

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris
CZU:005.32:658.1(478)(043)

JOROVLEA ELVIRA

**ROLUL COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN
ACTIVITATEA INSTITUȚIILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIU DE
ACTIVITATE**

AUTOREFERAT
al tezei de doctor în economie

CHIȘINĂU – 2015

Teza a fost elaborată în cadrul catedrei „Management”
a Academiei de Studii Economice a Moldovei

Conducător științific: Raisa Borcoman, doctor în economie, conferențiar universitar

Referenți oficiali:

1. **Burlacu Natalia**, doctor habilitat în economie, profesor universitar, ULIM
2. **Graur Elena**, doctor în economie, conferențiar universitar, UCCM.

Membrii Consiliului Științific Specializat:

1. **Paladii Ion**, doctor habilitat în economie, profesor universitar, specialitatea 521.03 - Economie și Management în domeniul de activitate, A.S.E.M. – **Președinte al C.Ș.S.**;
2. **Portărescu Serghei**, doctor în economie, conferențiar universitar, specialitatea 521.03 - Economie și Management în domeniul de activitate, A.S.E.M. – **Secretar al C.Ș.S.**;
3. **Sîrbu Ion**, doctor habilitat în economie, profesor universitar, specialitatea 521.03 - Economie și Management în domeniul de activitate, **A.S.E.M.** – **membru**;
4. **Șavga Larisa**, doctor habilitat în economie, profesor universitar, specialitatea 521.03 - Economie și Management în domeniul de activitate, **UCCM** – **membru**
5. **Cojocaru Vadim**, doctor în economie, profesor universitar, specialitatea 521.03 - Economie și Management în domeniul de activitate, **A.S.E.M.** – **membru**;
6. **Jalencu Marian**, doctor în economie, conferențiar universitar specialitatea 521.03 - Economie și Management în domeniul de activitate, **U.S.M.** – **membru**.

Susținerea va avea loc la 04 decembrie 2015, orele 15.00 în ședința Consiliului Științific Specializat D 32-521.03 04 – „Economie și management în domeniul de activitate”, din cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei, pe adresa: mun. Chișinău, str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni, 61, blocul A, etajul 3, Sala Senatului.

Teza de doctor în economie și autoreferatul pot fi consultate la Biblioteca Națională, Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice a Moldovei și pe site-ul Consiliului Național pentru Acreditare și Atestare www.cnaa.md

Autoreferatul a fost expediat la _____ 2015

**Secretar științific
al Consiliului Științific Specializat**

doctor în economie,
conferențiar universitar



Portărescu Serghei

Conducător științific

doctor în economie,
conferențiar universitar



Borcoman Raisa

Autor



Jorovlea Elvira
©Jorovlea Elvira

I. REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța problemei abordate.

Capitalul uman este una dintre puținele resurse care pot oferi instituțiilor¹ Republicii Moldova avantaj competitiv. În pofida acestei acestei opinii, multe dintre organizații rămân a fi neatractive din mai multe motive:

- abilitățile, calificările și experiența salariaților nu corespund cu cerințele angajatorilor;
- patronii nu beneficiază de randamentul scontat al resurselor umane;
- gradul de adaptabilitate a salariaților, mai ales a celor tineri, la condițiile de muncă a organizației este redus;
- productivitatea muncii angajaților nu este atât de înaltă precum și-ar dori angajatorii.

Astfel, motivele expuse mai sus determină și o salarizare mai modestă, necompetitivă. În acest context, necesitatea de a valorifica factorul uman devine una stringentă pentru un mediu economic competitiv. În plus, relația *om-organizație* și problemele distincte ale omului organizațional și ale comportamentului lui devin obiectul cercetării specialiștilor în management, psihologie, economie etc.

Implementarea *comportamentului organizațional* presupune, în opinia noastră, *o nouă modelare* a capitalului uman. Or, pentru a eficientiza indicatorii calitativi ai capitalului uman al unei organizații, managementul de vârf trebuie să evalueze, periodic, competențele oamenilor și să le îmbunătățească, să ia în considerare indicatorul privind stabilitatea personalului, să îmbunătățească capacitățile profesionale ale indivizilor și grupurilor. În plus, capitalul uman al unei organizații necesită a fi studiat și prin prisma a trei dimensiuni: *cunoașterea* (educația formală, training-ul specific, dezvoltarea și experiența personalului), *abilitățile* (învățarea individual, colaborarea în echipă, schimbul de cunoștințe prin comunicare, know-how-ul, leadership-ul) și, desigur, *comportamentul* (modele, paradigme, sentimentale de apartenență, automotivarea, satisfacția muncii, flexibilitatea și creativitatea).

Indiscutabil, prin *comportament organizațional* se înțelege un spectru larg de aspecte specifice mediului organizațional, cum ar fi:

- cunoașterea și satisfacerea nevoilor angajaților;*
- înțelegerea dinamicii de grup;*
- acceptarea și respectarea diferențelor dintre oameni și a valorilor culturale cu care aceștia vin în organizație și alte activități manageriale.*

¹ Notă: În continuare vom folosi fără vreo anumită delimitare termenul „instituții” drept sinonim al termenului „organizații”, pentru a evita exprimările pleonastice. În calitate de referință, relevăm definițiile din dicționarul explicativ al limbii române (DEX): „XX” și din Dicționarul complet al economiei de piață: Instituție – organism care desfășoară, în special, activități cu caracter social, economic, cultural, administrativ etc.” (Bușe, G. *Dicționar complet al economiei de piață*. Ed. Informația Business Books, București, 1994, ISBN 973-95438-6-3, p.185)

În pofida acestei complexități, comportamentul reprezintă, totuși, *liantul fără de care organizațiile nu pot supraviețui și nu se pot dezvolta*. În acest sens, cercetătorul în domeniu Comportamentului Organizațional, Mielu Zlate constată că sunt puține lucrările în literatura de specialitate care definesc expres conceptul de *comportament organizațional*, cele mai multe dintre ele, chiar dacă poartă titlul de „Organizational Behavior”, intră direct în tratarea aspectelor vizate. Sunt deci pertinente distincțiile realizate prin tripla diferențiere a conceptului de *comportament organizațional* drept *set de fenomene sociale, obiect de studiu și centru de interes pentru diferite grupuri*. Potrivit practicianului în domeniul Comportamentului Organizațional, Gary Johns, comportamentul organizațional se referă la *atitudinile și comportamentele indivizilor și grupurilor în organizații*.

În această ordine de idei, pentru dezvoltarea unei strategii adecvate de control, domeniul comportamentului organizațional pune la dispoziția cadrelor de conducere ale întreprinderilor concepte privind *explicarea cauzelor comportamentului în organizații*, oferă tehnici care *facilitează controlul comportamentului angajaților* și servesc drept instrumente de obținere a eficienței, determină instrumentarul metodologic de *identificare a manifestării diferitor atitudini și comportamente* în situații specifice (precum situațiile de stres, conflict, motivare, nemotivare, demotivare, fluctuații de personal etc.).

Este evident că, deocamdată, managementul organizațiilor din Republica Moldova prea puțin conștientizează importanța și oportunitatea legăturii între comportament și activitatea angajaților. Or, tocmai din această cauză, programele implementate cu scopul de a valorifica resursele umane nu conțin obiective pentru acțiuni de modelare a comportamentului angajaților. O asemenea carență favorizează, spre regret, apariția *comportamentelor contraproductive* ale angajaților. De aceea, pentru administrațiile organizațiilor devine oportună revizuirea programelor de coordonare a eforturilor umane și de reformulare a obiectivelor acestora, punând accent pe gestionarea comportamentului angajaților și al grupurilor, fapt care, cu certitudine, va spori șansele de eficientizare atât a atractivităților individuale, cât și a celor organizaționale.

Prin urmare, se impune un studiu profund al stării comportamentului organizațional, acesta fiind benefic pentru managerii instituții, cu scopul de a le pune la dispoziție anumite măsuri și programe de educare a comportamentului productiv al angajaților. Or, prin prevenirea, contracararea comportamentelor contraproductive, managerii vor reuși să satisfacă și așteptările salariaților în plan personal, social și profesional.

Actualmente, constatăm că în Republica Moldova nu există o lucrare complexă care ar poziționa *domeniul comportamentului organizațional drept factor imperativ al activității organizațiilor*. De aceea, punem în atenția managerilor de vârf un studiu cu privire la *comportamentului organizațional, care abordează procesul de valorificare a resurselor umane ale întreprinderilor*,

propunând, în acest scop, programe cu conținuturi formulate în direcția educării comportamentelor loiale și a toleranței față de diversitatea comportamentală, a promovării factorilor motivaționali și a creșterii gradului de satisfacție în muncă cu acțiune directă asupra comportamentului angajaților, a prevenirii situațiilor ce creează predispoziții comportamentale la stres și la conflict, inclusiv, incursiuni în tratarea consecințelor produse de stres și de conflict etc. – considerente ce au determinat autorul să aleagă tema de cercetare.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificare a problemelor de cercetare. Printre întemeietorii școlii comportamentale, cei care au dezvoltat știința despre comportament la nivel mondial, îi onorăm pe savanții notorii [John Broadus Watson](#) (care definește scopul teoretic al științei behavioriste prin predicția și controlul comportamentului) și [Burrhus Frederick Skinner](#) (cel care a dedus că principiile învățării explică comportamentul oamenilor drept unul asimilat și modelat în bază de pattern-uri complexe, de întăririi venite din partea mediului). Totodată, știința behavioristă a fost dezvoltată de E. G. Mayo, E. H. Schein, G. Hofstede, G. Johns, Gary S. [Becker](#), P. Drucker, P. [Makin](#), Ch. [Cox](#), E. Lukacs etc.

Deși apărut recent, domeniul CO continuă să atragă adepți nu numai din străinătate, ci și din Republica Moldova.

În acest context, prezentăm unele lucrări care au confirmat necesitatea și rolul CO pentru activitatea instituțiilor din Republica Moldova. Unul dintre acestea este studiul cercetătorului Ilie Demeji, care face o analiză nemijlocită a termenului de CO și a esenței acestuia pentru activitatea de succes a organizațiilor în general.

În același context, Liliana Eremia și Cezara Abramihin, în studiul „Stresul organizațional – efecte și costuri”, au argumentat și au menționat faptul că instituțiile cu orice gen de activitate sunt obligate să identifice premisele de apariție a comportamentelor de stres ale angajaților, în vederea luării măsurilor adecvate de prevenire a stresului organizațional, ceea ce, la rândul său, va permite aprecierea costurilor reale și a beneficiilor obținute datorită intervenției optime.

În continuare, relevăm publicația dnei Victoria Gorea, „Impactul culturii organizaționale asupra managementului public”, care face o paralelă între necesitatea de sensibilizare a comportamentului organizațional guvernamental cu scopul depășirii situațiilor de criză, punând accentul pe cultivarea culturii organizaționale.

Autoarea Irina Dorogaia, în articolul „Организационная культура и лидерство в системе управления человеческими ресурсами предприятия”, analizează necesitatea dezvoltării culturii organizaționale și leadershipului cu scopul de a facilita coordonarea resursele umane a organizațiilor. Astfel, cercetătoarea menționează faptul că gestiunea eficientă a angajaților are loc „prin administrarea de succes” a comportamentului acestora.

O dovadă tangențială temei noastre de cercetare o relevăm în concluziile cercetătoarei Liudmila Bilaș care, în publicația sa, „Менеджмент стратегической конкурентоспособности человеческого капитала как ключевой фактор конкурентоспособности предприятия”, analizează dependența capacității de a concura a capitalului uman de reputația angajaților la locul de muncă. Considerăm esențială dovada adusă, din motivul că reputația în incinta instituției a indivizilor influențează nemijlocit modul lor de a se comporta.

Ceea ce ține de publicațiile autorilor din străinătate, vom face referințe la Tatiana Ovcinnicova (Federația Rusă), care a făcut o paralelă între clasificarea tipurilor de comportament al angajaților și activitatea de analiză și planificare în instituție. Or, studiarea tipurilor de comportament, drept bază de reglementare a dezvoltării capitalului uman în interesul activității inovative, deschide căi noi pentru abordări diverse în procesul de diferențiere a funcțiilor angajaților unei întreprinderi, ceea ce-i permite să concureze pe piață.

Cercetătorii Șapiro S.A. și Șilaev A.V., în monografia „Факторы повышения эффективности труда персонала”, au analizat realizările teoretice și practice în domeniul gestionării personalului, cu scopul eficientizării activității angajaților prin obținerea unui nivel înalt din punctul de vedere social-economic al funcționării colectivului de muncă, inclusiv prin interacțiunea nonconflictuală a lucrătorilor în instituții, indiferent de structura organizațională, forma de proprietate și dimensiunile acestora.

Ținem să relevăm studiul cercetătoarei Doina I. Popescu (România), care recent a publicat lucrarea „Comportament organizațional. Ediția a II-a, revizuită și adăugită”, care oferă o abordare cuprinzătoare, complexă și modernă a cunoștințelor de comportament organizațional, la fel și aplicații și preocupări în domeniu și în care se ilustrează amploarea schimbărilor rapide de mediu din ultimii ani, în contextul crizei economice mondiale, cu impact asupra activității managerilor și a oamenilor care asigura organizației produse și servicii. Autoarea recomandă managerilor să fie capabili de a sonda și de a diagnostica situațiile organizaționale, atunci când încearcă să înțeleagă, să interpreteze și să anticipateze comportamentul oamenilor. În lucrare se acordă și o atenție deosebită încurajării dezvoltării acestor abilități de sondare și de diagnosticare.

Unele lucrări în limba engleză ne prezintă un șir de analize, care, la fel, confirmă importanța studiului nostru și rolul acestuia în activitatea instituțiilor din Republica Moldova. În continuare, le vom invoca pe cele mai relevante dintre ele.

Autorii Kang Jeong-han, Han Sang Won, în articolul „A Typology of Organizational Behavior: At the Crossroad of Risk and Uncertainty”, propun patru moduri de comportament organizațional obținute prin intersectarea a două dimensiuni comportamentale adoptate (împrumutate) de la ecologia organizațională (inerție vs. schimbare) și neo-instituționalism (normativ vs. deviant). Tot ei generează ipoteze despre felul cum tranziția de la un mod de

comportament la altul poate fi promovată sau împiedicată de către resursele socio-politice la nivel organizațional și, prin intervenția statului și a societății civile, la nivel societal. Tipologia și ipotezele prezentate în această lucrare vizează continuarea cercetării teoretice și ale testelor empirice asupra dinamicii evolutive ale formelor și instituțiilor de organizare de pe piață.

Articolul cercetătorului Lutz von Rosenstiel, „Employee Behavior in Organizations. In the Current State of Research”, oferă o imagine de ansamblu cu privire la cercetarea științifică privind comportamentul individual în cadrul organizațiilor. Concluzia este că, pe de o parte, există cunoștințe bine întemeiate, în special cu privire la comportamente formate pe baza aptitudinilor angajaților, dar, pe de altă parte, identificăm *că lipsesc rezultate ce ar viza apariția unor comportamente ce nu au legătura cu performanța, precum și impactul muncii specializate și a condițiilor organizatorice asupra modelării comportamentelor angajaților.*

Autorii Ljungholm și Popescu D., în „Emotional Intelligence in Organizational Behavior”, pun accent considerabil pe asocierile pozitive între inteligența emoțională și rezultatele funcționare, precum și pe consecințele directe ale inteligenței emoționale asupra rezultatelor forței de muncă.

Concluziile cercetătorului Laurentiu Hauser, pe care acesta le relevă în articolul „Work Motivation in Organizational Behavior”, se reduc la faptul că, în societatea și economia de astăzi, angajații sunt bine educați și relativ bine satisfăcuți financiar. Acest fapt influențează puternic mecanismele de motivare. Prin urmare, managerii contemporani trebuie să folosească o mare varietate de instrumente motivaționale. Autorul prezintă cele mai importante mecanisme de motivare și rolul lor la un loc modern de muncă.

Performanța la locul de muncă, susțin cercetătorii Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M. și Fatimah, O. în „The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior”, este cel mai cercetat concept studiat în psihologia industrială și organizațională, accentul fiind pus pe relația dintre cele două dimensiuni ale acesteia: comportamentul civic organizațional și comportamentul contraproductiv la locul de muncă. Autorii studiului au tras următoarele concluzii: comportamentul civic organizațional și comportamentul contraproductiv la locul de muncă au doar o corelație negativă moderată și sunt două constructe distincte, dar conexe; femeile și persoanele titulare cu stagiu au tendința de a prezenta mai mult comportamentul civic organizațional; persoanele fizice se pot antrena la comportamentul civic organizațional și comportamentul contraproductiv la locul de muncă concomitent, ce impune organizațiilor necesitatea de a găsi o modalitate de a încuraja angajații să se implice în comportamentul civic organizațional și nu în comportamentul contraproductiv la locul de muncă.

Cu toate acestea, în Republica Moldova un studiu sistematic și aprofundat al comportamentului organizațional (ca forță de coordonare și valorificare a capitalului uman al întreprinderilor), o evaluare a situației reale în ceea ce

privește cât de mult conștientizează managerii și subalternii indispensabilitatea modelării calitative a comportamentului angajaților în realizarea cu succes a obiectivelor individuale, organizaționale și a celor de supraviețuire, încă nu a fost elaborat.

Astfel, în baza celor relavate mai sus, ne-am propus *scopul de a studia domeniul CO pentru o ulterioară confirmare sau infirmare a rolului acestuia în activitatea de succes a instituțiilor, prin analiza variabilelor, a metodelor și tehnicilor de modelare a comportamentului angajaților și elaborarea unei programe de modelare a comportamentului organizațional pentru a o recomanda administrațiilor instituțiilor în vederea eficientizării activității organizațiilor.*

Pentru realizarea scopului tezei, au fost formulate **obiectivele cercetării**, respectiv:

1. Dezvoltarea teoretică și științifică a conceptului de CO și confirmarea lui drept factor de coordonare a eforturilor umane ale organizațiilor;

2. Analiza dimensiunilor CO cu scopul de a facilita înțelegerea și direcționarea comportamentului angajaților spre realizarea obiectivelor organizaționale;

3. Analiza metodologiei de cercetare a dimensiunilor și variabilelor CO;

4. Constatarea și analiza variabilelor comportamentului individual din punctul de vedere al influenței lor asupra comportamentului organizațional și a factorilor de schimbare a acestuia, cu scopul predicției, controlului și explicării comportamentului angajaților;

5. Analiza instrumentelor de diagnosticare, prevenire și combatere a comportamentelor contraproductive cu scopul eficientizării activității organizațiilor;

6. Identificarea și analiza programelor cu impact relevant în modelarea CO;

7. Evaluarea CO ca finalitate a implemetării unor programe de valorificare a resurselor umane în cadrul organizațiilor din Republica Moldova;

8. Analiza problemelor ce țin de CO în organizațiile din Republica Moldova;

9. Elaborarea unei programe de valorificare a resurselor umane cu obiective ce prevăd modelarea comportamentului organizațional, pentru a fi recomandată managementului organizațiilor din Republica Moldova drept factor imperativ a activității acestora.

Noutatea științifică a lucrării constă în argumentarea domeniului *comportamentului organizațional și a rolului acestuia în activitatea instituțiilor, a variabilelor lui de influență, cu scopul predicției, controlului și explicării comportamentului angajaților în calitate de factor al activității organizațiilor; în constatarea și argumentarea unor programe și tehnici de gestiune a comportamentului, în vederea prevenirii comportamentelor contraproductive pentru supraviețuirea și activitatea continuă a organizațiilor; elaborarea unei programe de modelare a comportamentului angajaților, cu scopul de a fi recomandată spre implemetare instituțiilor din Republica Moldova.*

Problema științifică soluționată constă în *identificarea soluțiilor de modelare a comportamentului organizațional, în vederea eficientizării activității manageriale și recomandarea acestora pentru a fi implementate în organizațiile din Republica Moldova.*

Importanța lucrării la **nivel teoretic** constă în faptul că a fost evaluat:

- starea reală a comportamentului în întreprinderile din Republica Moldova, prin reliefaarea unor factori cu impact determinant asupra comportamentului organizațional.
- gradul de diversitate comportamentală și a nivelului de gestiune a diversității, prin acțiuni de educare la angajați a toleranței față de diferențele individuale;
- factorii psihosociologici și afectivi și gradul de implicare a managementului organizațiilor în administrarea stresului, a situațiilor de conflict, a procesului de motivare cu scopul modelării comportamentului angajaților.

Valoarea aplicativă: rezultatele cercetării, fiind reprezentative pentru instituțiile din Republica Moldova, pot fi utilizate cu succes de către acestea, cu scopul de a-și facilita activitatea de coordonare a resurselor umane, de a deprinde căi de soluționare a problemelor angajaților și metode de valorificare a factorului uman.

Totodată, rezultatele studiului pot fi utilizate în procesul didactic din cadrul instituțiilor de învățământ superior, pentru cursurile universitare și de master, la specialitățile de Management, Business și Administrarea Afacerilor, Managementul Resurselor Umane.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:

1. Dezvoltarea conceptului de comportament organizațional și confirmarea lui drept factor de eficientizare a activității instituțiilor din Republica Moldova;
2. Identificarea, sistematizarea și analiza dimensiunilor comportamentului organizațional, a variabilelor și a factorilor de înțelegere și direcționare a comportamentului angajaților în instituțiile din Republica Moldova;
3. Analiza programelor de coordonare a eforturilor factorului uman și a gradului de influență a lor asupra comportamentului angajaților din Republica Moldova;
4. Elaborarea unei programe de modelare a comportamentului angajaților, în scopul coordonării resurselor umane în instituțiile din Republica Moldova.

Aprobarea rezultatelor științifice. Conținutul de bază și rezultatele investigațiilor au fost prezentate în cadrul conferințelor științifice și a simpoziunilor naționale și internaționale din Republica Moldova.

Implementarea rezultatelor. Rezultatele sondajului de opinie realizat în mediul cadrelor de conducere și al angajaților a zece instituții din Republica Moldova pot servi pentru elaborarea unor programe proprii de evaluare și de modelare a comportamentului angajaților, ținându-se cont de situația reală din cadrul organizației. Necesitatea implementării unei programe de modelare a

comportamentului se bazează pe rezultatele preventive obținute în organizațiile Inspectoratul Energetic de Stat (Certificatul de Implementare nr. 25/01-37 din 05 februarie 2013) și S.A. „Victoriabank” (Certificatul de Implementare nr. 553-B-13 din 18 martie 2013), care confirmă că analiza comportamentului angajaților săi le-a fost de real folos, dat fiind prezența simptomelor unor comportamente contraproductive.

Totodată, rezultatele cercetării pot fi utilizate, după cum s-a menționat, și în procesul didactic din cadrul instituțiilor de învățământ superior pentru predarea unor cursuri universitare.

Publicații: unele rezultate ale investigației, concluzii și recomandări au fost publicate în 7 reviste științifice cu recenziți cu un volum de cca. 9 coli de autor.

Sumarul compartimentelor tezei. Scopul și obiectivele cercetării au determinat următoarea logică a **structurării tezei:** adnotarea (în limbile româna, rusă și engleză), introducerea, trei capitole, concluzii, recomandări, bibliografie, anexe.

Cuvintele-cheie: comportament, comportament organizațional, comportament individual, comportament de grup, instituție, organizație, mediu, variabile, dimensiuni, comportamente contraproductive, motivație, stres, conflict, diversitate, leadership, bunăvoință, comunicare.

II. CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** este argumentată actualitatea temei cercetate, sunt definite scopul și obiectivele lucrării și modelarea teoretică și practică a rezultatelor obținute pe baza evaluării comportamentului organizațional dintr-un șir de instituții din Republica Moldova.

Suportul metodologic și valoarea aplicativă a lucrării pun în evidență *necesitatea de implementare a unei programe de modelare a comportamentului indivizilor și celui de grup, care succede din programe cunoscute de valorificare a resurselor umane ale organizațiilor.*

În **capitolul I, „Comportamentul organizațional: abordări teoretico-metodologice”**, sunt definite conceptele fundamentale ale *comportamentului organizațional*, factorii ce stau la baza formării comportamentului organizațional, realizat la granițele științelor: psihopedagogie, sociologie, antropologie și științele politice în corelare cu impactul acestor studii asupra dimensiunilor comportamentelor: individual, de grup, al organizației și al mediului acesteia. Totodată, în vederea analizei comportamentului organizațional, sunt invocate teorii ale savanților, metode și principii de studiu și de abordare ale disciplinelor psihosociologice, precum și natura omului, natura organizației, mediul extern al organizației și nivelul tehnicii și tehnologiei. Concepțiile elucidate de distinșii cercetători și practicieni în domeniu vin să pună în evidență *tendențele vechi și noi ale studiilor despre comportament*, fapt care a determinat și a impus *comportamentul organizațional* drept o putere în lupta de supraviețuire a întreprinderilor.

În baza sistematizării abordărilor teoretice și metodologice, a fost efectuată o analiză a *dimensiunilor* comportamentului organizațional și a variabilelor de influență a acestora, fapt care ne-a condus la următoarele *constatări*:

- comportamentul individului se formează sub acțiunea *percepției, atitudinilor și personalității* acestuia;
- comportamentul individului este influențat de *comportamentul grupului din care acesta face parte*;
- la rândul său, comportamentul grupului este determinat de *gradul de viabilitate a grupului, de coeziunea și dinamica acestuia, de statutul, evoluția și de abordările structurale ale grupului*;
- de asemenea, comportamentul unui grup se formează sub presiunea comportamentelor indivizilor care formează respectivul grup.

Organizația, dimensiune a comportamentului organizațional, influențează comportamentul indivizilor și al grupurilor, impunându-și *autoritatea sa formală*, definind *sarcinile postului și elaborând obiectivele*, reorganizându-și *structura formală și cultivându-le angajaților normele și valorile sale culturale*.

Mediul organizațional modelează comportamentul organizațional, acționând prin factorii săi de *natură exogenă* (economică, managerială, tehnică, demografică, cultural, științifică etc.) și de *natură endogenă* (stilul de conducere al întreprinderii, organizarea internă reflectată în organigramă, resursele materiale și umane).

Analiza *metodologiei de studiere* a comportamentului organizațional scoate în evidență și pune la dispoziția utilizatorilor (managerilor organizației) metode eficiente de cercetare - observarea, corelarea, experimentul, cu scopul de a analiza comportamentul angajaților, de a diagnostica modelul de comportament al acestora, de a preveni deficiențele de comportament și de a gestiona eficient și eficace comportamentul diagnosticat.

În **capitolul II, „Instrumente de modelare a comportamentului organizațional”**, sunt analizate *variabile de evaluare a comportamentului organizațional*, inclusiv *motivația, necesitatea prevenirii și combaterii comportamentelor contraproductive și programele de modelare a comportamentului organizațional*. Or, pentru a asigura o activitate de succes în rândul anagajaților, comportamentul lor necesită a fi *recunoscut și direcționat*, în vederea realizării obiectivelor individuale și organizaționale.

În continuare, ne-am propus să identificăm cele mai importante variabile care determină comportamentul organizațional și care au fost examinate mai detaliat în lucrare. Variabilele în cauză vizează: *inteligența academică (IQ) și inteligența emoțională (EQ) a angajatului, învățarea organizațională cu formele ei operantă și socială, stresul, conflictul, diversitatea și gestionarea diversității, cultura organizațională, puterea în organizații (prin aspectul „bunăvoința”), leadership-ul, comunicarea*.

Constatăm că aceste variabile au un impact mai mult sau mai puțin eficient asupra comportamentului organizațional, a comportamentului grupal și individual. Însă un lucru este cert: un impact hotărâtor în obținerea rezultatelor scontate îl are **motivația**. Această constatare ne-a condus spre o direcție de cercetare mai amplă a *motivării* cu statut de *variabilă importantă* în *influențarea comportamentului organizațional*.

În ceea ce privește *recunoașterea comportamentelor contraproductive* la locul de muncă, acestea se manifestă prin agresivitate, hărțuire, furturi, sabotaj, absențe, neglijarea sarcinilor și responsabilităților, constrângeri etc. Printre cauzele ce au condus la aceste devianțe, se evidențiază: *lipsa de autonomie și participare a angajatului, injustiția organizațională, constrângerile organizaționale, nivelul scăzut al satisfacției în muncă, caracteristicile personalității, factorii demografici, caracteristicile de grup*.

Pornind de la rolul comportamentului în activitatea organizației, în teză este analizat comportamentul contraproductiv al angajaților, cauzele și premisele de apariție ale acestuia și instrumentele de prevenire și tratare a lui, cu scopul de a reduce riscurile provocate de menținerea sau promovarea unor persoane incompetente și de a identifica abaterile de la obiectivele stabilite.

Scopul principal al evaluării constă în: 1. diagnosticarea comportamentului contraproductiv al angajaților; 2. determinarea unor metode, programe, strategii etc. ce ar permite anticiparea, extincția și combaterea comportamentelor contraproductive.

Comportamentul contraproductiv constituie acte intenționate ale angajaților care au scopul de a încălca regulile și normele organizației, generând prejudicii atât membrilor, cât și instituției în care activează. De exemplu, represaliile, agresivitatea, hărțuirea, sabotajul, furtul, absențele, neglijarea sarcinilor și responsabilităților, constrângerile ș.a. sunt comportamente orientate spre persoane și spre organizații, fiecare dintre aceste categorii având antecedente și consecințe situaționale și dispoziționale diferite.

În baza analizei efectuate, s-a constatat că, pentru identificarea comportamentelor contraproductive, managerilor organizațiilor li se propune să aplice *tehnici de tipologizare* a acestora: *Scalarea multidimensională, CWB-C (Counterproductive Work Behavior Checklist), CBI (Counterproductive Behavior Index)*.

Direcționarea comportamentului poate fi realizată prin acțiuni de *valorificare a resurselor umane, modelând comportamentul angajaților și a celui de grup; prin prevenirea, contracararea comportamentelor contraproductive, gestionând, astfel, diversitatea; prin activizarea mecanismului de formare a leadershipului; prin perfecționarea procesului de comunicare; prin utilizarea puterii bazate pe bunăvoință; prin soluționarea constructivă a conflictelor; prin prevenirea și consilierea stresului; prin motivarea satisfăcătoare și fidelizarea angajaților; prin diversificarea procesului de învățare*.

Studiind programele de modelare a CO abordate de savanți notorii în domeniu și raportându-le la variabilele comportamentelor, au fost identificate și analizate cele mai eficiente dintre ele cu privire la susținerea comportamentului organizațional, unele fiind pertinente și organizațiilor din Republica Moldova.

Succint, vom releva următoarele:

• *Pentru modelarea și consolidarea unui comportament*, sunt binevenite programele: cu interval fix, cu interval variabil, cu rație fixă, cu rație variabilă.

- „Programul cu interval fix” presupune analizele periodice în organizații. Avantajul programului constă în mobilizarea angajaților să execute o muncă de calitate, pentru a primi laude, pentru a fi apreciați. Cu toate acestea, programul implică și un dezavantaj: după o perioadă de timp, apare riscul ca individul să învețe a anticipa momentul apariției consolidatorului. În acest caz, munca lui devine mai eficientă doar înaintea acordării stimulentei și scade în intensitate după obținerea lui, deoarece individul știe că, în perioada dintre consolidatori, nu va mai fi un alt stimulente.

- Conform „Programului cu interval variabil”, între comportamentul consolidat și momentul apariției următorului consolidator se stabilește o perioadă de timp variabilă. Drept exemplu, pot servi controalele inopinate efectuate de manageri. Avantajul programului constă în faptul că, întrucât consolidarea poate apărea oricând, individul este dispus la un comportament mai stabil, mai ritmic și deci mai eficace.

• *Cu scopul prevenirii stresului și modelării comportamentului individual*, unul dintre cele mai eficiente pentru organizații poate deveni „Programul de maximizare a potrivirii individ-mediului” bazat pe faptul că potrivirea dintre mediu și individ este o consecință a interacțiunii dintre mediul organizațional și comportamentul de răspuns al individului la acest stimul. Programul are două dimensiuni:

a) *Munca asigură drept recompense formele (directe) și informale (indirecte) care se potrivesc cu nevoile personale.* Neîncadrarea în această dimensiune se reflectă în stres.

De exemplu, un loc de muncă poate furniza puțină securitate, insuficienți bani pentru efortul depus sau recunoaștere inadecvată a nevoilor și preferințelor individului. Cel ce a fost supus stresului folosește unul din mecanismele de apărare și, ca rezultat, adoptă comportamentul dictat de acel mecanism.

b) *Măsura în care abilitățile, calificările și experiența angajatului se potrivesc cu cerințele și exigențele angajatorului* arată că, în condițiile în care abilitățile individului sunt insuficiente pentru cerințele locului de muncă, apare stresul, iar angajatul își va îndrepta comportamentul spre găsirea soluțiilor de supraviețuire, în detrimentul comportamentului de realizare a obiectivelor organizaționale. Ca acțiuni de remediere vor fi: măsuri de creștere a calificării angajatului, dezvoltarea abilităților sau reducerea cerințelor și exigențelor angajatorului, maximizând în așa fel simbioza între angajat și mediul

organizațional. Drept rezultat, factorii unui potențial stres vor fi eliminați; stresul va fi prevenit, iar angajatul va reveni la comportamentul adecvat, necesar la locul de muncă;

• *Modelarea comportamentului grupurilor poate fi realizat în baza „Programului de gestionare a diversității”, al cărui obiectiv principal este direcționat spre schimbarea comportamentului grupurilor de angajați, cu scopul de a realiza, în comun, obiectivele organizaționale și cele individuale.*

Programul are la bază opțiunile elaborate de savantul R. Roosevelt Thomas Jr., opțiuni care vizează niște metode de modelare a comportamentelor caracterizate de diversitate și anume:

- *Metoda 1: „Include/Exclude”,*
- *Metoda 2: „Negarea diferențelor”,*
- *Metoda 3: „Asimilare”,*
- *Metoda 4: „Înăbușirea diferențelor”,*
- *Metoda 5: „Izolarea”,*
- *Metoda 6: „Tolerarea”,*
- *Metoda 7: „Realizarea de relații”,*
- *Metoda 8: „Adaptarea mutuală”.*

Referitor la metodele analizate în „Programul de gestionare a diversității”, conchidem:

- Niciuna din metodele de mai sus nu poate fi considerată cea mai eficientă sau mai puțin eficientă în exhaustivitate;
- Metodele pot fi puse în practică atât izolat, cât și în diverse combinații, în funcție de gradul și caracterul diversității comportamentelor;
- Metodele pot fi implementate indiferent de natura diversității comportamentale care se manifestă într-o organizație. De exemplu, dacă se respectă condiția adaptării la context, ele pot fi folosite atât în procesul fuziunii a două companii (când, de fapt, fuzionează două culturi comportamentale), cât și atunci când o organizație se confruntă cu probleme comportamentale demonstrate de indivizi diferiți după rasă, sex, orientări sexuale etc.

Metodele de gestionare eficiente a diversității pot fi aplicate pentru modificarea comportamentului organizațional, fiind condiționate de doi factori:

- aprobarea unui cadru legislativ adecvat și a unei politici a educației democratice;

- existența unei culturi de cultivare a unei mentalități, care să permită conștientizarea și acceptarea *diferențelor generale între indivizi și a diferențelor specifice de comportament.*

• *Pentru a le cultiva angajaților normele și valorile organizației și a le modela comportamentul necesar organizației, este binevenit „Programul de socializare organizațională”.*

Beneficiul programului se manifestă prin faptul că, prin intermediul acestuia, o persoană învață valorile, normele și comportamentele, prin care asimilează cultura unei organizații. Or, prin *socializare organizațională* companiile tind să adapteze comportamentul angajaților, mai cu seamă a celor nou-veniți, la un comportament necesar organizației.

• Pentru a influența comportamentul individual, savanții în domeniu (G.Johns) propun „Programul de motivare a angajaților”. Programul presupune atât satisfacerea nevoilor fiziologice ale angajaților, cât și optimizarea realizărilor profesionale, a recunoașterii sociale, a avansării/promovării etc.

Programul conține metodele de motivare determinate și adaptate caracteristicilor individuale ale angajaților, ale factorilor specifici interni și externi ai acestora și obiectivelor organizației („Salarizare diferențiată”, „Sustinere și planificare/orientare a carierei”, „Oferire a unui post bogat, diversificat și interesant”, „Elaborare a unor obiective clare ale postului”).

Așadar, pentru activitatea de succes a organizației, managerii trebuie să recunoască și să direcționeze comportamentele angajaților, în vederea realizării obiectivelor individuale ale acestora și pe cele ale organizației, prin recunoașterea variabilelor de modelare a comportamentului în organizația pe care o conduc.

La rândul său, modelarea comportamentului organizațional se realizează prin programe specifice, pertinente variabilelor care constituie, cu precădere, sorginta comportamentului ineficient atât al angajatului, cât și al întregii organizații.

Capitolul III, „Comportamentul organizațional în instituțiile din Republica Moldova: realitate și direcții de eficientizare”, este destinat studiului comportamentului organizațional în 10 instituții din Republica Moldova: S.A. Moldtelecom, Direcția Generală Finanțe, Pretura sectorului Ciocana, Inspectoratul Energetic de Stat, Întreprinderea Municipală „Servicii Comunal-Locative” Orhei, Liceul "Constantin Negruzzi", S.A. "Zorile", S.A. „Victoriabank”, S.R.L. "Dina Cociug", Întreprinderea Mixtă S.A. "CBS_AXA", cu scopul de a analiza opiniile respondenților cu privire la influența unor variabile asupra comportamentului lor și la măsura în care sunt sau nu sunt implementate acțiunii de modelare a CO.

În legătură cu aceasta, ne-am propus spre realizare următoarele *obiective ale cercetării* ce se referă la abordarea comportamentului în instituțiile din Republica Moldova:

- *Evaluarea comportamentului organizațional prin reliefaarea unor variabile cu impact determinant;*
- *Depistarea celor mai relevante probleme cu privire la CO în organizațiile din Republica Moldova*
- *Promovarea unei programe de modelare a comportamentului organizațional în instituțiile din Republica Moldova.*

În baza obiectivelor formulare, am redactat ipotezele de lucru ale cercetării, care constau în următoarele:

1. Comportamentul angajaților organizațiilor din Republica Moldova se formează preponderent sub acțiunea factorilor psihosociali – stresul, conflictul, formele negative de motivare, precum și sub influența sistemului de salarizare.

2. Problematika gestiunii comportamentului angajaților constă în lipsa unor măsuri eficiente ale managerilor.

3. Organizațiile din Republica Moldova necesită implementarea unui model, a unei programe de modelare a comportamentului angajaților, în special, și a celui organizațional, în general.

Perioada sondajului: 01 ianuarie 2013 – 01 iulie 2013.

Metodologia de cercetare: metoda de studiu a fost sondajul, iar instrumentul de colectare a datelor l-a constituit chestionarul.

Pentru realizarea sondajului, au fost elaborate două chestionare identice după structură, dar diferite d. p. d. v. al itemilor: unul pentru angajații-subalterni (Anexa 6 la teza de doctorat) și unul pentru manageri (Anexa 7 la teza de doctorat).

Factorii care au stat la elaborarea acestor chestionare cuprind anumite afirmații (în număr de: 47 de itemi pentru subordonați și 48 de itemi pentru manageri), urmați de „coduri” (aprecieri) diferite ca: *Acord total/Acord/Neutru/Dezacord/Dezacord total*.

Mărimea eșantionului: la sondaj au participat 511 de respondenți, inclusiv 102 de manageri și 409 de angajați-subalterni, din 10 organizații (rezultatele cercetării sunt prezentate în Anexa 8 și Anexa 9 la teza de doctorat), eșantionul fiind reprezentativ în funcție de numărul de angajați, tipul de proprietate și tipul de activitate. Selecția organizațiilor a fost făcută în mod aleatoriu, în funcție de receptivitatea instituției la demararea cercetării.

Argumentarea selecției organizațiilor participante la sondaj:

Definite din perspectiva comportamentului organizațional, instituțiile sunt *invenții/structuri sociale destinate realizării unor scopuri comune prin efort comun*. Când spunem invenții sociale, ne referim la faptul că ele au drept caracteristică esențială prezența coordonată a oamenilor și nu neapărat a lucrurilor. În așa fel, un argument în folosul alegerii organizațiilor pentru sondaj este că *domeniul comportamentului organizațional este înțelegerea oamenilor și conducerea lor pentru a munci efice*.

Din aceleași considerente, nivelul de *influență asupra comportamentului a variabilelor* nu depinde de forma de proprietate, de numărul de angajați, de tipul de activitate etc. a organizației, ci de *succesul interacțiunii dintre angajat (sistem comportamental într-o organizație) și organizație (structură socială) în realizarea obiectivului generic al organizațiilor, cel de a supraviețui*, ceea ce confirmă și savanții G. Johns, O. Nicolescu, P. Drucker, I. Boboc etc. Din acest motiv, organizațiile supuse analizei nu au fost selectate conform unor criterii

speciale, ele fiind eterogene din punctul de vedere al statutului juridic, al numărului de angajați etc.

Pornind de la obiectivele cercetării, a fost examinat impactul variabilelor: *diversitatea comportamentală, leadershipul, comunicarea organizațională, puterea prin bunăvoință, stresul organizațional, conflictul organizațional, formele de motivare pozitivă și negativă* asupra realizării obiectivelor (Tabelul 1).

Tabelul 1. Influența unor variabile asupra comportamentului angajaților

	<i>În total pe organizații</i>					
	Subalterni			Manageri		
	Acord total/acord	Neutru	Dezacord total/dezacord	Acord total/acord	Neutru	Dezacord total/dezacord
Diversitatea comportamentală	51%	21%	28%	64%	14%	22%
Leadershipul	21%	21%	58%	7%	14%	79%
Comunicarea organizațională	15%	17%	68%	3%	10%	87%
Puterea prin Bunăvoință	18%	22%	60%	0%	7%	93%
Stresul organizațional	39%	26%	35%	65%	28%	7%
Conflictul organizațional	33%	32%	35%	11%	20%	69%
Formele de motivare pozitivă	7%	20%	73%	0%	33%	67%
Formele de motivare negativă	39%	37%	24%	18%	50%	32%

Sursa: elaborat de autor

Analizând rezultatele sondajului în instituțiile analizate, conchidem următoarele:

- importanța diversității și a acțiunilor de gestionare a ei este diminuată și greșit abordată;
- leadership-ul trebuie să aibă impact deosebit asupra luării deciziilor legate de modelarea comportamentului, aceasta fiind părerea a 21% de subalterni și 7% de manageri. Ponderea acestei variabile printre celelalte variabile de modelare a comportamentului este de 10% subalterni și de 4% manageri. (Figura1)

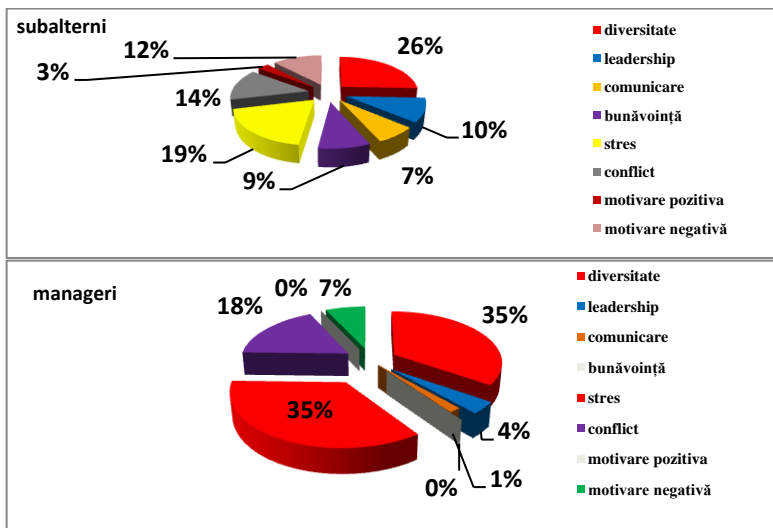


Figura 1. Ponderea variabilelor de influență a comportamentului organizațional
 Sursa: elaborată de autor

Rezultatele înregistrate în baza analizei, semnalează, după opinia noastră, că acțiunile de leadership sunt confundate cu cele ale managerului și, chiar dacă aceste relații există, ele rămân în „umbră”.

Este incontestabil faptul că orice organizație are deja implementat un proces de comunicare corespunzător naturii și cerințelor sale. Însă analiza rezultatelor relevă legătura insuficientă între comunicare și modelarea comportamentului angajaților, fapt care pune în evidență următoarea constatare: *managementul de vârf fie nu conștientizează în totalitate relația directă între comunicare și comportamentul productiv al angajaților, fie nu o acceptă, o neglijează* (Tabelul 1, Figura 1).

Puterea organizațională, drept factor de influență asupra comportamentului organizațional, a fost evaluat printr-un aspect al său - *bunăvoința*. În total pe organizații, variabila „bunăvoința” deține ponderea de 9% la subalterni și de 0% la manageri în acțiunea ei asupra comportamentului (Figura1).

În opinia noastră, rezultatele obținute pe baza sondajului destinat subalternilor relevă faptul că aceștia iau drept „bunăvoință” a managerilor alte acțiuni ale acestora sau, probabil, managerii înșiși nu realizează faptul că au atitudine binevoitoare față de subalternii lor.

În toate organizațiile investigate („Direcția Generală Finanțe”, „Pretura sectorului Ciocana”, „Inspectoratul Energetic de Stat”, „Servicii Comunal-locative” Orhei, Liceul "Constantin Negruzzi", S.A. „Moldtelecom”, S.A."Zorile", S.A. „Victoriabank”, S.R.L. "Dina Cociug", Întreprindere Mixtă

S.A."CBS_AXA") am constatat faptul că situațiile de stres sunt într-un număr relativ mare și influențează nemijlocit comportamentul angajaților, iar printre surse ale stresului se constată și acțiunile ca atare ale managerilor (Tabelul 1)

Așadar, salariații confirmă că în toate organizațiile analizate persistă factori de stres, iar conform răspunsurilor managerilor, conchidem că programele ce țin de atenuarea și prevenirea stresului sunt puțin eficiente.

Concluzia ar fi următoarea: deși managementul organizațiilor analizate implementează programe de gestiune a stresului organizațional, obiectivele acestora nu prevăd și *modelarea* comportamentului angajaților.

În baza analizei efectuate, am constatat faptul că *gradul de conflictualitate* a angajaților din organizațiile studiate este destul de înalt, ceea ce conduce la accentuarea stresului și a insatisfacției salariaților. Ea poate deveni o premisă serioasă de apariție a *comportamentelor neloiale, contraproductive* ale angajaților (Tabelul 1, Figura 1).

Din acest considerent, managementul este obligat să se implice cu măsuri adecvate de soluționare a conflictelor. Însă rezultatele sondajului relevă că marea majoritate a managerilor ocolesc implicarea lor în această activitate.

Comunicarea a fost evaluată și ca unul din principalii factori de redirectionare a comportamentelor părților implicate în conflict. Opiniile pe plan național ale respondenților-subalterni cu privire la faptul că managerii soluționează conflictele prin prisma *comunicării* constituie numai o zecime din numărul total de respondenți (Figura 2).

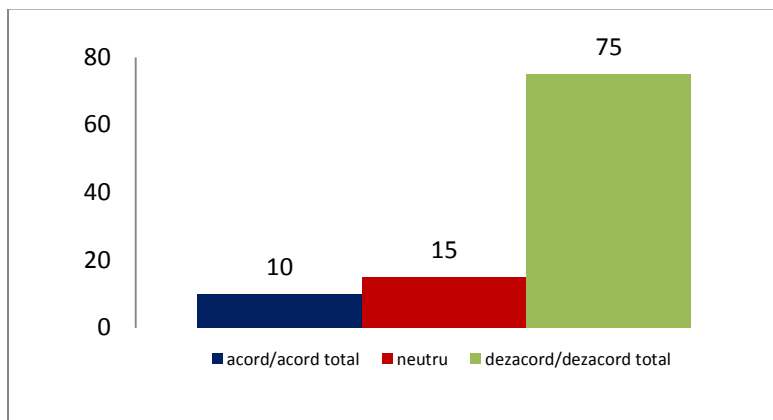


Figura 2. Ponderea comunicării ca factor de soluționare a conflictelor
Sursa: elaborată de autor

Comportamentul loial este un aspect foarte important în relația dintre cadrele ierarhice superioare și cadrele ierarhice inferioare ale organizației. Efectele negative privind comportamentul loial pot fi observate în funcție de următorii indicatori: *întârzierile la serviciu, fluctuațiile exagerat de frecvente*

ale cadrelor, lucrul făcut prin constrângere, efort minim pentru obținerea performanțelor, comentarii la adresa politicilor companiei și lipsa de respect. Toate acestea și multe altele sunt materializate prin comportamente contraproductive și servesc drept semne că angajatul se simte nesatisfăcut din punctul de vedere al motivării în muncă. Or, formarea comportamentului loial ține de motivarea adecvată.

Conform analizei rezultatelor, cadrele de conducere supuse sondajului neglijează rolul comportamentului loial ca pe un imperativ în activitatea de succes a organizațiilor.

Satisfacția în muncă este un aspect foarte important al activității profesionale, având consecințe atât în plan personal, cât și în plan organizațional, în care angajatul își desfășoară activitatea. Or, insatisfacția salariaților poate deveni un semnal de alarmă privind apariția comportamentelor neloiale, contraproductive ale angajaților.

Pornind de la faptul că numărul de manageri convinși de asigurarea unor condiții satisfăcătoare de muncă este mic, conchidem că acesta este motivul că foarte puțini subalterni semnalează influența satisfacției în muncă asupra comportamentului lor.

Relația *motivare-comportament* a fost analizată prin determinarea formelor de motivare și influența acestora asupra comportamentului. La fel, au fost analizați unii factorii de motivare cu impact asupra formării comportamentelor și loialității angajaților: a) *sistemul de salarizare*, b) *planificarea carierei*, c) *oferirea de posturi diversificate*, d) *specificarea clară a obiectivelor*.

Conform rezultatelor, constatăm că *sistemul de salarizare* rămâne factorul decisiv de motivare a angajaților (Tabelul 2).

Tabelul 2. Evaluarea factorilor de motivare

	<i>În total pe organizații</i>					
	Subalterni			Manageri		
	Acord total/acord	Neutru	Dezacord total/dezacord	Acord total/acord	Neutru	Dezacord total/dezacord
Sistemul de salarizare	32%	19%	49%	44%	34%	22%
Planificarea și dezvoltarea carierei	19%	18%	63%	14%	32%	54%
Oferirea unor posturi diversificate	15%	23%	62%	12%	42%	46%
Specificarea clară a obiectivelor	13%	14%	73%	4%	21%	75%

Sursa: elaborat de autor

După părerea noastră, organizațiile din Republica Moldova își motivează angajații, iar departamentele de management al resurselor umane dețin programe de motivare elaborate în baza factorilor „salarizare”, „carieră”, „post” și „obiective”. Conform rezultatelor sondajului, constatăm însă că motivarea se bazează, preponderent, pe formele negative ale acesteia. Astfel, formele și programele de motivare sunt implementate, fără a se lua în considerare și modelarea comportamentului angajaților.

Prin urmare, evaluarea comportamentului organizațional sub aspectul tendinței angajaților de a recunoaște și a înțelege cauzele unor fenomene în instituții și ale necesității managerilor de a înregistra oscilațiile comportamentale ale subalternilor, pentru a identifica factorii cu impact determinant asupra devierilor profesionale ale cadrelor și a implementa soluții de prevenire și/sau de tratare a sindroamelor, semnelor, semnalelor posibilelor devianțe, ne-au condus la concluzia că *angajații organizațiilor supuse sondajului semnalează o slabă sesizare a acțiunilor întreprinse de management, cu scopul de a-și ajuta subalternii să conștientizeze legătura dintre fenomenele din organizații și comportamentele lor.* În același timp, managerii organizațiilor analizate au recunoscut slaba lor implicare în ceea ce privește perceperea și determinarea cauzelor oscilațiilor comportamentale ale subalternilor, cu scopul de a identifica și a pune în practică măsuri de prognozare și/sau de corectare a semnalelor de apariție a comportamentelor contraproductive (Tabelul 1, Figura 1).

Rezultatele sondajului efectuat în instituțiile S. A. „Moldtelecom”, „Direcția Generală Finanțe”, „Pretura sectorului Ciocana”, „Inspectoratul Energetic de Stat”, Întreprinderea Municipală „Servicii Comunal-Localive” Orhei, Liceul Teoretic "Constantin Negruzzi", S. A. "Zorile", S. A. „Victoriabank”, S. R. L. „Dina Cociug”, Întreprinderea Mixtă S. A. "CBS_AXA" pun în evidență faptul că, în activitatea lor de coordonare a eforturilor umane, acestea, în mare parte, se bazează pe măsuri ce corespund economiei planificate, eficiente într-un mediu liniștit, neschimbător, cu accent deplasat în direcție opusă valorificării factorului uman prin modelarea comportamentului angajaților.

Aceleași rezultate relevă și faptul că, în respectivele organizații, sunt semne clare de comportamente contraproductive. În această ordine de idei, managerii organizațiilor supuse sondajului ar trebui să țină cont de faptul că *devianțele comportamentale* devin surse ale neglijențelor profesionale ale angajaților și, în legătură cu aceasta, ei trebuie să se înarmeze cu măsuri pertinente de prevenire și soluționare a comportamentelor contraproductive.

În acest scop, propunem *Programa de modelare a comportamentului organizațional în instituțiile din Republica Moldova*, care poate fi de real folos pentru eficientizarea activității organizaționale și manageriale și care ar crește substanțial și reputația, imaginea organizațiilor.

Programa este concepută ca un sistem încheșat de lecții publice, training-uri, mese rotunde și recomandări pentru manageri și cadrele de decizie ale

organizațiilor de a participa activ la conferințe cu obiective care se referă la metodologii:

- de înțelegere a comportamentului;
- de previziune a comportamentului;
- de schimbare a comportamentului.

Programa este alcătuită din 3 compartimente: *introducere, etapele realizării și evaluare*. În *Introducere* sunt redate scopul și obiectivele/finalitățile generale ale programei, la fel, metodele de implementare și termenul de realizare a programei.

În *etapele de realizare* sunt descrise *conținuturile orientative* conform fiecărei etape de realizare, a titlurilor și a obiectivelor particulare, precum responsabilitii și executorii etapei, timpul rezervat realizării respectivei etape, organizațiile și auditoriul cărui i se recomandă forma de cunoaștere.

În *evaluare* sunt propuse două chestionare (Anexa 10 și Anexa 11 la teza de doctorat) de evaluare a frecvenței cu care se manifestă comportamentele schimbate ale angajaților: este efectuată descrierea respectivelor chestionare și modul de aplicare a lor, scara conform căreia se apreciază nivelurile de schimbare a comportamentelor angajaților.

Programa include: 4 lecții, 1 training, 1 masă rotundă.

Formele de asimilare a cunoștințelor, cu privire la modelarea comportamentului organizațional conțin: exerciții, tehnici, situații de caz, jocuri profesionale, diverse aplicații.

Scopul general al programei constă în *modelarea comportamentului angajaților pentru facilitarea activității manageriale și creșterea prestigiului organizațiilor*.

1.1. Finalitățile programei:

- Cunoașterea particularităților de prezentare/implementare a tehnicilor, programelor, metodelor de modelare a comportamentului angajaților, în particular, și a comportamentului organizațional, în general;

- Însușirea și aplicarea metodologiei de înțelegere, previziune și schimbare a comportamentului angajaților în baza tehnicilor observării, corelației și experimentului;

- Modelarea comportamentului angajaților prin programe de consolidare;

- Aplicarea tehnicilor și programelor de prevenire și atenuare a stresului;

- Cultivarea atitudinii binevoitoare față de colegi și subalterni;

- Modelarea comportamentului individual al angajaților prin remedierea și soluționarea conflictelor în baza metodei „Analiza Ttranzațională”;

- Modelarea comportamentului organizațional prin aplicarea tehnicilor de stabilire a obiectivelor și de planificare și dezvoltare a carierei.

Metodele de aplicare a programei:

În activitatea de realizare a programei, vor predomina metodele cu caracter activ-participativ. Vor fi folosite, cu precădere: lecții, training-uri, mese rotunde.

Metode de evaluare:

Evaluarea are scopul de a constata efectele realizării programei și de a aprecia, în perspectiva obiectivelor urmărite, rezultatele obținute de auditoriu. Vor fi utilizate următoarele tipuri de evaluare:

- *Formativă* – evaluări sistematice, la finele fiecărei etape. Prin intermediul acestei evaluări, se vor stabili factorii care au asigurat reușita sau au provocat eșecul, cu scopul adaptării procesului de realizare a programei la posibilitățile diferențiate ale auditoriului.

- *Finală* (sumativă) – verificarea la sfârșitul termenului de realizare a programei, cu scopul identificării nivelului real de stăpânire a materiei. Evaluarea se va realiza în baza unui sondaj sumativ, care va cuprinde subiecte (itemi) cu răspuns închis și deschis și rezolvarea unor situații de caz.

Termen de realizare a programei: un an calendaristic.

III. CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetând rolul comportamentului organizațional în activitatea instituțiilor, în general, și a celor din Republica Moldova, în particular, ca domeniu de studiu, metodele și tehnicile cu obiective ce prevăd modelarea comportamentului angajaților, cu scopul de a delimita căi și soluții de eficientizare a activității organizațiilor, în funcție de problematica comportamentului în organizațiile din Republica Moldova, formulăm următoarele **concluzii generale**:

1. În evoluția sa, *comportamentul* s-a dovedit a fi un element organizațional ce influențează profund viața și eficiența organizației, având impact hotărâtor asupra succesului sau falimentului acesteia, ceea ce rezultă că devierile comportamentale provenite din problemele angajaților trebuie să devină zone de interes ale managerilor.

2. Analiza retrospectivă a abordărilor teoretico-metodologice cu privire la formarea și dezvoltarea *comportamentului organizațional* permite constatarea unui șir de concepte care ajută la *evaluarea comportamentului* indivizilor în organizație, la *înțelegerea problemelor* ce apar în cadrul relațiilor interpersonale și la *coordonarea eficientă* a eforturilor mai multor grupuri cu scopul *eficientizării activității organizațiilor*. În pofida acestui fapt, în Republica Moldova au fost abordate de către cercetători în domeniu doar unele aspecte ale CO, cu referire la aspectul teoretic de al rolului CO în activitatea instituțiilor, la prevenirea stresului, la sensibilizarea CO prin cultivarea culturii organizaționale, la necesitatea dezvoltării leadershipului etc.

3. Analiza *dimensiunilor comportamentului organizațional* (comportamentul individual, comportamentul de grup, organizația, mediul organizațional) oferă posibilitate pentru *evaluarea și înțelegerea* profundă a CO, ele înseși constituind instrumente de *analiză* a comportamentului angajaților, cu scopul realizării cu succes a obiectivelor organizaționale.

4. Metodologia studierii comportamentului organizațional pune la dispoziția utilizatorilor (managerilor organizației) metode eficiente de cercetare - observarea, corelarea, experimentul - în tendința de a analiza comportamentul angajaților, cu scopul de a diagnostica modelul de comportament al organizației și a anticipa deficiențele de comportament.

5. Inteligența academică a angajatului (IQ), inteligența emoțională a angajatului (EQ), învățarea organizațională cu formele ei operantă și socială, stresul, conflictul, diversitatea și gestiunea diversității, cultura (individuală, organizațională), puterea în organizații (prin aspectul său „bunăvoință”), leadership-ul, motivația sunt *variabile de evaluare* și, în același timp, de *modelare a comportamentului organizațional*. Fără o analiză a acestor variabile, cu referință la CO, nu putem identifica problematica CO în toată complexitatea lui și nu putem determina căile de perfecționare a acestora.

6. În baza analizei efectuate, am tras următoarele concluzii: comportamentele contraproductive la locul de muncă se manifestă prin agresivitate, hărțuire, furturi, sabotaj, absențe, neglijarea sarcinilor și responsabilităților, constrângeri etc. Cauzele devianțelor sunt: lipsa de autonomie și de participare a angajatului, in justiția organizațională, constrângerile organizaționale, nivelul scăzut al satisfacției în muncă, caracteristicile personalității, factorii demografici, caracteristicile de grup multe din ele specifice organizațiilor din Republica Moldova.

7. Managerii organizațiilor supuse sondajului ar trebui să țină cont de faptul că *devianțele comportamentale* devin surse ale neglijențelor profesionale ale angajaților și, în legătură cu aceasta, ei trebuie să se înarmeze cu măsuri pertinente de prevenire și soluționare a comportamentelor contraproductive.

8. Am constatat că angajații organizațiilor din Republica Moldova supuse sondajului semnalează o slabă sesizare a acțiunilor întreprinse de management, ceea ce-i împedică să-și ajute subalternii să conștientizeze legătura dintre fenomenele din organizații și comportamentele lor. Managerii organizațiilor cercetate recunosc că se implică la minimum în acțiunea de determinare a cauzelor oscilațiilor comportamentale ale subalternilor, cu scopul de a identifica și a pune în practică măsuri de prognozare și/sau de corectare a semnalelor de apariție a comportamentelor contraproductive.

9. Rezultatele sondajelor mai relevă faptul că angajații-respondenți sunt sceptici referitor la acțiunea pozitivă a *diversității* comportamentale asupra realizărilor individuale și a succesului organizațiilor în care activează, ceea ce poate fi explicată de gestiunea rezervată a diversității. Managementul instituțiilor refuză să conștientizeze faptul că *diversitatea* organizațională, influențând în mare măsură comportamentul indivizilor, participă la formarea imaginii organizațiilor - una din valorile principale ale activității de succes a unei instituții.

10. În această ordine de idei, *stresul, conflictul, formele negative de motivare și sistemul de salarizare* s-au dovedit a fi factori cu impact determinant în formarea comportamentului angajaților și a celui organizațional.

11. Programele cu privire la coordonarea eforturilor umane ale întreprinderilor implementate de managementul instituțiilor analizate nu prevăd și obiective de modelare a comportamentului angajaților și a celui organizațional. Pentru ameliorarea situației constatate, organizațiile din Republica Moldova necesită implementarea unor programe, a căror scop să prevadă *eficientizarea activității organizațiilor, valorificând* resursele umane ale acestora. Obiectivele programelor trebuie să fie direcționate spre modelarea CO prin acțiuni de consolidare a comportamentului, de prevenire/atenuare a stresului, de planificare și dezvoltare a carierei angajaților, de soluționare a conflictului și de dezvoltare a abilităților de comunicare.

Programele trebuie să conțină exerciții de antrenament, training-uri și tehnici speciale în funcție de specificul carențelor depistate în urma evaluării aspectului comportamentului în întreprinderile supuse sondajului.

Așadar, în baza concluziilor de mai sus, constatăm că managementul organizațiilor supuse sondajului desconsideră legătura directă dintre comportamentul organizațional și activitatea de succes a întreprinderii, la fel, cum angajații nu fac conexiuni dintre comportamentul și realizările proprii. În scopul înlăturării respectivelor carențe și a eficientizării activității organizațiilor prin prisma modelării comportamentului organizațional în general, și al angajaților, în special, **recomandăm** următoarele:

1. Pentru a-și *desfășura constructiv activitatea*, organizațiilor li se recomandă să efectueze, cel puțin, o dată la 2 ani *sondaje de opinie*, folosind chestionarele din anexele 6 și 7 sau, în baza acestora, elaborându-și propriile chestionare. În funcție de rezultatele obținute, va fi posibilă estimarea comportamentului angajaților, depistarea eventualelor simptome de apariție a devianțelor comportamentale și aprecierea corectă a programelor de modelare a comportamentului.

2. *Un diagnostic obiectiv* al situației comportamentului în organizație este posibil de obținut, dacă evaluarea comportamentului va fi realizată utilizând tehnicile propuse de domeniul comportamentului organizațional: *observarea, corelarea și experimentul*:

- pentru evaluarea previzională a situației comportamentului în organizație, se propun *tehnicele de observare*;
- pentru analiza gravității situației comportamentale în organizație – *tehnica corelării datelor existente*;
- pentru constatarea cauzelor unui anumit comportament și, ulterior, a metodelor de redirecționare a respectivului comportament, se propune *tehnica experimentală*.

3. În cazul în care diagnosticul situației comportamentului în organizații constată simptome de apariție a comportamentelor deviate și cu scopul modelării unor comportamente productive ale angajaților, propunem atenției

administrațiilor respectivei organizații să utilizeze „Programa de modelare a comportamentului organizațional în instituțiile din Republica Moldova”. Luând drept model programa propusă, organizațiile pot să-și elaboreze una proprie, adaptând-o la problemele depistate și la obiectivele propuse cu referire la comportamentul organizațional.

4. Oricare dintre organizații poate aplica forme aparte de asimilare a cunoștințelor cu privire la modelarea comportamentului organizațional conținute în „Programa de modelare a comportamentului organizațional în instituțiile din Republica Moldova”, în funcție de carențele comportamentale depistate, după cum urmează:

- în cazul depistării predispozițiilor comportamentale la conflict sau a existenței unor situații de conflict între angajați, propunem să se organizeze mese rotunde sau seminare cu teme privind „Prevenirea stresului prin metode de soluționare a conflictelor și de educare a toleranței față de diversitatea comportamentală”, cu conținuturi bazate pe analiza și studierea metodei de dezvoltare a comunicării („Analiza Tranzacțională”), pe exerciții de soluționare și prevenire a conflictelor cu aplicarea AT, pe exerciții de antrenare a bunăvoinței;

- dacă rezultatele sondajului relevă că angajații au un comportament grav stresat, atunci pot fi aplicate: „Tehnica de evitare a risipei de timp” și/sau „Programul de modificare a prezenței obligatorie la locul de muncă”.

Totodată, considerăm util ca toți angajații, mai ales managerii, să-și antreneze atitudinea binevoitoare față de colegi și să-și dezvolte competențele de comunicare exersând metodele propuse de AT;

- în situația în care rezultatele sondajului relevă comportamente neadecvate ale angajaților din cauza unor tipare administrative ineficiente, recomandăm managerilor să ia măsuri de corectare cu consolidarea ulterioară a comportamentelor angajaților, așa ca „Programul cu interval fix”, „Programul cu interval variabil”, „Programul cu rație fixă” și „Programul cu rație variabilă” care pot fi aplicate aparte sau în combinație;

- pentru înlăturarea deficiențelor în ceea ce privește comportamentul loial al angajaților, se recomandă „Programul de motivare a angajaților” cu conținuturi ce se referă la elaborarea și formularea clară a obiectivelor individuale, la planificarea și dezvoltarea carierelor de succes ale angajaților și la antrenarea atitudinii binevoitoare reciprocă a angajaților;

- organizațiilor în care s-au constatat devieri comportamentale din cauza deficiențelor de comunicare, le propunem să aplice training-ul „Abilități de comunicare și de soluționare a conflictelor” și exercițiile de aplicare a metodei AT.

5. Pentru a aprecia nivelul la care programele implementate au schimbat comportamentul angajaților organizațiile, este necesar să se efectueze reevaluarea rezultatelor. În calitate de instrument de evaluare, organizațiilor li se

propun două chestionare, unul pentru manageri și altul pentru subalterni, a căror itemi se referă la principalele variabile în raport cu carențele depistate.

6. În scopul completării teoriei și practicii economiei naționale privind activitatea instituțiilor, managementului acestora se recomandă să implementeze „Programa de modelare a comportamentului organizațional în instituțiile din Republica Moldova”, ce poate constitui un instrument util de coordonare a resurselor umane ale organizațiilor, conducând astfel la decizii cu impact pozitiv asupra creșterii atractivității companiilor naționale și a creșterii productivității profesionale.

IV. LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE LA TEMA TEZEI

1. Borcoman Raisa, Jorovlea Elvira, *Rolul “antecedentului” și “consecinței” în schimbarea comportamentului*, Revista „Economica“, nr. 2(76), 2011, p. 95-99, (0,8 c.a.), ISSN 1810-9136, categoria B.

2. Borcoman Raisa, Jorovlea Elvira, *Impactul comportamentului organizațional în formarea comportamentului angajaților*, Revista „Economica“, nr. 2(80), 2012, p.7-11, (1,0 c.a.), ISSN 1810-9136, categoria B.

3. Jorovlea Elvira, *Motivarea angajaților prin prevenirea comportamentului contraproductiv*, Revista „Economica“, nr. 4(82), 2012, p. 40-44, (1,0 c.a.), ISSN 1810-9136, categoria B.

4. Jorovlea Elvira, Mancaș Maria, *Comportamentul organizațional: modelare prin prisma dimensiunilor acestuia*, Revista „Economica“, nr. 1(83), 2013, p.60-67, (1,6 c.a.), ISSN 1810-9136, categoria B.

5. Jorovlea Elvira, *Modelarea comportamentului angajaților prin strategii de educare a diversității*, Rev. „Economica”, nr.1(87), 2014, p.39-48, (2,0c.a), ISSN 1810-9136, categoria B.

6. Jorovlea Elvira, *Performance management efficiency analysis in moldovan enterprises in terms of some factors of modelling the organizational behaviour*, Revista “Acta oeconomica universitatis Selye, nr. 1, 2014, p. 107-117, (2,0 c.a.), ISSN 1338-6581.

7. Jorovlea Elvira, *Consolidarea – o modalitate de schimbare a comportamentului organizațional*. În: „Republica Moldova: 20 ani de reforme economice”: Conferința Științifică Internațională: 23-24 septembrie 2011. Chișinău: ASEM, 2011, vol. II, p. 425-428, (0,8 c.a.), ISBN 978-9975-75-587-0.

8. Jorovlea Elvira, *Prevenirea comportamentului contraproductiv – formă de motivare a angajaților*. În: „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii”: Conferința Științifică Internațională: 28-29 septembrie 2012. Chișinău: ASEM, 2012, vol. II, p. 155-159, (0,8 c.a.), ISBN 978-9975-75-629-7.

9. Jorovlea Elvira, *Modelarea comportamentului organizațional prin acțiunea asupra comportamentului individual*. În: „60 de ani de învățământ economic superior în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic”: Conferința Științifică Internațională: **27-28 septembrie**

2013. Chișinău: ASEM, 2013, vol. II, p. 351-356, (1,0 c.a.), ISBN 978-9975-75-674-7.

10. Jorovlea Elvira, *Modelarea comportamentului organizațional prin prisma factorului „comunicare”*. În: „Dimensiunile comunicării în contextual integrării europene a Republicii Moldova”: Conferință științifică națională cu participare internațională: 11 aprilie 2014. Chișinău: ASEM, 2014, p. 64-67, (0,6 c.a.), ISBN 978-9975-75-643-3.

11. Jorovlea Elvira, *Motivarea comportamentului ce conduce la performanțe*. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători, 14-15 aprilie 2011. Chișinău: ASEM, ed. a IX, p. 12-13, (0,2 c.a.), ISBN 978-9975-75-577-1.

12. Jorovlea Elvira, *Unii factori ai comportamentului organizațional în formarea relațiilor bidirecționale*. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători, 28-29 aprilie 2012. Chișinău: ASEM, ed. a X, p. 174-176, (0,4 c.a.), ISBN 978-9975-75-618-1.

13. Jorovlea Elvira, *Modelarea comportamentului organizațional prin managementul diversității*. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători, 25-26 aprilie 2013. Chișinău: ASEM, ed. a XI, p. 179-181, (0,6 c.a.), ISBN 978-9975-75-659-4.

ADNOTARE

Teza de doctor în economie cu tema: „Rolul comportamentului organizațional în activitatea instituțiilor din Republica Moldova”. Autor: Jorovlea Elvira. Specialitatea științifică – 521.03 „Economie și management în domeniul de activitate”. Chișinău, 2015

Structura tezei: introducerea, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia - 200 surse, 18 figuri, 5 tabele și 13 anexe.

Cuvinte-cheie: comportament organizațional, comportament individual, comportament de grup, organizație, mediu, comportamente contraproductive, satisfacție, motivație, stres, conflict, diversitate, leadership, comunicare, comportament loial.

Domeniu de cercetare: comportamentul angajaților în cadrul organizațiilor, variabile de evaluare și factori de modelare a comportamentului individual și de grup.

Scopul tezei: concretizarea rolului comportamentului organizațional în activitatea instituțiilor, constatarea și analiza variabilelor, metodelor și tehnicilor de modelare a comportamentului angajaților și recomandarea unor programe de modelare a comportamentului organizațional în vederea eficientizării activității instituțiilor.

Obiectivele cercetării: studiul și geneza conceptului de comportament organizațional, al dimensiunilor lui, al variabilelor de evaluare - analiza instrumentelor de prevenire a comportamentelor contraproductive; a programelor de consolidare a comportamentului organizațional; propunerea unor direcții de modelare a comportamentului în cadrul instituțiilor din Republica Moldova.

Noutatea științifică. A fost efectuat studiul domeniului comportamentului, argumentându-i rolul în activitatea instituțiilor; analiza factorilor de influență a comportamentului organizațional. A fost justificată necesitatea implementării unor acțiuni de gestiune a comportamentului angajaților în vederea prevenirii comportamentului contraproductiv; a fost elaborată o programă de modelare a comportamentului.

Originalitatea cercetării. A fost elaborată o programă ce cuprinde obiective care prevăd modelarea comportamentului organizațional în vederea eficientizării activității organizaționale, inclusiv a celei manageriale și recomandarea acesteia în scopul implementării în instituțiile din Republica Moldova.

Importanța la nivel teoretic: a fost evaluată starea reală a comportamentului în organizațiile din Republica Moldova, prin reliefaarea unor factori cu impact determinant asupra comportamentului organizațional.

Valoarea aplicativă a rezultatelor cercetării constă în identificarea unor programe de modelare a comportamentului, în vederea utilizării lor de către managerii instituțiilor la elaborarea unor instrumente de modelare a comportamentului organizațional.

Problema științifică soluționată constă în *identificarea soluțiilor de modelare a comportamentului organizațional, în vederea eficientizării activității manageriale și recomandarea acestora pentru a fi implementate în instituțiile din Republica Moldova.*

Implementarea rezultatelor. Rezultatele cercetării pot servi pentru elaborarea unor programe de evaluare și modelare a comportamentului angajaților, ținându-se cont de situația reală din cadrul organizației. Necesitatea implementării unei programe de modelare a comportamentului se bazează pe rezultatele preventive obținute în organizațiile Inspectoratului Energetic de Stat (Certificat de Implementare nr. 25/01-37 din 05 februarie) și S.A., „Victoriabank” (Certificat de Implementare nr. 553-B-13 din 18 martie 2013) care confirmă că sondajul le-a fost de real folos, dat fiind prezente simptome ale unor comportamente contraproductive. Rezultatele cercetării pot fi utilizate la predarea cursurilor universitare la ciclul I și de master la specialitățile: Management, Business și Administrarea Afacerilor, Managementul Resurselor Umane.

ANNOTATION

PhD thesis in economics on: "The Role of the Organizational behavior in the activity of the organizations in the Republic of Moldova." **Author:** Elvira Jorovlea. **Scientific Specialty - 521.03:** "Economy and Management in the field of activity ". **Chisinau, 2015**

The structure of the thesis: introduction, three chapters, overall conclusions and recommendations, bibliography - 200 sources, 18 figures, 5 tables and 13 annexes.

Keywords: organisational behaviour, individual behaviour, group behaviour, organization, environment, counterproductive behaviours, satisfaction, motivation, stress, conflict, diversity, leadership, communication, loyal behaviour.

Field of research: employee behaviour within organizations, assessment variables and the factors modelling the individual and group behaviour.

The purpose of the research: concretization of the role of organizational behaviour in the activity of the institutions, finding and analyzing the variables, the methods and the techniques of modelling the employees' behaviour, and recommending programs of organizational behaviour modelling in order to streamline the business activity.

The objectives of the research: the study and the genesis of the concept of organizational behaviour, its size, assessment variables - the analysis of instruments to prevent the counterproductive behaviour; the analysis of the existing programs of strengthening the organizational behaviour and the proposal of directions for behaviour modelling in the organizations of the Republic of Moldova.

The scientific novelty. We conducted a study of the field of behaviour arguing its role in the activity of the organizations; the analysis of the factors that influence the organizational behaviour; we justified the necessity to implement some actions which manage employee behaviour in order to prevent the counterproductive behaviour; we developed a program for behaviour modelling.

The originality of the work: We developed a program which comprises the objectives that stipulate the modelling of the organizational behaviour with the aim of streamlining the organizational and the managerial activity, and recommend this program to be implemented in the organizations of the Republic of Moldova.

The theoretical significance: the actual state of the behaviour in the enterprises of the Republic of Moldova was assessed by highlighting some factors with a major impact on the organizational behaviour.

The applicative value of the research results consists in identifying some programs and behaviour modelling techniques to be used by the managers of organizations in order to develop their own programs for organizational behaviour modelling.

The solved scientific problem comprises: *the identification of the solutions for the organizational behaviour modelling in order to streamline the managerial activities, as well as recommending their implementation in the organizations of the Republic of Moldova.*

Implementation of the results. The results of the survey could serve in the development of programs of assessment and modelling of the behaviour of employees, taking into account the actual situation in the enterprise. The need to implement a behaviour modelling program is based on the results obtained from the State Energy Inspectorate (Certificate of Implementation no. 25 / 01-37 of February 5th) and SA "Victoriabank" (Certificate of Implementation no. 553-B-13 of March 18, 2013) organizations, which confirmed that the survey has been of great help, given the presence of symptoms of some counterproductive behaviours. Furthermore, the results of the research can be used in the didactic process of the higher education institutions for the undergraduate and master's specialties in Management, Business Management and Administration, and Human Resources Management.

АННОТАЦИЯ

Диссертация по экономике на тему «Роль организационного поведения в учреждениях Республики Молдова». Автор: Жорвля Эльвира. Научная специальность – 521.03 "Экономика и управление в области деятельности". Кишинев, 2015

Структура диссертации: введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография – 204 источников, 18 диаграммы, 5 таблиц и 13 приложений.

Ключевые слова: поведение, организационное поведение, индивидуальное поведение, организация, среда, контрпродуктивные формы поведения, мотивация, стресс, конфликт, разнообразие, лидерство, коммуникации, власть, лояльное поведение.

Область исследования: поведение сотрудников в организации, переменные оценки и факторы, формирующие индивидуальное и групповое поведение.

Цель диссертационной работы: изучение организационного поведения, оптимизации бизнес-деятельности, рекомендация некоторых программ по моделированию организационного поведения.

Задачи исследования: изучение и генезис понятия организационного поведения, определение и анализ индивидуальных поведенческих переменных, их влияния на организационное поведение; анализ причин его изменения и объяснения поведения работников; анализ инструментов по предотвращению контрпродуктивного поведения; анализ существующих программ в мировой практике для консолидирования организационного поведения и разработки предложений по внедрению в организации Республики Молдова.

Научная новизна: было проведено исследование в области поведения, как императивного организационного фактора; был проведен анализ и оценка факторов, влияющих на организационное поведения сотрудников; была доказана необходимость предотвращения и устранения контрпродуктивного поведения в качестве аргумента выживания организаций и их текущей деятельности.

Оригинальность исследования. В результате проведенного исследования была разработана программа, включающая в себя цели, которые обеспечивают моделирование организационного поведения для улучшения управления, а также даны рекомендации для ее внедрения в организациях Молдовы.

Значение исследования на уровне теории: было оценено реальное состояние организационного поведения на предприятиях Республики Молдова путем выделения определяющих факторов влияющих на организационное поведение.

Практическая ценность результатов исследования заключается в выявлении программ моделирования поведения, для использования руководителями развития организационных инструментов моделирования поведения

Решение научной проблемы заключается в выявлении решения и научного моделирования организационного поведения , управленческой работы и рационализации этих рекомендации, которые должны быть реализованы в учреждениях в Молдовы.

Внедрение результатов. Результаты опроса могут служить для создания собственных программ моделирования поведения сотрудников, принимая во внимание фактическое положение дел в компании. Необходимость внедрения программы для моделирования поведения обоснована результатами полученными в организациях „Государственная Энергетическая Инспекция” (Сертификат о Внедрении № 25.01-37 от 05 февраля 2013) и А. О. „Victoriabank” (Сертификат о Внедрении № 553-B-13 от 18 марта 2013). В то же время, результаты исследований могут быть использованы в процессе преподавания в высших учебных заведениях для университетских курсов и магистратуры по специальностям Менеджмент, Бизнес и Администрирование.

JOROVLEA ELVIRA

**ROLUL COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN
ACTIVITATEA INSTITUȚIILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIU DE
ACTIVITATE**

Autoreferat al tezei de doctor în economie

Aprobat spre tipar 20.10. 2015
Hîrtie ofset. Tipar ofset.
Coli de autor 1,5

Formatul hîrtiei 60 x 84 1/16.
Tiraj 50 ex.
Comanda nr. 69

Tipografia Departamentului Editorial-Poligrafic al
Academiei de Studii Economice a Moldovei
Chișinău, MD-2005, str.Bănulescu-Bodoni, 59.
Tel. 402-986, 402-910