our research has been achieved. This is demonstrated by the beneficial effects of the program advice on the institution's managers.

Keywords: *Organization, management, manager, optimization, staff.*

Pe fondul schimbărilor pe care le traversează societatea noastră la etapa actuală, sfera profesională deține o poziție centrală, resursa umană devenind un activ și coordonator al tuturor activităților din cadrul organizațiilor. Astfel, în condițiile unei piețe concurențiale, succesul și stabilitatea unei organizații depinde de valorificarea resurselor și organizarea eficientă a managementului personalului, întrucât acesta reprezintă o pârgie care contribuie activ la creșterea eficienței și eficacității organizaționale.

Tranziția la economia de piață, progresul tehnico-științific au condus la modificări majore în procesul de muncă, acestea, la rândul lor, influențând asupra managementului personalului. Importanța resurselor umane și a managementului acestora crește odată cu trecerea timpului și cu accentuarea necesității adaptării oamenilor la un mediu dinamic și mult mai competitiv. Managementul personalului are un rol deosebit de important în cadrul instituțiilor și organizațiilor, întrucât contribuie la realizarea, menținerea și îmbunătățirea calității serviciilor oferite de instituții. Satisfacerea nevoilor profesionale ale angajatului pot fi obținute numai prin promovarea unui management calitativ, ceea ce va duce ulterior la schimbări organizaționale și sociale eficiente. Lipsa sau dezvoltarea insuficientă a managementului personalului generează o mulțime de probleme atât la nivel organizațional, cât și național, printre care evidențiem: creșterea fluctuației personalului, lipsa motivației, reducerea productivității muncii și a calității serviciilor etc.

Evidențierea personalului ca resurse umane subliniază importanța lor și denotă faptul că managementul lor cere un nivel înalt de preocupare, atenție și profesionalism din partea managerilor instituțiilor, întrucât angajatul prin aspectele ce țin de personalitatea sa (temperament, caracter) abilități, cunoștințe, aspirații, motivație, poate împiedica sau, dimpotrivă, potența o activitate din cadrul organizației. [10, p. 11]

În literatura de specialitate din ultimii anii se atestă un interes sporit față de conținutul managementului personalului, întrucât este determinat de multitudinea și diversitatea activităților ce trebuie desfășurate, corelate și armonizate eficient, astfel încât organizația să aibă succes.

Numeroși cercetători în domeniu au definit managementul personalului ca fiind:

- ansamblul activităților de ordin operațional (planificarea, recrutarea, menținerea personalului) și de ordin energetic (crearea unui climat organizațional armonios), care permit asigurarea organizației cu resursele umane necesare;
- abordare strategică de asigurare, motivare, antrenare și dezvoltare a resursei-cheie a unei organizații;
- funcțiune ce duce la cea mai eficientă folosire a personalului în vederea realizării obiectivelor individuale și cele organizaționale;
- deciziile și practicile manageriale care afectează sau influențează direct personalul care muncesc pentru organizație;
- ansamblul activităților ce duc la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, în beneficiul organizației, angajatului și al comunității, în general, și asigurarea condițiilor ce garantează satisfacerea nevoilor angajaților. [8, p. 12; 7, p. 38]

Noțiunile date managementului personalului pot fi grupate în câteva categorii, printre care enumerăm:

Definiții *motivaționale*, potrivit cărora acesta reprezintă un proces continuu, ce vizează orientarea și schimbarea motivației angajaților pentru ca, într-un final, să se obțină o participare maximală în viața și activitatea organizației și rezultate finale importante.

Definiții *teleologice* prezintă managementul personalului ca un complex de măsuri manageriale (organizaționale, economice, juridice) ce asigură concordanța caracteristicilor cantitative și calitative ale personalului. De asemenea, direcționarea spiritului lucrativ pentru scopurile și misiunile organizației.

Definițiile *descriptive* tratează managementul personalului ca pe un gen independent de activitate a specialiștilor al căror scop este creșterea eficienței utilizând reguli de recrutare, selectare și promovare a personalului.

Definițiile *descriptiv-teleologice* caracterizează managementul personalului ca sferă a activității ce este specific tuturor organizațiilor, având ca scop principal asigurarea organizației cu personal și utilizarea rațională a acestuia. [2, p. 5]

Noțiunile de mai sus relevă faptul că managementul personalului presupune îmbunătățirea continuă a tuturor angajaților în vederea îndeplinirii cu succes a misiunii organizaționale.

După cum s-a menționat anterior, noțiunile date managementului personalului sunt numeroase, însă nu putem să nu menționăm și definiția conturată de Institutul de Management al Personalului care caracterizează această sintagmă ca fiind o responsabilitate a tuturor ce conduc angajații în calitate de manager, dar și o descriere a muncii depuse de cei angajați ca specialiști în domeniu la organizația dată. Astfel, managementul personalului urmărește două obiective importante: eficiența și echitatea, care nu pot fi separate, dacă organizația dorește într-adevăr să se bucure de succes. Tot în acest context se conturează faptul că managementul personalului are ca scop să unească eforturile angajaților spre a aduce succes organizației din care face parte, oferindu-le posibilitate să-și aducă propria contribuție, atât în calitate de individualitate, cât și ca membru al unui colectiv de muncă. [4, p. 3]

Managementul personalului a devenit cu timpul o pârghie a strategiei pe care o întreprind managerii din instituții. Scopul acesteia este de a spori productivitatea muncii, desfacerea serviciilor în timpul și volumul preconizat, cât și atingerea unui nivel optim de satisfacere a necesităților sociale ale angajaților. Astfel, se creionează ideea că în gestiunea personalului din instituții și organizații există două abordări: tehnocrată și umanistă. Abordarea tehnocrată face apel la faptul că toate deciziile de conducere sunt influențate de interesele producției, pe când cea umanistă presupune atât corespunderea numărului și componenței profesional-calificative a personalului cu cerințele organizației, cât și nivelul motivării angajaților, armonizarea climatului psihologic în colectivul de muncă. [5, p. 10]

În literatura de specialitate, pe lângă sintagma „managementul personalului”, deseori întâlnim sintagma managementul resurselor umane, despre care Torrington subliniază că similitudinile dintre aceste două sintagme sunt mai mari decât diferențele, dar există totuși între acești termeni diferențe semnificative. Potrivit acestuia, termenul „personal” este sinonim cu sintagma personal angajat sau personal salariat, adică persoana care este încadrată într-un serviciu prin încheierea unui contract de muncă și primește un salariu pentru munca sau serviciu pe care îl prestează. Adică termenul personal are o sferă de cuprindere mult mai limitată comparativ cu cel de resurse umane. Managementul de personal este orientat pe forța de muncă și e direct preocupat de:

- angajații organizației, recrutarea și instruirea lor;
- explicarea a ceea ce se așteaptă de la ei;
- satisfacerea nevoilor personalului, care sunt legate nemijlocit de procesul de muncă.
- justificarea acțiunilor managementului;
- negocierea problemelor angajaților și întreprinderea unor măsuri manageriale în cazul în care ar putea determina o reacție negativă din partea angajaților.

În această ordine de idei, se mai subliniază că managementul personalului are în vedere latura socială a resurselor umane ale unei organizații, pe când managementul resurselor umane pune mai mult accent pe cea organizatorică, adică performanța profesională. [6]

Un management eficient al personalului nu poate fi imaginat fără a contura scopuri care sunt diferite de la o organizație la alta. Astfel, în această ordine de idei, se menționează principalele scopuri ale managementului personalului:

- sporirea competitivității organizației în condițiile economiei de piață;
- creșterea eficienței producției și a muncii;
- asigurarea unei eficiențe sociale înalte în activitatea colectivului de muncă.

Realizarea cu succes a acestor scopuri ne va permite să rezolvăm problemele frecvente pe care le întâlnim în cadrul managementului personalului, dintre care enumerăm:

- asigurarea organizațiilor și a instituțiilor cu personal calificat în volumul necesar;
- utilizarea eficientă a potențialului personalului și a colectivului de muncă;
- asigurarea realizării dorințelor, necesităților și a intereselor lucrătorilor în privința conținutului muncii, avansării în funcție etc.;
- sporirea eficienței managementului personalului în cazul reorganizării parțiale sau totale a activității organizației. [5, p. 11]

În literatura de specialitate sunt caracterizate și menționate o varietate de sarcini și activități în relație cu personalul din organizație:

- planificarea și recrutarea ce cuprind procese de căutare și selectare a personalului;
- menținerea în care sunt incluse acțiuni de păstrare a performanței înalte, motivare și satisfacție;
- revizuirea și evaluarea performanțelor (stabilirea și aplicarea standardelor);
- dezvoltarea personalului (resurselor umane) ce conturează activități pentru asigurarea dezvoltării potențialului și a abilităților. [1, pp. 6-8]

Practica managementului personalului în organizații a definitivat 3 etape, și anume:

- a) formarea personalului; b) utilizarea personalului; c) stabilizarea personalului.

Fiecare etapă, la rândul ei, cuprinde subetape, între care menționăm următoarele:

Formarea personalului organizației întrunește o etapă specială în care are loc planificarea personalului, recrutarea, selecția, repartizarea și încheierea contractelor de muncă.

Pentru optimizarea raporturilor manager-personal (angajat), I. Mihuț conturează o serie de strategii de conduită, dintre care enumerăm:

- asigurarea unui flux informațional caracterizat prin operativitate, flexibilitate, integritate; comunicarea fiind cea care susține acțiunile atât ale managerilor, cât și ale angajaților;
- asigurarea unui management deschis spre colaborare, managerul fiind cel care trebuie să profite de orice ocazie pentru a intra în relație cu personalul pentru a le afla opiniile, sugestiile și orientările lor profesionale;
- adoptarea deciziilor ținând cont de obiectivele organizației, de asemenea, de interesele particulare ale fiecărui membru al organizației;
- acordarea echitabilă a recompenselor, motivarea personalului;
- asumarea responsabilităților atât pentru propria activitate, cât și pentru cea a angajaților, întrucât managerul este evaluat prin prisma rezultatelor subalternilor. [9, p. 324]

Accentuându-se faptul că relațiile interpersonale contribuie la eficiența muncii într-o organizație, conform celor afirmate anterior, nu putem nega faptul că succesul organizației, în mare măsură, depinde și de calitatea personalului și implicarea acestuia în rezolvarea sarcinilor de lucru. În această ordine de idei, în literatura de specialitate se prezintă șase activități de bază: atragerea, selecția, adaptarea, aprecierea, salarizarea și perfecționarea pregătirii care se influențează reciproc.

Managementul personalului are o contribuție importantă în ceea ce privește realizarea obiectivelor organizației/instituției atât prin creșterea eficienței muncii, cât și prin micșorarea riscurilor. Conducerea efectivă a personalului presupune existența unor specialiști în acest domeniu. Astfel, au fost identificate și caracterizate 4 variabile-cheie ale conducerii (managementului) oamenilor (personalului), dintre care: atributele managerului, natura sarcinii, tipul echipei și cultura organizațională.

Atributele managerului includ calitățile personale sau trăsăturile de caracter ale acestuia, menționându-se deseori că secretul conducerii rezidă în anumite calități înnăscute de conducător. Astfel, Pedler, Burgoyne și Boydell definesc o sumă de atribute pe care aceștia le-au identificat la managerii de succes, cum ar fi: curaj, determinare, hotărâre, cunoștințe, seriozitate etc.

Odată ce s-a stabilit faptul că resursa umană este una din principalele active care poate duce la succesul organizației și modul cum această resursă este condusă, influențează ulterior dezvoltarea eficacității și eficienței muncii. O mare responsabilitate în acest sens o deține managerul instituției și ansamblul său de calități psihomorale, organizatorice de care acesta trebuie să dea dovadă pentru a îndeplini trebuințele personalului în ceea ce privește condițiile de muncă, motivația. Nu putem nega faptul că sarcinile și activitățile legate de management de personal necesită organizare la un nivel înalt, pentru ca mai apoi să ne putem bucura de contribuțiile și rezultatele individuale, competențele și cunoștințele profesionale ale acestora.

Prin această cercetare ne-am propus să elaborăm unele strategii psihologice de optimizare a managementului personalului în organizații.

Cu acest scop a fost investigat un lot de 35 angajați, dintre care: 5 manageri și 30 angajați resurse umane din cadrul organizației DRĂXLMAIER din Bălți.

Pentru desfășurarea cercetării experimentale am aplicat Chestionarul pentru determinarea stilului managerial (preluat și adaptat de Serge Alecian, Dominique Foucher) și Chestionarul pentru determinarea dimensiunilor managementului personalului în organizații (adaptat de Alic Bîrcă). [3]

Datele cercetării au fost obținute online, prin intermediul poștei electronice (e-mail).

Conținutul substanțial al Chestionarului pentru determinarea stilului managerial este reprezentat de cei 48 itemi care vin să caracterizeze următoarele stiluri manageriale (Întreprinzător, Realist, Participativ, Organizator, Autoritar, Demagog, Oportunist, Birocratic), afirmațiile fiind repartizate în 6 teme principale, printre care: schimbarea, gestiunea competențelor, conflictele, echipa și colaboratorii, decizia și organizarea. Respondenților li s-a propus să completeze chestionarul. Astfel, în urma aplicării Chestionarului pentru determinarea stilului managerial la cei 5 manageri din cadrul organizației DRĂXLMAIER Bălți, s-au obținut următoarele date:

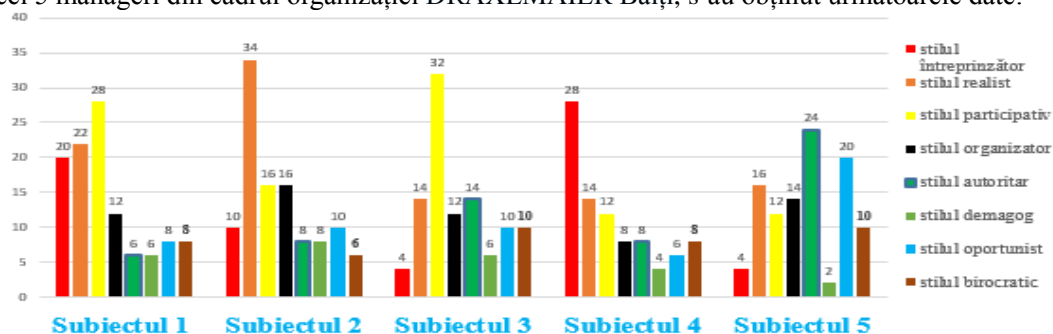


Figura 1. Reprezentarea grafică a stilului managerial

După cum se observă din figura 1, rezultatele sunt reprezentate la cei 5 subiecți manageri participanți la cercetare. Pentru a obține profilul managerial al fiecărui subiect anchetat, am clasificat răspunsurile acestora în ordine descrescătoare și am analizat scorul obținut la fiecare stil.

Subiectul 1 și subiectul 3 au înregistrat punctajul maxim de 28 și respectiv 32 puncte la stilul participativ. Acești manageri sunt conștienți că resursele umane sunt esențiale în organizație. Sunt doritori să-și consulte angajații, deoarece sunt de părere că aceasta reprezintă maniera cea mai eficientă și mai adaptată de a pune în practică scopurile care le sunt fixate. Au dorința de a informa, de a explica angajaților procesul de muncă. Încurajează confruntarea de idei și este interesat de angajații săi.

Cât privește subiectul 2, acesta înregistrează un punctaj maxim de 34 puncte la stilul realist, acest stil fiind reprezentat de un om cu experiență. Crede mult în experiența acumulată în practică. Pragmatic, el ține cont de persoane și de situații pentru a le fixa scopurile, a le determina nivelul rezultatelor așteptate. Se poate conta pe el și știe întotdeauna să găsească soluția convenabilă. Observăm că subiectul 4 a acumulat cel mai mare punctaj, 28 puncte la stilul întreprinzător, acest stil fiind caracterizat de faptul că persoanele acestea își fixează marile

orientări și așteaptă de la fiecare dintre angajații lui să se implice pe deplin, să se responsabilizeze și să obțină rezultate. Își explică deciziile, delegă responsabilități, își demonstrează competența, dar își retracează încrederea dacă scopurile nu sunt atinse.

În cele ce urmează prezentăm rezultatele înregistrate de către subiectul 5, punctajul maxim îl ocupă stilul autoritar, care se caracterizează în faptul că dă instrucțiuni clare și precise. Dar el așteaptă mai mult ca angajații să-i urmeze instrucțiunile cuvânt cu cuvânt. De fapt, supunerea celorlalți este o condiție pentru a lucra și a realiza scopurile încredințate. Pentru el, a conduce înseamnă a lua decizii, a ordona și a controla.

Chestionarul „Dimensiunile managementului personalului în organizații” (adaptat Alic Bîrcă) a fost aplicat pentru a descrie activitățile specifice managementului personalului în organizația DRĂXLMAIER Bălți și gradul de dezvoltare a acestora. Menționăm că acest chestionar a fost aplicat angajaților resurse umane din organizația sus-menționată. În urma interpretării datelor, am obținut următoarele rezultate:

Rezultatele obținute la întrebarea cu referință la activitățile prioritare la momentul actual pentru organizație sunt reprezentate în figura 2.

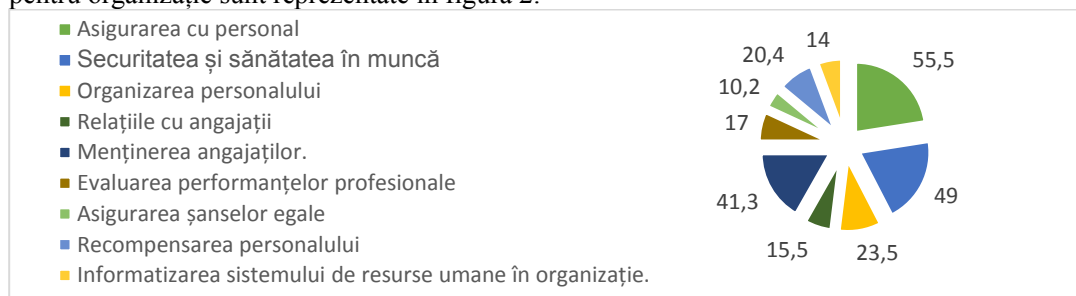


Figura 2. Clasamentul activităților specifice managementului personalului prioritare pentru organizație

Observăm că respondenții acordă importanță activității de asigurare cu personal, care include la rândul său planificarea, recrutarea și selecția personalului, acest lucru confirmându-l 55,5% din respondenți. Pe locul doi este clasată activitatea de securitate și sănătate în muncă, acestei activități acordându-i importanță 49% din respondenți. De asemenea, activitatea de menținere a angajaților este importantă, fapt confirmat de circa 41,3% respondenți. Organizarea personalului (structura organizatorică, descrierea și specificația posturilor, normarea muncii) este considerată drept activitatea prioritară pentru 40% participanți. O altă activitate importantă este recompensarea personalului care o menționează circa 20,4% din respondenți. Alte activități, nu mai puțin importante, sunt reprezentate de relațiile cu angajații – 15,5%, informatizarea sistemului de resurse umane în organizație – 14% din respondenți și activitatea de asigurare a șanselor egale tuturor angajaților – 10,2% din respondenți.

Activitățile ce nu prezintă prioritate pentru moment pentru organizație pot fi observate în figura 3.

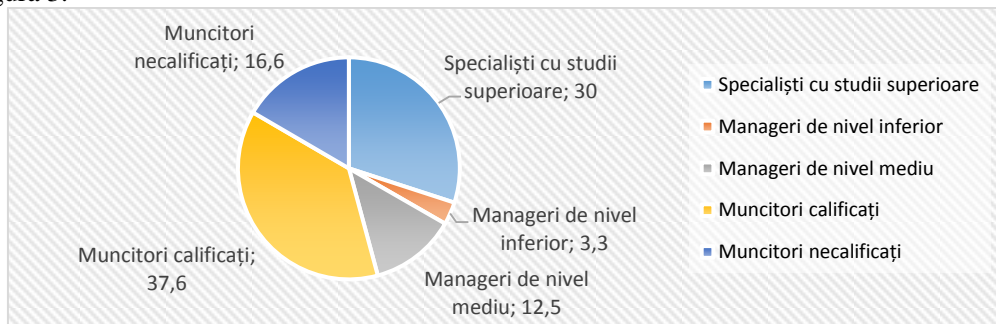


Figura 3. Ponderele categoriilor de posturi la care organizația întâmpină dificultăți

Analizând informația din figura 3, observăm că, pentru 49,2% din respondenți, asigurarea șanselor egale tuturor angajaților și evaluarea performanțelor profesionale reprezintă activități care nu sunt importante pentru organizație în momentul de față. Pentru 10,2% respondenți, activitatea de securitate și sănătate în muncă nu prezintă importanță prioritară și, respectiv, pentru 7,1% respondenți activitatea de menținere a angajaților nu prezintă un interes considerabil.

Următorul compartiment pe care se pune accent este atragerea candidaților în organizație, întrucât asigurarea cu personal calificat reprezintă o activitate importantă în managementul personalului și este o necesitate stringentă a organizației. Astfel, ne-am propus să enumerăm dificultățile în ceea ce privește atragerea candidaților în organizație pentru diferite categorii de posturi.

Conform figurii 3, specificăm că organizația se confruntă cu probleme în procesul de atragere a muncitorilor calificați - 37,6%. De asemenea, se observă că 30% respondenți susțin că sunt dificultăți în ceea ce privește atragerea specialiștilor cu studii superioare, urmând dificultățile în ceea ce privește atragerea managerilor necalificați - 16,6%. Un procent mic, 3,3% respondenți, susțin că întâmpină probleme în atragerea managerilor de nivel inferior.

Încercând să stabilim care sunt cauzele ce creează dificultăți în atragerea candidaților (figura 4), respondenții menționează faptul că principala cauză o reprezintă dificultatea identificării persoanelor cu calificare necesară - 36%. Alte două cauze, de asemenea de o importanță deosebită, le reprezintă lipsa forței de muncă calificate - 33%, nivelul redus al salariului - 24%. De asemenea, respondenții au specificat și alte cauze, printre care lipsa unei politici de recrutare - 3%. Astfel, putem deduce că situația economică actuală a Republicii Moldova influențează și activitățile specifice managementului personalului, întrucât majoritatea persoanelor apte de muncă sunt nevoite să plece peste hotare pentru un salariu mai bun.

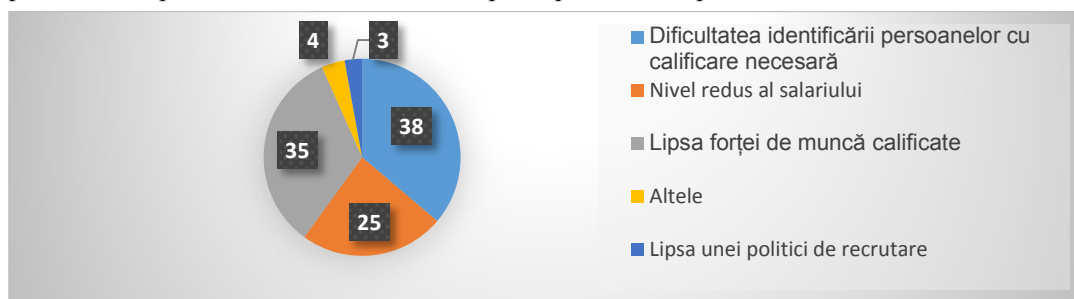


Figura 4. Rețea grafică a dificultăților organizației în atragerea candidaților

Pentru a atrage personal în organizație, aceasta de multe ori recurge la diverse metode de recrutare. În figura de mai jos (figura 5) au fost reprezentate metodele de recrutare utilizate de către organizația supusă cercetării.

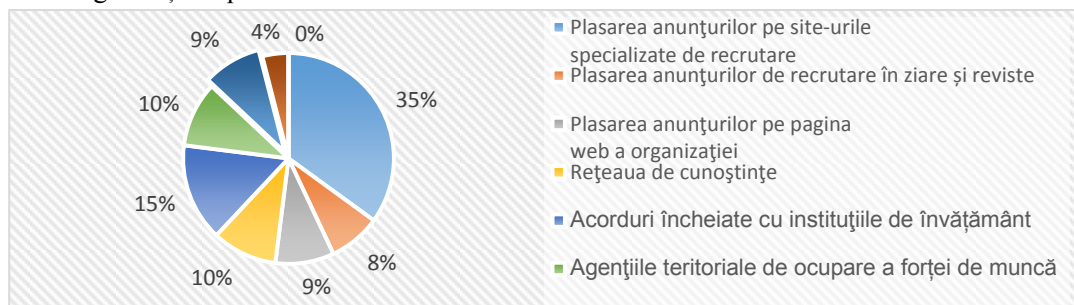


Figura 5. Rețea grafică a metodelor de recrutare (%)

După cum se observă, cea mai utilizată metodă de recrutare este plasarea anunțurilor pe site-urile specializate de recrutare - ceea ce constituie 36% din respondenți. De asemenea, organizația încheie acorduri de colaborare cu instituțiile de învățământ, pentru acest lucru optează 16% respondenți. Rețeaua de cunoștințe, de asemenea, este o modalitate răspândită de recrutare

dat fiind faptul că organizația are la momentul actual foarte mulți angajați, de la care, respectiv, se află despre specificul organizației, procesul de muncă etc. Organizația apelează și la agenția teritorială pentru ocuparea forței de muncă, respondenții menționând această metodă în proporție de 10%. Celelalte metode de recrutare (plasarea anunțurilor pe pagina web a organizației, târgul locurilor de muncă, agenții private de recrutare) sunt utilizate mai puțin, dar sunt la fel de importante pentru ca organizația să atragă personal și să poată desfășura activitatea eficient.

Următoarea întrebare din cadrul chestionarului s-a referit la acțiunile pe care ar trebui să le inițieze organizația pentru a îmbunătăți activitatea de recrutare. În urma interpretării datelor, am obținut următoarele rezultate, reprezentate în figura 6.



Figura 6. Reprezentarea grafică a măsurilor de îmbunătățire a activității de recrutare

Diversificarea metodele de recrutare este apreciată de către 35%, că elaborarea unei politici de recrutare a personalului ar putea fi o modalitate de a îmbunătăți recrutarea în organizație susțin 30% de subiecți. Alți respondenți (21%) specifică că ar fi nevoie de un specialist în domeniul recrutării, iar celelalte 14% optează pentru dezvoltarea brandului de angajator.

Odată ce organizația și-a recrutat personalul de care are nevoie, mai întâmpină o problemă care constă în selectarea celor mai bune candidaturi la un post vacant corespunzător. De aici și necesitatea de a elabora niște criterii bine formulate în vederea alegerii celor mai buni candidați.

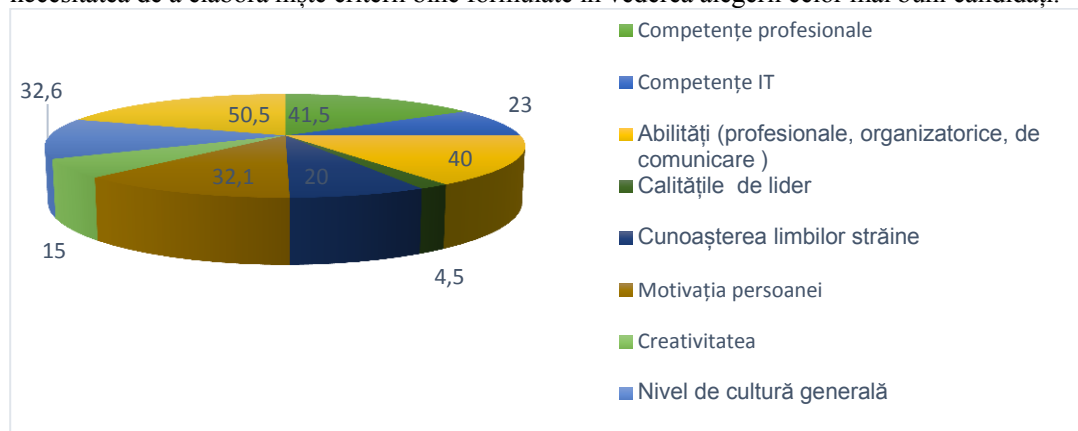


Figura 7. Reprezentarea grafică a criteriilor de selectare a personalului (%)

Analizând fig. 7, observăm că organizația aplică o varietate de criterii de selecție a celor mai buni angajați, respectiv 50,5% din respondenți susțin importanța studiilor ca criteriu de bază. De asemenea, competențele profesionale (41,5%), abilitățile (profesionale, organizatorice, de comunicare) reprezintă 40%. Celelalte criterii sunt aplicate mai puțin în cadrul organizației. Astfel, nivelul de cultură generală constituie 32,6%, motivația persoanei – 32,1%, competențele IT – 23%, creativitatea – 15% din respondenții angajați Resurse Umane.

Pe lângă criteriile de selectare, organizația utilizează și diferite instrumente în procesul de selecție a candidaților. Aceste instrumente de selecție sunt reprezentate în figura 8.

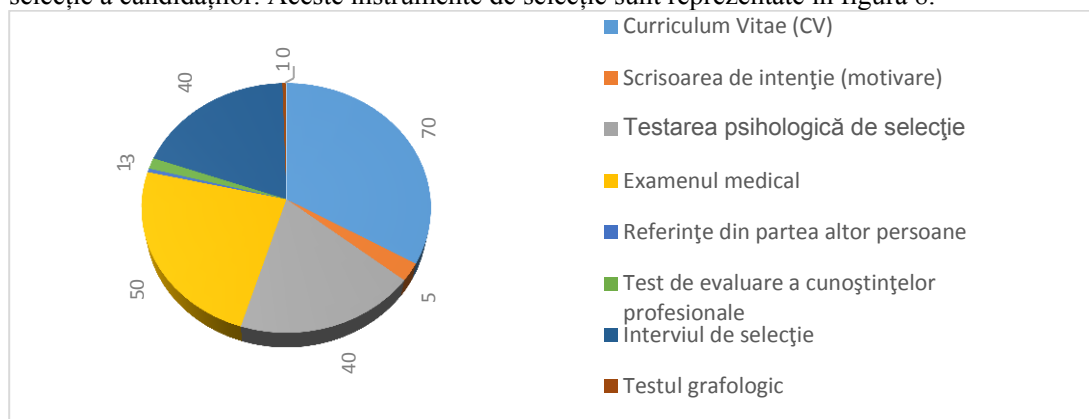


Figura 8. Reprezentarea grafică a instrumentelor de selecție a candidaților (%)

Observăm că cel mai utilizat instrument este Curriculum Vitae (CV) pe care îl menționează 70% din respondenți, pe locul 2 este examenul medical – 50%, testarea psihologică de selecție și interviul de selecție la fel sunt menționați de 40% respondenți. Celelalte instrumente de selecție în organizație se folosesc foarte rar.

Următoarea întrebare adresată respondenților a fost: „Ce dificultăți observați cel mai frecvent la tinerii angajați, absolvenți recenți ai instituțiilor de învățământ?”. În urma interpretării rezultatelor, am obținut o serie de dificultăți/deficiențe pe care le-am reprezentat prin figura 9.

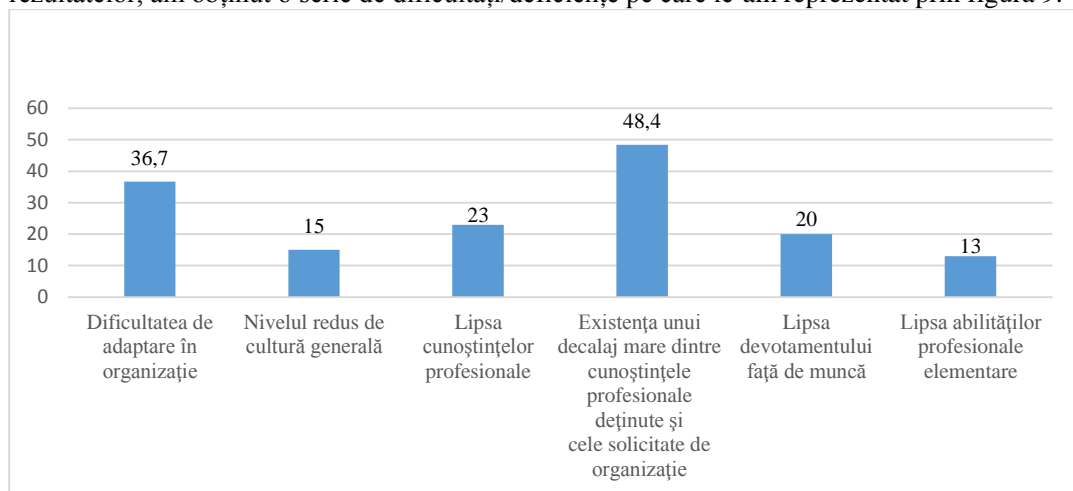


Figura 9. Reprezentarea grafică a dificultăților întâlnite de tinerii angajați în organizație (%)

Potrivit rezultatelor, observăm că cele mai principale dificultăți cu care se confruntă tinerii angajați în organizație sunt: existența unui decalaj mare dintre cunoștințele profesionale deținute și cele solicitate de organizație, specificate de circa 48,4% respondenți, de asemenea, dificultatea de adaptare – 36,7% respondenți. Lipsa cunoștințelor profesionale constituie 23%, lipsa devotamentului față de muncă – 20%.

Organizația are o mulțime de beneficii realizând cursuri de instruire profesională la angajați. În cele ce urmează vom prezenta rezultatele obținute de respondenți în ceea ce privește beneficiile obținute de organizație în urma instruirii profesionale a angajaților. După cum observăm din figura 10, principalul beneficiu îl reprezintă sporirea performanței în muncă – 38%, apoi urmează îmbunătățirea climatului organizațional și sporirea calității produselor și serviciilor oferite cu 14%. Reducerea fluctuației personalului este specificată de 11% respondenți,

fiind urmate de creșterea atașamentului față de organizație – 10%, sporirea motivației de muncă 9%, și 4% din respondenți au specificat reducerea supravegherii din partea superiorilor.

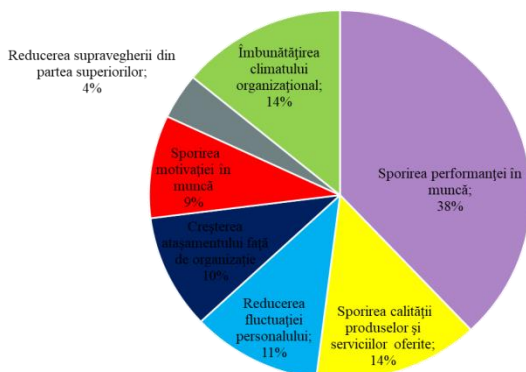


Figura 10. *Reprezentarea grafică a beneficiilor obținute de organizație în urma instruirii profesionale a angajaților*

Rezultatele și constatările atestate în urma demersului diagnostic ne-au permis să conchidem asupra oportunității elaborării unui program de consiliere a managerilor în vederea optimizării managementului personalului, prin dezvoltarea unor abilități specifice (de negociere, de comunicare eficientă, de rezolvare a conflictelor) ceea ce le-ar permite ulterior angajaților atât stabilirea unor relații armonioase în colectivul de muncă, cât și în conducerea angajaților.

Astfel, am putea facilita implementarea strategiilor de optimizare a managementului personalului și am acorda importanță laturii psihologice a managementului, accentuând efectul progresiv al acestuia asupra realizării cu succes a scopurilor organizaționale.

Programul de consiliere propus reprezintă un punct de pornire etapizat de formare și dezvoltare a abilităților necesare unui management al personalului de succes, care cuprinde identificarea valorii profesionale a angajatului și conturarea unor strategii eficiente pentru buna desfășurare a activității profesionale, în vederea atingerii succesului și autorealizării profesionale. Dat fiind faptul că în relație cu angajații, managerii sunt cei care trebuie să înțeleagă că nu-i pot schimba pe oameni, ci sunt în stare să le ofere cadrul, contextul și îi pot stimula să se dezvolte. Motivația vine întâi din interior, fiind stimulată de colegi, echipă, client etc. În acest context, conturăm faptul că la baza ședințelor de consiliere stau conceptele de abilități manageriale eficiente pentru personal și căi de dezvoltare a lor, care au determinat identificarea diferitor procedee, tehnici, activități selectate în baza conceptelor teoretice, cu scopul de a-l ajuta pe manager să stabilească relații interpersonale armonioase cu angajații, să se redescopere pe plan profesional, orientându-se spre performanțe în conducerea cu angajații din organizație.

Scopul programului de consiliere rezidă în orientarea managerilor către creșterea profesională prin dimensiunile cognitive, afective și motivaționale ce vor permite optimizarea unui management al personalului eficient, dar și îmbunătățirea climatului psihologic în colectivul de muncă. Aplicarea programului va contribui la: îmbunătățirea abilităților de organizare, formare și conducere a personalului; identificarea factorilor motivaționali și aplicarea diferitor metode de motivare a personalului; însușirea tehnicilor de gestionare a emoțiilor în situații conflictuale; descoperirea și creșterea gradului de conștientizare a propriilor capacități și limite; îmbunătățirea abilităților de rezolvare a conflictelor și conștientizarea, verbalizarea și însușirea formelor social acceptate de manifestare a acestora; colaborarea sinergică și creativă în vederea soluționării problemelor; conștientizarea importanței stabilirii unor relații interpersonale pozitive în colectivul de muncă.

Bibliografie:

1. ATHENA. *Set de instrumente. Managementul resurselor umane* [Text]. Bruxelles, 2015. 17p.

2. BENDERLEU, Octavian. *Managementul personalului – prezentare generală* [online] [citată 12.11.2019]. Disponibil: [https://www.academia.edu/35061521prezrtare_general% C4%83](https://www.academia.edu/35061521/prezrtare_general%20C4%83)
3. BÎRCĂ, Alic. Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană: autoref. tz. dr. în economie și management (resurse umane) [online]. Chișinău, 2016. 320 p. [citată 12.11.2019]. Disponibil: http://www.cnaa.md/files/theses/2016/24679/alice_birca_thesis.pdf
4. COLE, G. A. *Managementul personalului*. București: Editura CODECS, 2000. 558p. ISBN 973-8060-23-0
5. GAMOV, Igor, GAMANJII, Alexandru, GARȘTEA, Sergiu. *Managementul personalului*. Chișinău: Editura Evrica, 2004. 264 p. ISBN 9975-942-82-2
6. *Managementul personalului și Managementul resurselor umane. Asemănări și diferențe* [online] [citată 5.11.2019]. Disponibil: <http://www.management.ase.ro/reveconomia/2003-1/19.pdf>
7. MANOLESCU, Aurel. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2003. ISBN 973-590-909-x
8. NOVAC, Emilia, ABRUDAN, Denisa. Managementul resurselor umane [online]. Timișoara: Editura Universității de Vest, 2009 [citată 24.09.2019]. Disponibil: <https://ru.scribd.com/doc/31254070/Managementul-resurselor-umane>
9. PASTOR, Ioan. PETELEAN, Andrian. *Principiile managementului modern*. Cluj-Napoca: Editura Dacia, 2004. 400 p. ISBN 973-751-347-9
10. ȚURCAN, Tosia. *Psihologie managerială*. Chișinău: Epigraf SRL, 2004. 208 p. ISBN 9975-924-39-5