

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris
C.Z.U: 005.322:159.942(478)(043)

ȚÎMBALIUC NATALIA

**INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ CA FACTOR DE
EFICIENTIZARE A MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI**

521.03. ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE

Autoreferatul
tezei de doctor în științe economice

CHIȘINĂU, 2018

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

Conducător științific:

COTELNIC Ala, profesor universitar, doctor habilitat în economie

Referenți oficiali:

BURLACU Natalia, profesor universitar, doctor habilitat în economie

JALENCU Marian, conferențiar universitar, doctor în economie

Componenta Consiliului Științific Specializat:

PALADI Ion, *președinte*, profesor universitar, doctor habilitat în economie

PORTARESCU Serghei, *secretar științific*, conferențiar universitar, doctor în economie

BUGAIAN Larisa, profesor universitar, doctor habilitat în economie

LITVIN Aurelia, conferențiar universitar, doctor habilitat în economie

COVAȘ Lilia, conferențiar universitar, doctor în economie

Susținerea tezei va avea loc la 29.06.2018, ora 15.00 în ședința Consiliului Științific Specializat D 32.521.03 – 11 din cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei (ASEM) pe adresa: MD-2005, mun. Chișinău, str. Bănulescu Bodoni, 61, blocul A, etajul 3, sala Senatului.

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate la biblioteca Academiei de Studii Economice a Moldovei și pe pagina web a CNAA (www.cnaa.md).

Autoreferatul a fost expediat la 29 mai 2018.

Secretar științific al Consiliului Științific Specializat:

PORTARESCU Serghei

conferențiar universitar, doctor în economie

Conducător științific:

COTELNIC Ala

profesor universitar, doctor habilitat în economie

Autor:

ȚÎMBALIUC Natalia

I. REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea temei de cercetare. În orice tip de organizație se derulează procese de muncă prin care se obțin bunuri economice destinate satisfacerii unui segment al nevoii sociale. Artizanii acestor procese – de management, principale sau de sprijin - sunt managerii și executanții, care îndeplinesc roluri diferite, dar interdependente. Dacă managerii fundamentează și adoptă decizii, executanții inițiază acțiuni pentru operaționalizarea acestora, cu sprijinul metodologic al primilor. Asemenea preocupări sunt guvernate de aceleași principii - eficiență și eficacitate. Privit din această perspectivă, managementul, ca activitate, implică eforturi și generează efecte, predominant calitative, necuantificabile. Exprimarea eficienței și a eficacității manageriale, a performanțelor specifice pe care le presupun este un demers științific pe cât de complex, pe atât de complicat și dificil.

Cu toate că aspectele ce țin de procesul managerial sunt foarte actuale și pe larg discutate în mediul academic și științific din diverse domenii, destul de controversată și ambiguă rămâne problema cu privire la criteriile de apreciere a eficienței conducătorului. În teorie, eficiența activității presupune existența unor efecte, în raport cauzal cu eforturile depuse pentru obținerea lor. În practică, este foarte dificil de a identifica indicatori obiectivi ai activității eficiente a managerului. Unii autori sunt de părerea că eficiența managerului poate fi determinată pornind de la nivelul de profitabilitate și reducere a costurilor pentru activități. Însă, dacă ar fi să măsurăm eficiența managerului doar prin prisma unor indicatori concreți, atunci reiese că, atingând acești indicatori, managerii nu se vor mai confrunta cu alte probleme în activitatea lor, ceea ce nu corespunde realității.

În calitate de indicatori de evaluare a activității efectuate pot servi așa indicatori economici ca: productivitatea muncii, rentabilitatea etc. Însă, aceștia pot fi datorati și altor factori, care au atribuție nu doar la activitatea unui manager concret, dar și la organizație în întregime. În plus, un indicator al eficienței managerului este atitudinea subordonaților unul față de celălalt sau față de manager, în special. În acest mod, sentimentul confortului psihologic, fiind un indicator subiectiv al activității de succes al managerului, este considerat indicator important al eficienței activității acestuia.

Suntem de părerea, că posibilitatea de creștere a eficienței activității manageriale prin dezvoltarea inteligenței emoționale a acestora deschide noi perspective de dezvoltare inovatoare a comunității de afaceri în ansamblu. Inteligența emoțională influențează eficiența organizației în mai multe direcții: recrutarea și păstrarea angajaților, dezvoltarea talentelor, munca în echipă, implicarea angajaților, simțul moral și sănătatea, inovația, productivitatea, eficiența, veniturile, calitatea serviciilor, loialitatea clientului etc.

Totuși, savanții care au studiat aspectele inteligenței emoționale în organizații, chiar și fără a folosi termenul ca atare, recunosc că mai sunt multe lucruri de clarificat în această direcție: modul în care acest tip de inteligență poate fi măsurat, impactul ei asupra performanței individuale și asupra eficienței organizației. În unele cazuri, această lipsă de claritate a condus la conflict și controverse între savanți și practicieni.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare.

Cercetările din ultimele decenii s-au axat pe tendința de a fundamenta teoretic conceptul de inteligență emoțională, demonstrându-i importanța pentru dezvoltarea personală și inserția socio-profesională, iar preocupările actuale ale savanților, în acest domeniu, continuă să producă rezultate remarcabile. Realizările cercetătorilor K. Albrecht, D. Carusso, St.R. Covey, I. Fodor, D. Goleman, Bar-On, R., Parker, Guilford, J.P, Mayer P., Salovey J, Segal J., Thorndike E., Люсин Д.В., И.Н. Андреева, Егоров И., Dragolea L., Cofirlea D, M. Roco, ș.a. confirmă faptul că posedarea unei inteligențe emoționale dezvoltate oferă, prin intermediul competențelor emoționale, mai multe oportunități în stabilirea și menținerea relațiilor interpersonale constructive, contribuie la adaptarea socială de succes, asigură integrarea profesională și un leadership eficient. Cercetătorii ruși Pankova T.A., Hlevnaia E., Egorov I. și alții, au studiat

problemele ce țin de impactul pe care îl are inteligența emoțională asupra activității managerului sub diverse aspecte.

În Republica Moldova, de asemenea, problemele inteligenței emoționale tot mai mult se află în centrul atenției savanților din diferite domenii, însă cu preponderență în domeniul psihologie și cel al pedagogiei. Astfel remarcăm cercetările efectuate de către Rusu E., Zagaevski C., Cojocaru-Boroșan M. ș.a. Însă cercetările menționate nu iau în considerare domeniul managementului organizațional, nu răspund la întrebările, care sunt în centrul atenției științifice a cercetării în cauză.

Cercetarea efectuată de către noi are mai multe subiecte, care au fost analizate și au fost evidențiate intercondiționările între aceste variabile ale vieții manageriale. Astfel, studiind comportamentul managerial, stilurile de conducere, am apelat la realizările științifice în domeniu, prezentate în lucrările savanților străini Covey S., Rumsey Michael, Schein, H. Edgar, Likert R., Blake, R., Mouton J., Lewin, K., Popescu G., Vidu A., Veboncu I., Cornescu, V., Mihăilescu, I. și Stanciu S., Pitariu, D. H., Petrescu I., Zlate M., Rusu C., Nicolescu O., precum și a celor din Republica Moldova – Sîrbu I., Cojocaru V., Bilaș L., Dorogaia I., Bîrcă A., Belostecinic M., Burlacu N., Jalencu M. ș.a., studiind eficiența activității manageriale am consultat diverse surse ale savanților Veboncu I., Nicolescu O., Covey Stephen R., Boyatzis R., Мамонова И. Ф., Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н., Petrovici V. ș.a.

Cercetările efectuate de către savanți în domeniul inteligenței emoționale, a eficienței activității manageriale, a stilului de manager, au arătat dispersitatea cercetărilor în cauză și lipsa unei cercetări integrale a componentelor menționate. În acest sens, devine actuală efectuarea unei cercetări, care ar permite identificarea unui model de influență a inteligenței emoționale prin intermediul activității manageriale asupra eficienței activității organizaționale.

Scopul lucrării constă în studierea nivelului de inteligență emoțională a managerilor în baza elaborării unei metodologii proprii și determinarea interdependenței între nivelul inteligenței emoționale a managerului și eficiența activității acestuia.

În vederea realizării scopului propus, am înaintat următoarele *sarcini*:

- studierea cadrului conceptual al inteligenței emoționale și analiza abordărilor teoretico-metodologice ale studiului inteligenței emoționale;
- identificarea principiilor, direcțiilor și implicațiilor semnificative de formare a inteligenței emoționale a managerilor;
- evidențierea locului de muncă drept cadru logic pentru eforturile de ameliorare a competențelor asociate cu inteligența emoțională;
- studierea comportamentului managerului în cadrul organizației, în interacțiunea sa cu mediul intern și extern din punct de vedere al asigurării unei eficiențe cât mai înalte a activității sale, prin prisma corelării cu stilul de management practicat de acesta;
- evidențierea aspectelor teoretice ale eficienței activității managerilor și posibilitatea comensurării acesteia, inclusiv prin prisma realizării funcțiilor manageriale;
- punctarea celor mai semnificative instrumente manageriale de evaluare a performanțelor manageriale și economice;
- evidențierea particularităților eficienței și eficacității managementului în ansamblu și la nivel de componente majore – metodologică, decizională, informațională și organizatorică;
- identificarea empirică a interdependenței între nivelul inteligenței emoționale a managerului și eficiența activității sale;

Subiectul cercetării îl constituie cadrul metodologic al influenței inteligenței emoționale a managerilor organizației asupra eficienței activității acestora.

Obiectul cercetării este reprezentat de activitatea managerială a conducătorilor de diferite niveluri din 30 de organizații din Republica Moldova din domeniul tehnologiilor informaționale și de comunicare, industria de confecții și organizații publice.

Noutatea științifică a rezultatelor cercetărilor este transpusă în:

1. realizarea abordării complexe a analizei teoriei „inteligență emoțională”, concept slab valorificat în teoria și practica managerială din Republica Moldova;
2. clarificarea distincțiilor conceptuale și practice dintre inteligența emoțională a managerilor, metodele, principiile, instrumentele de măsurare a nivelului inteligenței emoționale;
3. analiza în premieră, pentru Republica Moldova, a interdependenței între nivelul inteligenței emoționale a conducătorului și eficiența activității de conducere a acestuia în baza unei cercetări empirice;
4. identificarea interdependenței între inteligența emoțională și stilul de management practicat de manageri;
5. elaborarea unui cadru metodologic generic de determinare a impactului pe care îl are inteligența emoțională asupra eficienței activității manageriale.

Problema științifică soluționată rezidă în fundamentarea teoretică și practică a importanței pe care o prezintă inteligența emoțională a managerilor, indiferent de nivel, în vederea eficientizării activității sale și a colectivului în întregime, prin elaborarea unui model de evaluare a inteligenței emoționale și testarea acestuia în cadrul companiilor din Republica Moldova.

Importanța teoretică a tezei constă în contribuțiile aduse la precizarea și definirea noțiunilor fundamentale ale teoriei inteligenței emoționale, eficienței activității manageriale. De asemenea importanța teoretică a cercetării este argumentată prin: determinarea bazelor teoretice și a reprezentărilor metodologice ale identificării inteligenței emoționale în contextul aplicării unui anumit comportament managerial; formularea criteriilor de evaluare a inteligenței emoționale a managerilor; evidențierea metodelor și criteriilor de evaluare a activității managerilor.

Valoarea aplicativă. Rezultatele cercetării pot servi drept bază pentru investigațiile ulterioare, mai profunde a calităților pe care trebuie să le posede un conducător în vederea realizării cu succes a atribuțiilor sale, a eficientizării activității întregii echipe. În plus, în premieră pentru știința economică din Republica Moldova, și în deosebi cea managerială, a fost efectuată o cercetare empirică, care a avut drept scop determinarea interdependenței dintre comportamentul managerial al persoanei cu funcție de conducere, exprimat prin stilul de conducere practicat, și între nivelul inteligenței emoționale a conducătorului și eficiența activității sale, exprimată prin realizarea funcțiilor manageriale. În așa mod, cercetarea contribuie la dezvoltarea teoriei personalității managerului, completând-o cu așa un element ca inteligența emoțională.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere sunt:

1. Inteligența emoțională se referă la un set de abilități și competențe emoționale și sociale care pot influența felul nostru de a fi, respectiv modul în care ne percepem pe sine și ne exprimăm, modul în care dezvoltăm și menținem relațiile sociale, modul în care facem față provocărilor și folosim informația cu privire la propriile trăiri astfel încât să ne adaptăm și să acordăm un sens evenimentelor la care suntem expuși.
2. Evaluarea eficacității managementului constă în determinarea calității proceselor de management, nivelului de utilizare rațională a resurselor materiale, financiare, umane.
3. Există o relație pozitivă între nivelul inteligenței emoționale a managerului și eficiența executării actului managerial. În special, managerii cu un nivel superior de inteligență emoțională, iau decizii, care sporesc eficiența activităților, inclusiv și profitabilitatea organizației.
4. Nivelul inteligenței emoționale a managerului afectează eficacitatea exercitării funcțiilor manageriale: eficiența managerială va crește o dată cu ridicarea nivelului competențelor emoționale ale managerilor.
5. Comportamentul managerului este în strânsă legătură cu stilul acestuia de conducere. Liderii organizațiilor care caracterizează un nivel ridicat de inteligență emoțională sunt predispuși la un stil democratic de luare a deciziilor manageriale.

Aprobarea rezultatelor științifice obținute. Principalele rezultate ale cercetării și recomandările studiului au fost prezentate, discutate și aprobate în cadrul conferințelor anuale ale tinerilor cercetători la Academia de Studii Economice a Moldovei (ASEM), a ședinței catedrei „Management” a ASEM, precum și simpozioanelor naționale și internaționale, printre care: Conferința Științifică Internațională Republica Moldova: 20 de ani de reforme economice din 23-24 septembrie 2011, Conferința Științifică Internațională Strategii și Politici de Management în Economia Contemporană din 30-31 martie 2012. Chișinău: ASEM, 2012, etc.

Implementarea rezultatelor științifice. Cele mai importante rezultate ale cercetării, expuse în teză, au fost acceptate spre implementare în cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei, Agenției Informaționale de Stat Moldpres, Centrului de Instruire și Consultanță în Afaceri MACIP, Artizana S.R.L. și DAAC System Integrator/DAAC Hermes S.A., fiind confirmate prin acte de implementare.

Publicațiile la tema tezei. Conținutul de bază și concluziile cercetării au fost expuse în 13 publicații științifice, inclusiv articole în reviste de profil recenzate, culegeri de articole, comunicări la conferințe științifice (total 4,3 c.a.).

Structura lucrării a fost determinată de planul cercetării, problematica analizată, obiectivele și rezultatele acesteia. Teza conține introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografia (174 de titluri), 12 anexe, 152 pagini text de bază, 44 tabele, 15 figuri și 22 formule.

Cuvinte-cheie: inteligență emoțională, stil de conducere, stil democrat, stil autoritar, eficiența actului managerial, management transformațional, conducere rezonantă, conducere disonantă, comportament economic, competențe emoționale.

II. CONȚINUTUL LUCRĂRII

În *Introducere* este argumentată actualitatea temei selectate, sunt identificate problemele de cercetare, este stabilit scopul, obiectivele, obiectul, subiectul și metodologia de cercetare, este relevată noutatea științifică și problema științifică soluționată în teză, este descrisă aprobarea și implementarea rezultatelor cercetării.

Capitolul I „*Abordări conceptuale ale inteligenței emoționale în managementul organizației moderne*” conține o prezentare a elementelor definitorii ale cadrului conceptual și metodologic aferent inteligenței emoționale și activității manageriale. Este efectuată analiza originii etimologice și semantice a conceptului de inteligență emoțională, sunt evidențiate principalele componente și dimensiuni ale inteligenței emoționale în abordarea diferitor savanți, se conține precizarea metodelor de măsurare a inteligenței emoționale, existente în literatura în domeniu. Autorul analizează diverse aspecte ce țin de știința conducerii și care au o importanță directă asupra soluționării scopului cercetării: obiectivele, responsabilitățile, funcțiile, expuse într-un câmp extins, ale managerului, stilul de conducere practicat de manageri, interdependența între inteligența emoțională și funcțiile realizate de manageri în activitatea cotidiană.

Inteligența reprezintă un concept complex, cu diverse interpretări, definiții și elemente componente. Inteligența poate fi tratată ca o funcție a personalității, ca o abilitate specifică individului, ca modalitatea de a reacționa la mediul înconjurător sau, în sens abstract, ca un ”instrument pus în serviciul cunoașterii”.

Componentele inteligenței sunt incontestabil multiple și pot fi clasificate în mod diferit. La nivel fundamental, există două tipuri de elemente ale inteligenței: elemente cognitive (factori ai intelectului) și elemente non-cognitive (factori sociali, afectivi, personali etc.) (Figura 1). În acest context, inteligența se conturează ca o ”umbrelă” care acoperă întreaga varietate de abilități mentale. Componentele cognitive ale inteligenței au fost pe larg studiate, iar evaluarea acestora, prin testele IQ, este aplicată exhaustiv în diverse situații și pentru multiple scopuri. Componentele non-cognitive, însă, au rămas în afara atenției cercetătorilor timp îndelungat [16]. Abia recent au fost efectuate suficiente studii științifice pentru a putea demonstra importanța

elementelor non-cognitive pentru succesul unui individ. Printre elementele non-cognitive ale inteligenței putem menționa: inteligența socială, Modelul Inteligențelor Multiple, inteligența intra- și interpersonală, dar și inteligența emoțională, care a constituit subiectul de cercetare a lucrării date.

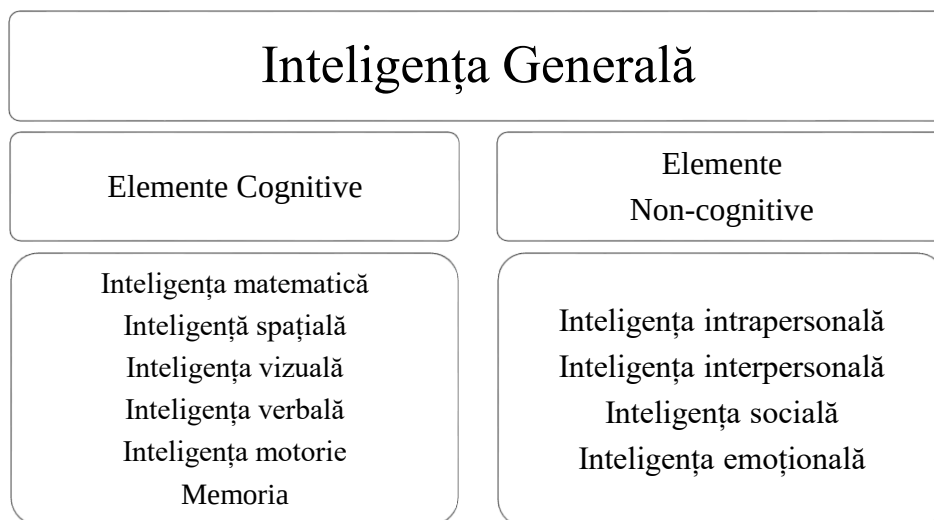


Figura 1. Elementele Inteligenței Generale

Sursa: Elaborat de autor în baza [4]

Dacă existența și importanța emoțiilor au fost dintotdeauna recunoscute (încă în perioada antică, de către filosofi greci), atunci inteligența emoțională, ca ramură a inteligenței generale s-a cristalizat abia la sfârșitul secolului XX. Numeroși cercetători au încercat să definească noțiunea de inteligență emoțională, să determine elementele componente ale acesteia și să evidențieze interacțiunea dintre conceptul de inteligență emoțională și alte aspecte ale vieții umane. Menționăm că inteligența emoțională poate fi analizată în patru direcții (Figura 2): intrapersonal – pentru conștientizarea și dezvoltarea propriei persoane; interpersonal – pentru gestionarea vieții sociale, crearea și menținerea unor relații sănătoase cu cei din jur; identificarea emoțiilor; dar și gestionarea acestora.

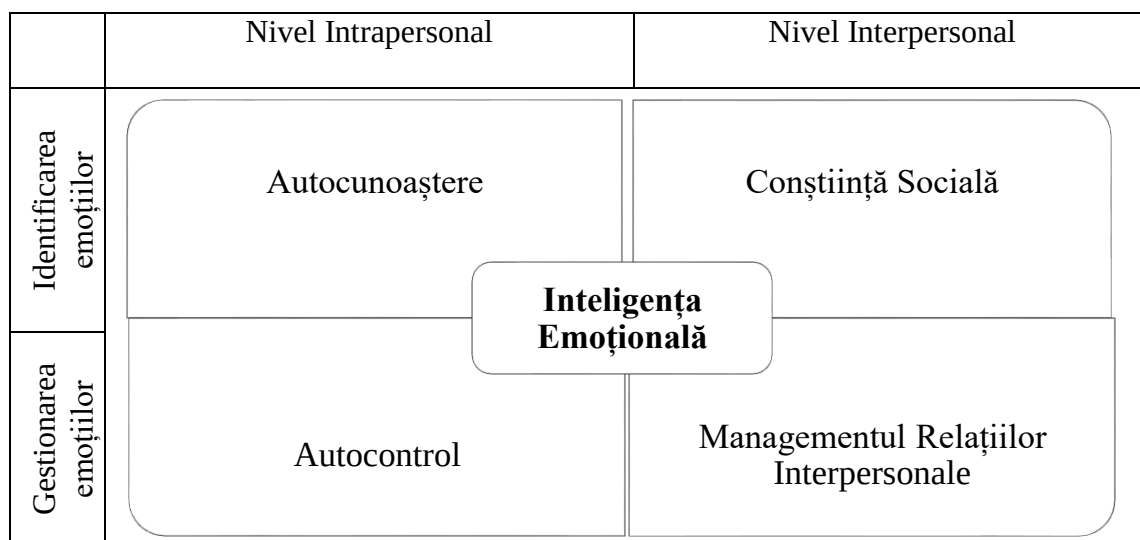


Figura 2. Elementele Inteligenței Emoționale

Sursa: Elaborat de autor în baza [6, p. 430]

Reieșind din aceste patru direcții de studiu ale inteligenței emoționale, savanții au elaborat un șir de modele ce descriu esența și factorii determinanți ai inteligenței emoționale. Ne-am propus să cercetăm asemănările și deosebirile dintre aceste modele, precum și să analizăm

evoluția istorică a conceptului de inteligență emoțională. Am determinat că, indiferent de formularea noțiunii sau detalierea elementelor identificate, majoritatea cercetătorilor consideră că inteligența emoțională se axează pe: identificarea emoțiilor (atât proprii, cât și ale altor persoane); înțelegerea emoțiilor (determinarea factorilor cauzali); gestiunea, reglarea sau controlul emoțiilor și managementul relațiilor interpersonale (abilitatea de a crea relații cu persoanele din jur și de a genera emoțiile dorite la acestea).

Pornind de la utilitatea incontestabilă a inteligenței emoționale, s-au depus eforturi pentru a elabora metode de evaluare a acesteia, care însă, încă nu sunt suficient definitive și unanim acceptate. Menționăm în acest context Testul de Inteligență Emoțională Mayer-Salovey-Casuso (MSCEIT) și Scala Multifactorială de Măsurare a Inteligenței Emoționale (SMIE) [8], care reprezintă instrumentele de măsurare a inteligenței emoționale folosite de către cercetătorii din domeniu. În prezent se elaborează o formă de evaluare a inteligenței emoționale care poate fi inclusă în teste tradiționale de inteligență IQ, pentru a determina cu precizie un spectru mai larg de abilități umane.

Atât cercetătorii, cât și practicienii din diverse domenii au manifestat interes în a aplica inteligența emoțională și competențele acesteia în sfera lor de interes. Evidențiem studii ample în domeniul psihologiei, medicinei neurologice, pedagogiei, sectorului militar, dar și în domeniul vânzărilor. Totuși, aplicabilitatea inteligenței emoționale în procesul de conducere este mai puțin studiată, iar identificarea interdependenței dintre inteligența emoțională și managementul organizațiilor nu a fost studiată în Republica Moldova, ceea ce a și constituit motivația noastră pentru elaborarea tezei de doctorat.

Din perspectiva inteligenței emoționale, există două moduri de a conduce o organizație: în mod rezonant și disonant [14]. Conducerea rezonantă se referă la existența unei armonii între emoțiile managerului și cele ale angajaților, precum și abilitatea managerului de a îndrepta sentimentele subalternilor într-o direcție pozitivă. Conducerea disonantă se referă însă la incapacitatea managerului de a percepe emoțiile angajaților. Un astfel de manager nu reușește să empatizeze cu emoțiile grupului, iar mesajele pe care le emite deseori generează nemulțumiri.

Competențele generate de inteligența emoțională sunt factori de sporire a performanțelor manageriale nu doar la nivel de gestiune a relațiilor cu angajații [15], acestea se regăsesc în majoritatea activităților pe care le execută managerul. Un comportament inteligent emoțional ajută managerul să planifice mai bine activitățile, favorizează organizarea prin lucrul de echipă eficient, facilitează alegerea celei mai avantajoase variante de acțiune în procesul de luare a deciziilor, se manifestă prin auto-motivare și motivarea subalternilor datorită abilităților de empatie și auto-gestiune și asigură un control continuu și echilibrat care susține desfășurarea activităților, dar nu sufocă angajații.

Inteligența emoțională se regăsește în activitățile de zi cu zi a oricărei persoane, dar modul în care aceasta afectează actul de conducere și deci performanța întregii organizații este deosebit de important. Ne-am propus să studiem această interferență dintre inteligența emoțională și stilurile adoptate de persoanele cu funcții de conducere, măsura în care aceștia îndeplinesc funcțiile manageriale de bază și respectiv performanța organizației în general. Astfel va fi posibil de identificat cum pot fi aplicate competențele emoționale ale managerilor în procesul de conducere și gestiune.

Capitolul II ***„Inteligența emoțională în procesul managerial și rolul acesteia în asigurarea eficienței actului managerial”*** prezintă inteligența emoțională a managerului în cadrul locului de muncă al acestuia, evidențiază posibilitatea formării managerului, centrată pe dezvoltarea competențelor emoționale și interpersonale. Organizația este analizată nu doar prin prisma proceselor de management și a funcțiilor pe care le presupune, ci, cu prioritate, prin cele patru componente manageriale, respectiv subsisteme, ce dau consistență sistemului de management al acestuia: decizional, informațional, organizatoric și metodic-managerial. Este analizat comportamentul economic al managerului atât din punct de vedere al domeniului studiat, cât și din cel psihologic, iar fenomenele economico-sociale sunt cercetate și sub aspectul

influenței pe care poate să o aibă asupra lor comportamentul uman. Comportamentul managerului este în strânsă legătură cu stilul acestuia de conducere, de aceea am considerat oportun de a evidenția caracteristicile principalelor stiluri de conducere în abordarea diferitor savanți. Este cercetată eficiența și eficacitatea managerială, metodele de măsurare a eficienței manageriale, indicatorii care pot fi utilizați în acest sens.

Aplicabilitatea inteligenței emoționale la locul de muncă reprezintă un domeniu de cercetare de mare interes. Dezvoltarea abilităților emoționale este o necesitate pentru oricare individ, indiferent de mediul în care activează. Multiple cercetări au fost efectuate pentru a demonstra importanța și utilitatea pe care o are instruirea personalului în domeniul inteligenței emoționale. Principalele motive pentru care locul de muncă poate fi considerat un cadru logic de ameliorare a competențelor asociate cu inteligența emoțională sunt (Figura 3): ponderea mare a timpului petrecut la locul de muncă, lipsa competențelor necesare, prezența resurselor și disponibilitatea pentru formare și performanța, motiv din care considerăm oportună și utilă cercetarea competențelor emoționale în rândul angajaților organizații.



Figura 3. Motive principale pentru care locul de muncă poate fi considerat un cadru logic de ameliorare a competențelor asociate cu inteligența emoțională

Sursa: Elaborat de autor

În pofida lipsei unei proceduri definitive cu referire la evaluarea și dezvoltarea competențelor emoționale în cadrul firmelor, managerii au demonstrat interes în a implementa anumite acțiuni întru ridicarea nivelului competențelor emoționale ale angajaților sub aspect personal și profesional. Astfel, prezența disponibilității din partea conducerii companiilor de a investi în dezvoltarea personalului, precum și interesul nemijlocit al înșiși angajaților sunt premise de succes pentru desfășurarea unor cercetări mai detaliate în domeniu și implementarea unor instruiți întru dezvoltarea competențelor emoționale la locul de muncă [1].

Cel mai convingător argument în favoarea studierii impactului inteligenței emoționale la locul de muncă îl reprezintă multitudinea rezultatelor ce atestă creșterea performanței profesionale a angajaților cu inteligență emoțională înaltă. Studiile [7] demonstrează că angajații din sfera vânzărilor cu un nivel ridicat al inteligenței emoționale aduc o creștere netă a veniturilor, iar managerii inteligenți emoțional înregistrează o fluctuație a personalului redusă în departamentele pe care le conduc. Implementarea unor interviuri comportamentale, ce includ întrebări sau teste de evaluare a inteligenței emoționale în procesul de recrutare și selecție au dus

la reducerea cheltuielilor de înlocuire a angajaților în departamentele cu fluctuație înaltă a personalului și creșterea productivității în rândul angajaților existenți. Auto-motivarea și motivarea organizațională înaltă, precum și climatul emoțional pozitiv sunt factori ce participă la creșterea productivității în cadrul organizației și deci a performanței întregii entități.

Argumentele aduse în favoarea analizei inteligenței emoționale la locul de muncă sunt incontestabile. Evaluarea competențelor emoționale este necesară pe tot parcursul interacțiunii cu angajații, pornind de la recrutare și continuând cu evaluări periodice de performanță. În cazul identificării unor locuri înguste sau lacune în competențele emoționale ale personalului, întotdeauna sunt binevenite traininguri și instruiri. Avantajul abilităților emoționale este că ele nu sunt înnăscute, ci pot fi dezvoltate pe parcursul întregii vieți a individului, indiferent de vârsta acestuia. Totuși, în procesul de formare există și unele neajunsuri cum ar fi timpul îndelungat de formare (minim 6 luni), frecvențele relapsuri ale angajaților în curs de formare și rezistența în fața schimbării [2]. Motivația principală în procesul de dezvoltare a abilităților emoționale trebuie să fie una intrinsecă, iar voința și perseverența vor fortifica rezultatele obținute.

Un element economic important care determină raționalitatea activității economice a managementului și care trebuie supus analizei este comportamentul economic. Comportamentul trebuie cercetat atent atât din punct de vedere al domeniului studiat – managementul – cât și din cel psihologic[11], iar fenomenele economico-sociale trebuie studiate și sub aspectul influenței pe care poate să o aibă asupra lor comportamentul uman. Conceptul de comportament poate fi definit prin diferite prisme, dar în mod general, acesta se referă la modul de a reacționa la mediul înconjurător și la evenimentele care au loc. Comportamentul este conduita unui subiect, precum și o manifestare obiectivă a întregii activități umane.

Comportamentul managerului este în strânsă legătură cu stilul de conducere al acestuia. În literatura de specialitate există multiple modalități de clasificare a stilurilor manageriale, reieșind din preocuparea managerilor pentru producție, oameni sau eficiență. Grila managerială Blacke-Mouton separă stilurile manageriale în cinci compartimente, orientându-le pe două axe: interes pentru producție și interes pentru oameni. La intersecția acestor direcții, se conturează cinci tipuri de manageri: managerul secătuit, managerul centrat pe sarcini, managerul centrat pe grup, managerul populist și managerul oscilant. O altă clasificare pe larg folosită este divizarea managerilor în funcție de atitudinea lor față de subalterni și sarcini, care evidențiază managerul autocratic, democrat și permisiv. O atenție deosebită trebuie acordată clasificării oferite de Reddin în baza orientării managerului spre eficiență. Conform opiniei savantului există opt stiluri manageriale. Desigur nu poate fi omisă Teoria lui McGregor X și Y și alte teorii din domeniu. În contextul cercetării noastre, este interesant de studiat corelația dintre nivelul competențelor emoționale ale managerilor și stilul de conducere pe care le optează aceștia [10].

În tentativa de a determina eficiența managerială a unei organizații este important de diferențiat performanțele companiei în general și beneficiile aduse de o conducere eficientă și eficace. Dacă eficacitatea presupune stabilirea unor scopuri și obiective clare, luarea deciziilor și realizarea activităților prin care scopurile și obiectivele să fie îndeplinite; atunci eficiența arată gradul în care resursele organizației (umane, financiare, materiale etc.) contribuie la obținerea performanțelor dorite. Deși este important de făcut distincția dintre aceste două concepte, mai indicată este aplicarea combinată a acestora, deoarece abordate corelativ și îmbinate complementar, eficiența și eficacitatea managerială contribuie la o performanță organizațională superioară.

În contextul dezideratului de a măsura eficiența managerială, putem menționa trei grupe de metode și modalități de măsurare: estimarea rezultatelor, estimarea procesului de atingere a rezultatelor și estimarea sistemului de conducere. Prima categorie de metode determină în mod direct rezultatele activității unui manager prin indicatori-cheie de performanță (KPI) și managementul prin obiective (MBO). Aceste metode oferă date obiective și exacte și sunt excelente pentru a determina eficiența activităților deja finalizate. Totuși, managementul prin obiective nu oferă o analiză a cauzelor eventualelor neîndepliniri a obiectivelor și nici nu poate fi aplicat în determinarea eficienței comportamentale ale managerului. Din cea de-a doua grupă de

indicatori fac parte metode îndreptate spre analiza a însuși procesului de atingere a obiectivelor și includ: centre de evaluare și dezvoltare (CED), Feedback 360, interviul pe competențe etc. Considerăm că metodele menționate permit managerului să determine necesitatea de schimbare a activității sale precum și a angajaților și să îmbunătățească performanța organizatorică. Particularitățile celei de-a treia metode determină eficiența managerului în contextul întregii organizații, inclusiv a managementului de vârf. Aceste metode permit relevarea greșelilor de sistem și găsirea unor soluții potrivite, însă sunt destul de costisitoare din punct de vedere financiar și al timpului și nu întotdeauna urmăresc aportul fiecărui angajat în soluționarea problemelor depistate.

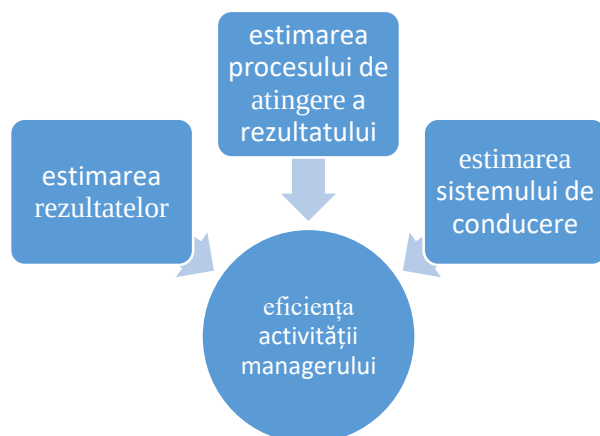


Figura 4. Metode și modalități de măsurare a eficienței activității managerului

Sursa: Elaborat de autor în baza [17]

Măsurarea nemijlocită a eficienței manageriale poate fi urmărită sub patru aspecte (Figura 4): în sens larg, în sens restrâns, în mod cuantificat și necuantificat. Eficiența în sens larg ia în considerare eforturile și efectele legate de funcționarea organizației în ansamblul său, eficiența managerială fiind o importantă modalitate de amplificare a funcționalității organizației. Eficiența în sens restrâns implică determinarea eforturilor solicitate de conceperea, aplicarea și utilizarea instrumentarului managerial și a efectelor pe care acestea le generează în domeniul condus.

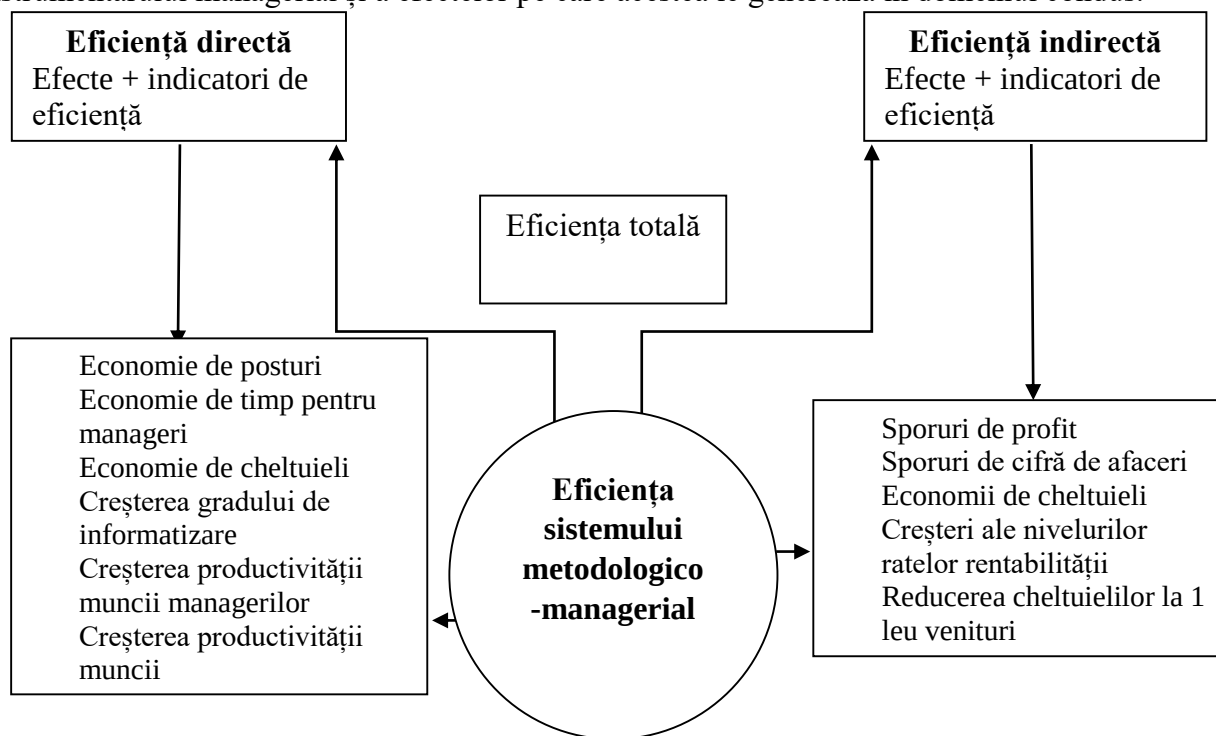


Figura 5. Indicatori de eficiență a sistemului metodologico-managerial

Sursa: [9, p. 94]

Eficiența cuantificabilă, exprimată ca sumă a eficienței directe și indirecte, se manifestă prin indicatori cantitativi, în expresie valorică ca: economie de posturi, economie de timp, creșterea productivității muncii, sporuri de profit, creșteri ale nivelurilor ratelor rentabilității etc. Există însă și importante aplicații ale modernizării sistemului managerial care sunt greu sau chiar imposibil de cuantificat – acestea se referă la eficiența necuantificabilă. Aspecte relevante referitoare la această dimensiune a eficienței se regăsesc în caracteristici de ordine, disciplină, rigurozitate, condiții prielnice pentru un management participativ, valorificarea potențialului creativ-inovativ al personalului, climatul de muncă propice performanțelor etc. [5]. Suntem de părere că abilitățile emoționale înalte ale managerului vor determina o creștere a eficienței manageriale atât sub aspect cuantificabil, dar preponderent a eficienței necuantificabile.

Capitolul III *„Direcții de îmbunătățire a eficienței manageriale prin valorificarea inteligenței emoționale a persoanelor cu funcții de conducere a întreprinderii”* are la bază prezentarea cercetării empirice, realizate în cadrul a 30 de organizații din Republica Moldova, prin chestionarea managerilor și a subalternilor din organizațiile din Republica Moldova. Este prezentat eșantionul, sunt caracterizați respondenții sub diverse aspecte, este efectuată evaluarea inteligenței emoționale a managerilor în baza propriei metodologii, este determinată interdependența între inteligența emoțională a managerului și stilului de conducere practicat de acesta, între inteligența emoțională a managerului și eficiența activității acestuia, având la bază funcțiile manageriale, astfel validând ipotezele cercetării.

Chestionarul a fost elaborat pentru două categorii de respondenți – manageri și subalternii acestora (în proporție de 1 manager și 3 subalterni), iar organizațiile care au participat la studiu s-au diferențiat prin domeniul de activitate și anume: sector public, prestare servicii – telecomunicații și producere – întreprinderi de confecții. Eșantionul a fost format din 287 angajați (72 manageri și 215 subalterni) din 30 de organizații autohtone, proporțional câte 10 din fiecare domeniu cercetat, amplasate pe teritoriul Republicii Moldova. Chestionarul aplicat în cadrul cercetării a inclus 17 itemi compuși din întrebări complexe – axate pe identificarea stilului practicat de manageri și a competențelor emoționale ale acestora; întrebări ce relevă opiniile respondenților și întrebări simple de identificare a respondenților și de verificare a reprezentativității eșantionului.

Întru identificarea stilului de conducere, au fost determinate caracteristicile fiecărui stil (autoritar, democratic și liberal) cum ar fi: luarea deciziilor, comunicarea cu subalternii, delegarea responsabilităților, atitudinea față de inițiativele angajaților, atitudinea față de rolul resursei umane în organizație, orientarea spre echipă, atitudinea față de control și strategii utilizate în soluționarea conflictelor. Reieșind din răspunsurile totale obținute în urma chestionării, au fost determinate stilurile prevalente în baza elementelor componente ale stilului, dar și răspunsurile separate oferite de manageri și subalterni. E nevoie de menționat că deși managerii și subalternii au estimat stilul predominant ca fiind cel democratic, răspunsurile pe categorii de respondenți au variat, iar răspunsurile în baza componentelor stilului de conducere au evidențiat caracteristici semnificative pentru stilul autoritar. Cercetarea s-a bazat preponderent pe aceste două stiluri manageriale, din moment ce respondenții nu au identificat elemente ale stilului permisiv sau nu au înțeles pe deplin esența acestui stil.

Oferind o analiză succintă a datelor obținute de la respondenți, putem evidenția că în majoritatea organizațiilor, managerii iau deciziile unilateral, pe care apoi le comunică angajaților, ceea ce poate fi interpretat ca element al stilului autoritar. Comunicarea managerilor cu subalternii are loc predominant de sus în jos, adică prin directive, iar sugestiile subalternilor sunt minime, ce iarăși denotă un stil preponderent autocrat [13]. Și la nivelul delegării responsabilităților putem evidenția un stil de conducere autoritar, din moment ce responsabilitățile complexe sunt concentrate în mâinile managerilor. În ceea ce ține de atitudinea managerului față de resursa umană și rolul acesteia în organizație, trebuie de menționat că atât managerii, cât și subalternii înțeleg și apreciază valoarea resursei umane și importanța motivării angajaților – element ce descrie un management democrat. Însă când analizăm orientarea spre lucrul în echipă și obiectivele de grup versus obiectivele individuale, observăm că mai mult de

jumătate din respondenți oferă prioritate intereselor individuale, ceea ce evident face lucrul în echipă foarte dificil. Un decalaj esențial între răspunsurile managerilor și subalternilor este identificat în corespundere cu necesitatea de control în organizație. Managerii îl văd ca o activitate indispensabilă, pe când subalternii simt nevoia unui control mai redus – argument în favoarea unui stil autoritar. Nu în ultimul rând e nevoie de analizat existența și gestiunea conflictelor în organizațiile cercetate. Preponderent, conflictele se iscă în rândul angajaților (47%) și între manageri și subalterni (28%), iar cauzele principale ale conflictelor sunt: stimularea materială insuficientă și comunicarea inadecvată. Ca modalități de soluționare a conflictelor se aplică colaborarea și compromisul care sunt strategii de câștig pentru ambele părți conflictuale.

Inteligența emoțională poate fi evaluată în diferite feluri: prin utilizarea unor teste obiective cum ar fi evaluarea experților, evaluarea majorității subiecților, utilizarea opiniei dezvoltatorilor de teste și teste de autoevaluare, cu un grad considerabil de subiectivitate [18]. În opinia noastră, toate testele de evaluare a inteligenței emoționale existente au neajunsuri și nu pot fi folosite integral pentru toate domeniile analizate. Reieșind din criticile aduse testelor de evaluare a competențelor emoționale și ținând cont de specificul psihologic ale testelor existente, ne-am propus să formulăm întrebări specifice în domeniul managerial pentru fiecare componentă a inteligenței emoționale. Astfel am identificat patru componente de bază ale inteligenței emoționale și anume: autocunoașterea, autocontrolul, conștiința socială și managementul relațiilor interpersonale. Pentru fiecare componentă au fost formulate întrebări specifice care descriu capacitățile emoționale utilizate de manageri la locul de muncă. Spre deosebire de rezultatele obținute în cazul stilurilor de conducere, devierile între răspunsurile managerilor și a subalternilor pentru competențele emoționale sunt mai puțin însemnate.

În vederea studierii inteligenței emoționale a managerilor din organizațiile autohtone, folosind aparatul matematic, am elaborat un tabel, în care am atribuit pentru fiecare item valorile minime (1) și valorile maxime (5), astfel încât pentru fiecare componentă am determinat valorile minime și maxime. Exact același lucru l-am determinat pentru stabilirea punctajului min-max pentru evaluarea inteligenței emoționale. Astfel valoarea minimă este 24 cea maximă – 120.

Tabelul 1. Informația pentru determinarea nivelului inteligenței emoționale a managerului

Componenta IE	Întrebarea din chestionar	Min	Max
Autocunoaștere	Folosesc propriile emoții pentru a-mi îmbunătăți modul de gândire.	1	5
	Am capacitatea de a soluționa rapid și corect situațiile noi.	1	5
	Pot să accept criticile fără a deveni supărat/defensiv.	1	5
	Mă simt încrezător în talentele și abilitățile mele.	1	5
	Îmi este ușor să conving oamenii din jur de corectitudinea părerilor mele.	1	5
	Total	5	25
Autocontrol	Văd lucrurile obiectiv, chiar dacă sentimentele sunt puternice	1	5
	Iau decizii bune, bine fundamentate, chiar dacă în momentul respectiv sunt nervos.	1	5
	Nu reacționez la supărare.	1	5
	Îmi țin sub control gândurile și emoțiile.	1	5
	Nu mă las orbit de emoții puternice.	1	5
	Total	5	25

Conștiință socială (de grup)	Cele mai bune rezultate se obțin de regulă prin colaborare și lucru în echipă	1	5
	Îmi ajustez comportamentul în dependență de persoana cu care interacționez.	1	5
	Sugestiile din partea subalternilor sunt necesare.	1	5
	Sunt preocupat de realizarea atribuțiilor	1	5
	Nici odată nu declanșez rezistența și apatia subalternilor.	1	5
	Sunt influențat de opinia angajaților	1	5
	Activitatea în firmă înseamnă, în primul rând, activitate de echipă.	1	5
	Total	7	35
Management a relațiilor interpersonale	Nu mă simt confortabil când altcineva ia decizii în locul meu.	1	5
	Nu sunt înclinat să evit confruntările.	1	5
	Nu prefer să lucrez de unul singur și să-mi asum responsabilitatea pentru rezultate.	1	5
	Perfecționarea subalternilor este o prioritate pentru mine.	1	5
	Asigur participarea subalternilor la proces.	1	5
	Motivez subalternii și particip la dezvoltarea potențialului lor.	1	5
	Nu prefer să evit orice intervenție în organizarea și funcționarea grupului;	1	5
	Total	7	35
	TOTAL	24	120

Sursa: Elaborat de autor

Pornind de la valorile minim-maxim, am stabilit următoarele intervale pentru fiecare nivel de inteligență emoțională. Stabilirea intervalului am efectuat-o, având la bază un pas fix, determinat ca diferență între punctajul maxim și cel minim împărțit la 3.

Tabelul 2. Stabilirea punctajului pentru diferite niveluri ale inteligenței emoționale

Nivelul inteligenței emoționale	Punctaj	
	minim	maxim
jos	24	56
mediu	56,1	88
înalt	88,1	120

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul 3. Rezultatele privind nivelul inteligenței emoționale pe categorii de respondenți

Nivelul inteligenței emoționale	Subalterni	Manageri	Total
înalt	2	9	11
mediu	209	63	272
jos	4		4
Total	215	72	287

Sursa: Elaborat de autor

După cum se observă în Tabelul 3, majoritatea respondenților, fie că sunt manageri sau subalterni, au determinat un nivel mediu al competențelor emoționale ale persoanelor de conducere din organizația din care fac parte. Ne-am propus să analizăm nu doar distribuția

nivelurilor inteligenței emoționale ale managerilor din propria perspectivă, dar și să identificăm dacă există discrepanțe în modul în care se percep managerii și cum îi văd subalternii lor. În urma studiului efectuat, se poate constata că nivelul inteligenței emoționale al managerilor chestionați este preponderent mediu, dar că modul în care se percep și se autoevaluează managerii diferă de viziunea pe care o au subalternii despre aceștia. Astfel se validează una dintre ipotezele înaintate spre cercetare, conform *căreia există diferențe în planul percepției propriului nivel de inteligență emoțională de către manageri și de către subalternii acestora*.

Un alt aspect înaintat spre cercetare a fost repartizarea rezultatelor cu privire la nivelul inteligenței emoționale al respondenților în funcție de domeniul de activitate: sector public, telecomunicații și confecții.

Tabelul 4. Rezultatele privind nivelul inteligenței emoționale ale managerilor pe domenii de activitate

		Domeniul			Total
		Sector Public	Telecomunicații	Confecții	
Nivelul inteligenței emoționale	înalt	3	0	8	11
	mediu	21	21	19	61
Total		24	21	27	72

Sursa: Elaborat de autor

Reieșind din rezultatele obținute, putem afirma că managerii din sectorul public și cel de confecții consideră că posedă abilități emoționale medii și înalte, iar managerii din domeniul de telecomunicații se plasează în nivelul mediu al inteligenței emoționale. În ceea ce ține de repartizarea respondenților în funcție de domeniul de activitate, aceasta este proporțională, ceea ce confirmă presupunerea că *nivelul inteligenței emoționale a persoanelor de conducere nu depinde de domeniul în care aceștia își desfășoară activitatea*, afirmație care validează ipoteza a treia înaintată spre cercetare.

Influența inteligenței emoționale asupra stilului de conducere al managerilor este un aspect determinant al cercetării efectuate. Un interes sporit a fost acordat determinării legăturii dintre nivelul inteligenței emoționale și stilul de management adoptat de oamenii de conducere, dacă această legătură există în general. Tabelul 5 include informația despre răspunsurile persoanelor chestionate cu referire la stilul de conducere al managerilor suprapusă cu nivelul inteligenței emoționale determinat anterior.

Tabelul 5. Rezultatele privind nivelul inteligenței emoționale a managerilor și stilurile de conducere al acestora

IE/ Stil	Autoritar	Democrat	Permisiv	Total
înalt	3	5	3	11
mediu	5	53	3	61
Total	8	58	6	72

Sursa: Elaborat de autor

Reieșind din informația reprezentată în tabel, putem menționa că nivelul înalt al inteligenței emoționale favorizează stilurile de conducere democrat și permisiv, constituind împreună 72, 7% din totalul persoanelor cu nivel ridicat al inteligenței emoționale. Situație și mai evidentă se reflectă în cazul persoanelor cu nivel mediu al inteligenței emoționale – 91,8% dintre respondenții cu abilități emoționale medii optează și practică un stil de conducere democrat și/sau permisiv. Stilul autoritar nu este preferat de managerii cu nivel înalt al inteligenței emoționale – doar 3 manageri optează pentru acest stil, nici managerii cu nivel mediu

al inteligenței emoționale nu practică stilul autoritar – 5 respondenți, ceea ce constituie 8% din totalul managerilor, cu nivel mediu al competențelor emoționale implementează elemente de stil autoritar de conducere în cadrul activității lor.

Astfel, în baza rezultatelor obținute, putem afirma că o dată cu creșterea nivelului inteligenței emoționale, stilul de conducere se preschimbă din unul autoritar într-un stil democrat. Abilitățile emoționale favorizează o interacțiune mai apropiată cu subalternii, duce la o descentralizare a procesului de luare a deciziilor și creează un climat de lucru relaxat care încurajează libera exprimare a opiniilor și generarea sugestiilor și ideilor inovative. Ipoteza a doua, conform căreia presupunem *dependența dintre nivelul inteligenței emoționale și stilul de management practicat de persoanele cu funcții de conducere*, este confirmată de rezultatele chestionării efectuate.

Un aspect important al studiului efectuat a fost determinarea interdependenței dintre cele două concepte determinate – inteligența emoțională și stilul de conducere. Reieșind din rezultatele studiului asupra competențelor emoționale ale managerilor și asupra stilului de conducere aplicat, ne-am propus să elaborăm un model de regresie ce ar determina corelația variabilelor identificate.

Modelul de regresie simplă liniară, prin care se caracterizează dependența dintre cele două variabile (elementele de stil de conducere ca funcție de componentele inteligenței emoționale), este dat de relația: $y = f(x) + u$ [12]

în care: y - D_Tot variabila dependentă (elementele de stil de conducere);
 x - C_Tot variabila factorială (componentele IE);
 u - variabila ce exprimă valorile reziduale.

Funcția de regresie, prin care se va estima modelul este prezentată prin relația:

$$\hat{y} = \hat{a} + \hat{b}x \quad (3.19)$$

unde: $\hat{y}$ - estimatorul variabilei dependente D_Tot;
 $\hat{a}$ și $\hat{b}$ - estimatorii parametrilor modelului (urmează a fi determinați).

Astfel, variabila dependentă este considerată a fi stilul de conducere, iar variabila factorială – inteligența emoțională.

Tabelul 6. Rezultatele estimării modelului de regresie simplă liniară

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,639	,122		13,437	,000	1,323	1,956
	C_Tot	,428	,035	,588	12,260	,000	,337	,518

a. Dependent Variable: D_Tot

Sursa: Elaborat de autor

Funcția de regresie liniară este determinată de relația $y=1,639+0,428x$, ceea ce sugerează că în condițiile unor valori nule ale expresiei sintetice a inteligenței emoționale, valoarea sintetică a stilului de conducere ar înclina spre valoarea 1,639, aceasta fiind determinată și de alți factori decât componentele emoționale, iar creșterea punctajului dat componentelor inteligenței emoționale cu un punct ar determina avansarea pe scală de la 1 la 5 a elementelor de stil managerial cu cca 0,428. Afirmările date au fost testate de multiple instrumente statistice [3] precum Testul Student, Testul ANOVA, Testul Levene etc., iar sistemele de analiză a datelor au fost Excel și SPSS. E cazul să menționăm că s-a efectuat o analiză mai detaliată a corelației variabilelor inteligenței emoționale și stilului de conducere pentru cele trei domenii de activitate.

Analiza dată a evidențiat o legătură mai strânsă în cazul domeniului confecției, care a înregistrat un coeficient al corelației de cca 0,662; în cazul domeniului de telecomunicații, coeficientul este de 0,530; iar cea mai slabă corelație se regăsește în cazul organizațiilor din sectorul public- $R=0,501$.

Tabelul 7. Modelul de regresie dintre inteligența emoțională și stilul de conducere

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,588 ^a	,345	,343	,22227	1,880
a. Predictors: (Constant), C_Tot					
b. Dependent Variable: D_Tot					

Sursa: Elaborat de autor

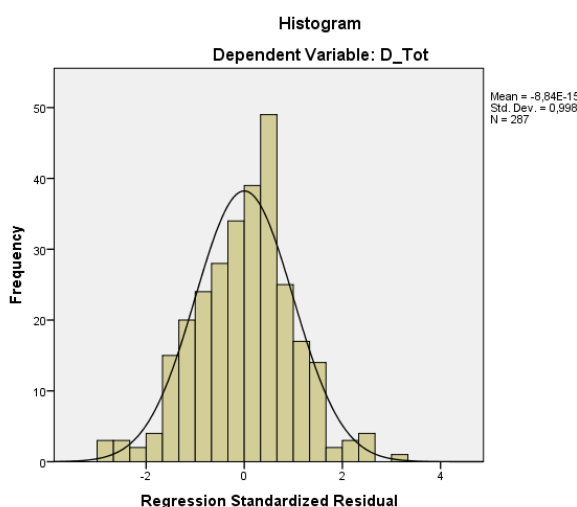


Figura 6. Distribuția erorilor modelului de regresie

Sursa: Elaborat de autor

În cadrul cercetării efectuate ne-am propus să analizăm nu doar interdependența dintre inteligența emoțională și stilurile de conducere ale managerilor, ci și influența pe care o are factorul emoțional al persoanei cu funcție de conducere asupra eficienței manageriale a acestuia. După cum a fost menționat în capitolele anterioare, eficiența managerială este un concept complex, care poate fi interpretat în mod diferit. Elementele ce constituie eficiența managerială pot fi de natură cantitativă și calitativă. În cadrul chestionarului elaborat, ne-am focusat asupra indicatorilor calitativi, considerându-i mai reprezentativi pentru cercetarea în cauză. Funcțiile manageriale, și anume: planificare, organizare, decizie, motivare și control, au fost determinate în cardul studiului ca elementele ce constituie eficiența managerială, or, anume prin îndeplinirea cu succes a acestor funcții un manager poate da dovadă de performanță, rezultate și succes.

Tabelul 8. Rezultatele estimării coeficientului de corelație liniară Pearson

	C_Tot	F_planificare	F_organizare	F_decizie	F_antrenare	F_control
Pearson Correlation	1	,103	,291**	,029	,462**	-,173**
Sig. (2-tailed)		,081	,000	,629	,000	,003
N	72	72	72	72	72	72

Sursa: Elaborat de autor

Conform datelor tabelului de corelație, se constată o legătură slabă, inversă ($r=-0,173$), cu un nivel înalt de semnificație între elementele inteligenței emoționale și funcția de control,

deci creșterea nivelului inteligenței emoționale determină o reducere a funcției de control. Putem interpreta acest fenomen ca o influență favorabilă a inteligenței emoționale asupra gestiunii manageriale. Dezvoltarea abilităților emoționale ale managerilor determină o scădere a necesității de a controla intens activitatea organizației, astfel managerul poate acorda mai multă atenție celorlalte funcții de conducere.

La fel, se atestă legături slabe (cu o tendință spre o intensitate medie), directe, adică creșterea nivelului de inteligență emoțională conduce la creșterea importanței funcției respective și în același timp semnificative (nivel de semnificație sporit) dintre elementele inteligenței emoționale și funcția de antrenare ($r=0,462$) și cea de organizare ($r=0,291$). Managerii care au un nivel înalt a inteligenței emoționale dau dovadă de o mai bună gestiune a timpului și o repartizare mai echilibrată a sarcinilor, ceea ce și constituie funcția de organizare.

Influența semnificativă pe care o are inteligența emoțională asupra funcției de antrenare a managerilor nu este o surpriză. Abilitățile de a-i înțelege pe cei din jur, de a empatiza cu ei, de a crea, dezvolta și menține relații constructive sunt indispensabile în procesul de antrenare și motivare a angajaților. Managerii care au un nivel înalt al inteligenței emoționale folosesc aceste abilități zi de zi, astfel reușind să creeze un climat favorabil de lucru, să rezoneze cu subalternii lor și să obțină rezultate maxime de la ei.

Tabelul 9. Rezultatele estimării modelului de regresie simplă liniară

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	2,430	,165		14,697	,000	2,105	2,755
IE_med	,232	,047	,279	4,910	,000	,139	,325

a. Dependent Variable: FM_mediu

Sursa: Elaborat de autor

Funcția de regresie este dată de relația - $\hat{y} = 2.430 + 0.232x$ ceea ce poate fi interpretat astfel: în condițiile unor valori nule ale expresiei sintetice a inteligenței emoționale, valoarea sintetică funcțiilor de management ar înclina spre valoarea 2,430, aceasta fiind determinată și de alți factori decât componentele inteligenței emoționale; creșterea punctajului dat componentelor inteligenței emoționale cu un punct ar determina avansarea pe scală de la 1 la 5 a elementelor funcțiilor manageriale cu cca 0,232 puncte; afirmațiile respective sunt destul de consistente cu un nivel înalt al semnificației statistice.

Tabelul 10. Modelul de regresie dintre inteligența emoțională și eficiența managerială determinată de funcțiile de management

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,279 ^a	,078	,075	,30124	1,792

a. Predictors: (Constant), IE_med

b. Dependent Variable: FM_mediu

Sursa: Elaborat de autor

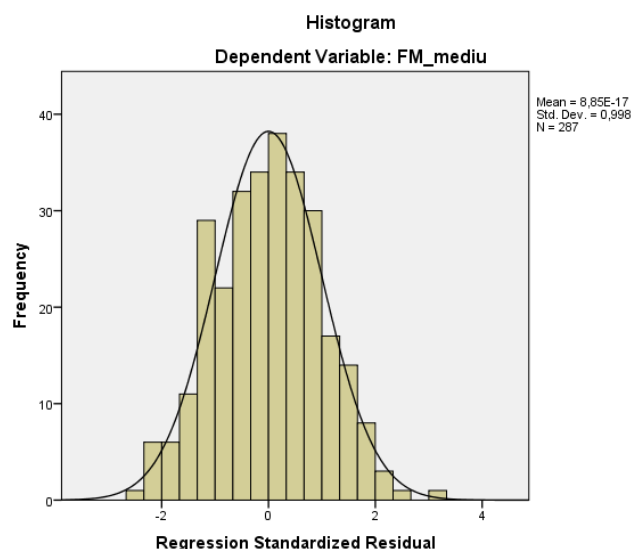


Figura 7. Distribuția erorilor modelului de regresie

Sursa: Elaborat de autor

Astfel, rezultatele studiilor confirmă existența legăturii dintre nivelul inteligenței emoționale a managerilor și stilul de conducere al acestora. O dată cu creșterea nivelului de inteligență emoțională, managerii adoptă tot mai multe elemente a stilului de conducere democrat. S-a confirmat de asemenea și corelația dintre inteligența emoțională a persoanelor cu funcții de conducere și eficiența managerială a acestora. Văzută prin prisma funcțiilor de management, eficiența managerială va crește o dată cu ridicarea nivelului competențelor emoționale ale managerilor.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În rezultatul cercetărilor științifice cu privire la dezvoltarea inteligenței emoționale a persoanelor cu funcții de conducere cu scopul de a îmbunătăți eficiența managerială a acestora, prin stilul de conducere practicat și realizarea funcțiilor de management, am formulat următoarele concluzii și recomandări de bază:

1. Conceptul de *inteligență emoțională* are ca punct de plecare ideea că succesul profesional nu depinde doar de inteligența sa intelectuală, ci și de abilitatea de a depăși diferite situații. Pe măsură ce un om urcă în ierarhia unei companii, abilitățile sale în acest domeniu devin tot mai relevante. Liderii cei mai eficienți au în comun un aspect de importanță crucială: toți au un grad înalt de inteligență emoțională.

2. În teză am analizat diverse abordări și definiții ale noțiunii „inteligență emoțională”, expuse de cei mai de vază cercetători în domeniu, prezentate în evoluția sa istorică și am ajuns la concluzia, că această formă de *inteligență se referă la un set de abilități și competențe emoționale și sociale care pot influența felul nostru de a fi, respectiv modul în care ne percepem pe sine și ne exprimăm, modul în care dezvoltăm și menținem relațiile sociale, modul în care facem față provocărilor și folosim informația cu privire la propriile trăiri astfel încât să ne adaptăm și să acordăm un sens evenimentelor la care suntem expuși.*

3. Am încercat să identificăm de ce inteligența emoțională este considerată cea mai importantă competență de bază ce determină succesul unei organizații. Am constatat , că inteligența emoțională este abilitatea de a încuraja oamenii, de a îi face să lucreze împreună și de a îi motiva să dea tot ce au mai bun pentru realizarea unui anumit scop. Am determinat

contribuția și relevanța IE în dezvoltarea competențelor și culturii emoționale a managerilor. Astfel, s-a argumentat faptul că IE este un element constituent al competențelor emoționale, iar prin formarea IE se asigură deschiderea pentru integrarea competențelor emoționale și formarea culturii emoționale la manageri.

4. Am constatat, că abordarea inteligenței emoționale din prisma funcțiunilor întreprinderii relevă faptul că rolul acesteia se regăsește în fiecare dintre ele, fie că vorbim despre cercetare-dezvoltare, fie despre funcțiunea de personal (resurse umane). În ceea ce privește funcțiile managementului, nivelul inteligenței emoționale se regăsește ca importanță, în abilitățile unui manager, alături de inteligența analitică, fie că ne referim la planificare, organizare, decizie, antrenare sau control.

5. Cercetările efectuate ne-au permis să evidențiem drept element economic important care determină raționalitatea activității economice a managementului și pe care l-am supus analizei - comportamentul economic. În fiecare domeniu de activitate, comportamentul poate fi adecvat, rațional și cu maximă eficiență sau inadecvat (străin domeniului respectiv), irațional. În acest context, am cercetat comportamentul atât din punct de vedere al managementului, cât și din cel psihologic, iar fenomenele economico-sociale, la rândul lor, au fost cercetate și sub aspectul influenței pe care poate să o aibă asupra lor comportamentul uman. Am evidențiat comportamentul economic și cel social al managerului.

6. Comportamentul managerului este în strânsă legătură cu stilul acestuia de conducere. Fiecărui tip de conducător îi corespunde un stil de conducere. Analizând multitudinea tipurilor, reiese că fiecare conducător are un mod aparte de a conduce, dar există și modalități, ce au elemente comune și care noi le-am grupat. Am ajuns la concluzia, că nu există un stil de conducere cel mai eficient, ci fiecare stil de conducere este cel mai eficient într-un context instituțional dat. Configurarea unui stil de conducere este o opțiune personală și un determinant contextual.

7. Am constatat, că tot mai des, în vederea caracterizării stilurilor manageriale, ce reies din grila managerială, se adaugă o nouă dimensiune – eficiența. Evaluarea eficienței activității managerului este o problemă complexă, dificilă, pe larg discutată în teoria și practica managerială, fără a se ajunge, până în prezent, la un consens. În cercetările noastre, am argumentat, că *evaluarea eficacității managementului constă în determinarea calității proceselor de management, nivelului de utilizare rațională a resurselor materiale, financiare, umane*. Astfel, ne îndepărtăm de la accepțiunea clasică, existentă în teoria economică, a tratării noțiunii „eficienței”, în care aceasta apare în raport cu „scopul planificat” și „costurile de resurse”. Noi tratăm eficiența, în prezenta lucrare, prin prisma comportamentului adecvat al managerului, care contribuie la obținerea unui rezultat pozitiv al îndeplinirii unei obligațiuni funcționale, determinate de către noi prin prisma funcțiilor manageriale. În același timp, eficiența noi nu o evaluăm din punct de vedere al contribuției la soluționarea eficientă a sarcinii în general. Aceasta înseamnă că un anumit model comportamental demonstrat de conducător, poate să nu fie optim în ceea ce privește eficiența soluționării problemei, în general, dar este eficient în ceea ce privește atingerea efectului în cadrul acestei funcții administrative.

8. Abordarea pe care am selectat-o are o limitare. Activitatea eficientă de gestionare ca proces nu poate fi redusă la suma funcțiilor manageriale realizate. Deci, aici nu se ține seama de principiul sistematicității și coerenței elementelor individuale care formează un tot întreg - activitatea de management în cadrul organizației. În același timp, considerăm o astfel de abordare extrem de utilă din punctul de vedere al evidențierii esenței influenței inteligenței emoționale a managerului asupra anumitor caracteristici și aspecte ale activității manageriale.

9. Eficiența activității managerului trebuie să fie apreciată luând în considerare realizarea funcțiilor manageriale, dar nu doar prin prisma proceselor de management și a funcțiilor pe care le presupune, ci, cu prioritate, prin cele patru componente manageriale, respectiv subsisteme, ce dau consistență sistemului de management al acestuia: aprecierea performanțelor generale și specifice a subsistemelor: metodologico-managerial, decizional, informațional-managerial, organizatoric.

10. În vederea soluționării sarcinilor ce stau în fața cercetării și validării ipotezelor am efectuat un *studiu cantitativ* care a permis să obținem rezultate relevante referitoare la evidențierea legăturii între nivelul inteligenței emoționale a managerului (capacitatea sa de a înțelege și a gestiona emoțiile proprii și a subalternilor) și eficiența activității acestuia, evidențiate de stilul de conducere și realizarea funcțiilor manageriale. Pentru a clarifica cât de importante sunt diferențele dintre eficiența managerilor cu diferit nivel al inteligenței emoționale, dintre liderii cu niveluri diferite de inteligență emoțională, am aplicat multiple instrumente statistice precum Testul Student, Testul ANOVA, Testul Levene etc., iar sistemele de analiză a datelor au fost Excel și SPSS. În acest context am stabilit următoarele:

- Nivelul inteligenței emoționale a managerului este mai strâns legat de eficiența activității sale atunci când alege un model democratic de conducere a echipei. Acest lucru poate fi explicat prin faptul că pentru un lider ce practică stilul democrat cele mai importante sunt relațiile din colectiv și climatul organizațional.
- Rezultatele cercetării empirice efectuate indică existența unei relații între nivelul inteligenței emoționale a managerului și eficiența activității sale. Managerii sunt capabili de a capta emoțiile celorlalți și a le ghida în direcția potrivită. Pentru un management eficient, conducătorul, pe de o parte, trebuie să creeze starea emoțională generală, iar pe de altă parte să-și gestioneze propriile emoții, fără a ceda la stres. Incapacitatea managerului de a gestiona propriile emoții și a influența emoțiile subordonaților, poate duce la scăderea productivității, reducând eficiența acestuia, fapt care se reflectă și asupra activității întregului colectiv.

Din concluziile expuse mai sus putem formula următoarele **recomandări**:

1. În teză am argumentat, că inteligența emoțională este puterea de a acționa sub presiune, încrederea de a construi relații fructuoase, curajul de a lua decizii și viziunea de a crea viitorul. IE este în legătură cu leadership și creativitate și este o *abilitate care poate fi învățată*. Constă în puterea de a conștientiza sentimentele și de a identifica sursa lor. Specialiștii din Republica Moldova sunt încă la stadiul de familiarizare cu acest concept, puține fiind firmele de consultanță în management sau recrutare care susțin programe de dezvoltare a inteligenței emoționale, precum și mai puține la număr fiind organizațiile din țara noastră care conștientizează impactul acesteia în conducerea unei afaceri. Considerăm oportun pentru firmele ce oferă *servicii de training și de recrutare* să introducă în programul său și cursuri ce țin de dezvoltarea emoțională a persoanelor.

2. În deosebi, este necesară dezvoltarea competențelor inteligenței emoționale, pentru manageri, în organizațiile care se află în proces de schimbare. Emoțiile bine examinate, bine canalizate și bine folosite duc la creșterea performanței, la relații interumane mai bune și la o reducere generală a stresului. O competență emoțională crescută permite managerilor, liderilor și altor profesioniști să crească performanțele într-o organizație, să transforme organizația în "employer of choice" - companie pentru care oamenii talentați se bat să lucreze - să crească numărul inițiativelor de schimbare organizațională, să se descurce mai bine în situațiile complexe și să rețină în organizație oamenii talentați. De aici, *recomandarea pentru toți managerii actuali și potențiali de a ași dezvolta aceste abilități importante, care împreună cu cunoștințele necesare asigură succesul în afaceri*.

3. Deși universitățile, ne referim mai cu seamă la Academia de Studii Economice a Moldovei, oferă diferite mijloace și servicii gratuite studenților, inclusiv prin intermediul Centrului de Ghidare în Carieră, pentru a-i ajuta în adaptarea la viața de student, în prezent implicarea reală a instituțiilor educaționale se rezumă doar la formarea profesională. În acest context, rezultatele nu vor apărea decât dacă sunt coordonate cu programe de dezvoltare personală precum cele de dezvoltare socio-emoțională, a căror eficiență a fost dovedită în repetate cercetări și metaanalize (Durlak & al., 2010; Elias, 2003; Seal, 2010), cu efecte durabile asupra performanțelor academice, adaptării la mediul de afaceri și relaționării cu ceilalți și integrării în societate. Astfel *recomandăm CGC elaborarea și implementarea unui program de training pentru studenți în vederea identificării și dezvoltării competențelor inteligenței*

emoționale necesare pentru facilitarea angajării absolvenților în câmpul muncii, dar și adaptării mediului în care va activa.

4. În urma studiului efectuat, am determinat că inteligența emoțională este o abilitate ce nu depinde de sex, vârstă, vechimea în muncă sau domeniul studiilor efectuate. În așa fel, se încurajează dezvoltarea abilităților emoționale oricărei persoane care simte această nevoie sau își dorește îmbunătățirea relațiilor cu persoanele din jur și o mai bună înțelegere a propriului eu. În ceea ce ține de domeniile organizațiilor analizate, nu am depistat rezultate absolut diferite, totuși, dorim să evidențiem anumite deosebiri la nivelul companiilor din domeniul de telecomunicații și din domeniul de confecții. La nivelul divergențelor de opinii dintre manageri și subalterni cu referire la stilul de conducere practicat de primii, companiile de telecomunicații au înregistrat cele mai înalte diferențe. Reieșind din aceste rezultate, *recomandăm managerilor din companiile de telecomunicații să practice chestionarea subalternilor, cu scopul de a releva posibile divergențe de opinii și a ajusta metodele de conducere și stilul managerial practicat.* În cazul companiilor de confecții, a fost depistată cea mai strânsă corelație dintre nivelul inteligenței emoționale și stilul de conducere practicat de manageri. În acest context, *recomandăm managerilor din companiile de confecții să dezvolte abilitățile lor emoționale, acest lucru asigurând îmbunătățirea practicilor de conducere, iar în final va contribui la creșterea productivității angajaților și a rezultatelor companiei în general.*

BIBLIOGRAFIA

1. Boyatzis R., Competent manager: a model for effective performance, 1982
2. Cherniss C., Goleman D., The Emotionally Intelligent Workplace, Jossey-Bass, San Francisco, 2001
3. Cristian Opariuc-Dan, Statistică aplicată în științele socio-umane. Analiza asocierilor și a diferențelor statistice. Constanta 2011 p. 312
4. Gardner H., "Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences", 1993
5. Gheorghe Ionescu, Emil Cazan, Adina L. Nergusa, Management organizațional, Editura Tribuna Economica, București, 2001
6. Goleman D. Inteligența emoțională. București: Curtea veche Publishing, 2008
7. Goleman D., Working with emotional intelligence, Bantam Book, New York, 1998
8. Mayer, Salovey, "Emotional Development and Emotional Intelligence", 1997
9. Nicolescu O., "Management", Editura Economică, București, 1999
10. Nicolescu O., Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Economică, București, 2005
11. Norbert Sillamy. Dicționar de psihologie, LAROUSSE, București, Univers Enciclopedic, 1998, ISBN 973-9243-25-8, pag.74
12. Pecican Eugen., Econometrie pentru economiști, Econometrie: teorie și aplicații Editura Economica, București, 2003
13. Popescu G., Vidu A., Identificarea stilurilor de management, http://www.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm2007/SECTIUNEA%202/Popescu_George_Vidu_Adela.pdf
14. Putnam, Linda L. și Dennis K. Mumby, Organizations, Emotion and the Myth of Rationality, în: Emotion in Organizations, London, Sage, 1993
15. Segal J., The Language of Emotional Intelligence: The Five Essential Tools for Building Powerful and Effective Relationships, 2008
16. Thorndike, Stein, "An evaluation of the attempts to measure social intelligence", Psychological Bulletin, 34, 1937
17. Мамонова И. Ф. Оценка эффективности менеджмента – [sursă electronică] – <http://www.be-able.ru/articles/effective/> (ultima vizualizare:15.11.15)
18. Энциклопедия психодиагностики, disponibilă la <http://psylab.info>

LISTA PUBLICAȚIILOR LA TEMA TEZEI

Articole în reviste științifice:

1. Țîmbaliuc Natalia, *Conducerea bazată pe inteligență emoțională*. În: Economica, Chișinău, ASEM, 2014, An. XXII, nr. 1 (87), pag. 49-53, 0,34 c.a., ISSN 1810-9136, Categoria B.
2. Țîmbaliuc Natalia, *Inteligența emoțională în contextul teoriilor comportamentale*. În: Economie și Sociologie, Chișinău, Institutul de Economie, Finanțe și Statistică, 2014, nr. 2, pag. 97-102, 0,43 c.a., ISSN 1857-4130, Categoria B.

Conferințe internaționale în republică:

3. Țîmbaliuc Natalia, *Conceptul de inteligență emoțională și funcțiile managementului*. În: Conferința științifică internațională „Republica Moldova: 20 de ani de reforme economice”, din 23-24 septembrie 2011, Volumul I, Chișinău, ASEM, 2011, pag. 134-137, 0,33 c.a., ISBN 978-9975-75-587-0
4. Țîmbaliuc Natalia, *Conceptul de inteligență*. În: Conferința științifică internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, din 30-31 martie 2012. Chișinău, ASEM, 2012, pag. 78-82, 0,47 c.a., ISBN 978-9975-75-594-8
5. Țîmbaliuc Natalia, *Inteligența nativă versus inteligența emoțională*. În: Conferința științifică internațională „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii”, din 28-29 septembrie 2012, Volumul I, Chișinău, ASEM, 2012, pag. 244-245, 0,26 c.a., ISBN 978-9975-75-628-0
6. Țîmbaliuc Natalia, *Managerul inteligent emoțional*. În: Conferința științifică internațională „Perspectivele și problemele integrării în spațiul european al cercetării și educației”, din 5 iunie 2015, Volumul I, Cahul, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu”, 2015, pag. 327-331, 0,42 c.a., ISBN 978-9975-914-98-7
7. Țîmbaliuc Natalia, *Inteligența emoțională la locul de muncă*. În: Conferința științifică internațională „25 de ani de reformă economică în RM: prin inovare și competitivitate spre progres economic”, din 23-24 septembrie 2016. Chișinău, ASEM, 2016, pag. 253-256, 0,3 c.a., ISBN 978-9975-75837-6
8. Țîmbaliuc Natalia, *Emotional Intelligence and Team Effectiveness*. În: Conferința științifică internațională „When students take the lead: Enhancing quality and relevance of higher education through innovation in student-centred problem-based active learning”, din 27-28 octombrie 2016. Chișinău, Universitatea Tehnică din Moldova, 2016, pag. 75-81, 0,39 c.a.

Conferințe cu participare internațională:

9. Țîmbaliuc Natalia, *Construirea unei echipe cu ajutorul inteligenței emoționale*. În: Conferința națională cu participare internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, ediția a III-a, din 28-29 martie 2014. Chișinău, ASEM, 2014, pag. 239-242, 0,37 c.a., ISBN 978-9975-75-678-5
10. Țîmbaliuc Natalia, *Aspecte conceptuale ale eficienței și eficacității manageriale*. În: Conferința națională cu participare internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, ediția a IV-a, din 27-28 martie 2015. Chișinău, ASEM, 2015, pag. 139-143, 0,35 c.a., ISBN 978-9975-75-722-9
11. Țîmbaliuc Natalia, *Inteligența emoțională și modelul circumplex*. În: Conferința națională cu participare internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, ediția a V-a, din 25-26 martie 2016. Chișinău, ASEM, 2016, pag. 123-127, 0,27 c.a., ISBN 978-9975-75-791-1

Conferințe naționale:

12. Țîmbaliuc Natalia, *Inteligența emoțională și leadershipul*. În: Simpozionul internațional al tinerilor cercetători, ediția a VIII-a, din 28-29 aprilie 2010. Chișinău, ASEM, 2010, pag. 60-61, 0,18 c.a., ISBN 978-0075-75-543-6
13. Țîmbaliuc Natalia, Cotelnic Ala, *Metode de măsurare a inteligenței emoționale*. În: Simpozionul științific al tinerilor cercetători, ediția a X-a, din 28-29 aprilie 2012. Chișinău, ASEM, 2012, pag. 259-262, 0,26 c.a., ISBN 978-9975-75-618-1

ADNOTARE

Țîmbaliuc Natalia, „*Inteligența emoțională ca factor de eficientizare a managementului organizației*”, teza de doctor în economie, Chișinău, 2018

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii, recomandări, bibliografia din 174 de titluri, 12 anexe, 152 pagini text de bază, 44 tabele, 16 figuri și 22 formule. Rezultatele științifice obținute au fost reflectate în 13 lucrări (4,3 c.a), inclusiv articole publicate în reviste de profil recenzate, culegeri, comunicări la conferințe științifice naționale și internaționale.

Cuvinte cheie: inteligență emoțională, stil de conducere, stil democrat, stil autoritar, eficiența actului managerial, management transformațional, conducere rezonantă, conducere disonantă, comportament economic, competențe emoționale.

Domeniul de studiu: managementul general, leadership.

Scopul lucrării constă în studierea nivelului de inteligență emoțională a managerilor în baza elaborării unei metodologii proprii și determinarea interdependenței între nivelul inteligenței emoționale a managerului și eficiența activității acestuia. Scopul lucrării este susținut de **obiectivele cercetării:** studierea cadrului conceptual al inteligenței emoționale și analiza abordărilor teoretico-metodologice ale studiului inteligenței emoționale; identificarea principiilor, direcțiilor și implicațiilor semnificative de formare a inteligenței emoționale a managerilor; evidențierea locului de muncă drept cadru logic pentru eforturile de ameliorare a competențelor asociate cu inteligența emoțională; studierea comportamentului managerului în cadrul organizației, în interacțiunea sa cu mediul intern și extern din punct de vedere al asigurării unei eficiențe cât mai înalte a activității sale, prin prisma corelării cu stilul de management practicat de acesta; evidențierea aspectelor teoretice ale eficienței activității managerilor și posibilitatea comensurării acesteia, inclusiv prin prisma realizării funcțiilor manageriale; punctarea celor mai semnificative instrumente manageriale de evaluare a performanțelor manageriale și economice; evidențierea particularităților eficienței și eficacității managementului în ansamblu și la nivel de componente majore – metodologică, decizională, informațională și organizatorică; identificarea empirică a interdependenței între nivelul inteligenței emoționale a managerului și eficiența activității sale; formularea concluziilor și recomandărilor cercetării.

Noutatea și originalitatea științifică a cercetării se referă la clarificarea distincțiilor conceptuale și practice dintre inteligența emoțională a managerilor, metodele, principiile, instrumentele de măsurare a nivelului inteligenței emoționale; realizarea abordării complexe a analizei teoriei „inteligență emoțională”, concept slab valorificat în teoria și practica managerială din Republica Moldova; analiza în premieră a interdependenței între nivelul inteligenței emoționale a conducătorului și eficiența activității de conducere a acestuia în baza unei cercetări empirice; identificarea interdependenței dintre inteligența emoțională și stilul de management practicat de persoanele cu funcție de conducere; elaborarea unui cadru metodologic generic de determinare a impactului pe care îl are inteligența emoțională asupra eficienței activității manageriale.

Problema științifică soluționată rezidă în fundamentarea teoretică și practică a importanței pe care o prezintă inteligența emoțională a managerilor, indiferent de nivel, în vederea eficientizării activității sale și a colectivului în întregime, prin elaborarea unui model de evaluare a inteligenței emoționale și testarea acestuia în cadrul companiilor din Republica Moldova.

Semnificația teoretică constă în contribuțiile aduse la precizarea și definirea noțiunilor fundamentale ale teoriei inteligenței emoționale, eficienței activității manageriale. De asemenea importanța teoretică a cercetării este argumentată prin: determinarea bazelor teoretice și a reprezentărilor metodologice ale identificării inteligenței emoționale în contextul aplicării unui anumit comportament managerial; formularea criteriilor de evaluare a inteligenței emoționale a managerilor; evidențierea metodelor și criteriilor de evaluare a activității managerilor.

Valoarea aplicativă se reflectă în rezultatele cercetării, care pot servi drept bază pentru cercetările ulterioare, mai profunde a calităților pe care trebuie să le posede un conducător în vederea realizării cu succes a atribuțiilor sale, a eficientizării activității întregii echipe. În plus, în premieră pentru știința economică, și în deosebi cea managerială, a fost efectuată o cercetare empirică, care a avut drept scop determinarea interdependenței și comportamentul managerial al acestuia, exprimat prin stilul de conducere practicat, și între nivelul inteligenței emoționale a conducătorului și eficiența activității sale, exprimată prin realizarea funcțiilor manageriale. În așa mod, cercetarea contribuie și la dezvoltarea teoriei personalității managerului, completându-l cu așa un element ca inteligența emoțională.

Implementarea rezultatelor științifice este determinată de actele de implementare și recunoaștere a valorii și noutății științifico-practice. Recomandările și concluziile cercetării pot fi valorificate de către instituțiile de învățământ și cercetare științifică, agenții economici, companiile de consultanță.

АННОТАЦИЯ

Цымбалюк Наталья, «Эмоциональный интеллект как фактор эффективного управления организацией», диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, Кишинев, 2018

Структура диссертации: введение, три главы, выводы, рекомендации, библиография из 174 наименований, 12 приложений, 152 страниц основного текста, 44 таблиц, 16 рисунков и 22 формулы. Результаты исследования опубликованы в 13 научных работах (4,3 а. л.), включая статьи в рецензируемых журналах, доклады в сборниках международных и национальных научных конференций.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, стиль руководства, демократический стиль, авторитарный стиль, эффективность управления, трансформационное руководство, резонансное управление, диссонансное управление, экономическое поведение, эмоциональные навыки.

Область исследования: общее управление, руководство (*leadership*).

Целью данной работы является изучение, на основе собственной методологии, уровня эмоционального интеллекта (ЭИ) руководителей и определение взаимозависимости между уровнем эмоционального интеллекта менеджера и его эффективностью. Цель работы поддержана **задачами** исследования: изучение концептуальных основ эмоционального интеллекта и анализ теоретических и методологических подходов к изучению эмоционального интеллекта; определение принципов, направлений и последствий подготовки эмоционального интеллекта менеджеров; определение рабочего места в качестве логической основы для улучшения навыков, связанных с эмоциональным интеллектом; изучение поведения менеджера, при его взаимодействии с внутренней и внешней средой, с целью обеспечения максимальной эффективности его работы, с точки зрения корреляции с его стилем управления; выделение теоретических аспектов эффективности работы менеджеров и возможность соизмерения его эффективности, в том числе путем выполнения управленческих функций; выделение наиболее значимых управленческих инструментов для оценки эффективности экономических и управленческих показателей; подчеркивание особенностей эффективности управления, в общем, и на уровне основных компонентов - методических, принятия решения, информационных и организационных; эмпирическое определение взаимозависимости между ЭИ менеджера и эффективностью его работы; выводы и рекомендации исследования.

Научная новизна и оригинальность исследования относится к уточнению концептуального и практического различия между ЭИ менеджеров, методами, принципами, инструментами измерения уровня; реализации комплексного подхода к анализу теории «эмоционального интеллекта», мало изученная теория в практическом и теоретическом управлении в Республике Молдова; первый анализ взаимозависимости между уровнем эмоционального интеллекта руководителя и эффективностью его управления на основе эмпирических исследований; определение взаимосвязи между ЭИ менеджера и его стилем руководства; разработка общей методики определения влияния эмоционального интеллекта руководителя на эффективность его управления.

Решённая научная проблема состоит в обосновании теоретического и практического значения эмоционального интеллекта менеджеров, независимо от его уровня, для повышения эффективности управления руководителя и коллектива в целом.

Теоретическая значимость состоит из определенного вклада в уточнение и определение основного понятия теории эмоционального интеллекта, эффективности управления. Также теоретическая значимость исследования оправдана следующим: определение теоретических и методологических представлений для идентификации эмоционального интеллекта в целях применения определенного уровня управления (поведения); формулирование критериев для оценки эмоционального интеллекта менеджеров; выделение методов и критериев оценки работы менеджеров.

Практическая значимость отражается в результатах исследования, которые могут служить основой для дальнейшего, более глубокого, исследования качеств, которыми должен обладать руководитель, для того, чтобы хорошо исполнять свои обязанности и повысить эффективность работы всего коллектива. Кроме того, впервые для экономики, и в особенности, для сферы управления, было проведено эмпирическое исследование, направленное (*с целью*) на определение взаимозависимости между поведением менеджера, выраженное его стилем управления, и его эмоциональным интеллектом и эффективностью своего управления (работы). Таким образом, данное исследование вносит свой вклад в развитие теории личности менеджера, дополняя его с таким элементом, как ЭИ.

Внедрение научных результатов определяется наличием актов внедрения и признания ценности и научно-практической новизны. Рекомендации и выводы исследования могут быть использованы образовательными и научно-исследовательскими институтами, предприятиями, консалтинговыми компаниями.

ANNOTATION

Natalia Țîmbaliuc : „*Emotional intelligence as factor of raising efficiency of organization management*”, PhD thesis in economics, Chisinau, 2018

Thesis structure: : introduction, 3 chapters, conclusions, recommendations, bibliography (174), annexes (12), main text (152 pages), tables (44), figures (16) and formulas (22). The obtained results of the research have been published in 13 scientific works (4,3 author's sheets), among which papers in peer-reviewed journals in the field, collections of papers and reports at scientific meetings, both national and international.

Keywords: emotional intelligence, managerial style, democratic style, authoritative style, efficiency of managerial decisions, transformational management, resonant leadership style, dissonant leadership style, economic behavior, emotional competences.

Field of study: general management, leadership styles.

The purpose of the reserach was to analyse the level of the emotional intelligence (EI) of managers on the base of a native methodology and to determine the inter-dependence between the levels of the EI of managers and the efficiency of their activities.

Objectives of the reserach were the following: to study the conceptual framework of EI; to analyze teoretical-methodological approaches in the intestigations of emotional intelligence; to specify porinciples, directions and important contributions of the shaping of emotional intelligence of managers; finding the correct work place – the logical framework for the efforts in improving competences related to the emotional intelligence; to study the behavior of managers in organizations, in their relationships within the organization and outside it, with the view of assuring the highest possible efficiency of their activities, reflected through the correlations of the current managerial style; to specify the teoretical aspects of the efficient management and an opportunity to commensurate them via the implementations for their managerial roles; to specify the most important managerial tools of the assessment of managerial and economic activities; finding specific features of the efficiency and effectiveness of the management in general and at the levels of its main components – methodology, decision-making, information handling, and organizational mode; empirical assessment of the inter-relationships of the level of the emotional intelligence of a manager and the efficiency of his/her activities; to draw conclusions and formulate recommendations of the base of the results of the investigations.

The novelty and scientific originality of the investigation concern the followin: clarification of the conceptual and applicative features of the EI of managers, the methods, principles and tolls for the assessment of the level of EI; implementation of a complex application of the performed analysis of emotional intelligence – the area insufficiently appreciated in the thery and practice of managerial activities in the Republic of Moldova; the first-time analysis of the inter-relashioships between the level of the EI of a manager and the efficiency of his/her activities – on the base of empirical activities; specification of the inter-relationship of the emotional intelligence and the managerial style of managers; development of a methodological framework for the determination of the impact of emeotional intelligence on the efficiency of managerial activities.

An important scientific problem solved in the thesis consists in presenting both teoretical and practical arguments in support of the significance of emotional intelligence of managers, irrespective of its level, in the enhancement of efficiency of their activites and of the work of the organization as a whole.

The teoretical significance of the thesis consists in the contribution offered for the clarification and specification of the basic teoretical notions of the theory of emotional intelligence, of the efficiency of managerial activities. In addition, teoretical importance is demonstrated with the determination of the teoretical basis and of the methodological aspects of the identification of emotional intelligence related to the introduction of a certain managerial behavior; formulation of criteria for the assessment of the level of EI of managers; specification of the methods and criteria of the assessment of managerial activities.

The applicative value of the investigation is evident in the results of the study that can be the base for further research and analyses, more detailed, concerning the characteristics necessary for a manager who wants to successfully implement his/her roles, to make the work of the whole organization more efficient. In addition, for the first time in economic science, in particular, in management domain, an empirical investigation was carried out aimed at the establishment of the inter-relationship of the managerial style and EI of a manager, and of the level of emotional activity of a manager and his/her activities. Therefore, the conducted investigations assist in the development of the theory of the management personality, adding to it such an element as emotional intelligence.

The implementation of scientific results of the investigations can be supported by the activities of the adoption and acceptance of the significance and scientific-practical novelty. Recommendation and conclusions from the research can be assessed by educational and research institutions, economic entities, consulting companies.

ȚÎMBALIUC NATALIA

**INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ CA FACTOR DE
EFICIENTIZARE A MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI**

521.03. ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE

Autoreferatul
tezei de doctor în științe economice

Aprobat spre tipar: 28.05.2018
Hârtie offset. Tipar offset.
Coli de tipar: A5

Formatul hârtiei: 60x84 1/16
Tirajul: 50 exemplare
Comanda: nr.5600

SRL „ArtPoligraf”
Chișinău, str. Banulescu Bodoni 59 (Bloc B ASEM),
tel. 022 22 11 90