

CERCETARE CU PRIVIRE LA VALOAREA SOCIALĂ A RELAȚIILOR CONDUCĂTORI - ANGAJAȚI

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 conține o analiză în domeniul managementului resurselor umane, în special a relațiilor dintre manageri și angajați din organizații publice și private din Republica Moldova. Necesitatea analizei și cercetării empirice a acestor relații se impune de ipoteza conceptuală, care reprezintă ansamblul de activități generale și specifice, privitoare la asigurarea, menținerea și folosirea eficientă a personalului și presupune îmbunătățirea continuă a activităților tuturor angajaților; în scopul realizării misiunii și a obiectivelor organizaționale întru promovarea unui management strategic de calitate. Scopul articolului constă și în studierea și reflectarea asupra comportamentelor sociale și emoționale a angajaților în raport cu unele acțiuni ale conducătorilor și determinarea impactului rezultat. Metodologia cercetării derivă din obiectul, scopul și sarcinile cercetării și se bazează pe observație și studiu de caz - drept experiment de cercetare și constatare prin aplicarea chestionarului diferențiat respondenților angajați în câmpul muncii, în dependență de statutul lor în organizație: conducători sau subalterni.

Cuvinte-cheie: funcții de conducere, funcții de execuție, lideri, management, relații, conducători, angajați.

RESEARCH ON THE SOCIAL VALUE OF LEADERS-EMPLOYEES RELATIONS

This article contains an analysis in the field of human resources management, especially of the relations between managers and employees of public and private organizations in the Republic of Moldova. The need for analysis and empirical research of these relationships is imposed by the conceptual hypothesis, which is the set of general and specific activities for ensuring, maintaining and efficient use of staff and involves continuous improvement of activities of all employees in order to achieve mission and organizational objectives. in order to promote a strategic quality management. The purpose of our research is to study and reflect on the social and emotional behaviors of employees in relation to some actions of managers and determine the resulting impact. The research methodology derives from the object, purpose and tasks of the research and is based on observation and case study - as a research experiment and finding by applying the differentiated questionnaire to respondents employed in the field of work, depending on their status in the organization: leaders or subordinates.

Keywords: management functions, executive functions, leaders, management, relationships, managers, employees.

RECHERCHE SUR LA VALEUR SOCIALE DES RELATIONS CHEFS-COLLABORATEURS

Cet article contient une analyse dans le domaine de la gestion des ressources humaines, en particulier les relations entre les gestionnaires et les employés des organisations publiques et privées en République de Moldavie. Le besoin d'analyse et de recherche empirique de ces relations est imposé par l'hypothèse conceptuelle, qui est l'ensemble des

activités générales et spécifiques pour assurer, maintenir et utiliser efficacement le personnel et implique l'amélioration continue des activités de tous les employés afin de réaliser la mission et les objectifs organisationnels afin de promouvoir une gestion stratégique de la qualité. Le but de notre recherche est d'étudier et de réfléchir sur les comportements sociaux et émotionnels des salariés par rapport à certaines actions des managers et d'en déterminer l'impact. La méthodologie de recherche découle de l'objet, du but et des tâches de la recherche et est basée sur l'observation et l'étude de cas - en tant qu'expérience de recherche et conclusion en appliquant le questionnaire différencié aux répondants employés dans le domaine du travail, en fonction de leur statut dans l'organisation: chefs ou subordonnés.

Mots-clés: postes de direction, fonctions d'exécution, leaders, gestion, relations, patrons, employés.

ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ

Данная статья содержит анализ в области управления человеческими ресурсами, в частности, взаимоотношений между руководителями и подчиненными в государственных и частных организациях в Республике Молдова. Необходимость анализа и эмпирического исследования этих взаимосвязей продиктована концептуальной гипотезой, которая представляет собой набор общих и конкретных действий по обеспечению, поддержанию и эффективному использованию персонала и предполагает постоянное совершенствование деятельности всех сотрудников для достижения миссии и организационных целей, а также продвижения стратегического управления качеством. Целью данного исследования является изучение и размышление о социальном и эмоциональном поведении сотрудников по отношению к некоторым действиям менеджеров и определение результирующего воздействия. Методология исследования вытекает из объекта, цели и задач исследования и основана на наблюдении и изучении конкретного случая - в качестве исследовательского эксперимента и вывода путем применения дифференцированной анкеты к респондентам, занятым в сфере труда, в зависимости от их статуса в организации: руководители или подчиненные.

Ключевые слова: функции руководства, исполнительные функции, лидеры, менеджмент, отношения, менеджеры, сотрудники.

«Managementul este procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale – idei, lucruri și oameni – realizând prin alții obiectivele propuse»

Alexander Mackenzie,
primul prim-ministru liberal al Canadei, între 1873-1878

Introducere

Actualitatea cercetării. Complexitatea mereu crescândă a fenomenelor sociale, rapiditatea schimbărilor sau multiplicarea numărului de factori care influențează mecanismul managerial al organizațiilor, generează necesitatea de promovare a *managementului participativ*. În aceste condiții, este dificil pentru conducătorul individual, oricât de capabil ar fi, să optimizeze deciziile strategice sau unele decizii tactice importante.

Mihaela Vlăsceanu menționa: „O organizație este un sistem structurat de interacțiune a oamenilor în scopul realizării unor obiective comune” [23, p. 89]. Or, aceste obiective trebuie să fie cunoscute și acceptate de toți, motiv pentru care scopurile trebuie să fie clar definite de către manageri.

Managerii superiori stabilesc obiectivele, strategiile și politicile, reprezintă organizația în raporturile cu administrația centrală și/sau locală, fiind răspunzători de procesele decizionale de ansamblu ale organizației. Sunt interesați de elaborarea planurilor pe

termen lung, responsabilitatea principală fiind aceea de a orienta activitatea în viitor, de a formula obiectivele și strategia la nivelul global al organizației, de a facilita și stimula adaptarea organizației la schimbare și de a monitoriza relațiile cu comunitatea sau societatea în care funcționează.

Implicarea înseamnă că managerul permite angajaților să discute cu acesta probleme care îi afectează, dar că conducerea își păstrează dreptul de a gestiona. Este în primul rând un concept bazat pe management. *Participarea* este despre angajații care joacă un rol mai important în procesul de luare a deciziilor. Prin urmare, este mult mai aproape de conceptul de sisteme vocale ale angajaților, adică de aranjamente pentru a se asigura că angajaților li se oferă posibilitatea de a influența deciziile de conducere și de a contribui la îmbunătățirea performanței organizaționale.

Problema investigației. Care este gradul de implicare și participare al angajaților la actul managerial? Este oare abordat salariatul în contextul culturii și climatului social, ceea ce permite o înțelegere mai profundă a intereselor, aspirațiilor și comportamentului său?

Principalele **obiective ale cercetării:**

- Studierea particularităților de bază ale relațiilor de muncă;

- Precizarea cauzelor, condițiilor și premiselor ce pot acționa asupra acestor relații;

- Identificarea atitudinii, constatarea condițiilor și a modului de gestionare a relațiilor conducători-angajați, angajați-conducători pe eșantion;

- Argumentarea importanței unui management calitativ reieșind din rezultatele obținute;

- Elucidarea rezultatelor în urma cercetării și formularea recomandărilor.

Baza conceptuală a cercetării. *Managementul resurselor umane* reprezintă ansamblul de activități generale și specifice, privitoare la asigurarea, menținerea și folosirea eficientă a personalului, presupune

îmbunătățirea continuă a activităților tuturor angajaților, în scopul realizării misiunii și a obiectivelor organizaționale. Motivarea personalului este un proces dinamic și complex, care are la bază comportamentele sociale și emoționale. Pentru asigurarea unui management strategic și de calitate, este nevoie ca conducătorul să depășească nivelul de *manager* și să îndeplinească rolul de *lider*.

Metodele de cercetare:

• **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

În cadrul organizațiilor, așa cum au subliniat Katz și Kahn (1966), fiecare rol este practic un set de așteptări comportamentale. Aceste așteptări sunt adesea implicite - nu sunt definite în contractul de muncă. Modelele de bază ale motivației, cum ar fi **teoria expectanței** (Vroom, 1964) și **condiționarea operantă** (Skinner, 1974), susțin că angajații se comportă în moduri în care doresc să producă rezultate pozitive, dar nu știu neapărat la ce să se aștepte. În acest context, se iscă întrebarea firească - care este valoarea socială a relațiilor conducători-angajați, angajați-conducători? Astfel, bazându-ne pe ipoteză, am îmbinat chestionarea managerilor și a angajaților din punct de vedere relațional în scopul determinării acestei valori sociale.

În cadrul acestui studiu 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 apr-

lie-mai ale anului 2020. Drept instrument a fost utilizat Formularul Google constituit din două secțiuni, completarea 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%: 3 conducători și 6 respondenți cu funcție de execuție.

Fig. 1. Vârsta conducătorilor respondenți, persoane/%

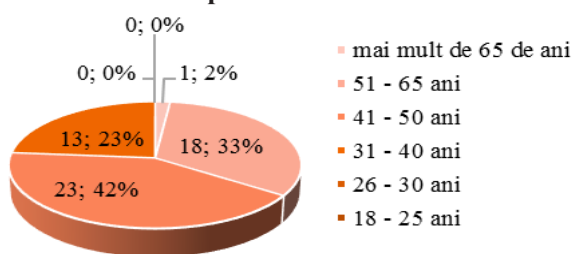
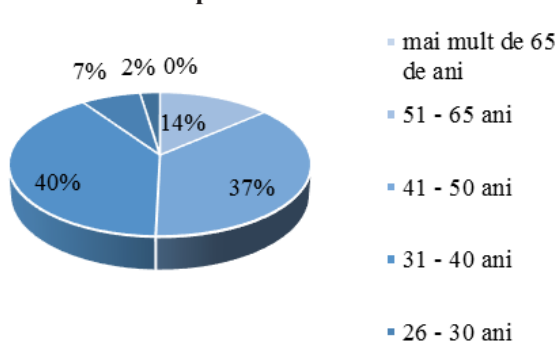


Fig. 2. Vârsta subalternilor respondenți, persoane/%



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

De asemenea, țara în care activează repondenții, 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.

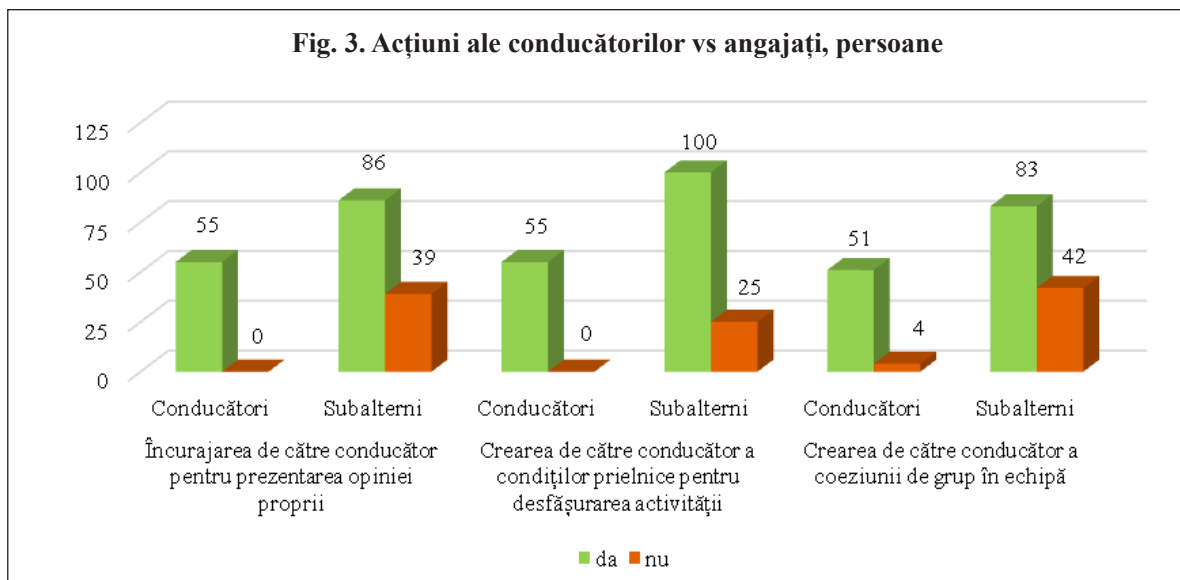
Toți respondenții sunt angajați în câmpul muncii și fie că sunt cu funcții de conducere, fie că sunt cu funcții de execuție, în același timp sunt din domenii diferite cum ar fi: educație, asistență socială, sănătate, administrare publică, știință și cercetare, jurnalism, transport, informație și comunicație. Cei mai mulți respondenți sunt din domeniul Educației, urmați de cei din Administrare publică, Asistență socială, Economie și Sănătate, acest fapt se constată din anexele 1 și 2.

O analiză amplă urmată de constatări și recomandări, cu referire la vechimea generală în muncă a respondenților, vechimea în muncă în organizația în care activează respondenții la momentul realizării sondajului, stabilitatea într-o singură organizație (inclusiv menținerea cadrelor de conducere într-un singur post), precum și fluctuația cadrelor de execuție a fost expusă în articolul *“Analiza așteptărilor și nivelului de pregătire pentru succes în relațiile dintre conducători și subalterni”* (vezi Moldoscopie, nr. 92, 2021, pag. 119-133).

În cele ce urmează, vom expune unele realități din cadrul relațiilor conducători-angajați și angajați-conducători, care ne permit să reflectăm și să concluzionăm asupra valorii sociale ce stă la baza acestor relații.

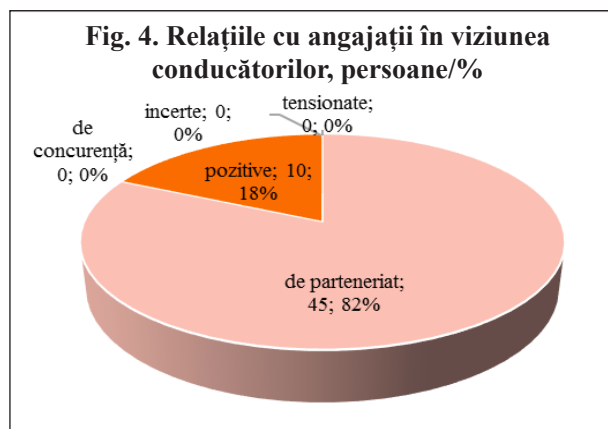
În viziunea a 58% dintre conducătorii participanți la sondaj, subalternii îi percep drept lideri și în viziunea a altor 42% dintre conducători – drept manageri, pe când, respondenții subalterni percep conducătorii lor doar în mărime de 24% drept lideri și 76% drept manageri (anexele 3 și 4).

Din figura 3 constatăm că toți 55 de conducători afirmă că încurajează prezentarea opiniei proprii, la



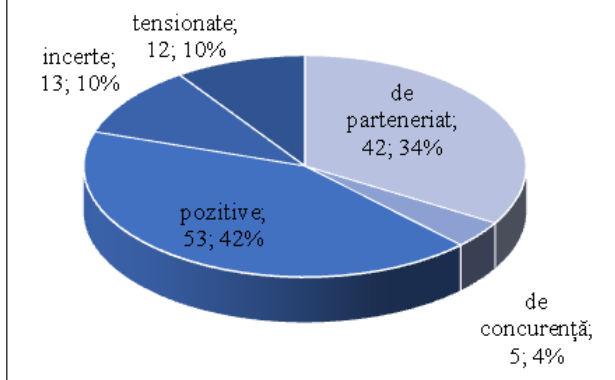
fel, toți 55 de conducători creează condiții prielnice pentru desfășurarea activității, 51 din 55 creează coeziune de grup. Ar fi foarte util să aflăm motivul sau cauza pentru care 4 conducători nu creează coeziune de grup? Tabloul respondenților-angajați ne comunică că din 125 de respondenți-angajați, 39 afirmă că nu sunt încurajați de a-și prezenta opinia proprie, 25 – că nu le sunt create condiții prielnice pentru activitate și 42 – că în echipa în care activează nu se creează coeziune de grup de către conducător.

Din următoarele figuri observăm că conducătorii cataloghează relațiile cu angajații ca fiind doar pozitive (18%) și de parteneriat (alte 82%), alături de care respondenții-angajați indică, în mărime de 24%, că relațiile lor cu conducătorii sunt tensionate (10%), incerte (10%) sau de concurență (4%). Relații pozitive și de parteneriat se adevăresc doar în cazul a 76% dintre respondenții-angajați (figurile 4 și 5). Or, aceasta ar însemna că aproape 1/3 dintre angajații subalterni încep ziua de lucru cu o dispoziție joasă, temeri și/sau așteptări negative.



Toți respondenții conducători afirmă că trăiesc la locul de muncă doar emoții pozitive. Dintre respondenții-angajați, 74% trăiesc la serviciu emoții pozitive, iar ceilalți 26% trăiesc emoții negative (anexele 5 și 6). În același context, conducătorii susțin că emoția care prevalează la locul de muncă este conștientizarea. Anume pe aceasta o

Fig. 5. Relațiile cu conducătorii în viziunea subalternilor, persoane/%



indică 51% dintre conducători, alți 36% dintre ei indică creativitatea, iar 7% – curajul. La angajați, printre emoțiile ce prevalează la locul de muncă, persistă stresul – la 11%, dezamăgirea – la 7%, frustrarea – la 6% și chiar ineficiența – la 3% dintre angajați (figurile 6 și 7). Curajul persistă doar la 5% dintre respondenții-angajați, iar creativitatea – la 30% dintre ei.

Fig. 6. Emoția care prevalează la locul de muncă la conducători, persoane/%

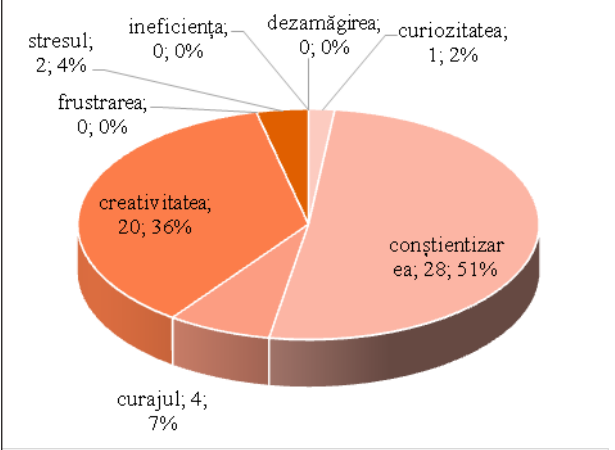
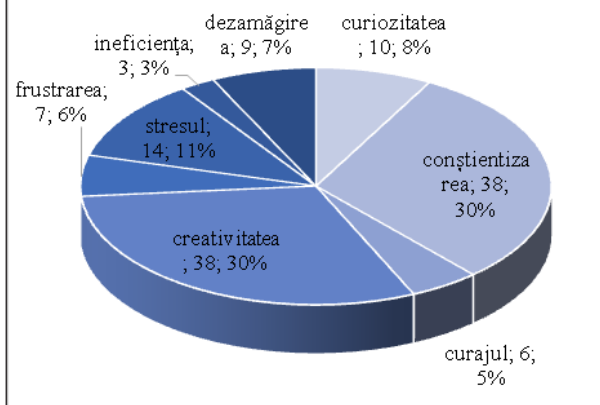


Fig. 7. Emoția care prevalează la locul de muncă la angajați, persoane/%



Impactul acțiunilor angajaților asupra stării de spirit, nivelului de stres, bunăstării emoționale și gândirii pozitive, aproximativ a 50% dintre conducători - este unul mediu, asupra altor 35% de conducători - este major, alte 15% dintre conducători indică un impact scăzut sau niciun impact. Asupra echilibrului dintre viața profesională și personală impactul este mediu în cazul a 42% dintre conducători, 22% dintre conducători indică un impact mare, 29% dintre ei - unul scăzut și 7% dintre ei - niciun impact (figura 8). Cert este că un impact major asupra nivelului de stres îl indică un număr mic de conducători, doar 11% dintre ei.

Impactul major al acțiunilor conducătorilor asupra stării de spirit și bunăstării emoționale a angajaților ne indică un % mai mic în comparație cu datele de mai sus, în același moment impactul major asupra nivelului de stres crește (figura 9).

Din indicatorii comparativi ai echilibrului dintre viața personală și cea profesională și anume, % impactului minor și a niciunui impact, se constată o delimitare a acestora, adică angajații trăiesc 2 vieți diferite: una personală despre care nu menționează nimic în timpul activității profesionale și una pro-

Fig. 8. Impactul acțiunilor angajaților asupra conducătorilor, %

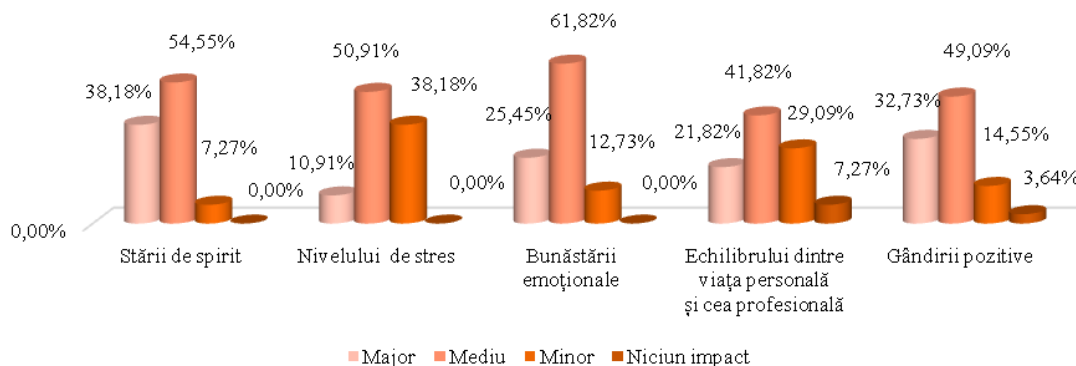
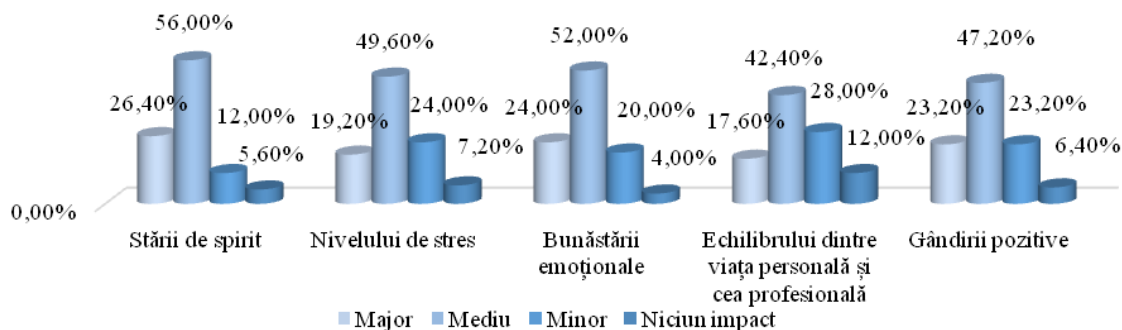


Fig. 9. Impactul acțiunilor conducătorilor asupra angajaților, %



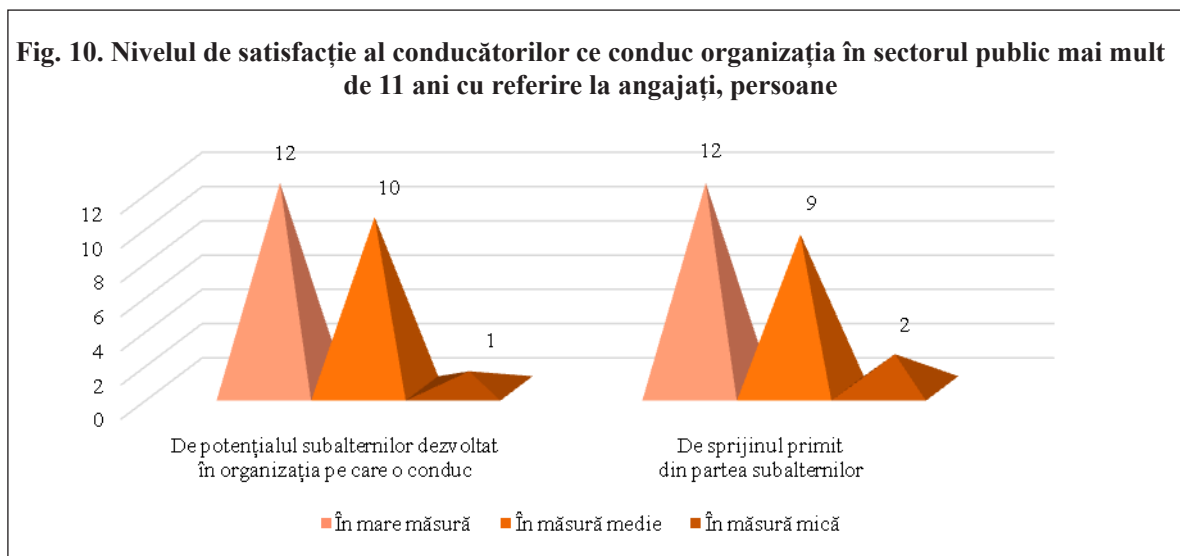
fesională care nu o intersectează cu cea personală. Un aspect ar putea fi faptul, că politica organizației este direcționată spre o necunoaștere a succeselor și/sau insucceselor familiale ale angajaților. Or această, este un motiv de scădere a motivației angajaților, respectiv o amprentă ce se lasă asupra productivității rezultante și a eficienței echipei.

Drept acțiuni externe asupra relațiilor conducători-angajați, cel mai des indicate sunt cele ale conducătorilor ierarhic superiori, ale colegilor angajaților și ale managerilor adjuncți/de subdiviziuni, ultimele sunt indicate și în cadrul relațiilor angajați-conducători, după acțiunile colegilor și într-o mai mică măsură a clienților (anexele 7 și 8).

Cel mai nesatisfăcuți, conducătorii sunt de *eficiența timpului utilizat de către subalterni în organizație* (anexa 9), cel mai înalt nivel de satisfacție se referă la *nivelul de profesionalism al subalternilor*.

rea bugetului instituțional: a veniturilor și a cheltuielilor. Nivelul de satisfacție în mare măsură a tuturor indicatorilor se regăsesc în răspunsurile a 1/3 dintre angajații-subalterni participanți la sondaj.

Fig. 10. Nivelul de satisfacție al conducătorilor ce conduc organizația în sectorul public mai mult de 11 ani cu referire la angajați, persoane



Din figura 10 se constată că 50% din conducătorii, care conduc organizația curentă din sectorul public mai bine de 11, nu sunt satisfăcuți în totalitate de *potențialul subalternilor dezvoltat în instituția condusă de ei înșiși*, la fel și de *sprijinul primit din partea subalternilor*, or aceștia nu sunt oare, indicatorii, care în totalitate depind de politica organizațională, competența profesională și experiența lor ca manageri?

Nivelul de insatisfacție al respondenților angajați este mai mare decât al conducătorilor, ceea ce este în concordanță cu alți indicatori din studiul dat (*fluctuația persoanelor cu funcții de execuție, aprecierea relațiilor, emoțiile trăite la locul de muncă, etc.*) – 20-25%. În jur de 30% dintre respondenții-angajați sunt satisfăcuți de relațiile cu conducătorii lor și alte 45-50% indică o satisfacție de nivel mediu (anexa 10). Valorile cele mai mari de insatisfacție ale respondenților angajați sunt față de transparentiza-

Concluzii și recomandări

Generalizăm cele expuse la următoarele constatări și recomandări:

Constatarea 1. Se constată existența unui grad de emoții negative ale persoanelor cu funcții de execuție, în același moment o delimitare între viața personală și profesională.

Recomandarea 1. Inițierea unui studiu mai amplu cu referire la trăirile la locul de muncă și impactul vieții profesionale asupra vieții personale a tuturor tipurilor de angajați în câmpul muncii.

Constatarea 2. Nu se atestă un nivel corespunzător de satisfacție în relația de muncă de orice nivel.

Recomandarea 2. Crearea unor centre/site-uri/forum-uri, etc. de împărtășire a bunelor practici de management, la nivel local și național, cu descrierea metodelor de comunicare eficientă, distribuirea sar-

cinilor, distribuirea rolurilor în echipă, transparențizarea activității, analiza necesităților angajaților, aplicarea criticii constructive, managementului timpului etc.

Constatarea 3. Se constată un nivel înalt de acțiuni externe asupra relațiilor dintre conducători și angajați.

Recomandarea 3. Analiza tipului acestor acțiuni în vederea orientării lor întru consolidarea echipei, concurenței sănătoase între colegi și/sau angajați de la toate nivelele organizaționale și excluderii fenomenului de mobbing (hărțuire morală) rezultat cu demisia.

Constatarea 4. Se atestă un raport invers proporțional dintre nivelul de satisfacție în relația de muncă a conducătorilor care dețin funcția de conducere mai mult de 11 ani vs abilitățile subalternilor formate în instituție.

Recomandarea 4. Analiza amplă a activității cadrelor de conducere cu o vechime mai mare de conducere a unei singure organizații în vederea îmbunătățirii actelor legislative în vigoare, ce ar exclude lipsa progresului instituțional, stagnării sau pierderii resurselor umane calitative, îndeosebi în instituțiile publice.

Constatarea 5. Se remarcă o lipsă de etică/cultură profesională a angajaților.

Recomandarea 5. Prin urmare, pentru abilitarea capacităților de comportament profesional obligator, trebuie să se concentreze cele mai bune practici și să fie incluse sub formă de disciplină obligatorie în instituțiile profesionale și superioare de învățământ de toate nivelele (care pregătesc viitorii angajați în câmpul muncii).

În încheiere la cele expuse în prezenta lucrare, menționăm ca și concluzie generală că datele oferite de acest sondaj, realizat pe un eșantion reprezentativ, cu o marjă de eroare de $\pm 2\%$, adevăresc conceptul cercetării. Valoarea socială ce rezidă din interesul și acțiunile conducătorilor și angajaților, sau altfel

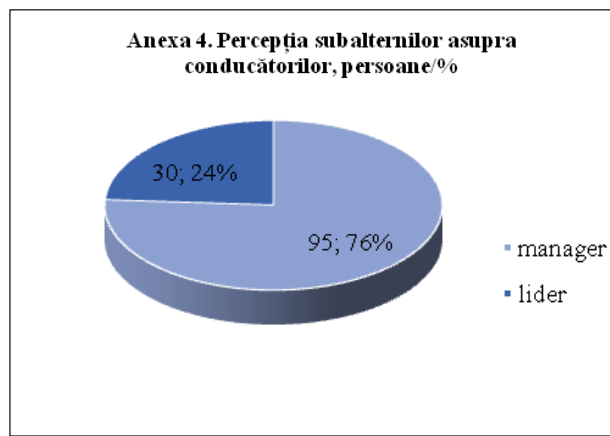
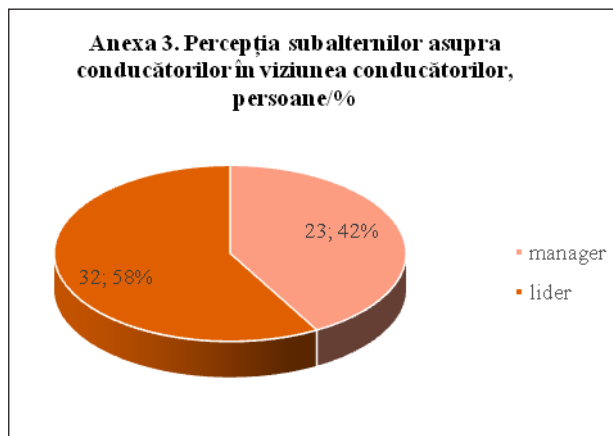
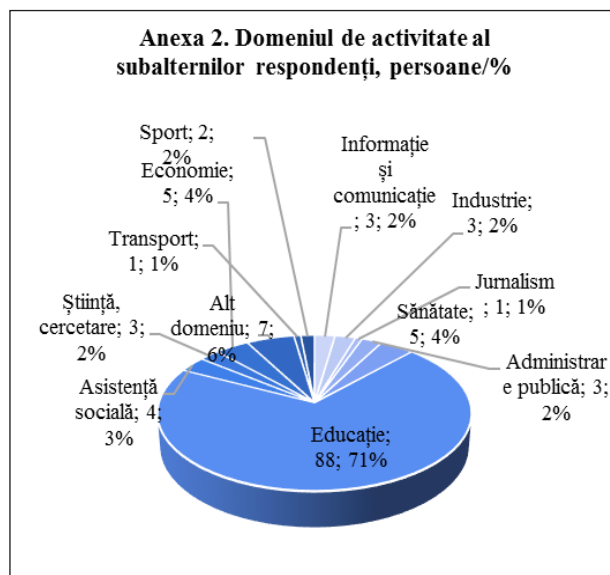
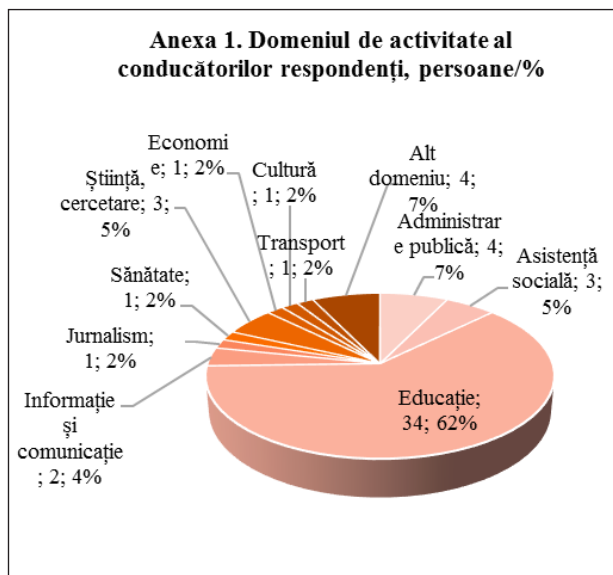
spus, a membrilor unui colectiv/unei echipe și care se evidențiază a avea un rol dominant este *optimismul*, care, poate fi uneori de scurtă durată. Totodată, în rezultatul investigației s-a constatat existența unor impedimente în procesul desfășurării unui management calitativ. *Rezultatele studiului dat* exprimă standardele manageriale și punctele de referință în comunicarea organizațională ca fiind insuficiente sau incapabile să explice importanța managementului participativ, or, dincolo de aparențe se evidențiază caracteristici ale managementului defectuos. Se deschide astfel calea către o altă întrebare: Ce va fi în viitor? Cum transformăm managementul instituțional, îndeosebi, cel educațional?

În opinia noastră, una dintre soluții este că ar fi extrem de importantă obținerea sprijinului instituțiilor europene, în vederea soluționării problemelor sociale cu care se confruntă omenirea, precum: globalizarea, insuficiența resurselor alocate, îmbătrânirea populației, nivelul redus de know-how și lipsa de specialiști.

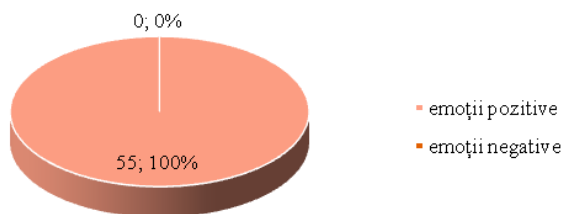
Bibliografie

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 p.
3. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13th Edition 2014, ISBN: 9780749469641 – ISBN 97807494-69658, 440 p.
4. ARMSTRONG, M., *A handbook of human resource management practice*/Michael Armstrong – 10th ed., ISBN: 0-7494-4631-5, 992 p.
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 p.

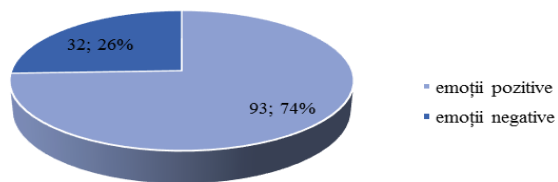
6. BĂDESCU, A., MIRCI, C., BÖGRE, G., *Managementul Resurselor Umane-manualul profesionistului*. Timișoara: Brumar, 2008, ISBN: 978-973-602-369-9, 103 p.
7. BEZEDE, R., TERZI-BARBĂROȘIE, D., VIVDICI, A., VLĂDICESCU, N., *Modernizarea învățământului general în Republica Moldova. Studii de politici educaționale elaborate în baza rezultatelor PISA 2015*, Tipogr. "Lexon-Prim", Chișinău, 2018, ISBN: 978-9975-139-56-4, 308 p.
8. BLAJIN, A., ROȘCOV, M., POPA, V., ȚEPORDEI, A. *Managementul resurselor umane. Ghidul autorităților locale*. Chișinău 2015, ISBN: 978-9975-87-024-5, 172 p.
9. BOGATHY, Z., *Manual de psihologia muncii și organizațională*. Editura Polirom, 2004. ISBN (13): 973-681-536-6, 376 p.
10. BOGATHY, Z., *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Editura Polirom, 2007. ISBN (13): 978-973-46-0428-7, 388 p.
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 șaplicații pentru specialiști în resurse umane*, București: Irecson, 2005. 330 p.
12. CHRAIF, M., *Tratat de psihologia muncii: aplicații practice în organizații și resurse umane*, vol. 1: *Fundamentele psihologiei muncii* / Mihaela Chraif; prefată de prof. univ. dr. Mihai Aniței. - București : Editura Trei, 2013. - 432 p.
13. COSTEA, O., *Evoluții în sistemele manageriale*, Revista "EUROMENTOR", VOLUMUL II, NR. 1/ MARTIE 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 p.
15. COVEY, R. Stephen, ROGER, A., MERRIL, R. Rebecca – *Managementul timpului sau Cum ne stabilim prioritățile*, Ed. Allfa, București, 2002, 243 p.
16. DYGERT, C. B., *Managementul culturii organizaționale: pași spre succes* / Charles B. Dygert, Richard A. Jacobs; traducere de Cristina Popa. - Iași: Polirom, 2006. - 183 p.
17. GOLEMAN, D., *Creierul și inteligența emoțională: noi perspective* / Daniel Goleman; traducere din engleză de Gabriela-Alexandra Bănică. - București : Curtea Veche, 2018.- 112 p.
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 p.
19. MAXIM, C., *Analiza datelor și gestionarea informatică a resurselor umane* / Cornelia Maxim. - București : Tritonic, 2013. - 228 p.
20. PANAIT, G., *Managementul relațiilor profesionale, Suport de curs*, Ed. Brăila 2018, ISBN 978-3-319-14208-1, 51 p.
21. 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. - 255p.
22. POMIANOVSKI, D., POMIANOVSKA, M., *Bun management, Asistența Poloniei*, 140 p.
23. VLĂSCEANU, M., *Organizații și comportament organizațional*. Collegium. Psihologie. Ed. Polirom, ISBN: 973-681-412-2, 336 p.
24. <https://statistica.gov.md/>
25. <http://www.anofm.md/documents/58>



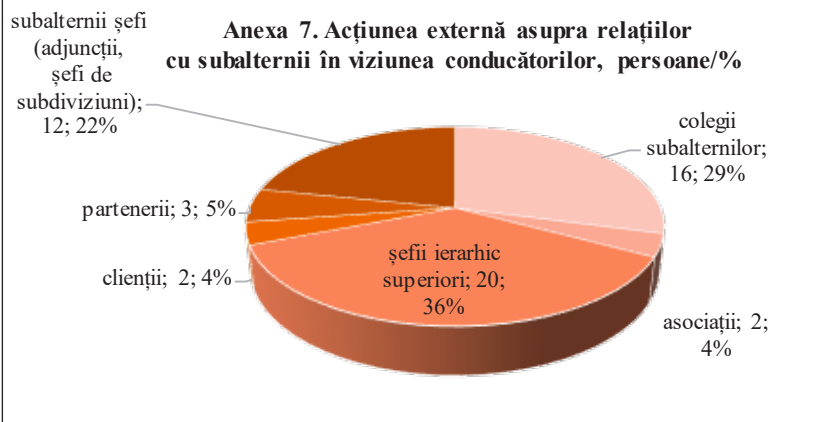
Anexa 5. Emoțiile trăite de către conducători în relațiile cu angajații, persoane/%



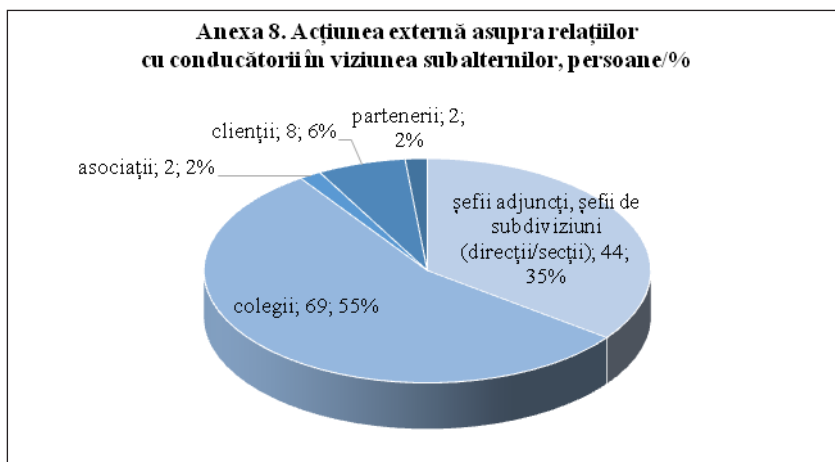
Anexa 6. Emoțiile trăite de către angajați în relațiile cu conducătorii, persoane/%



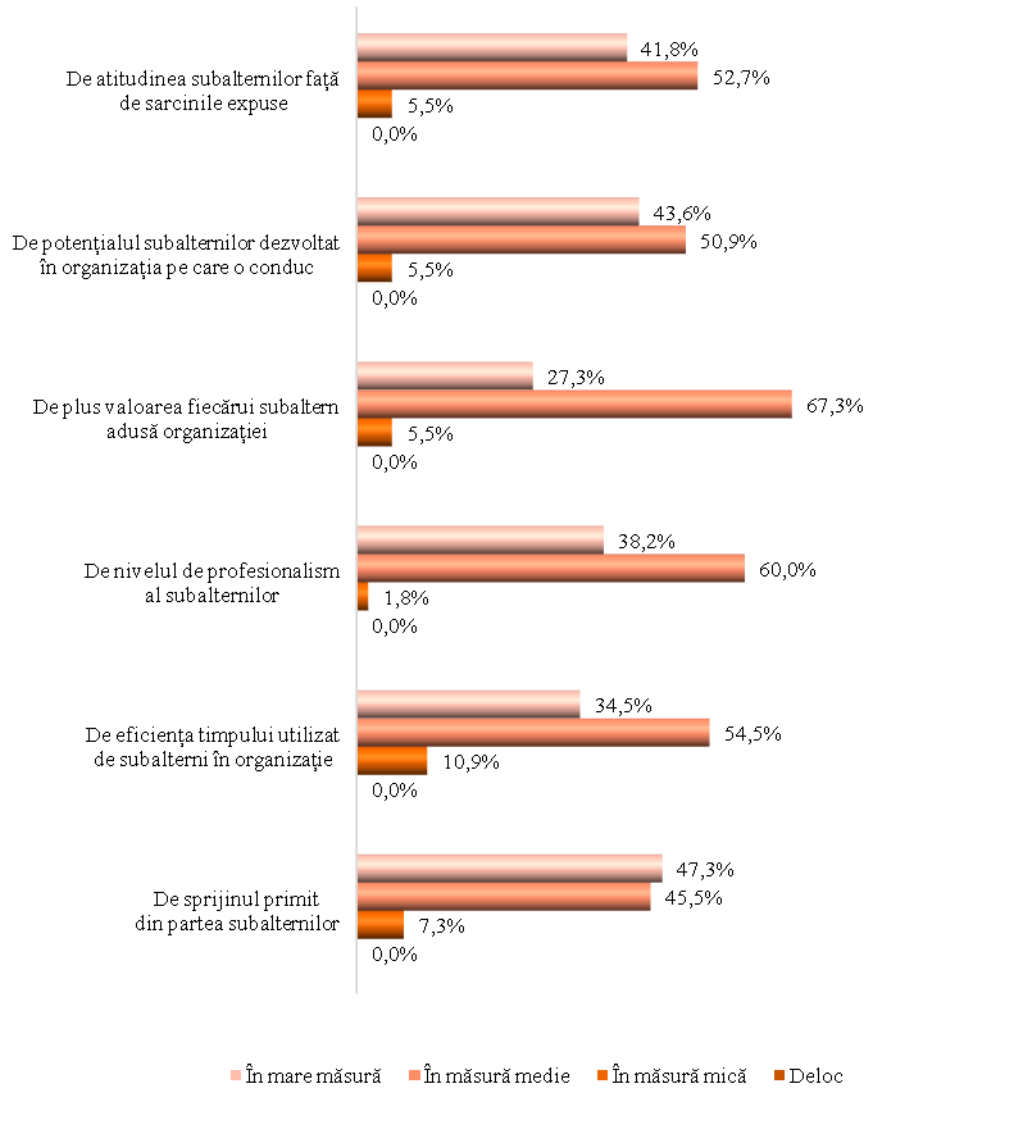
Anexa 7. Acțiunea externă asupra relațiilor cu subalternii în viziunea conducătorilor, persoane/%



Anexa 8. Acțiunea externă asupra relațiilor cu conducătorii în viziunea subalternilor, persoane/%



Anexa 9. Nivelul de satisfacție al conducătorilor vs angajați, %



Anexa 10. Nivelul de satisfacție al angajaților vs conducători, %

