

ANALIZA AȘTEPTĂRILOR ȘI NIVELULUI DE PREGĂTIRE PENTRU SUCCES ÎN RELAȚIILE DINTRE CONDUCĂTORI ȘI SUBALTERNI

Diana DUCA

Doctorandă, Școala Doctorală în Științe Economice și Ecologie, Universitatea de Studii Politice și
Economice Europene “Constantin Stere”, Chișinău, Republica Moldova
e-mail: dianaduca79@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3407-2291>

Prezentul articol este dedicat cercetării nivelului de aplicabilitate a teoriilor de management eficient în organizațiile din Republica Moldova. În condițiile unei economii cu grad scăzut de eficiență, a politicilor publice concurențiale, sistemului judiciar precar și emigrării în ascensiune, rolul și importanța resurselor umane în cadrul organizațiilor devine unul din ce în ce mai important, având o implicare directă asupra performanței organizaționale. Gestionarea relațiilor cu angajații influențează performanța organizației și poate afecta succesul ei ducând spre performanță sau declin al productivității. Or, angajații pot fi ei înșiși afectați de către organizație și activitatea acesteia. Problema pe care dorim să o cercetăm este dacă conștientizează oare, managerii organizațiilor, indiferent de poziția ierarhică pe care o ocupă, semnificația resurselor umane, contribuția acestora la crearea de valoare adăugată pentru organizație, dar și de faptul că în mare parte calitatea resurselor umane depinde de ei, în calitate de manageri. Scopul cercetării noastre este analiza și valorificarea deprinderilor și abilităților manageriale ale cadrelor de conducere în vederea îmbunătățirii calității activității lor organizaționale și sociale. Metodologia de cercetare s-a bazat pe observație și studiu de caz - drept experiment de cercetare și constatare prin aplicarea chestionarului diferențiat respondenților angajați în câmpul muncii.

Cuvinte-cheie: funcții de conducere, funcții de execuție, management, performanță, relații, conducători, subalterni.

ANALYSIS OF EXPECTATIONS AND LEVEL OF TRAINING FOR SUCCESS IN RELATIONS BETWEEN MANAGERS AND SUBORDINATES

The paper consists in researching the level of applicability of efficient management theories in organizations in the Republic of Moldova. In the face of a low-efficiency economy, competitive public policies, a precarious judiciary and rising emigration, the role and importance of human resources in organizations is becoming increasingly important, with a direct involvement in organizational performance. Managing employee relationships influences the organization's performance and can affect its success leading to performance or productivity decline. However, employees may themselves be affected by the organization and its activity. The problem we want to investigate is whether the managers of organizations, regardless of their hierarchical position, the significance of human resources, their contribution to creating added value for the organization, but also the fact that largely the quality of human resources depends by them, in the role of managers. The purpose of our research is to analyze and capitalize on the managerial skills and abilities of management in order to improve the quality of their organizational and social activity. The research methodology was based on observation and case study - as a research experiment and finding by applying the differentiated questionnaire to the respondents employed in the field of work.

Keywords: leadership functions, executive functions, management, performance, relationships, manager, subordinate.

ANALYSE DES ATTENTES ET NIVEAU DE FORMATION POUR LE SUCCÈS DANS LES RELATIONS ENTRE LES MANAGERS ET LES SUBORDONNÉS

Le travail consiste à rechercher le niveau d'applicabilité des théories de gestion efficace dans les organisations de la République de Moldova. Face à une économie peu efficace, des politiques publiques compétitives, une justice précaire et une émigration croissante, le rôle et l'importance des ressources humaines dans les organisations prennent de plus en plus d'importance, avec une implication directe dans la performance organisationnelle. La gestion des relations avec les employés influe sur les performances de l'organisation et peut affecter son succès, entraînant une baisse des performances ou de la productivité. Cependant, les employés peuvent eux-mêmes être affectés par l'organisation et son activité. Le problème que nous voulons étudier est de savoir si les responsables des organisations, quelle que soit leur position hiérarchique, l'importance des ressources humaines, leur contribution à la création de valeur ajoutée pour l'organisation, mais aussi le fait que la qualité des ressources humaines en dépend largement dans le rôle de managers. Le but de notre recherche est d'analyser et de capitaliser sur les compétences managériales et les capacités de management afin d'améliorer la qualité de leur activité organisationnelle et sociale. La méthodologie de recherche était basée sur l'observation et l'étude de cas - en tant qu'expérience de recherche et constatation en appliquant le questionnaire différencié aux répondants employés dans le domaine de travail.

Mots-clés: postes de direction, fonctions d'exécution, gestion, performance, relations, manager, subordonné.

АНАЛИЗ ОЖИДАНИЙ И УРОВНЯ ПОДГОТОВКИ ДЛЯ УСПЕХА В ОТНОШЕНИЯХ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ

Данная статья посвящена исследованию уровня применимости теорий эффективного управления в организациях Республики Молдова. В условиях низкой эффективности экономики, конкурентной государственной политики, нестабильности судебной системы и роста эмиграции роль и значение человеческих ресурсов в организациях приобретает все большее значение, поскольку они напрямую участвуют в их деятельности. Управление взаимоотношениями с сотрудниками влияет на производительность организации и может повлиять на ее успех, что приведет к снижению производительности или ее повышению. Однако, сами сотрудники могут быть затронуты организацией и ее деятельностью. Проблема, которую мы исследуем, заключается в том, могут ли менеджеры организаций, независимо от их иерархического положения, значимости человеческих ресурсов, их вклада в создание добавленной стоимости для организации, а также тот факт, что в значительной степени от них, как менеджеров, зависит качество человеческих ресурсов. Целью исследования является анализ и использование управленческих навыков и способностей менеджеров с целью повышения качества их организационной и социальной деятельности. Методология исследования была основана на наблюдении и исследовании конкретного случая - в виде исследовательского эксперимента и нахождения путем применения дифференцированной анкеты к респондентам, занятым в сфере трудовой деятельности.

Ключевые слова: функции руководства, исполнительные функции, управление, результативность, отношения, руководитель, подчиненный.

Introducere

Actualitatea cercetării. De-a lungul timpului, resursa umană și-a demonstrat eficacitatea și contribuția în orice domeniu de activitate, fie că este vorba de sectorul privat sau cel public.

Henry Ford menționa: "A fi împreună este un început, a rămâne împreună este un progres, a lucra împreună este un succes". Or, acest succes necesită ca managerul să cunoască și să explice felul în care evenimentele externe se întrepătrund cu comporta-

mentul salariatului, influențându-l și orientându-l [4, p. 137].

Factorul important este atitudinea managerului față de oamenii pe care îi conduce și reacția acestora la această atitudine. Un manager de succes creează un climat în care salariații pot aplica ei înșiși voința de a spori performanțele lor și deci, productivitatea organizației.

Lipsa unor relații adecvate cu personalul generează o multitudine de probleme atât la nivel organizațional, cât și național. La nivel organizațional acestea se referă la: creșterea fluctuației personalului, creșterea absenteismului, reducerea productivității muncii, reducerea calității produselor/serviciilor etc. La nivel național, acestea constau în: migrația internațională a forței de muncă, nedorința de angajare în câmpul muncii, creșterea numărului posturilor de muncă vacante etc.

În acest sens, organizația ar putea identifica și selecta resursa umană, încuraja și recunoaște îmbunătățirile realizate de către resursa umană, stabili căi de comunicare clare și deschise cu privire la planurile de viitor, ar putea stabili acțiuni de dezvoltare și îmbunătățire comune cu părțile sale interesate, care pot fi interne sau externe – clienți, furnizori, angajați, acționari etc.

Problema investigației. Gestionarea relațiilor în cadrul organizației influențează performanța organizației și poate afecta succesul ei sau părțile interesate pot fi, ele însele, afectate de către organizație și activitatea acesteia. Conform acestui principiu, organizațiile trebuie să gestioneze relația cu părțile sale interesate. Managementul relațiilor cu aceste părți interesate presupune *împărtășirea cunoștințelor, a viziunii și valorilor organizației*. Aceste relații pot fi stabilite de așa manieră încât să echilibreze obiectivele pe termen scurt cu cele pe termen lung.

Obiectul cercetării. Relațiile manageri-subalterni și productivitatea/performanța organizațională.

Scopul cercetării. Analiza și valorificarea deprinderilor și abilităților manageriale ale cadrelor de conducere în vederea îmbunătățirii calității activității lor organizaționale și sociale.

Pe baza unor materiale studiate anterior a fost formulată următoarea **ipoteză de cercetare**: *Relațiile dintre angajați și angajatori, conform sistemului de management modern, sunt gestionate prin raportare la politici organizaționale și strategii de comunicare bine formulate și perfecționiste. Totuși, trebuie luați în considerație factorii de personalitate, implicați în aceste relații, care tind să le transforme în relații de parteneriat sau chiar în unele de partajare a puterii.*

Metodele de cercetare folosite:

- *teoretice*: documentarea cu literatura și studiile relevante din domeniu prin analiza și sistematizarea materialelor.

- *experimentale*: observația și studiul de caz - drept experiment de cercetare și constatare prin aplicarea chestionarului diferențiat respondenților angajați în câmpul muncii.

- *de analiză*: interpretarea calitativă și cantitativă a rezultatelor cercetării experimentale, formularea concluziilor și recomandărilor.

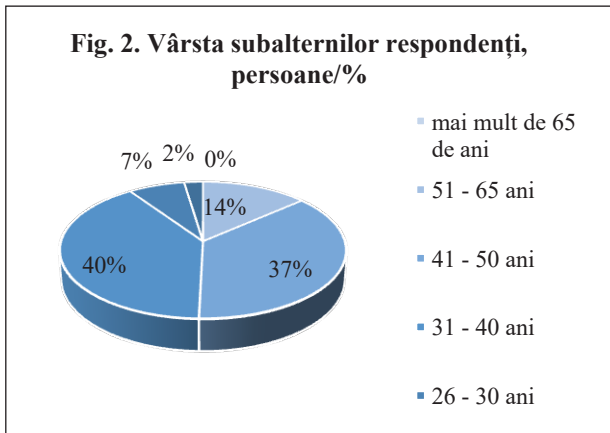
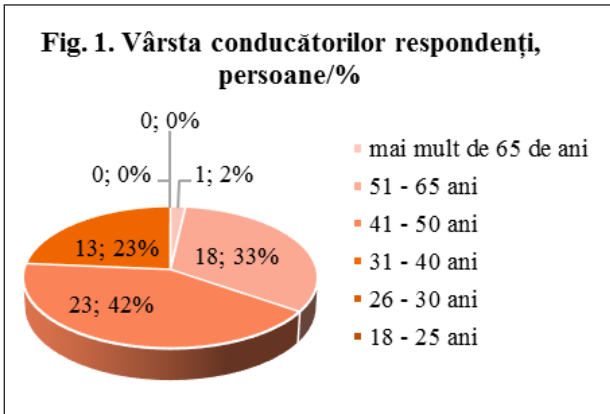
Expunerea rezultatelor obținute

Una dintre laturile relațiilor manageri-subalterni / subalterni-manageri, analizate în această lucrare este cea a așteptărilor și nivelului de pregătire pentru succes. În acest sens, bazându-ne pe ipoteza înaintată, am îmbinat chestionarea conducătorilor și a angajaților din punct de vedere relațional în scopul menținerii balanței între drepturi și obligațiuni.

În cadrul studiului au participat 180 respondenți, dintre care: 55 cadre de conducere și 125 persoane cu funcție de execuție. Cercetarea empirică s-a desfășurat în mediul online, în lunile aprilie-mai ale anului 2020. Drept instrument a fost utilizat Formularul Google constituit din două secțiuni, comple-

țarea lor fiind impusă de funcția respondentului: de conducere sau de execuție.

Din clasificarea respondenților conform vârstei, se observă că subiecții cercetați sunt cu vârsta mai mare de 18 ani, pragul minimal de angajare. Cei mai mulți intervievați sunt cu vârstă între 41-50 ani (figurile 1 și 2) ¹.



Țara de baștină a respondenților, în marea majoritate, este Republica Moldova: 52 de conducători și 119 subalterni, câte 95%, iar din alte țări celelalte 5%:

¹ Materialul grafic, inclus în prezentul articol, este elaborat de către autor.

3 conducători și 6 respondenți cu funcție de execuție. De asemenea țara în care activează respondenții, în mare parte este Republica Moldova (96%) de conducători și 93% de subalterni. Ceilalți activând în România, Rusia și alte țări din Europa de Vest și de Est.

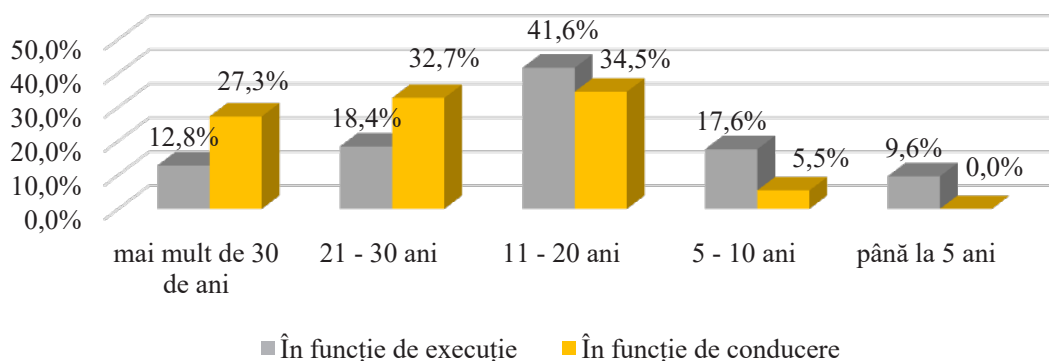
Toți respondenții sunt angajați în câmpul muncii și fie că dețin funcție de conducere, fie că au o funcție de execuție. În același timp, ei sunt din domenii diferite cum ar fi: *educație, asistență socială, sănătate, administrare publică, știință și cercetare, jurnalism, transport, informație și comunicație, etc.* Cei mai mulți respondenți sunt din domeniul *Educație*, urmați de cei din *Administrare publică, Asistență socială, Economie și Sănătate* (Anexele 1 și 2).

Respondenții au manifestat interes sporit față de sondajul propus spre realizare, unii dintre ei așteptând curioși analiza datelor, constatările și interpretările rezultatelor.

Dintre cadrele de conducere 75% sunt din sectorul public, la fel 75% dintre persoanele cu funcții de execuție sunt din acest sector. Restul câte 25% dintre respondenții de ambele tipuri sunt din sectorul privat. Deci, raportul este de 1 la 4 sau, altfel zis, fiecărui respondent din sectorul privat îi revin 4 din sectorul public (din 55 de conducători, 41 conduc instituții publice și alți 14 - instituții private; subalternii respondenți din instituțiile publice sunt în număr de 94, iar cei din instituții private - 31).

Analizând vechimea generală în muncă a respondenților, observăm că la sondaj au participat 9,6% dintre angajați cu rol de subalterni cu o vechime totală de până la 5 ani, 17,6% cu o vechime de 5-10 ani, cei mai mulți (41,6%) dintre subalterni au o vechime de 21-30 ani și o vechime de mai mult de 30 de ani o au 12,8% din subalterni. Dintre cadrele de conducere, 0% au o vechime totală de până la 5 ani, 5,5% - o vechime de 5-10 ani, 34,5% - o vechime de 11-20 ani, 32,7% - o vechime de 21-30 ani și o vechime de mai mult de 30 de ani o au 27,3% din cadrele de conducere (figura 3).

Fig. 3. Vechimea generală în muncă a respondenților, % din total respondenți

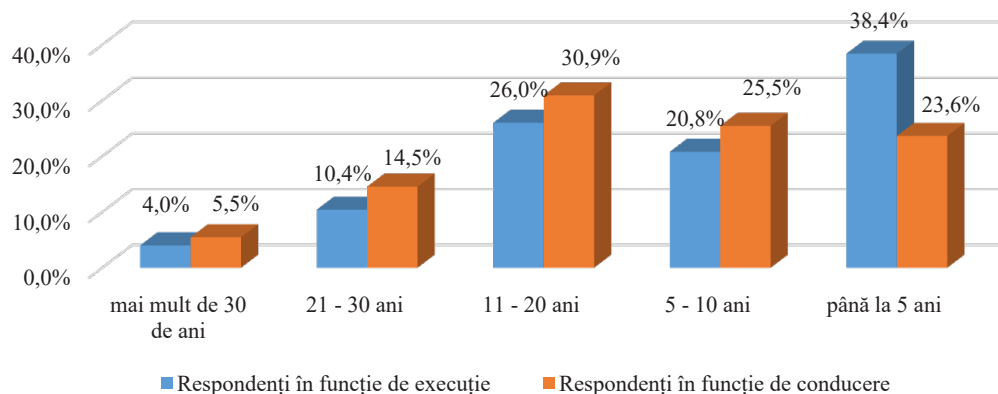


O stabilitate mai mare, într-o singură organizație, o au cadrele de conducere. Referitor la cadrele cu funcții de execuție, de la 9,6% a celor cu o vechime totală în muncă de până la 5 ani, ajung până la 38,4% din cei care activează în instituția curentă până la 5 ani. Și ponderea celor ce dețin o vechime totală între 11 și 20 de

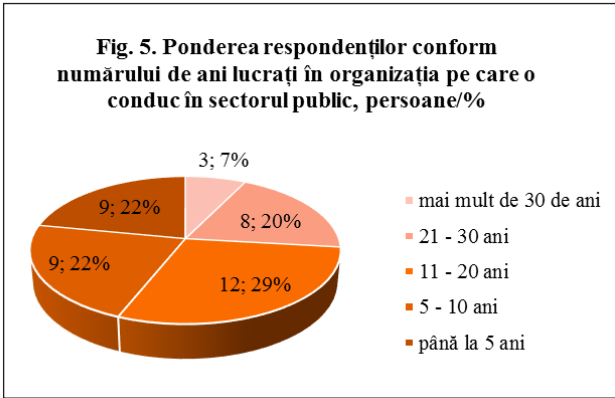
ani (41,6%), scade la 26% din persoanele cu o activitate în instituția curentă de 11-20 ani (Anexele 3 și 4).

Comparând aceste date observăm un **raport invers proporțional** dintre vechimea în muncă generală și vechimea în muncă într-o singură organizație a conducătorilor vs. subalterni (figura 4).

Fig. 4. Ponderea respondenților în raport cu anii lucrați în organizație, %



Prin cercetarea noastră am constatat că din 55 cadre de conducere respondente mai mult de jumătate (28 persoane) conduc organizația peste 11 ani: 17 persoane între 11-20 ani, 8 - între 21-30 ani, și 3 - mai bine de 30 ani (Anexa 5). Comparând cu datele din figura 5, se observă că din aceste 28 de cadre de

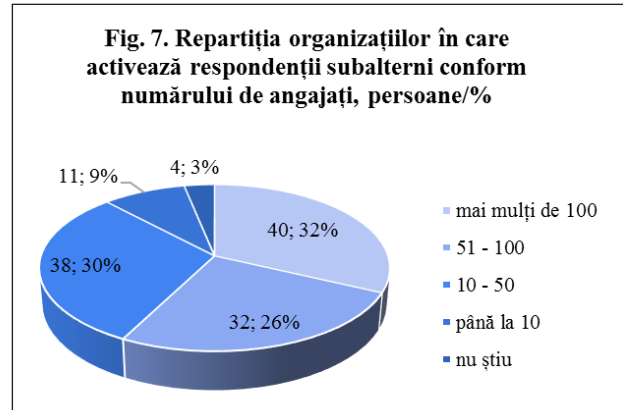
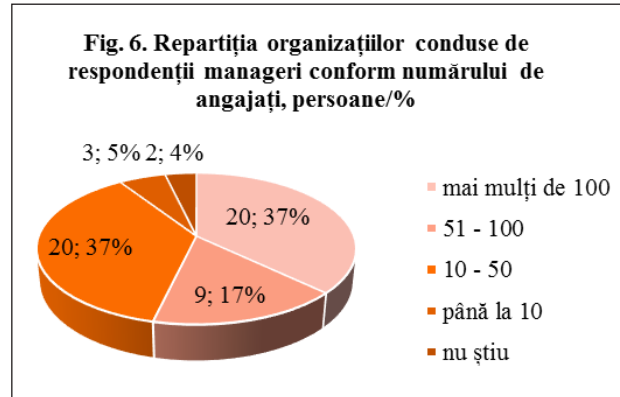


conducere – 23 persoane sunt din sectorul public: 12 activează între 11-20 ani, 8 - între 21-30 ani, și 3 - mai mult de 30 ani. Interesant este faptul că pentru ultimii 2 indicatori (8 - între 21-30 ani, și 3 - mai mult de 30 ani) datele din Anexa 5 și cele din figura 5 corespund, fapt ce denotă că *sectorul privat nu-și permite luxul* de a avea manageri cu o vechime de conducere a aceleiași organizații mai mare de 21 de ani. Dar, totodată, aceasta se întâmplă în sectorul public. Când privește subalternii, tabloul este altul și anume că din 125 de respondenți subalterni – 48 persoane activează în organizația curentă până la 5 ani și doar 5 - mai mult de 30 de ani (Anexa 6).

Astfel, se constată o fluctuație mare în rândurile cadrelor de execuție. Iar, pe de altă parte, este evidentă o menținere la fel de mare în post a cadrelor de conducere (în jur de 20 de ani și mai mult), cu un caracter mai accentuat în sectorul public (Anexele 5 și 6).

O noutate o aflăm din figura 6, care indică că 4% dintre conducători nu cunosc care este numărul de angajați în instituția în care deține o funcție de conducere. În figura 7 observăm numărul de respondenți cu funcție de execuție, care au răspuns la fel – 3%.

Fig. 6. Repartiția organizațiilor conduse de respondenții manageri conform numărului de angajați, persoane/%



Tabloul cu referire la așteptările cadrelor de conducere vs. de cele ale subalternilor se conturează în Anexa 7, care sunt puțin trecute de nivelul mediu. Fapt ce indică că personalul de conducere are alte așteptări decât cele enumerate și utilizate în studiu. O realitate evidentă este că personalul de conducere nu-și dorește ca subalternii mai puțin apreciați/competenți să-și găsească un alt loc de muncă. Acest fapt aduce un argument în plus numărului mare de

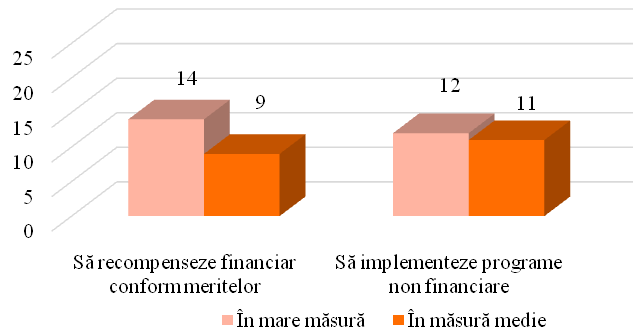
posturi vacante², lipsei cadrelor calificate și menținerii în funcții a celor existente. Nu-și doresc schimbarea postului nici cadrele cu funcții de execuție, chiar dacă sunt mai puțin apreciate (Anexa 8). Din aceeași Anexă, se atestă că nivelul de pregătire a cadrelor de execuție spre o muncă profesionistă este mediu, nu sunt destul de pregătite ca să renunțe de a utiliza timpul neeficient, de a înțelege că în primul rând muncesc pentru sine și apoi pentru organizație, să vorbească mai puțin, inclusiv pe la spate, șeful și colegii, etc.

Așteptările subalternilor din partea conducătorilor, comparativ cu cele ale conducătorilor din partea subalternilor, sunt mai mari. Cert este faptul că prevalează acțiunile cu referire la factorul psihemoțional și atitudinal, și mai puțin cel financiar (Anexa 9).

Se constată valori scăzute pentru unele acțiuni cum ar fi cele cu conotație financiară: *Implementarea programelor non financiare*, *Recompensarea financiară conform meritelor* sau *Asigurarea transparenței bugetului de venituri și cheltuieli* și pentru o acțiune cu referire la recrutarea personalului: *Selectarea oamenilor care au valori similare companiei*. Se constată că doar 50% dintre managerii care conduc organizația publică mai mult de 11 ani (23 la număr), indică că sunt gata să recompenseze angajații conform meritelor într-o măsură medie. Tot în așa măsură ei sunt gata să implementeze programe non-financiare (figura 8). Or, acest fapt trezește semne de întrebare cu referire la competența sau experiența acestor manageri.

² Conform datelor statistice oferite de către Agenția Națională a Ocupării Forței de Muncă (site-ul oficial: <https://anofm.md/>), în ultimii ani, la zi, sunt până la 11000-13000 posturi vacante.

Fig. 8. Disponibilitatea managerilor ce conduc organizația mai mult de 11 ani cu referire la acțiuni de recompensare a angajaților, persoane



Printre acțiunile cu valori medii se regăsește *Comunicarea mai frecventă și Eliberarea de convingeri limitatoare* din partea cadrelor de conducere. Un grad sporit de pregătire manifestă conducătorii față de *Corectitudine și Promisiune* (Anexa 10).

Rezumăm cele expuse la următoarele **constatări și recomandări**:

Constatarea 1. Se impune o neclaritate cu referire la numărul de ani de activitate în funcție de conducere a unei organizații în special în sectorul public.

Recomandarea 1. Inițierea unui studiu mai amplu cu elaborare de recomandări pentru a aduce în concordanță actul de conducere a instituțiilor de stat cu actele legislative în vigoare sau expunere de propuneri pentru modificări în legislație.

Constatarea 2. Se constată o fluctuație impunătoare a cadrelor cu funcții de execuție.

Recomandarea 2. Implementarea metodelor și tehnicilor de management la nivel de țară, care vor facilita menținerea cadrelor în organizație, or aceasta ar însemna modificarea strategiilor cu referire la management spre cele de parteneriat și/sau partajare de putere. Strategiile adversare sau cele tradiționale ar fi bine să devină istorie.

Constatarea 3. Se atestă o reticență din partea cadrelor de conducere cu experiență vs. de implementarea programelor non financiare sau recompensarea angajaților conform meritelor.

Recomandarea 3. Stabilirea unor grile de evaluare a performanței angajaților la nivel de țară, per domenii, clare, cu caracter SMART, totodată proceduri clare de monitorizare a desfășurării procesului de evaluare a angajaților, de către fiecare cadru de conducere/echipă managerială, astfel încât să fie unul calitativ, să nu fie utilizat în detrimentul angajaților și nici să cadă pe umerii lor ca o povară.

Constatarea 4. Se constată un grad scăzut de implicare a angajaților în formularea politicilor de comunicare/relaționare organizațională.

Recomandarea 4. Scrierea politicilor implicând angajații, argumentul pentru care este faptul că toată lumea - manageri de linie, lideri de echipă și angajați în general – va ști clar unde se află și cum este așteptat să acționeze. De asemenea, aceste politici de relații cu angajații pot fi publicate, pentru a sprijini o strategie de „angajament reciproc”.

Constatarea 5. Se remarcă o lipsă de strategii de relații cu angajații ce se exprimă prin intențiile neclare ale organizațiilor cu privire la ceea ce trebuie făcut și la cum trebuie de schimbat modul în care organizația își gestionează relațiile cu angajații și sindicatele lor.

Recomandarea 5. Formularea strategiei de relații cu angajații, care să ia în considerare modul în care politica va crește angajamentul, iar acesta ar putea fi obținut prin procesele de implicare și participare, astfel ca să ofere un sentiment de direcție și să dea un răspuns la întrebarea „cum vom ajunge de aici până acolo?”.

Concluzii

Datele oferite de cercetarea realizată pe un eșantion reprezentativ, cu o marjă de eroare $\pm 2\%$, adeverește ipoteza cercetării cu referire la **factorii de personalitate implicați în relațiile dintre angajați și**

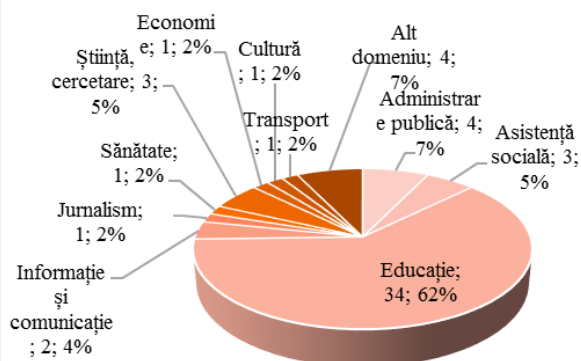
manageri și demonstrează existența unui teren vast de cercetare, planificare și implementare a acțiunilor pe termen mediu și lung pentru direcționarea Managementului, inclusiv cel educațional spre valorificarea resursei umane. În rezultatul investigației s-a constatat lipsa relațiilor capabile să minimalizeze problemele de ordin social, deci existența problemelor în managementul relațiilor de muncă la nivel organizațional care se răsfrânge asupra întregului sistem național de educație. În secolul XXI, luând în considerație cererea de piață raportată la gradul de transparență, accesibilitate la informație și multitudinea de oportunități de angajare/dezvoltare a propriilor afaceri, se impune schimbarea vectorului de management organizațional spre unul prietenos fiecărui cetățean al Republicii Moldova, în vederea sporirii productivității și a performanței organizaționale.

Bibliografie

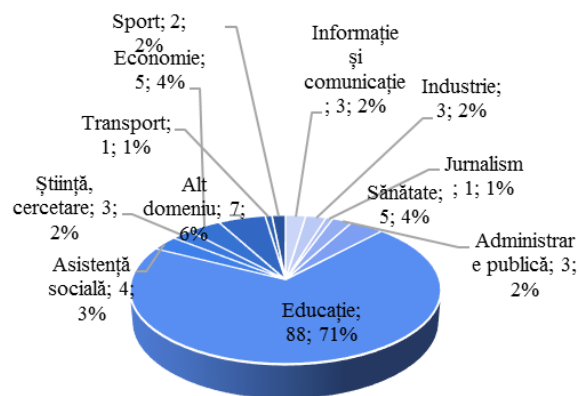
1. Codul muncii al Republicii Moldova, nr. 154 din 28.03.2003, publicat în MO nr. 159-162 art. 648.
2. ABRUDAN, M., *Managementul resurselor umane: culegere de studii de caz, teste, aplicații: pentru uzul studenților* / Maria-Madela Abrudan. - Cluj-Napoca : Academia Română. Institutul de Sociologie. Asociația Sociologilor din România, 2005. - 232 pag.
3. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13th Edition 2014, ISBN: 9780749469641 – ISBN 97807494-69658, 440 pag.
4. ARMSTRONG, M., *A handbook of human resource management practice*/Michael Armstrong – 10th ed., ISBN: 0-7494-4631-5, 992 pag.
5. AUBREY, C. D., *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*. Editura Polirom, 2007. ISBN (13): 978-973-46-0426-5, 378 pag.
6. BĂDESCU, A., MIRCI, C., BÖGRE, G., *Managementul Resurselor Umane-manualul profesionistului*. Timișoara: Brumar, 2008, ISBN: 978-973-602-369-9, 103 pag.

7. BEZEDE, R., TERZI-BARBĂROȘIE, D., VIVDICI, A., VLĂDICESCU, N., *Modernizarea învățământului general în Republica Moldova. Studii de politici educaționale elaborate în baza rezultatelor PISA 2015*, Tipogr. “Lexon-Prim”, Chișinău, 2018, ISBN: 978-9975-139-56-4, 308 pag.
8. BLAJIN, A., ROȘCOV, M., POPA, V., ȚEPORDEI, A. *Managementul resurselor umane. Ghidul autorităților locale*. Chișinău 2015, ISBN: 978-9975-87-024-5, 172 pag.
9. BOGATHY, Z., *Manual de psihologia muncii și organizațională*. Editura Polirom, 2004. ISBN (13): 978-681-536-6, 376 pag.
10. BOGATHY, Z., *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Editura Polirom, 2007. ISBN (13): 978-973-46-0428-7, 388 pag.
11. CHIȘU, V., *Posturi, salarii și... beneficii: sisteme de concepere, analiză și evaluare a posturilor de muncă; tehnici și metode pentru stabilirea corectă a salariilor; instrumente de lucru și aplicații pentru specialiști în resurse umane*, București: Irecson, 2005. - 330 pag.
12. CHRAIF, M., *Tratat de psihologia muncii: aplicații practice în organizații și resurse umane*, vol. 1: *Fundamentele psihologiei muncii* / Mihaela Chraif; prefață de prof. univ. dr. Mihai Aniței. - București : Editura Trei, 2013. - 432 pag.
13. COSTEA, O., *Evoluții în sistemele manageriale*, Revista “EUROMENTOR”, VOLUMUL II, NR. 1/MAR-TIE 2011, București, p.112-122.
14. COVEY, R.S., *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii*, editia 1- a, Ed. Allfa, București, 2000, 150 pag.
15. COVEY, R. Stephen, ROGER, A., MERRIL, R. Rebecca – *Managementul timpului sau Cum ne stabilim prioritățile*, Ed. Allfa, București, 2002, 243pag.
16. DYGERT, C. B., *Managementul culturii organizaționale: pași spre succes* / Charles B. Dygert, Richard A. Jacobs; traducere de Cristina Popa. - Iași: Polirom, 2006. - 183 pag.
17. GOLEMAN, D., *Creierul și inteligența emoțională: noi perspective* / Daniel Goleman; traducere din engleză de Gabriela-Alexandra Bănică. - București : Curtea Veche, 2018.- 112 pag.
18. LEVINȚA-PERCIUN, E., GHEORGHÎȚA, T., SHUNDI, A., *Motivarea personalului: provocări și soluții: Ghid practic pentru manageri din serviciul public*, Tipogr. “Elan Poligraf” – Ch. : S. n., 2012, ISBN: 978-9975-66-305-2, 60 pag.
19. MAXIM, C., *Analiza datelor și gestionarea informatică a resurselor umane* / Cornelia Maxim. - București : Tritonic, 2013. - 228 pag.
20. NOVAC, C., *Managementul personalului - între necesitate și realitate: un ghid teoretic și practic* / Carmen Novac. - București : Tritonic, 2013. - 308 pag.
21. PANAIT, G., *Managementul relațiilor profesionale, Suport de curs*, Ed. Brăila 2018, ISBN 978-3-319-14208-1, 51 pag.
22. PEELING, N., *Manager de mare succes: ce știi, ce faci și ce spun cei mai buni manageri* / Nic Peeling; traducerea: Mihai-Dan Pavelescu. - București: Meteor Press, 2008. - 255 pag.
23. POMIANOVSKI, D., POMIANOVSKA, M., *Bun management, Asistența Poloniei*, 140 pag.
24. <https://statistica.gov.md/>
25. <http://www.anofm.md/documents/58>

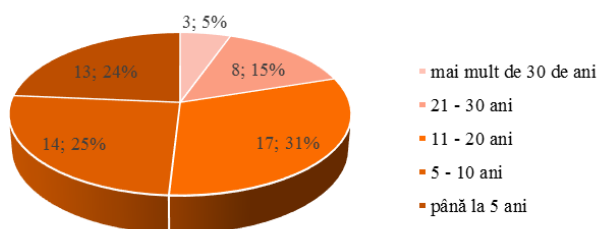
Anexa 1. Domeniul de activitate al conducătorilor respondenți, persoane/%



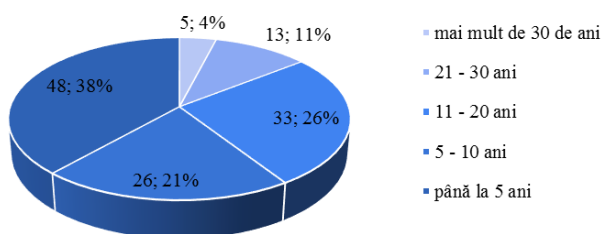
Anexa 2. Domeniul de activitate al subalternilor respondenți, persoane/%



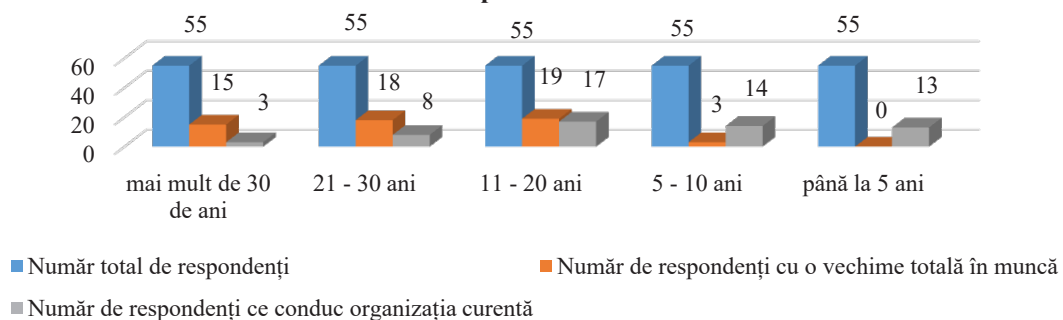
Anexa 3. Repartiția respondenților manageri conform numărului de ani lucrați în organizația pe care o conduc, persoane/%



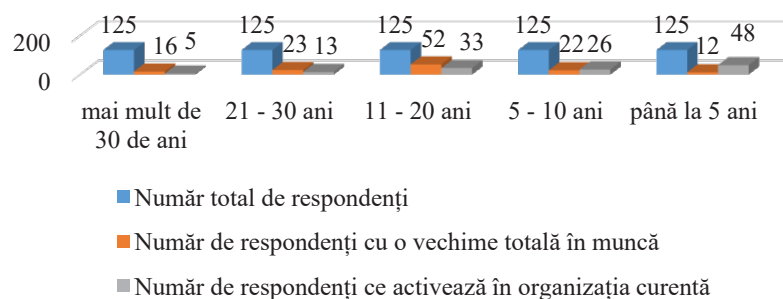
Anexa 4. Repartiția respondenților subalterni conform numărului de ani lucrați în organizație, persoane/%



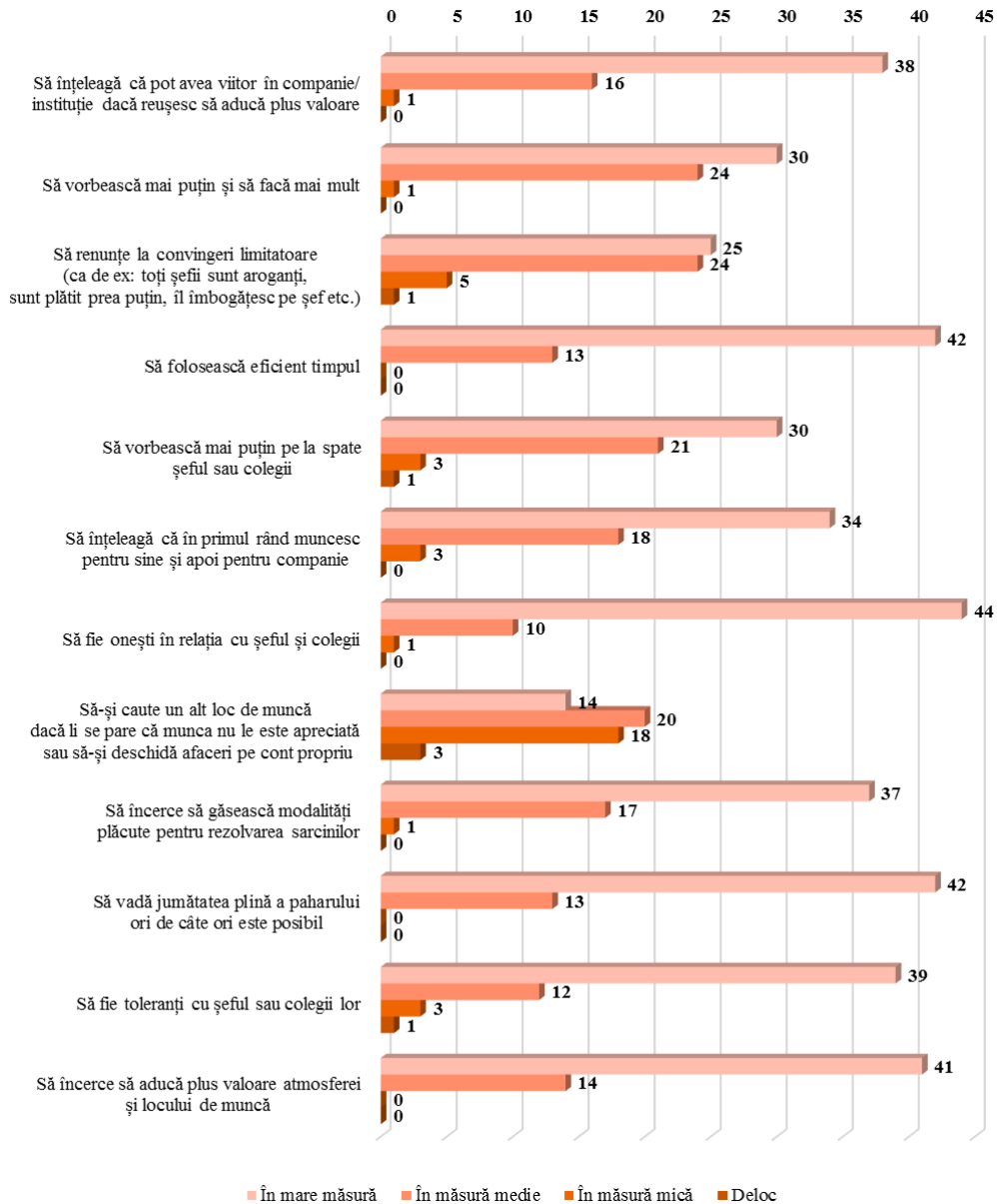
Anexa 5. Numărul de ani de activitate totală și numărul de ani de activitate în organizația curentă a respondenților conducători raportat la numărul lor total, persoane



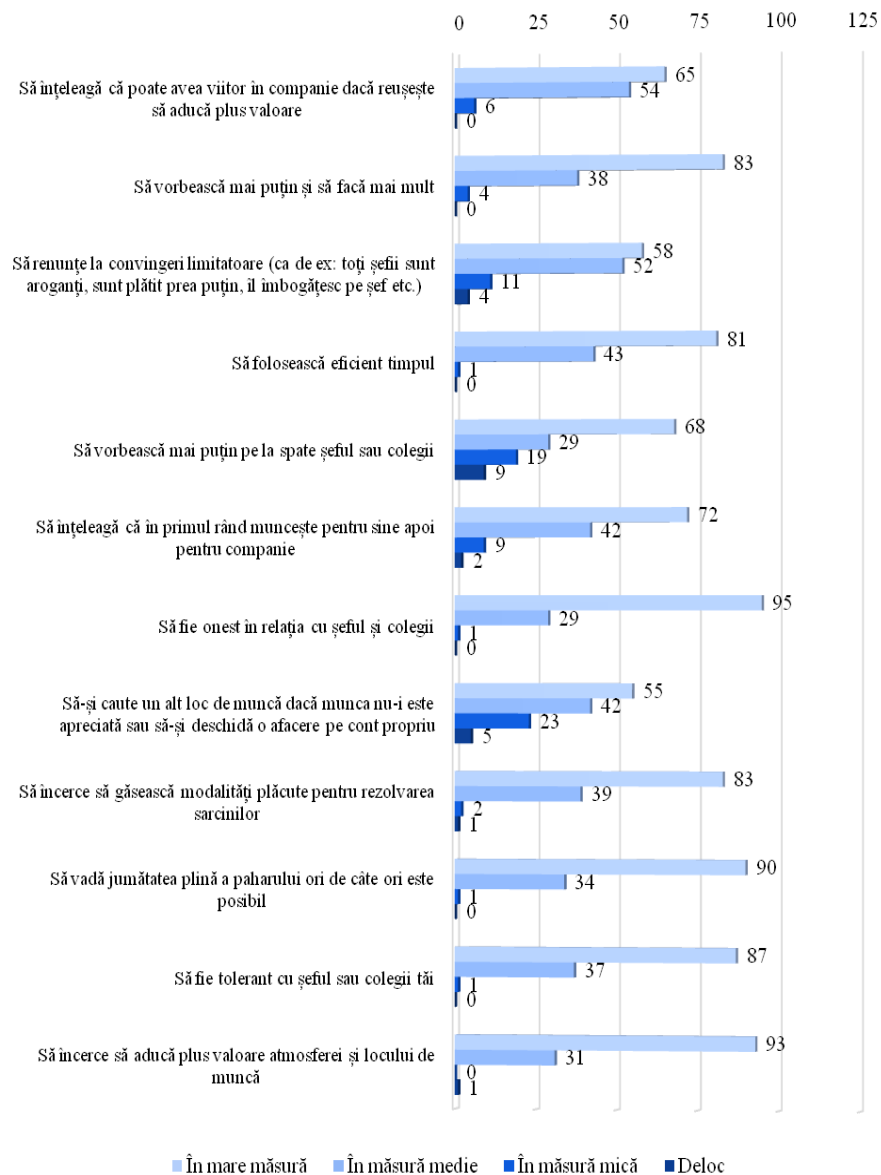
Anexa 6. Numărul de ani de activitate totală și numărul de ani de activitate în organizația curentă a respondenților subalterni raportat la numărul lor total, persoane



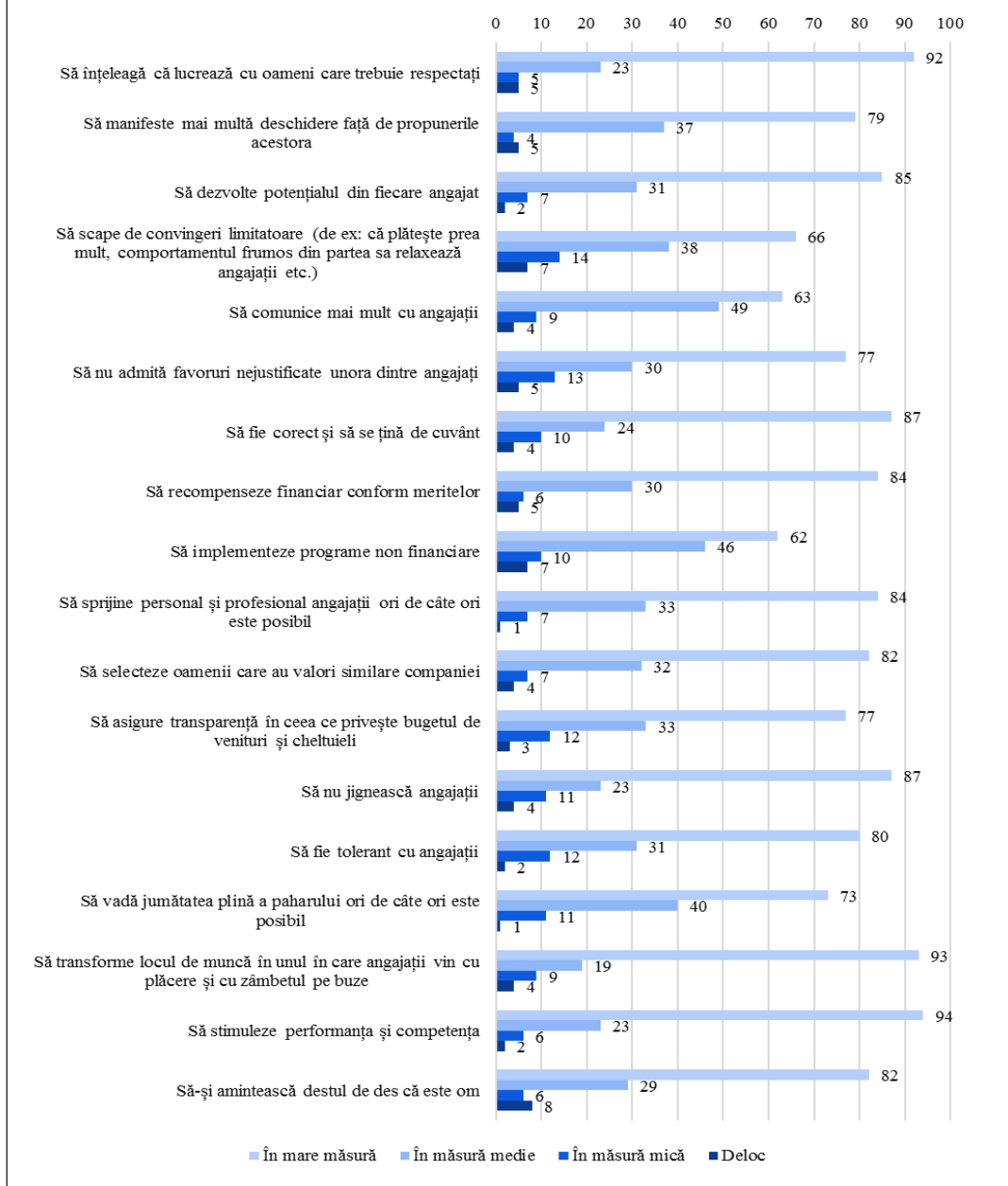
Anexa 7. Așteptările managerilor din partea subalternilor, persoane



Anexa 8. Nivelul de disponibilitate al angajaților pentru realizarea unor acțiuni cu referire la relațiile cu managerii, persoane



Anexa 9. Așteptările subalternilor din partea managerilor, persoane



Anexa 10. Nivelul de disponibilitate al managerilor pentru realizarea unor acțiuni cu referire la relațiile cu angajații, persoane

