

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

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

ȚÎMBALIUC NATALIA

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

521.03. ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

COTELNIC Ala,
doctor habilitat în economie, profesor
universitar

Autor:

ȚÎMBALIUC Natalia

CHIȘINĂU, 2018

© ȚÎMBALIUC NATALIA, 2018

CUPRINS

ADNOTARE	4
LISTA ABREVIERILOR	8
INTRODUCERE	9
I. ABORDĂRI CONCEPTUALE ALE INTELIGENȚEI EMOȚIONALE ÎN MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI MODERNE.....	18
1.1. Evoluție, conținut și delimitări conceptuale ale inteligenței emoționale	18
1.2. Interferențe între inteligența emoțională și managementul organizației.....	33
1.3. Concluzii la Capitolul I.....	50
II. INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN PROCESUL MANAGERIAL ȘI ROLUL ACESTEIA ÎN ASIGURAREA EFICIENȚEI ACTULUI MANAGERIAL	53
2.1. Aplicații specifice ale inteligenței emoționale la locul de muncă.....	53
2.2. Abordarea comportamentului economic al managerului prin prisma stilului de conducere	64
2.3. Eficientizarea managementului în organizațiile moderne.....	75
2.4. Concluzii la Capitolul II	90
III. DIRECȚII DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A EFICIENȚEI MANAGERIALE PRIN VALORIFICAREA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE A PERSOANELOR CU FUNCȚII DE CONDUCERE A ÎNTREPRINDERII	93
3.1. Metodologia de cercetare și caracteristica eșantionului.....	93
3.2. Evaluarea inteligenței emoționale a persoanelor cu funcții de conducere a organizațiilor din Republica Moldova.....	106
3.3. Aplicarea metodelor statistico-econometrice de validare a cercetării privind inteligența emoțională în organizațiile din Republica Moldova.....	116
3.4. Corelația dintre elementele inteligenței emoționale și eficiența managerială prin prisma funcțiilor de management	134
3.5. Concluzii la Capitolul III	146
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	148
BIBLIOGRAFIA UTILIZATĂ.....	153
A N E X E.....	166
Anexa 1 . Definirea noțiunii de inteligență prin prisma mai multor domenii.....	167
Anexa 2. Tipuri de inteligență	168
Anexa 3. Cadrul competențelor emoționale	169
Anexa 4. Modelul Inteligențelor Multiple	172
Anexa 5. CHESTIONAR adresat managerilor.....	173

Anexa 6. CHESTIONAR <i>adresat subalternilor</i>	178
Anexa 7. Lista organizațiilor chestionate	183
Anexa 8. Prelucrarea rezultatelor chestionării	184
Anexa 9. Testul Student pentru elementele Inteligenței Emoționale și a Stilului de Conducere	192
Anexa 10. Rezultatele testului <i>t</i> pentru cele două eșantioane independente (manageri și subalterni)	193
Anexa 11. Rezultatele analizei statistice pentru diferite domenii.....	194
Anexa 12. Certificate de implementare a rezultatelor investigațiilor.....	197
Declarația privind asumarea răspunderii	201
CURRICULUM VITAE.....	203

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, 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 acestora, 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 comportamentului 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, 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 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 эмоциональным интеллектом менеджера и эффективностью его работы; выводы и рекомендации исследования.

Научная новизна и оригинальность исследования относится к уточнению концептуального и практического различия между эмоциональным интеллектом (ЭИ) менеджеров, методами, принципами, инструментами измерения уровня ЭИ; 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 эмоциональным интеллектом 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 эмоциональный интеллект.

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, 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 of managers on the base of a native methodology and to determine the inter-dependence between the levels of the emotional intelligence of managers and the efficiency of their activities. **Objectives of the reserach** were the following: to study the conceptual framework of emotional intelligence; to analyze teoretical-methodological approaches in the instestigations 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 theoretical 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 emotional intelligence of managers, the methods, principles and tolls for the assessment of the level of emotional intelligence; 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 emeotional intelligence 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 theoretical 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 theoretical significance of the thesis (of the work) consists in the contribution offered for the clarification and specification of the basic theoretical notions of the theory of emotional intelligence, of the efficiency of managerial activities. In addition, theoretical importance is demonstrated with the determination of the theoretical 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 emotional intelligence of managers; specification of the methods and criteria of the assessment of managerial activities.

The applicative value of the investigation (of the work) 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 emotional intelligence 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.

LISTA ABREVIERILOR

CCEH – Consiliul de Cercetare Educațională Harris

CCIEO – Consorțiul pentru Cercetare asupra Inteligenței Emoționale

CED – centre de evaluare și dezvoltare

CEO – Director Executiv

DW – indicatorul Durbin-Watson

ECI – inventarul competențelor emoționale

FM – Funcții manageriale

IE – inteligența emoțională

IG – inteligență generală

IQ – coeficient de inteligență

IS – inteligență socială

KPI – indicator-cheie de performanță

MBO – management prin obiective

MIM – Modelul Inteligențelor Multiple

MSCEIT – Testul de Inteligență emoțională Mayer-Salovey-Caruso

QE – coeficient de emoționalitate / inteligență emoțională

SAFD – Societatea Americană pentru Formare și Dezvoltare

SFPP – Sisteme de Cadre pentru Psihologia Personalității

SMIE – Scala Multifactorială de Măsurare a Inteligenței Emoționale

SUA – Statele Unite ale Americii

Testul t – Testul Student

INTRODUCERE

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 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.

Gestiunea unui colectiv reprezintă una dintre cele mai importante sarcini ale oricărei organizații. Executarea corectă de către conducător a funcțiilor sale contribuie la creșterea productivității și calității muncii subalternilor. De aceea, o importanță deosebită constituie problema eficienței activității managerului. În vederea asigurării unei eficiențe cât mai înalte managerul, de rând cu realizarea atribuțiilor sale formale, trebuie să realizeze și rolul de lider moral și factor motivant, pentru a asigura o eficiență maximă a activității subalternilor, a crea și a menține o atmosferă optimă în colectiv.

Managerul este persoana implicată în administrarea organizației, cu autoritate în folosirea și coordonarea resurselor umane, financiare, materiale, informaționale în scopul atingerii obiectivelor organizației. Indiferent de sferele de activitate, munca managerului este foarte asemănătoare, astfel, conținutul lucrului managerului este comun pentru toate rolurile conducătorului.

Este recunoscut faptul, că managementul deține calitatea de contribuabil important la obținerea de rezultate economice deosebite, adică eficiență economică. În acest caz, este firească întrebarea dacă managementul trebuie să fie eficient? Noi considerăm că răspunsul este afirmativ și atunci, logic, apare întrebarea ce este și cum se manifestă eficiența managerială.

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. [65] 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 reducerea 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.

Numeroase studii ale cercetătorilor moderni sunt orientate spre găsirea modelului optim de management, și cele mai multe dintre ele sunt orientate spre criterii externe și de grup a eficienței managerului. Cu alte cuvinte, drept criteriu de eficiență a managerului servește rezultatul final al activității întregii echipe, care include contribuțiile tuturor angajaților. În calitate de indicatori de evaluare a activității efectuate pot servi așa indicatori economici ca: productivitatea muncii, rentabilitatea etc. Însă, acești indicatori pot fi datorati și altor factori, care au atribuție nu doar la activitatea unui manager concret, dar și la organizație în întregime [87]. În plus, un indicator al eficienței managerului este atitudinea subordonaților unul față de celălalt sau față de manager, în special.

Astfel, există părerea [47], că cei mai eficienți manageri sunt aceia care au abilitatea de a intuit felul în care angajații lor gândesc sau simt privitor la situația de muncă, intervenind efectiv când aceștia încep să se simtă descurajați sau nesatisfăcuți. De asemenea, managerii eficienți sunt capabili să-și controleze propriile emoții, rezultatul fiind acela că angajații au încredere în ei și se simt bine la locul de muncă în prezența acestor conducători. În acest mod, sentimentul confortului psihologic, fiind un indicator subiectiv al activității de succes al managerului, este considerat indicator important al eficienței activității acestuia.

În așa fel, capacitatea managerului de a recunoaște și interpreta emoțiile, care apar în procesul activității, utilizarea acestora în scopul soluționării obiectivelor manageriale în intercorelare cu eficiența activității organizației în ansamblu, determină specificul domeniului nostru de cercetare.

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.

Interesul științific către aspectele sociale și emoționale ale procesului de muncă au apărut încă în anii 20 ai secolului trecut. Studiile în acest domeniu au arătat că nevoile sociale și emoționale ale angajaților pentru o muncă eficientă sunt de o importanță egală cu nevoile lor materiale. De asemenea, s-a observat că cu cât mai mare este interesul și implicarea managerului în problemele angajaților cu atât este mai mare nivelul de satisfacție al angajaților de la munca lor.

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 [1], D. Carusso [7;84], St.R. Covey[14], I. Fodor[21], D. Goleman [23;101;102;103], Bar-On, R., Parker, Guilford, J.P, Mayer P., Salovey J, Segal J., Thorndike E, , Люсин Д.В., И.Н. Андреева[149], Егоров И., Dragolea L., Cotîrlea D, M. Roco[43], 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. [153] 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[45]., Zagaevski C[68], Cojocaru-Borozan M[11]. ș.a. Însă cercetările menționate nu iau în considerare domeniul managementului organizațional, nu răspund la întrebările, care sunt în centrul atenției științifice a prezentei cercetări.

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[163]., Cojocaru V[10]., Bilaș L[150]., Dorogaia I. [152], Bîrcă A. [4], Belostecinic M. [3] Burlacu N. [6], Jalencu M[26] ș.a., studiind eficiența activității manageriale am consultat diverse surse ale savanților Verboncu 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 disparitatea 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 tezei de doctorat 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 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 cercetări 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 autohtonă, 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.

Metodele și baza informațională a cercetării. Pentru a integra corect diferitele dimensiuni ale relației inteligență emoțională și eficiența activității manageriale, am recurs la o abordare metodologică mixtă prin triangulare între cantitativ și calitativ, astfel abordarea cantitativă a fost utilizată pentru a verifica și confirma ipotezele cercetării, pentru a vedea dacă există relații între inteligența emoțională și eficiența activității manageriale și de a puncta aspectele determinate ale acestor interconexiuni.

O metodă care a fost folosită în cadrul lucrării este aceea a trecerii de la abstract la concret, care creează posibilitatea explicării formei pornind de la esență, fiind utilizată, cu preponderență,

în cazul analizei relației dintre inteligența emoțională și eficiența activității manageriale, dar și la determinarea implicațiilor inteligenței emoționale asupra comportamentului managerului.

Dacă evidențiem metodele analiza și sinteza, acestea sunt regăsite în mai multe capitole ale tezei de doctorat. Spre exemplu, atunci când am definit inteligența emoțională, eficiența activității managerului, stilurile de conducere, am analizat diverse puncte de vedere ale cercetătorilor din domeniu după care, cu ajutorul sintezei am încercat să reunim părțile într-un tot unitar și să ne exprimăm propriul punct de vedere cu privire la fenomenul analizat, respectiv asupra modului în care o companie poate obține anumite avantaje competitive în urma dezvoltării nivelului inteligenței emoționale a conducătorilor. De asemenea, dimensiunile și particularitățile relației inteligență emoțională – eficiența managerială sunt supuse unor serii de analize și sinteze.

În cadrul studiului empiric a fost utilizată metoda analogiei și comparației în mai multe părți ale tezei. Aceste metode au fost utilizate în momentul efectuării cercetărilor cu privire la efectele inteligenței emoționale asupra eficienței activității managerului și asupra comportamentului managerial al acestuia.

Metoda istorică este prezentată atât în primul capitol și cât și în al doilea, prin prezentarea discursului evolutiv al inteligenței emoționale, eficienței managementului, stilurilor manageriale de la origini la practici contemporane. Istorică. Pe parcursul întregii lucrări am urmărit să surprindem sistemul de relații care se creează între mediul de afaceri și societate, respectiv între inteligența emoțională și eficiența activității managementului, iar, în final, spre anumite rezultate și consecințe.

Inducția și deducția sunt alte două metode utilizate în cercetarea respectivă. În timp ce inducția constă în desprinderea unor concluzii generale și a unor principii din analiza cazurilor particulare, adică trecerea de la particular la general, deducția presupune aplicarea unui mecanism invers.

Metoda logică și-a regăsit expresia prin cercetarea fenomenelor, de la simplu la complex, urmând o anumită linie logică. Metoda statistică a fost utilizată în cadrul acestei lucrări de cercetare prin analiza și interpretarea datelor sondajului statistic efectuat la unele întreprinderi din Republica Moldova. Datele obținute în urma realizării unei anchete asupra personalului de la întreprinderile studiate au fost analizate statistic, ulterior observând anumite tendințe reprezentative ale rezultatelor obținute.

Modelarea matematică a fost utilizată în cadrul acestei cercetări la analiza interdependențelor dintre inteligența emoțională și stilul de management, dintre inteligența emoțională și eficiența activității manageriale și determinarea corelațiilor dintre fiecare din aceste două concepte.

În contextul celor prezentate mai sus, precizăm că această cercetare s-a bazat pe consultarea literaturii de specialitate din țară și străinătate, pe aprofundarea unor teorii și testarea unor ipoteze. Prin abordarea unor probleme și dintr-o perspectivă interconexă am căutat să pătrundem în esența fenomenelor analizate, ținând cont de contextul social și economic, în care acestea se situează. Drept urmare, ne-am propus să oferim o altă perspectivă asupra concepției existente cu privire la măsurarea nivelului inteligenței emoționale, adaptând-o la activitățile cotidiene ale managerului. În activitatea de cercetare, a fost studiată suplimentar, literatura de specialitate din domeniul psihologiei, sociologiei, dar în deosebi economiei și a științei manageriale.

În cadrul cercetării a fost efectuat sondajul sociologic la care au participat 287 de respondenți, inclusiv 72 de manageri și 215 subalterni ai acestora, străduindu-ne să respectăm proporția 1 șef – 3 subalterni, de la 30 organizații din Republica Moldova din domenii importante pentru economia țării: organizații publice, industria de confecții și domeniul telecomunicații și tehnologia informației, iar pe baza lor au fost efectuate și analizate interdependența conceptelor de inteligență emoțională, pe de o parte și activitatea eficientă a managerului, pe de altă parte.

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 din Moldova (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, ASEM, Conferința Științifică Internațională „Strategii și Politici de Management în Economia Contemporană”, ediția I din 30-31 martie 2012, ediția a III-a, din 28-29 martie 2014, ASEM, ediția a IV-a, din 27-28 martie 2015, ediția a V-a, din 25-26 martie 2016, Conferința științifică internațională „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii”, din 28-29 septembrie 2012, ASEM, Conferința științifică internațională „Perspectivele și problemele integrării în spațiul european al cercetării și educației”, din 5 iunie 2015, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu”, Cahul, Conferința științifică internațională "25 de ani de reformă economică în RM: prin inovare și competitivitate spre progres economic", din 23-24 septembrie 2016, ASEM, 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, Universitatea Tehnică a Moldovei, etc.

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

Implementarea rezultatelor științifice. Cele mai importante rezultate ale cercetării, elaborate 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.

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, 16 figuri și 22 formule.

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 IE, sunt evidențiate principalele componente și dimensiuni ale inteligenței emoționale în abordarea diferitor savanți, se conține precizarea metodelor de măsurare a IE, 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.

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 metodico-managerial. Este analizat comportamentul economic al managerului atât din punct de vedere al domeniului studiat (al managementului, în cazul nostru), 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 sunt evidențiate 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.

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. 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 stilul de conducere practicat de acesta, între inteligența emoțională a managerului și eficiența activității acestuia, având la bază funcțiile manageriale, astfel validând ipotezele cercetării.

În capitolul „**Concluzii generale și recomandări**”, se evidențiază concluziile relevante, rezultate în urma cercetării teoretice și empirice efectuate și se înaintează unele recomandări în vederea eficientizării activității managerului.

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

I. ABORDĂRI CONCEPTUALE ALE INTELIGENȚEI EMOȚIONALE ÎN MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI MODERNE

1.1. Evoluție, conținut și delimitări conceptuale ale inteligenței emoționale

Inteligența reprezintă un subiect de multiple și contradictorii discuții, acestea fiind oglindite în definițiile care s-au dat inteligenței, pe care le împărțim în două mari categorii: definiții neexperimentale și definiții operatorii experimentale. Definițiile neexperimentale uzează noțiuni vagi care fac apel la clase de fenomene întinse. Unele privesc inteligența ca pe un instrument al individului pus în serviciul reușitei [142]; altele ca pe un instrument pus în serviciul cunoașterii[100]; ca pe un instrument de abstractizare[133]; ca un instrument de adaptare la situații noi[123], ca un instrument de combinații, de sinteză[95]. Unele se bazează în definirea inteligenței pe caracterul global sau general al ei [147] , altele o consideră ca funcție analitică[120] etc. În raport cu asemenea teorii, inteligența propune momente sau aspecte ale actului inteligent. Astfel, Pieron[40] vorbește despre invenție, comprehensiune și critică; Meili despre plasticitate (capacitatea de a desface o structură în părți și a face să apară o altă nouă), complexitate (capacitatea de a realiza clar, cu precizie, structuri complexe), fluiditate (capacitatea de a trece de la o idee la alta) și globalizare (facilitatea cu care datele relativ separate se unifică într-un tot întreg). Definițiile experimentale se raportează la rezultatele unor experimente exprimate numeric. Nici definițiile experimentale nu au însă o valoare incontestabilă. Se poate spune chiar că ele reprezintă niște convenții de limbă. Așa de exemplu, Gates afirmă că inteligența este ceea ce măsoară testele de inteligență.

În ciuda discuțiilor interminabile și a numeroaselor definiții, inteligența se afirmă totuși ca un „ce” sine qua-non. Ea apare ca o funcție dinamică a personalității, ca o formă de organizare progresivă a acesteia, dezvoltându-se în măsura în care se dezvoltă personalitatea, în strânsă dependență cu elementele care o compun. Deși reprezintă o dimensiune prin excelență individuală, e socială în intenție și efect, prin intermediul conduitei inteligente stabilindu-se și reglându-se relațiile persoanei cu ambianța socială, asigurându-se o optimă integrare a acesteia în mediu, în situațiile de toate categoriile. Între om și activitatea sa, inteligența intervine ca un factor fără de care acțiunea nu poate să existe. Orice activitate cere un grad și o formă de inteligență. Pe de altă parte, inteligența este unul din factorii de cea mai mare importanță al plasticității conduitei umane. Superioritatea inteligenței omului nu constă însă, propriu-zis numai într-un coeficient intelectual ridicat, ci în specificul ei, în faptul că ea reprezintă un salt calitativ.

Datorită mai multor implicații, a transformării unor cauze în efecte și a efectelor în cauză, spirala ascendentă a vieții a realizat la nivel uman o formă distinctă de manifestare bazată pe o

intelență specifică, care a dat omului posibilitatea de anticipare a actului de stăpânire și transformare a mediului în raport de unele modele mintale.

Intelența este o aptitudine generală care contribuie la formarea capacităților și la adaptarea cognitivă a individului la situații noi. Intelența presupune un sistem complex de operații și abilități, care condiționează modul general de abordare și soluționare a celor mai diverse sarcini și situații problematice:

- Adaptarea la situații noi, generalizarea și deducția;
- Anticiparea deznodământului consecințelor;
- Compararea rapidă a variantelor de acțiune și reținerea celor optime;
- Rezolvarea ușoară și concretă a unor probleme cu grad crescând de dificultate.

Discuțiile cu referire la definirea conceptului, măsurarea intelenței, evidențierea diferitor tipuri de intelență sunt interminabile.

Astfel, Dicționarul Explicativ al Limbii Române definește termenul de Intelență ca "Capacitatea, facultatea de a înțelege cu ușurință fenomenele, faptele, evenimentele, de a sesiza relațiile dintre lucruri, fenomene, etc., de a rezolva probleme noi pe baza experienței acumulate anterior; ansamblul de funcții mentale prin care se realizează cunoașterea conceptuală și rațională; deșteptăciune, ingeniu" sau "Aptitudinea de a se adapta la o situație, de a alege în funcție de circumstanțe, de a da sens unui lucru, etc.". [17]

Totuși, de-a lungul istoriei, oamenii de știință și specialiștii au oferit diverse definiții pentru termenul de intelență și nu s-a putut conveni asupra unei singure definiții unitare a acestui concept. O definiție simplă a intelenței ar fi abilitatea mentală de a învăța a aplica cunoștințele acumulate pentru a influența mediul, precum și capacitatea de a raționa și de a gândi abstract. [105] Alte definiții vin să adauge că intelența mai este și o abilitate flexibilă care ajută la adaptarea la diverse circumstanțe, precum și capacitatea de a evalua și înțelege idei complexe, capacitatea de gândire originală, capacitatea de a aplica propria experiență și capacitatea de a înțelege legăturile dintre diverse evenimente, fapte, concepte etc. Analizând multiplele definiții înaintate de diverși savanți, am elaborat un tabel comparativ (Anexa 1), în care sunt prezentate principalele domenii care au studiat noțiunea de intelență și viziunile de bază prezentate de autorii acestor domenii.

Asemenea cercetători ca David Wechsler, Edward Lee Thorndike, Howard Gardner, Jean Piaget, Wayne Payne etc, care au studiat termenul de intelență, consideră ca intelența este asemenea unei "umbrele", acoperind o varietate de abilități mentale precum: viteza de rezolvare a problemelor, capacitatea de gândire, cunoștințele generale, creativitatea, gândirea abstractă, memoria etc. Leibniz, filozof și matematician german, definește intelența ca o "expresie a efortului evolutiv al conștiinței", referindu-se la o intelență flexibilă, complexă care formează și dezvoltă toate funcțiile psihice, inclusiv cele afectiv-motivaționale.

Inițial, conceptul de inteligență era cercetat de psihologi sub aspect cognitiv, punând accent mai mult pe memorie, gândire rațională și structurată. Ulterior, s-au manifestat și cercetători care se concentrau mai mult pe aspectele non-cognitive. David Wechsler este unul dintre acești cercetători; el definește inteligența în felul următor: ”capacitatea globală a individului de a reacționa în vederea atingerii unui anumit scop, de a gândi rațional și de a se adapta eficient mediului în care trăiește”. [143] Încă în 1940 el face referință la deosebirea dintre elementele intelectului și elementele non-intelectului (factori sociali, afectivi și personali). Wechsler susține că anume aceste elemente (ale non-intelectului) pot prezice succesul unei persoane în viață: ”Principala necunoscută este dacă abilitățile afective reprezintă factori majori ai inteligenței generale. Părerea mea este nu numai că reprezintă, ci și că sunt foarte importanți. Am încercat să demonstrez că, pe lângă factorii intelectului, există și factori ai non-intelectului care determină un comportament inteligent. Dacă observațiile mele sunt corecte, acest lucru ar însemna că nu ne putem aștepta la a fi capabili în a măsura inteligența integral până când testele noastre nu vor include și acești factori”. [141]

Susținător al importanței aspectelor non-cognitive ale inteligenței este și Robert Thorndike care a cercetat conceptul de inteligență socială: ”Prin inteligență socială se înțelege capacitatea de a înțelege și de a gestiona bărbați și femei, băieți și fete – de a acționa cu înțelepciune în relațiile umane”. [138] Cercetările acestor savanți au fost luate în considerare abia la sfârșitul secolului XX, când Howard Gardner[99] (profesor la Universitatea Harvard) a elaborat Modelul Inteligențelor Multiple. Gardner susține că inteligența interpersonală, cât și cea intra-personală ocupă un loc la fel de important ca și ceea ce considerăm noi IQ-ul și testele prin care se măsoară acestea. Tipurile de inteligență identificate de Gardner: lingvistică, logico-matematică, spațială, muzicală, kinestezică, intra-personală și interpersonală; precum și descrierea acestora, elementele distinctive și posibilele ocupații unde se vor valorifica abilitățile specifice fiecărui tip de inteligență se regăsesc în Anexa 2.

Sistematizarea elementelor inteligenței generale am prezentat-o în Figura 1.1.

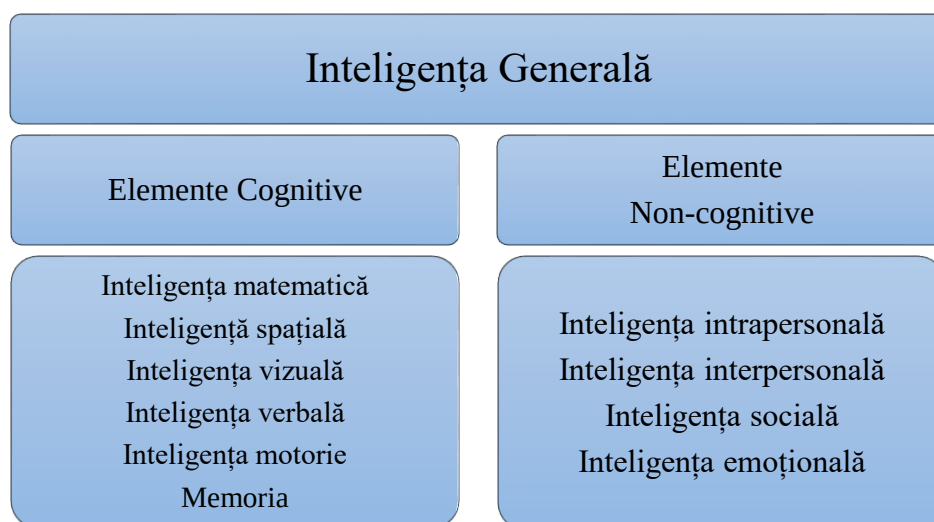


Figura 1.1. Elementele Inteligenței Generale

Sursa: Elaborat de autor în baza [98]

Cercetările ulterioare în domeniul inteligenței emoționale s-au extins în domeniul de activitate a organizațiilor. Hemphill sugerează în 1959 că un aspect important al leadership-ului este ”considerația” – element al inteligenței emoționale. Mai specific, studiul sugerează că liderii care reușesc să stabilească ”raporturi de încredere, respect și anumită căldură reciprocă” cu membrii grupului lor sunt mult mai eficienți. [128] Aceste studii s-au bazat pe cercetările anterioare ale lui Murray în 1938 care includeau evaluarea atât a abilităților cognitive, cât și a celor non-cognitive.

Termenul de inteligență emoțională a fost introdus de către Wayne Payne, în anul 1985. În lucrarea sa de doctorat: ”Studiu asupra emoției: dezvoltarea inteligenței emoționale; integrarea în societate; relaționarea cu frica, durerea și dorința (teorii, exemple din realitate, rezolvarea problemelor, contracția/expansiunea; implicarea/rezultatele/renunțarea)”, autorul reușește să cristalizeze pentru prima dată conceptul de inteligență emoțională ca parte componentă a inteligenței generale, dar și ca noțiune distinctă. În același an, un alt cercetător, Reuven Bar-On, a abordat inteligența dintr-o perspectivă complexă, identificând cinci factori care o determină: aspectul intra-personal, aspectul interpersonal, adaptabilitatea, controlul stresului și dispoziția. El a elaborat coeficientul de emoționalitate (QE) și a afirmat că o persoană cu un înalt coeficient al inteligenței emoționale cunoaște succesul în viață.

Mai târziu, în 1990, doi profesori americani, John Mayer și Peter Salovey, au publicat o lucrare academică în care au încercat să dezvolte o metodă științifică de măsurare a inteligenței emoționale și a diferitelor abilități din domeniul emoțiilor. Ei au descoperit că unele persoane sunt mai capabile să identifice propriile emoții, sentimentele altor persoane și să rezolve probleme cu conotații emoționale. Împreună ei au elaborat ”Testul de inteligență emoțională Mayer-Salovey-

Caruso” (MSCEIT) precum și un sistem inovațional al inteligenței emoționale denumit ”Sisteme de cadre pentru psihologia personalităților” (”Systems framework for personality psychology”).

Totuși, persoana al cărui nume este cel mai des asociat cu termenul de inteligență emoțională este Daniel Goleman. În anii 1994-1995 scriitorul intenționa să scrie o carte despre conceptul ”literatura emoțională”. Pentru a se documenta, el a studiat mai multe materiale în ceea ce privește emoțiile în general, precum și a vizitat mai mult școli pentru a vedea ce programe derulează pentru dezvoltarea literaturii emoționale. Analizând cercetările lui Mayer și Salovey, scriitorul a decis să schimbe denumirea viitoarei sale cărți din ”Literatura emoțională” în ”Inteligența emoțională”. Astfel, în 1995, apare cartea ”Inteligența emoțională”, care a devenit faimoasă pe piața americană și un bestseller internațional. Începând cu anul 1995, de la prima publicare a cărții lui Daniel Goleman, inteligența emoțională a devenit un termen foarte dezbătut în Statele Unite ale Americii. Harvard Business Review a publicat un articol în 1998 pe această temă reușind să atragă cel mai mare număr de cititori din ultimii 40 de ani.

În cartea sa, Goleman prezintă informații interesante legate de creier, emoții și comportament. Aportul scriitorului a fost să colecteze cercetările mai multor savanți, să le organizeze și să le prezinte într-o formă accesibilă și atractivă. Din 1995, Goleman s-a concentrat asupra cercetării științifice aprofundate a inteligenței emoționale. Daniel Goleman a fost CEO al firmei Emotional Intelligence Services și co-președinte al Consorțiului pentru Cercetare asupra Inteligenței Emoționale în Organizații. Îmbinând propriile analize și cercetări cu rezultatele obținute până atunci în domeniu, Goleman arată în prima sa carte că există două creiere sau două minți: cea rațională și ce emoțională. Inteligența emoțională – ale cărei componente sunt: autocunoașterea, auto-reglarea, auto-motivarea, empatia și abilitatea de a stabili relații cu ceilalți – determină modul în care individul își gestionează propriile emoții și emoțiile celor din jur.

Un alt nume în domeniu inteligenței emoționale este David Caruso. Acesta a continuat munca de cercetare începută de Mayer și Salovey. Aprofundând studiile efectuate anterior, Caruso sugerează că inteligența emoțională este adevărata formă de inteligență, care, însă, nu a fost măsurată în mod științific pe deplin.

Toți savanții care au lucrat în domeniul inteligenței emoționale și și-au adus contribuția la dezvoltarea acestui concept nu au descoperit de fapt nimic nou, ci doar au dat nume unor calități umane apreciate dintotdeauna: bunul simț, înțelepciunea, empatia, tactul etc. De altfel, motto-ul cărții lui Goleman este un citat din Etica Nicomahică a lui Aristotel: ”Oricine se poate înfuria – asta e ușor. Dar să fii furios pe cine trebuie, în măsura în care trebuie, la momentul potrivit, din motivul potrivit și la modul potrivit, asta nu e ușor”. [101]

Mayer și Salovey au actualizat, în cartea publicată în 1997, definiția dată inteligenței emoționale, arătând că: ”În cealaltă lucrare a noastră (1990) [117] am definit inteligența

emoțională în funcție de abilitățile pe care le implică, Astfel, într-una dintre primele noastre definiții considerăm inteligența emoțională ca fiind: capacitatea de a controla propriile sentimente și sentimentele celorlalți, capacitatea de a face diferența dintre ele, precum și folosirea acestor informații pentru ghidarea propriului mod de gândire și a propriilor acțiuni”.

Inteligența emoțională, după părerea savanților Mayer și Salovey, implică:

- a) Perceperea corectă a emoțiilor și exprimarea acestora
- b) Generarea sentimentelor, atunci când acestea facilitează gândirea
- c) Înțelegerea emoțiilor și gestionarea acestora cu scopul de a promova dezvoltarea emoțională și intelectuală. Tot aici, ei au definit inteligența emoțională ca: ”un tip de inteligență socială care include abilitatea de a monitoriza propriile emoții și cele ale altor persoane, de a face distincție între ele și de a folosi informațiile pentru a ghida modul de gândire și de acțiune a unei alte persoane”.

Mayer și Salovey au elaborat o clasificare a nivelurilor inteligenței emoționale, sub denumirea de ”Patru ramuri ale inteligenței emoționale”. [118] Acestea sunt:

- a. Percepția, cunoașterea și exprimarea emoțiilor
- b. Facilitarea emoțională a gândirii
- c. Înțelegerea și analiza emoțiilor prin folosirea cunoștințelor și experienței emoționale
- d. Controlul reflexiv al emoțiilor – calea spre dezvoltarea emoțională și intelectuală.

Caracterizarea mai detaliată a fiecărei ramuri este efectuată în Tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. Cele patru ramuri ale inteligenței emoționale

Percepția, cunoașterea și exprimarea emoțiilor	
	Abilitatea de a identifica emoțiile în propriile gânduri, sentimente și stări fizice.
	Abilitatea de a identifica emoțiile altor persoane, în opere de artă, design, limbaj, sunet, aparențe și comportamente.
	Abilitatea de a exprima emoțiile și nevoile legate de acele sentimente.
	Abilitatea de a face diferența dintre sentimentele exprimate clar sau confuz, cele sincere sau false.
Facilitarea emoțională a gândurilor	
	Emoțiile ajută la ierarhizarea priorităților gândirii prin direcționarea atenției spre informațiile importante.
	Emoțiile sunt suficient de disponibile și de ”vii”, încât pot fi generate ca suport pentru exprimarea judecăților.
	Schimbările în stările emoționale pot modifica perspectivele individuale de la optimism la pesimism, încurajând luarea în considerare a mai multor puncte de vedere.
	Oscilațiile emoționale încurajează în mod diferit factorii de influență în soluționarea de probleme (de exemplu, fericirea care facilitează creativitatea).
Înțelegerea și analiza emoțiilor, folosirea cunoștințelor emoționale	

	Capacitatea de a înțelege emoțiile și de a analiza relațiile dintre cuvinte și emoțiile pe care le generează.
	Abilitatea de a interpreta modalitățile prin care emoțiile converg spre relații (de exemplu, tristețea care însoțește deseori o pierdere).
	Capacitatea de a înțelege sentimentele complexe (sentimente simultane de dragoste și ură sau revoltă și surpriză).
	Recunoașterea asemănării și diferențelor dintre stările emoționale.
	Recunoașterea combinațiilor de emoții (de exemplu: speranță=încredere+optimism)
Reglarea reflexivă a emoțiilor, calea spre dezvoltarea emoțională și intelectuală	
	Capacitatea de a fi deschis la sentimente, atât plăcute, cât și neplăcute.
	Abilitatea de a se implica sau detașa în mod conștient de o emoție în funcție de utilitatea sau importanța sa.
	Abilitatea de a monitoriza în mod reflexiv emoțiile în relație cu sine și cu cei din jur, cu scopul de a observa cât de logici, puternici sau influențabili sunt.
	Abilitatea de a gestiona emoțiile proprii sau ale celor din jur prin moderarea celor negative și încurajarea celor pozitive.

Sursa: [118]

O altă clasificare efectuată de autorii Mayer și Salovey a fost influențată de conceptele elaborate de Gardner și anume importanța inteligenței interpersonale și a celei intra-personale. Conform acestei clasificări, abilitățile inteligenței emoționale includ cinci domenii: [118]

1. Conștiința/Cunoașterea propriilor emoții – observarea și recunoașterea emoțiilor când acestea apar.
2. Stăpânirea/Dirijarea emoțiilor – gestionarea sentimentelor în mod adecvat realizând factorii care le cauzează, găsirea unor soluții pentru a mânui emoțiile negative ca: teama, anxietatea, furia, tristețea etc.
3. Motivarea personală/Exploatarea emoțiilor productive – abilitatea de a avea un control mai puternic asupra emoțiilor, de a le schimba în atingerea scopului, capacitatea de a reprima impulsurile și de a amâna gratificațiile.
4. Empatia/Citirea emoțiilor – capacitatea de a da dovadă de sensibilitate și grijă față de sentimentele altora, persoana fiind în stare să aprecieze diferențele dintre sentimentele oamenilor.
5. Dirijarea relațiilor interpersonale – competența socială, îndemânarea socială, capacitatea de a înțelege, analiza și mânui emoțiile altora.

Daniel Goleman este, însă, savantul care a reușit să facă noțiunea de inteligență emoțională vestită. Timp de 12 ani, cercetătorul a scris articole din sfera psihologiei și științelor neurologice, iar cartea sa: ”Inteligența emoțională: de ce poate conta mai mult decât IQ-ul” a ajuns bestseller și a i-a adus numeroase premii. Pe lângă bestsellerul menționat mai sus, Goleman a scris și alte lucrări

de succes: "Lucrând cu inteligența emoțională", "Leadership primar: conștientizarea forței inteligenței emoționale" sau "Inteligența ecologică: cum cunoașterea impactului ascuns a ceea ce cumpărăm poate schimba totul". Anume Daniel Goleman a făcut ca inteligența emoțională să devină unul dintre cele mai dezbătute concepte în Statele Unite ale Americii, începând cu anul 1995.

În cartea sa "Inteligența emoțională" din 1995, autorul afirmă că în formarea inteligenței emoționale joacă un rol important așa aspecte ca: optimismul, perseverența, capacitatea de a amâna satisfacțiile etc. Totuși, prezentând inteligența emoțională ca o însumare a trăsăturilor de caracter sau personalitate a unui individ, Goleman plasează conceptul de inteligență emoțională ca un potențial înnăscut, ceea ce a trezit controverse în rândul cercetătorilor de specialitate. Ulterior, în 1998, în cartea sa "Working with Emotional Intelligence", autorul nu limitează inteligența emoțională doar la un set de competențe înnăscute, ci afirmă că: "spre deosebire de gradul de inteligență academică, care rămâne același de-a lungul vieții sau de personalitatea care nu se modifică, competențele bazate pe inteligența emoțională sunt abilități învățate". [103]

Îmbinând propriile analize și alte cercetări efectuate în domeniu, Goleman arată că în esență există "două creiere", unul care răspunde de activitatea rațională și altul care e responsabil de emoții. El afirmă că succesul poate fi atins dacă se gestionează eficient următoarele zone: autocunoașterea, autogestionarea, conștiința socială și managementul relațiilor.

Bazându-se pe o analiză efectuată pe mii de persoane, Goleman arată că totalul inteligenței emoționale nu diferă în funcție de gender, fiecare având un profil personal de puncte forte și slăbiciuni în fiecare din domeniile inteligenței emoționale. De asemenea arată că nivelul inteligenței emoționale nu este fixat genetic și nu se dezvoltă numai la începutul copilăriei. Inteligența emoțională determină potențialul unui individ pentru a învăța abilitățile practice bazate pe cele cinci elemente: auto-cunoașterea, auto-motivarea, auto-reglarea, conștiința socială și abilitățile sociale. Fiecare element are o contribuție unică la performanța obținută la locul de muncă, dar, în același timp, derivă într-o anumită măsură din celelalte. Competența emoțională – care combină gândirea cu simțirea – arată cât din acel potențial a fost dezvoltat și prezentat la locul de muncă.

Celor cinci dimensiuni ale inteligenței emoționale le corespund 25 de competențe emoționale, care nu sunt însă prezente în întregime la un singur subiect. Pentru a atinge performanțe remarcabile însă, nici nu e nevoie de prezența tuturor acestor competențe. S-a demonstrat că e suficient un nivel înalt la doar câteva din aceste competențe (aproximativ șase) și ca acestea să se regăsească în toate cele cinci domenii ale inteligenței emoționale. [103]

În continuare vom analiza cadrul competențelor emoționale, elaborat de Daniel Goleman în cartea sa "Working with Emotional Intelligence". În Anexa 3 sunt indicate cele cinci dimensiuni ale inteligenței emoționale și ele 25 de competențele care le corespund.

Daniel Goleman afirmă că există "mai multe drumuri spre excelență"; diferite companii sau industrii cer niște seturi specifice de competențe emoționale de la angajați. Adevărata provocare este echilibrul emoțional la locul de muncă. Efectuând cercetări timp de doi ani în mediul de afaceri, Goleman a ajuns la concluzia că, pe măsură ce un angajat crește ierarhic în cadrul unei companii, abilitățile sale emoționale devin tot mai relevante. El a descoperit că liderii cei mai eficienți au un grad înalt de inteligență emoțională: "Asta nu înseamnă că IQ-ul și abilitățile tehnice sunt irelevante; ele contează, dar numai ca niște cerințe de nivel minim de acces pentru pozițiile executive din cadrul companiilor". [102]

Un alt nume bine cunoscut în domeniul inteligenței emoționale este Jeanne Segal, care a evidențiat patru componente ale IE: [132]

Conștiința emoțională – trăirea autentică a tuturor emoțiilor

- a. Acceptarea – asumarea responsabilității pentru propriile trăiri afective
- b. Conștiința emoțională activă – trăirea experienței prezente și nu a celei din trecut
- c. Empatia – răspunsul unei persoane la sentimentele și nevoile celorlalți, fără a renunța la propria experiență emoțională.

Una din definițiile pe care Caruso, împreună cu predecesorii săi o propun este "abilitatea de a procesa informațiile emoționale, în special pe cele care presupun percepția, asimilarea, înțelegerea și controlul emoțiilor." [129] Autorul propune clasificarea conceptului de inteligență emoțională în patru ramuri:

- a) Identificarea emoțională, percepția și exprimarea
- b) Facilitarea emoțională a gândurilor
- c) Înțelegerea emoțională
- d) Managementul emoțional

Explicarea și descrierea succintă a acestor ramuri o prezentăm în tabelul 1.2.

În 1997, Mayer și Salovey au enumerat aceste patru ramuri și au oferit un grafic detaliat. Ei susțineau că ramurile prezentate în grafic sunt aranjate de la procesele psihologice cele mai simple înspre cele complexe. De exemplu, cel mai de jos nivel cuprinde abilitățile simple de a percepe și exprima emoțiile. În contrast, cel mai înalt nivel cuprinde conștiința, controlul reflexiv al emoțiilor. [118] Cele patru ramuri după Mayer și Salovey sunt:

- 1. Percepția, cunoașterea și exprimarea emoțiilor
- 2. Facilitarea emoțională a gândirii
- 3. Înțelegerea și analiza emoțiilor, folosirea cunoștințelor emoționale

4. Controlul reflexiv al emoțiilor, calea spre dezvoltarea emoțională și intelectuală

Tabelul 1.2. Cele patru ramuri ale inteligenței emoționale după Mayer, Salovey și Caruso

Percepția, cunoașterea și exprimarea emoțiilor			
Abilitatea de a identifica emoțiile din starea fizică, sentimente și gânduri.	Abilitatea de a identifica emoțiile altor persoane din opere de artă, design, prin limbaj, sunet, aparențe și comportamente.	Abilitatea de a exprima emoțiile clar și de a exprima nevoile legate de acele sentimente.	Abilitatea de a distinge între exprimarea sentimentelor clară sau confuză, sinceră sau falsă.
Facilitarea emoțională a gândurilor			
Emoțiile ajută la prioritizarea gândirii prin direcționarea atenției spre informațiile importante la un moment dat.	Emoțiile sunt suficient de disponibile și de ”vii” încât pot fi generate ca suport pentru exprimarea judecăților.	Schimbările în stările emoționale pot schimba perspectivele individuale de la optimism la pesimism, încurajând luarea în considerare a mai multor puncte de vedere.	Stările emoționale încurajează în mod specific diferitele aspecte ale abordărilor soluțiilor unei anumite probleme ca de exemplu fericirea care facilitează creativitatea.
Înțelegerea și analizarea emoțiilor, folosirea cunoștințelor emoționale			
Capacitatea de a categorisi emoțiile și de a realiza relațiile dintre cuvinte și emoții pe care le generează.	Abilitatea de a interpreta modalitățile prin care emoțiile converg spre relații, cum ar fi tristețea care însoțește deseori pierderea.	Capacitatea de a înțelege sentimentele complexe: sentimente simultane de dragoste și ură sau combinații de sentimente cum ar fi indignarea ca combinație între revoltă și surpriză.	Abilitatea de a conștientiza tranziția dintre sentimente, cum ar fi tranziția de la supărare la satisfacție sau de la supărare la jenă.
Reglarea reflexivă a emoțiilor, calea spre dezvoltarea emoțională și intelectuală			
Capacitatea de a fi deschis la sentimente, atât cele plăcute cât și cele neplăcute.	Abilitatea de implicare sau detașare conștientă într-o emoție în funcție de utilitatea sa.	Abilitatea de a monitoriza în mod reflexiv în relație cu propria persoană sau cu cei din jur, cum ar fi cât de logici, puternici sau influențabili suntem.	Abilitatea de a controla emoțiile proprii sau ale celor din jur prin moderarea celor negative și încurajarea celor pozitive, fără a ascunde sau exagera anumite informații.

Sursa: [118]

Tot odată, mai mulți cercetători sunt de părerea, că inteligența emoțională își are rădăcinile în conceptul de inteligență socială, identificată pentru prima dată de Thorndike în 1920. El

definește inteligența socială ca fiind ”abilitatea de a te înțelege și de a conduce bărbații și femeile, băieții și fetele – de a acționa înțelept în relațiile umane”. [138] Ulterior, în 1983, odată cu apariția teoriei inteligențelor multiple, autorul va include termenele de inteligență inter și intra-personală, ca componente ale inteligenței sociale. Definiția completă a conceptului este: „Inteligența interpersonală este abilitatea de a înțelege alți oameni: ce îi motivează, cum lucrează, cum să lucrezi în echipă cu ei. Agenții de vânzări de succes, politicienii, profesorii și liderii religioși este foarte probabil să fie indivizi cu un grad înalt de inteligență interpersonală. Inteligența intra-personală este o abilitate corelativă, îndreptată înspre interiorul persoanei. Este capacitatea de a-ți forma modele veridice și corecte despre cineva și de a folosi acele modele eficient în viață”. [139]

Pe de altă parte, inteligența emoțională este un „tip de inteligență socială care include abilitatea de a monitoriza propriile emoții și cele ale altor persoane, de a face distincție dintre ele și de a folosi informațiile pentru a ghida modul de gândire și de acțiune a unei alte persoane”. [117] Cercetătorii Mayer și Salovey consideră că inteligența emoțională însumează conceptele folosite de Gardner despre inteligența inter și intra-personală și include abilități ce pot fi categorisite în cinci domenii:

- Conștiința de sine – observarea și conștientizarea propriilor sentimente pe măsură ce acestea apar.
- Controlul emoțiilor – astfel încât ele să fie adaptate situației; conștientizarea cauzei care a determinat un anumit sentiment; găsirea de metode de a controla temerile și neliniștile, mânia și tristețea.
- Auto-motivarea – canalizarea emoțiilor înspre atingerea unui anume scop.
- Empatia – sensibilitatea față de sentimentele și problemele celorlalți și capacitatea de a privi din punctul lor de vedere; conștientizarea faptului că oamenii au sentimente diferite față de diferite lucruri.
- Capacitatea de a crea relații – controlul emoțiilor celorlalte persoane; competența socială și abilitățile sociale.

După Mayer și Salovey, inteligența emoțională reprezintă abilitatea unei persoane de a conștientiza, de a accesa și genera emoții și de a-și asista propriile gânduri, de a înțelege emoțiile și cunoștințele emoționale și de a-și controla reflexiv propriile emoții precum și de a promova dezvoltarea intelectuală și emoțională. [116]

Inteligența emoțională înseamnă multe lucruri pentru persoane diferite, cineva consideră că este un oximoron și nu pot crede că sentimentele pot fi inteligente, altele sunt de părerea că emoțiile sunt o parte componentă a inteligenței generale. Studiile făcute de către David Caruso se bazează pe cercetările și teoretizările efectuate anterior de Mayer și Salovey – considerați a fi creatorii teoriei inteligenței emoționale. Anume lor le aparține modelul abilităților inteligenței

emoționale, definind inteligența emoțională ca și capacitatea de a conștientiza și controla emoțiile. Pentru ei, inteligența emoțională combină sentimentele cu gândirea și gândirea cu sentimentele.

Generalizând definițiile savanților în domeniu cu referire la definirea inteligenței emoționale, suntem de părere 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.*

Există mai multe metode de măsurare a inteligenței emoționale. Modalitățile de măsurare a propriei inteligențe emoționale sunt instrumente create pentru a ajuta oamenii să își înțeleagă mai bine emoțiile, punctele tari și cele slabe. Pentru a evalua corect teste de măsurare a inteligenței emoționale trebuie luate în considerare definirea și metoda de testare. Inteligența emoțională poate fi privită ca o colecție de sentimente personale, ca un set de competențe fără legătură sau ca un set unic de abilități mentale.

Anumite teste folosesc metoda *auto-evaluării*. Această metodă este cea mai folosită în măsurarea sentimentelor personale, cum ar fi: căldura, empatia, îngrijorarea etc. Testele de auto-evaluare se folosesc de zeci de ani și sunt foarte utile. Însă, ca metodă de evaluare a inteligenței emoționale, au și neajunsul subiectivității – nu toate persoanele se simt confortabil să-și pună întrebări despre propria inteligență, nu toate persoanele sunt în stare să se detașeze de propriul eu pentru a fi cu adevărat sincere și deschise. Acest tip de test ar fi foarte oportun pentru a afla propriile gânduri despre inteligența emoțională și pentru a reflecta asupra propriei imagini, dar nu poate fi folosit pentru a măsura abilitățile.

Testele de abilitate sunt probabil cele mai potrivite pentru măsurarea inteligenței emoționale unei persoane. Testele de abilitate se concentrează pe evaluarea directă a abilităților de interes. Modelul dezvoltat de Mayer și Salovey al abilităților inteligenței emoționale definește inteligența emoțională ca un set de competențe sau abilități. Aceste abilități pot fi măsurate ca orice alte competențe, prin întrebări directe și variante de răspuns. Există trei metode de evaluare folosite în cazul unui test de abilitate: consens, expert și grup țintă. [84]

Metoda *expert* constă în folosirea răspunsurilor unor experți în domeniul sentimentelor. Ei definesc răspunsul corect, bazându-se pe propria analiză referitoare la întrebările cuprinse în chestionar și la răspunsurile posibile.

Metoda *grupului țintă* se referă la interogarea unor persoane care se confruntă cu o situație specifică în legătură cu ceea ce simt. De exemplu, în cazul unui test de abilitate care constă în analizarea expresiilor faciale, cel care conduce testul ia o poză a unei persoane și îi chestionează

pe subiecți în legătură cu sentimentele pe care le au față de acea expresie, folosind scala detaliată de evaluare a emoțiilor.

Metoda considerată a fi cea mai potrivită în cazul unui test de evaluare a abilităților este metoda *consensului*. Dacă persoanele interogate cad de acord că o anumită expresie facială sugerează teamă, atunci aceasta va rămâne ca exprimând frică. Consensul este posibil pentru că emoțiile cuprind informații foarte importante, informații care au chiar valoare de supraviețuire. După cum indicau cercetările lui Darwin, există un consens al expresiilor emoționale între diferite specii, care permit recunoașterea corectă a sentimentelor de teamă al unui animal sau al unui om.

În 1999, Mayer, Salovey și Caruso au efectuat o serie de cercetări al căror rezultat au fost înaintarea acestor trei metode – expert, grup țintă, consens. Autorii atenționează că există răspunsuri mai corecte decât altele în cazul testelor de abilitate. Totuși, măsurarea inteligenței emoționale este un domeniu de cercetare relativ nou, de aceea nu există o opinie unică în ce privește cele mai bune și eficiente metode de evaluare a competențelor emoționale.

Dacă inteligența emoțională este un set de abilități, atunci este normal de solicitat informații de la cei din jur referitor la nivelul de dezvoltare al acestor abilități. O formă a acestei metode este Evaluarea Observatorilor. Testele se bazează pe observările membrilor echipei și cuprind și resentimentele existente. O anumită persoană poate avea diferențe cu cel evaluat și, prin urmare, îl poate nota slab la toate capitolele. Sau, dacă observatorul este sub directa subordonare a subiectului, ar putea avea dificultăți în a-i aprecia negativ stilul de conducere. În afară de aceasta, o persoană poate fi reticentă în a accepta evaluarea propriei inteligențe de către cei din jur. Cercetările recente au dovedit că evaluatorii sunt subiectivi în judecarea abilităților mentale ale altor persoane, de obicei aceste abilități sunt private și neobservabile. Mai mult, o strategie foarte inteligentă poate părea proastă pentru persoane mai puțin instruite sau care nu reușesc să o înțeleagă în totalitate.

Testele de abilități sunt folosite pentru a măsura abilitățile emoționale ale unei persoane, privite ca fiind capacitatea de a conștientiza și controla sentimentele. Scala multifactorială de măsurare a inteligenței emoționale (SMIE) este un bun exemplu de astfel de test. Acesta se deosebește de alte tipuri de măsurare a inteligenței emoționale ca auto-evaluarea sau evaluarea din parte observatorilor, prin faptul că evaluează competențele emoționale în mod obiectiv. [166]

Modelul abilităților inteligenței emoționale dezvoltat de Mayer și Salovey definește un set de competențe care oferă profesioniștilor în resurse umane, managerilor și oricărei alte persoane interesate în domeniu un instrument explicit pentru definirea, măsurarea și dezvoltarea abilităților emoționale. Inteligența emoțională reprezintă un set de abilități care pot fi măsurate. SMIE este un instrument care se bazează pe abilități și poate fi adaptat în funcție de situație, de cerințele individuale sau ale organizației. Acest instrument a fost creat de David Caruso și Charles J. Wolfe.

Dr. David Caruso este un psiholog ale cărui lucrări sunt folosite pentru cursuri de pregătire pentru manageri, de dezvoltare organizațională și de cercetare. El a fondat compania Work Life Strategies și este vice-președinte al Harris-McCully Associates, o companie de consultanță din New York. El este un specialist recunoscut și respectat în domeniul inteligenței emoționale, lucrând la un moment dat al carierei sale cu cei care au dezvoltat inițial conceptul de inteligență emoțională – Mayer și Salovey.

Charles J. Wolfe este președintele companiei Charles J. Wolfe Associates, o companie de consultanță în management, lucru în echipă și dezvoltare organizațională pentru mai mult de 100 de clienți corporativi din Statele Unite ale Americii. Anterior Wolfe a lucrat ca director al departamentului de dezvoltare a managementului în cadrul companiei de asigurări Hartford Insurance, director al departamentului de Training și Dezvoltare Organizațională în cadrul companiei Exxon, și ca cercetător asociat al Programului pentru Dezvoltarea Managementului derulat de Harvard Business School. [82]

Viziunea celor doi cercetători este de a oferi cele mai noi și mai bune produse și servicii în domeniul inteligenței emoționale, bazate în principal pe modelul Mayer - Salovey și include împărtășirea a ceea ce au învățat prin studiile proprii și experiența practică. Una dintre cele mai importante aspecte ale modelului Mayer Salovey este faptul că se bazează pe abilități și că orice persoană, de orice vârstă își poate îmbunătăți scorul și poate învăța cum să fie mai inteligent emoțional.

Scala Multifactorială de Măsurare a Inteligenței Emoționale este un test de abilitate conceput pentru măsurarea următoarelor patru ramuri ale modelului de abilități ale inteligenței emoționale descris de Mayer și Salovey:

1. Identificarea emoțiilor – abilitatea de a recunoaște emoțiile proprii și ale celor din jur.
2. Folosirea emoțiilor – abilitatea de a genera emoții și de a determina motivele apariției acestor emoții.
3. Înțelegerea emoțiilor – abilitatea de a înțelege emoțiile complexe precum și „lanțurile” emoționale, cum evoluează emoțiile de la un stadiu la altul.
4. Controlul emoțiilor – abilitatea de a lucra cu propriile emoții și cu cele ale altor persoane.

Sistemul SMIE a fost realizat de doi dintre co-dezvoltatorii teoriei inteligenței emoționale – Dr. John D. Mayer și Peter Salovey. Ei au coordonat cercetările despre inteligența emoțională din anii 1980 și au fost cei care au stabilit direcția de dezvoltare a domeniului dat. Acestora li s-a alăturat psihologul Dr. David R. Caruso, care a contribuit la dezvoltarea SMIE. Caruso și Wolfe au folosit SMIE în practică și i-au dat o formă comercială. Cumpărătorii avizați, precum profesioniști de servicii externe sau specialiști interni utilizează SMIE pentru activități precum

programe de pregătire în leadership, lucru în echipă, dezvoltarea carierei, management și dezvoltarea personalului, managementul schimbării sau planificarea succesiunii.

Problemele ce țin de inteligența emoțională se află în centrul atenției și a unor savanți din România. Astfel, menționăm lucrarea Inteligența emoțională și stilurile de conducere, autor Fodor I.[21], care relevă importanța inteligenței emoționale în activitatea de conducere, stabilind relații asociative între inteligența emoțională și stilul de conducere.

O altă cercetare [91], care se axează pe determinarea interferenței între management, inteligență emoțională și leadership consideră, că managerii care nu își dezvoltă inteligența emoțională au dificultăți în a construi relații bune cu colegii, subordonații, superiorii și clienții. Deoarece leadershipul eficient este identificat de cei care se concentrează asupra oamenilor, și sarcina pe care ei o determină pentru subordonați trebuie să fie realizată și oamenii să rămână motivați. Acest lucru nu poate fi asigurat, consideră autorii, decât dacă liderul are un grad ridicat de implicare în comunicarea cu ceilalți, cunoașterea de sine și un grad înalt de înțelegere a propriilor sentimente.

Cu toate că, inteligența emoțională este foarte mult cercetată și mediatizată în SUA și Europa de Vest, remarcăm studii apreciabile și în mediul științific rus. Unul din cei mai des citați autori din Rusia, domeniul de cercetare al căruia constituie inteligența emoțională este Lyusin D[156], care propune modelul său de inteligență emoțională. Inteligența emoțională este percepută de acest savant ca fiind abilitatea de a înțelege emoțiile proprii și a altora și capacitatea de a le gestiona. Capacitatea de a înțelege emoțiile înseamnă că oamenii pot recunoaște existența emoțiilor în sine sau la o altă persoană; poate identifica aceste emoții și înțelege motivele care stau la baza acestei emoții, dar și consecințele la care vor conduce. Capacitatea de a gestiona emoțiile autorul o determină ca controlul asupra intensității emoțiilor și a manifestărilor lor externe, precum și capacitatea de a apela arbitrar la o anumită emoție din interiorul său. Deoarece înțelegerea și gestionarea pot fi îndreptate la emoțiile proprii și emoțiile altora, Lyusin identifică două componente ale inteligenței emoționale: intrapersonale și interpersonale. Conform acestei abordări, inteligența emoțională combină abilitățile cognitive și caracteristicile de personalitate. Pe baza acestui model, Lyusin a dezvoltat un chestionar de inteligență emoțională, care include două scale - pentru a măsura inteligența emoțională interpersonală și inteligența emoțională intrapersonală[156]. Totuși aspectele pe care le analizează savantul menționat țin în exclusivitate de domeniul psihologiei, iar chestionarul propus ni se pare unul suficient de complex, poate fi adresat unui eșantion destul de larg de respondenți, dar care nu ne permite să soluționăm sarcinile înaintate în fața cercetării noastre.

Abordarea termenului de inteligență emoțională, dar și anumite manifestări ale acesteia constatăm în lucrările prezentate de Pankova T.A. [172] Cercetările efectuate de acest savant țin,

inclusiv, de interdependența între inteligența emoțională și eficiența activității managerului, stilului de conducere, practicat de către acesta. În cercetările sale, Pankova afirmă, că în activitatea managerului gradul de satisfacție, corelat cu motivele de bază ale activității de muncă, este dependentă în special de succesul activităților sale, deoarece anume managerul creează climatul psihologic în echipă, și are suficientă autoritate pentru a organiza activitățile sale în mod optim pentru el însuși. Astfel, autorul concluzionează, că în calitate de indicator subiectiv al eficienței activității conducătorului, sentimentul de confort psihologic este un indicator important al eficienței activităților sale.

În teza sa de doctorat, dna Hlevnaia E[164] afirmă că managerii au un nivel al inteligenței emoționale mai ridicat de cât al celor care nu dețin funcții de conducere. Liderii, comparativ cu cei care nu au funcții de conducere, au o capacitate mai mare de a identifica emoțiile și de a le folosi în soluționarea problemelor. De asemenea, cercetătorul afirmă, că există o relație pozitivă între nivelul emoțional de inteligență a managerului și eficiența în gestionarea activităților colectivului, care duc la creșterea profitabilității organizației și rentabilității investițiilor.

Careva aspecte ale inteligenței emoționale sunt evidențiate și în alte teze de doctorat. Ne referim la cercetarea interdependenței între nivelul IE și eficiența activității managerilor universitari [161] , cercetarea interdependenței între nivelul IE a conducătorului și schimbarea culturii organizaționale[154] ș.a.

Cercetătorii din Republica Moldova de asemenea abordează diverse aspecte ale inteligenței emoționale. În mare parte acestea țin de domeniul pedagogic sau cel al psihologiei. Astfel, menționăm cercetarea prezentată sub forma tezei de doctorat „Fundamente teoretice și metodologice ale dezvoltării inteligenței emoționale prin comunicare la adolescenți”, elaborată de Zagaevschi C. [68], care s-a axat pe determinarea premiselor epistemologice ale educației pentru dezvoltare emoțională și elaborarea metodologiei de dezvoltare a inteligenței emoționale a adolescenților prin resursele comunicării educaționale. O altă cercetare este efectuată de către E. Rusu [45], care abordează fundamentele psihopedagogice și elaborează Programa pedagogică de formare, optimizare și consolidare a inteligenței emoționale a studenților pedagogi. Aspecte teoretice ale IE le întâlnim și la alți autori din Republica Moldova. [20] Dar, nu am identificat nici o cercetare, care ar determina interdependența între inteligența emoțională și eficiența activității de conducere.

1.2. Interferențe între inteligența emoțională și managementul organizației

În sensul cel mai general, conducerea constă dintr-un ansamblu de relații sociale specifice, implicând procesele de autoritate, putere, comunicare și influență, prin care se asigură coordonarea

și finalizarea acțiunilor umane. Într-un sens mai restrâns, conceptul de conducere are două accepțiuni principale: prima se referă la subsistemul tehnic care asigură funcționarea unei instituții, organizații sau grup în situații sociale determinate; cealaltă semnifică activitățile care se desfășoară în cadrul respectivului subsistem pentru realizarea acestui obiectiv fundamental. [27]

Din perspectiva managerială, prin conducere se înțelege un ansamblu de activități, procese și funcții, constând din informare, organizare, planificare, coordonare și control, fundamentate pe acte de decizie prin care se asigură funcționarea precisă, coerentă, operativă și eficientă a diferitelor structuri sociale: instituții, organizații și grupuri umane. [8]

Fiind vorba de un subsistem care se dezvoltă spontan sau intenționat în cadrul oricărui sistem social, conducerea se prezintă sub două aspecte complementare:

- ✓ un aspect structural, care evidențiază elementele ansamblului (membrii și compartimentele) implicate în actul de conducere, poziția lor în cadrul sistemului și relațiile dintre ele;
- ✓ un aspect funcțional care relevă rolul fiecărui element al subsistemului în actul de conducere ca atare (luarea deciziilor, coordonarea, controlul activităților etc.).

În cadrul organizațiilor informale, structura compartimentului de conducere este fixată prin organigramă împreună cu funcțiile care revin fiecărei poziții; însă, și în acest caz apar elemente de ordin informal, care argumentează, completează sau parazitează activitatea de conducere pe fondul apariției unor procese și fenomene psihosociale deosebit de interesante, legate de raporturile care se creează între sistemele de autoritate și putere, pe de o parte, și dintre formal și informal, pe de altă parte. În cazul organizațiilor informale, subsistemul de conducere apare și se dezvoltă relativ spontan, în jurul unui nucleu de membri deosebit de activi (liderul carismatic, persoanele cu cel mai înalt prestigiu profesional și social, grupul de inițiativă etc.); aici se va manifesta tendința oficializării și formării progresive a structurii astfel create, pe fondul unor procese psihosociale care depășesc de regulă cadrul strict al organizației respective. [131]

Din punct de vedere structural, cele mai importante caracteristici ale sistemului de conducere sunt următoarele: numărul de persoane implicate în activități de conducere (decizie, coordonare, control etc.); dispunerea de niveluri ierarhice și pe compartimente a respectivelor persoane cu specificarea relațiilor dintre ele; diferențierea pe compartimente distincte a activităților specifice conducerii: luarea deciziilor, planificarea activităților, efectuarea controlului etc. [12]

În funcție de natura organizației, specificul obiectivelor pe care le are de îndeplinit și condițiile în care se desfășoară activitatea, există o proporție optimă a dimensiunii personalului de conducere, care în nici un caz nu trebuie să depășească 5-10% din totalul personalului. [41] Un efectiv prea numeros devine disfuncțional datorită suprapunerii inevitabile a atribuțiilor,

diminuarea răspunderii personale, dificultăților de coordonare internă. În această situație, la nivelul restului organizației se creează un sentiment de presiune birocratică nejustificată, de control excesiv și inechitate în distribuirea eforturilor, ceea ce poate afecta serios climatul psihosocial, relațiile interpersonale și performanțele profesionale. În cazul unui aparat de conducere subdimensionat, există riscul supraîncărcării acestuia, pe fondul apariției unor zone de activitate care scapă controlului și a manifestării unor comportamente arbitrare la anumite niveluri ierarhice; în rândul membrilor organizației există tendința apariției unui sentiment de insecuritate, lipsă de implicare și insatisfacție.

Personalul de conducere îndeplinește atât o serie de funcții specifice, legate nemijlocit de activitățile prin care se îndeplinesc obiectivele generale ale organizației (organizare, planificare, coordonare, control), cât și o serie de funcții nespecifice, colaterale activităților de bază, dar pe care le susțin în mod indirect, în special prin intermediul unor procese sociale pe care le generează (reprezentare, dezvoltare, motivare). Toate acestea au însă un element comun, fundamental pentru orice activitate de conducere: luarea deciziilor.

Organizarea constituie una dintre funcțiile importante ale conducerii, care fundamentează atât constituirea sistemului organizațional ca atare, cât și cadrul necesar exercitării celorlalte funcții și activități. Organizarea presupune o activitate complexă implicând următoarele aspecte: stabilirea coordonatelor formale ale sistemului, a cadrului general în care va funcționa și a suportului normativ necesar desfășurării activității; delimitarea compartimentelor funcționale (sectoare, secții, ateliere) și precizarea sarcinilor acestora, rezultate din defalcarea obiectivului general; se stabilește sistemul de legături funcționale dintre compartimente, în concordanță cu tehnologiile folosite și resursele disponibile; distribuirea responsabilităților, resurselor financiare, informaționale, umane și materiale, stabilindu-se totodată normele generale de folosire și criteriile de performanță în utilizarea resurselor pentru fiecare compartiment; configurarea rețelelor de transmitere a informațiilor, a sistemului de evidență, codificare și utilizare a datelor, pe orizontală și pe verticală; asigurarea coerenței logice și funcționale a întregului ansamblu prin raportarea sa atât la condițiile concrete în care se desfășoară activitățile, cât și la sistemul de relații extra-organizaționale în care este implicat. [37]

Demersul organizatoric presupune abordarea interdisciplinară a unei game largi de probleme de ordin tehnologic, psihosocial, informațional, financiar și material. În consecință, un bun organizator trebuie să posede calități psihice și profesionale cu totul deosebite, în principal de ordin intelectual: gândire sintetică și analitică, imaginație creatoare și spirit practic-aplicativ, logică riguroasă și intuiție profundă, consecvență strategică și flexibilitate tactică. După cum se observă, aceste calități au un accentuat caracter polar sau complementar, foarte greu de întrunit la

o singură persoană. Acest fapt explică de ce organizatorii cu adevărat buni sunt personalități de excepție, un fel de „rara avis” în câmpul vieții sociale.

Planificarea este considerată funcția de bază a managementului, prin care se asigură eșalonarea în timp a acțiunilor, eforturilor și resurselor, astfel încât obiectivele urmărilor să fie realizate într-un moment de maximă oportunitate cu costuri materiale și umane minime, în concordanță cu o serie de exigențe extra-organizaționale. Planificarea condiționează în cea mai mare parte eficiența activităților interne, însă și calitatea raporturilor cu alte organizații sau instituții conexe, costurile profesionale, financiare, umane și materiale fiind direct condiționate de calitatea activității de coordonare. Pentru aceasta sunt necesare o serie de calități, în primul rând de natură tehnico-organizatorică: cunoașterea întregului flux tehnologic și a condițiilor pe care le solicită realizarea fiecărei secvențe; o profundă gândire concret analitică corelată cu un accentuat spirit pragmatic. [12]

Coordonarea este funcția prin care se asigură sincronizarea activităților, adecvarea reciprocă a obiectivelor și acțiunilor fiecărui compartiment, precum și adaptarea dinamică a eforturilor profesionale pentru realizarea cu maximă eficiență a sarcinilor organizației. De multe ori, activitatea de coordonare se cuplează în mod firesc cu cea de planificare și control, acestea fiind de fapt fațete complementare ale actului de conducere. O bună activitate de coordonare presupune o exactă cunoaștere a caracteristicilor obiectivului ce urmează a fi realizat, a tehnologiilor folosite și a resurselor disponibile, pe fondul unor aptitudini psihosociale ale liderului care să faciliteze raporturile interpersonale. [69]

Controlul este și el una dintre cele mai importante funcții ale conducerii, complementară acelei de organizare, prin care se asigură respectarea cadrului normativ intern și extern. Tehnologiile prescrise, termenele de realizare și caracteristicile tehnice ale produselor activității. Controlul trebuie înțeles și proiectat ca o activitate de feed-back, prin care se adecvează activitățile la obiectivele vizate, se corectează erorile și disfuncționalitățile în fazele lor primare de manifestare și se asigură respectarea legalității. Principala dimensiune a acestei funcții este dată de intervalul de control, prin care se înțelege numărul de persoane, compartimentele și activități pe care le poate controla și coordona eficient un conducător. Mărimea intervalului de control afectează direct configurația structurală a organizației: un interval mic implică o piramidă înaltă, cu mai multe niveluri ierarhice și mai multe compartimente funcționale, în timp ce un interval mare induce o formă piramidală mai plată, cu mai puține niveluri ierarhice și compartimentale. Evident, aceste diferențe se vor regăsi și la nivelul cheltuielilor financiare și de personal, ceea ce impune o corectă evaluare a dimensiunilor optime a intervalului de control pentru fiecare situație în parte. Valoarea optimă a acestui parametru este determinată de tipul organizației; structura sa internă, caracteristicile obiectivelor de realizat și trăsăturile generale ale situației sociale și

profesionale în care acționează organizația. În general, un interval mic de control facilitează o urmărire detaliată, continuă și eficientă a activității subordonaților, însă poate genera la nivelul acestora un sentiment de insatisfacție datorită limitării libertății, inițiativei și responsabilității personale. Pe acest fond, scăderea motivației și implicării individuale poate determina reducerea performanțelor, deși costurile sunt mai mari. Un interval de control mare poate determina fie o suprasolicitare a conducătorului, fie o activitate mai superficială din partea acestuia, fie tendința de a delega subordonaților cu mai mare autoritate și responsabilitate. [130]

Reprezentarea este o funcție care se manifestă în plan extern, în contextul relațiilor cu alte grupuri, organizații și instituții, dar și în raport cu opinia publică și persoanele semnificative, considerate separat. Prin conducător organizația se personalizează: reprezentativitatea, „vizibilitatea socială”, carisma, inteligența sau competența socioprofesională a acestuia devenind cel mai adesea „marcă” sau simbol pentru întregul sistem pe care îl reprezintă. Fenomenul se manifestă și în sens invers: o organizație cu un înalt prestigiu, câștigat în timp prin performanță, tradiție, natura specială a activităților pe care le desfășoară transferă asupra conducătorilor săi o „aură socială” care, de multe ori, nu are o legătură directă cu acele calități personale care sunt presupuse pentru o asemenea funcție. [44]

Mentținerea și dezvoltarea organizației revine ca o atribuție implicită pentru conducător, ca o condiție de bază pentru îndeplinirea obiectivelor asumate. La tendința „naturală” a oricărui sistem organizațional de a-și preciza din ce în ce mai riguros limitele, paralel cu extinderea acestora, se adaugă o altă tendință, vizibilă la nivelul activităților explicite desfășurate de conducere, prin care se vizează aceleași obiective, ca o modalitate de legitimare superioară a pozițiilor ocupate, dar și pentru obținerea de mai multă putere. Asigurarea coerenței organizaționale, creșterea reprezentativității sociale, obținerea unor performanțe superioare, lărgirea zonelor de autoritate și a atribuțiilor, creșterea numerică, motivarea superioară a membrilor sunt mijloacele cele mai folosite de conducere pentru consolidarea și dezvoltarea organizației pe care o reprezintă. În acest domeniu, inteligența socială a conducătorului poate avea un rol mai mare decât simpla sa competență profesională sau efortul depus în activitate.

Motivarea diferențiată a membrilor este o funcție corelativă aceleia de menținere și dezvoltare a organizației și care revine conducerii ca o condiție de bază pentru îndeplinirea tuturor obiectivelor explicite sau implicite ale acesteia. Conform unui cunoscut principiu, nu există decât o singură modalitate cu adevărat eficientă de a determina pe cineva să facă bine un lucru: să-l faci să dorească să facă acel lucru; cu alte cuvinte, să-l motivezi în așa fel încât interesele sale să fie convergente sau complementare cu cele a organizației din care face parte. Numeroase cercetări experimentale evidențiază o corelație foarte înaltă între nivelul de motivație pozitivă a membrilor unor grupuri sau organizații, pe de o parte și performanțele profesionale, comportamentul

prosocial, climatul psihosocial, nivelul superior de creativitate și gradul de implicare socială, pe de altă parte. Pentru îndeplinirea la un nivel superior a acestei funcții sunt necesare calități personale cu totul deosebite, corelate cu o pregătire psihosocială corespunzătoare. Sensibilitatea pentru problemele umane, inteligența socială, pragmatismul, spiritul de echitate și deschiderea sunt numai câteva dintre acestea.

Decizia reprezintă componenta esențială și indispensabilă a oricărei activități de conducere, prin care se fundamentează exercitarea tuturor funcțiilor manageriale. Prin decizie se înțelege o activitate intelectuală prin care un actor social[24] (persoană, grup, organizație sau instituție) alege dintre mai multe soluții ale unei probleme cu care se confruntă, pe aceea care pare cea mai avantajoasă în împrejurimile date. Actul deciziei implică atât o componentă logic-rațională, cât și una practic-intuitivă, componente care interacționează subtil, pe fondul creat de unele trăsături de personalitate: independență, luciditate, capacitate de asumare a riscului, impulsivitate etc.

Din perspectiva unei concepții funcționaliste, organizațiile sunt sisteme sociale orientate spre performanță: performanță tehnică, în ceea ce privește realizarea eficientă a unor obiective specifice prin care se legitimează formal; performanță socială, constând din capacitatea lor de a dezvolta raporturi sociale pozitive și de a se constitui ca nuclee de integrare socială, aceasta construind un obiectiv implicit al fiecărei organizații. [44] După cum s-a demonstrat, factorul esențial care condiționează performanța îl constituie sistemul de conducere, a cărei expresie exterioară este dată de stilul de conducere practicat de lider.

Problematica stilului de conducere prezintă câteva particularități: în plan organizațional, stilul de conducere se structurează și se manifestă preponderent la nivelul unor grupuri secundare, definite în principal prin modalitățile de conexare a grupurilor primare care le compun. În acest context, ponderea unor fenomene adiacente și a unor factori determinanți ai stilului de conducere este diferită față de situațiile întâlnite la nivelul microgrupurilor considerate ca sisteme cvasi-independente. Factorii care țin de poziția în cadrul structurii generale a societății, de sistemul de relații interorganizaționale și instituționale în care este implicată organizația, precum și de cadrul formal-normativ în care acționează au o pondere mult mai mare în structurarea stilului de conducere la nivelul organizațional, comparativ cu situațiile întâlnite la nivel micro-grupal, unde factorii individuali și interpersonali sunt mult mai semnificativi.

Particularitățile contextului organizațional impun un model extins asupra structurii stilului de conducere, bazat și pe cantitatea considerabilă de informație existentă în legătură cu această temă. Conform acestui model, profilul comportamentului de conducere al liderului unei organizații poate fi definit pe trei dimensiuni principale: [107]

1. *Resursele* pe care le sprijină evidențiază natura suportului pe care un conducător își clădește și își legitimează autoritatea. Aceste resurse pot fi de trei categorii: resurse ce țin de

puterea formală cu care este investit, conform poziției ierarhice pe care o deține; resurse derivate din competența procesională (tehnic-administrativă) pe care o evidențiază în rezolvarea sarcinilor specifice; resurse ce țin de competența interpersonală, respectiv de capacitatea de a facilita și stimula relațiile umane pozitive din cadrul grupurilor pe care le are în subordine. La nivelul acestei dimensiuni, profilul stilului de conducere este dat de ponderea pe care fiecare tip de resursă o are în structurarea comportamentului de conducere. Astfel, pot fi întâlniți lideri care recurg preponderent la argumentul autorității formale cu care sunt investiți; alții care își demonstrează faptic capacitatea de a rezolva eficient sarcinile și problemele tehnice apărute în activitatea grupurilor; sau cea de a treia categorie care, prin capacitatea de a instrumentaliza raporturile umane, creează un climat pozitiv, stimulând inițiativa și responsabilitatea subalternilor.

2. *Modul de structurare a actului de conducere* relevă ponderea pe care diferitele funcții ale conducerii sunt asumate și exercitate sistematic de către un anumit lider. Astfel, există lideri orientați preponderent pe una sau alta dintre următoarele direcții: reprezentare, organizare și planificare; coordonare și control; motivare și negociere. Primul tip de orientare este structurat prioritar spre exterior, liderul încercând să personalizeze organizația în cadrul relațiilor pe care aceasta le dezvoltă cu alte grupuri sociale, organizații sau instituții; celelalte două tipuri exprimă orientarea prioritară pe aspectele tehnice ale sarcinii și activităților desfășurate în cadrul organizației; cea de-a patra orientare evidențiază interesul deosebit pe care liderul îl acordă problemelor umane de natură psihosocială și relațiilor interpersonale.

3. *Modul și gradul de concentrare-distribuire a puterii, autorității și responsabilității* între conducători și subalterni aflați pe diferite niveluri ierarhice desemnează stilul de conducere managerial practicat într-o organizație. Variantele întâlnite sunt următoarele: dedublarea, prin disjungerea dintre autoritate și responsabilitate (manifestarea autorității fără asumarea responsabilităților aferente, care sunt transferate unor persoane subalterne); delegarea explicită a autorității și responsabilităților în mod diferențiat, la diferite niveluri ierarhice; neimplicarea, care exprimă abandonarea atribuțiilor de conducere, fără distribuirea explicită a acestor către alți membri.

Cele mai multe dintre modelele stilurilor de conducere menționate în literatura de specialitate pot fi identificate în felul următor:

Un prim exemplu se referă la cele patru sisteme de conducere identificate de R. Likert: [113] sistemul autoritar-explorator, caracterizat prin concentrarea puterii de decizie și control la vârful ierarhiei, cu un sistem de comunicare slab structurat și susceptibil la blocaje, fără preocupări pentru problemele angajaților și comportamente arbitrare ale liderilor, performanțele sunt scăzute, iar insatisfacția membrilor este foarte ridicată; sistemul autoritar-binevoitor, similar cu primul, dar cu o atenție sporită, deși formală, pentru problemele umane; sistemul consultativ, sensibil la

problemele și opiniile membrilor, dar cu păstrarea prerogativelor autorității, deși unele atribuții pot fi transferate la niveluri inferioare; sistemul participativ, accentuat democratic, în care membrii sunt antrenați în luarea deciziilor și asumarea responsabilităților. Liderul acordă o atenție prioritară grupului, considerat ca elementul dinamic al organizației, în acest fel obținându-se cele mai bune performanțe profesionale, pe fondul unei satisfacții superioare.

Un al doilea exemplu se referă la grila managerială elaborată de R. Blake și J. Mouton. Stilul de conducere este definit prin două variabile considerate independente: centrarea prioritară pe sarcină sau pe oameni. În primul caz, interesul managerului este orientat preponderent spre realizarea eficientă a sarcinii, iar în al doilea caz este orientat spre stimularea relațiilor umane pozitive și satisfacerea necesităților psihologice ale membrilor. Din combinarea acestor două variabile rezultă profilul stilului de conducere practicat de un anumit manager: Conducătorul de tip „populist”, centrat exclusiv pe oameni, în dauna activității de conținut; conducătorul care integrează problemele umane cu cele tehnice; conducătorul epuizat, dezinteresat față de toate problemele grupului; conducătorul centrat pe sarcină, cu interes redus pentru oameni; conducătorul „amorf”, cu interese moderat atât pentru sarcină cât și pentru problemele angajaților. [74]

În opinia noastră, stilul de conducere reprezintă unul dintre factorii care condiționează în mod esențial activitățile, procesele și fenomenele din cadrul organizației: performanța, climatul psihosocial, coeziunea, calitatea raporturilor umane, gradul de conflictualitate, satisfacția membrilor, creativitatea individuală și de grup, capacitatea de dezvoltare a organizației etc.

Suntem de părerea, că liderii adevărați impresionează. Ei trezesc pasiuni și stimulează tot ce e mai bun în angajații săi. Dacă încercăm să explicăm de ce sunt atât de eficienți, vorbim despre strategie, viziune sau idei originale. Însă realitatea este la un alt nivel fundamental: liderii adevărați fac apel la emoții. Indiferent ce-și propun liderii – să creeze strategii sau să mobilizeze echipele să acționeze – succesul lor depinde de felul cum acționează. Există păreri [126] pe care le împărtășim, ce afirmă, că chiar dacă se descurcă bine la toate celelalte capitole, dacă managerii eșuează în această sarcină de bază, canalizarea emoțiilor în direcția potrivită, nimic din ceea ce fac nu funcționează pe cât de bine s-ar fi putut sau ar fi trebuit. În acest context, menționăm, că responsabilitatea emoțională a managerului este fundamentală, fiind în același timp elementară și foarte importantă. Liderii au jucat întotdeauna un rol emoțional primordial. Fără îndoială că primii lideri ai umanității și-au dobândit poziția în mare măsură datorită faptului că maniera lor de a se impune era convingătoare la nivel emoțional. De-a lungul istoriei, în toate culturile, liderul oricărui grup uman a fost întotdeauna cel la care ceilalți au căutat siguranța și claritatea, atunci când s-au confruntat cu nesiguranța sau cu amenințările, ori atunci când au avut de îndeplinit o sarcină. În organizațiile moderne responsabilitatea emoțională primordială rămâne în fruntea multiplelor obligații ale conducerii: canalizarea emoțiilor colective într-o direcție pozitivă și îndepărtarea

poluării create de emoțiile toxice. Această responsabilitate cade în sarcina conducerii la orice nivel. În orice grup uman, liderul are capacitatea maximă de a influența emoțiile tuturor. Suntem de părere, că dacă emoțiile membrilor sunt canalizate către entuziasm, se nasc performanțe; dacă angajaților li se trezește anxietate, ei își vor pierde randamentul. Acest fapt indică un alt aspect important al conducerii bazate pe inteligența emoțională: efectele sale depășesc îndeplinirea unei sarcini. Subalternii așteaptă de asemenea din partea managerului o legătură emoțională încurajatoare, așteaptă empatie. Dispozițiile optimiste îi fac pe oameni să-i privească pe ceilalți și evenimentele care au loc, într-o lumină mai bună. Drept consecință, angajații sunt mai încrezători în abilitatea lor de a atinge un obiectiv, sunt mai creativi, mai apti în luarea deciziilor și mai dispuși să-și ofere ajutorul. Mai mult, cercetările efectuate asupra bunei dispoziții la locul de muncă au demonstrat că o glumă bine plasată și râsetele spontane pot să stimuleze creativitatea, să deschidă canalele de comunicare, să sporească sentimentele de apropiere și încredere și desigur să facă munca mai relaxantă. Desigur că există o mare probabilitate ca angajații mulțumiți să depună eforturi în plus ca să-și mulțumească clienții, și în consecință să îmbunătățească rezultatul final.

Cheia funcționării conducerii bazate pe inteligență emoțională în avantajul tuturor stă în folosirea de către conducere a competențelor ce țin de inteligența emoțională, modul în care managerii se raportează la propria persoană și la relațiile lor cu alții. Autorul este de părere, că managerii care exploatează la maximum beneficiile conducerii bazate pe inteligență emoțională canalizează emoțiile celor pe care îi îndrumă în direcția bună. Deși emoțiile și stările de spirit pot să pară lipsite de importanță din punct de vedere profesional, ele au consecințe reale asupra desfășurării activităților. Anxietatea moderată a liderului poate să acționeze ca un semnal că un anumit element necesită mai multă atenție și mai multe precauții. Specialiștii în domeniu[21, pag.26] consideră, iar noi susținem această demers, că o dispoziție serioasă poate fi cel mai real ajutor atunci când se canalizează o situație riscantă – iar prea mult optimism poate conduce la ignorarea pericolelor. Un val neașteptat de mânie poate să atragă atenția liderului asupra unei probleme urgente, să-l facă să-și redirecționeze energia, îndepărtându-se temporar de problemele cotidiene către găsirea unei soluții urgente.

Sursele bibliografice consultate la tema cercetării, din perspectiva inteligenței emoționale, ne oferă două moduri de a conduce o organizație: în mod rezonant și disonant [126].

Conducerea rezonantă se armonizează cu sentimentele oamenilor canalizându-le într-o direcție emoțională pozitivă, trezind optimism și motivație angajaților. *Conducerea disonantă* nu reușește să intre în contact cu sentimentele celor din jur, nu reușește să empatizeze cu emoțiile grupului sau să le interpreteze în mod corect, emițând mesaje care generează nemulțumiri inutile. În orice mediu profesional, impactul emoțional și impactul asupra mersului afacerii pe care îl are

un lider disonant poate fi observat cu ușurință: angajații se simt dezechilibrați și în consecință obțin rezultate proaste. [70]

O dovadă de conducere rezonantă o dă un grup de subalterni care vibrează în contact cu energia optimistă și entuziastă a managerului. Una dintre caracteristicile principale ale conducerii bazate pe inteligență emoțională este aceea că rezonanța amplifică și prelungește impactul emoțional al liderului. Cu cât angajații rezonază mai bine între ei, cu atât interacțiunile lor sunt mai puțin statice. Liantul care îi menține uniți într-o echipă și care le susține devotamentul față de organizație este emoția pe care o trăiesc. Eficiența cu care liderii gestionează și canalizează aceste sentimente, ajutând grupul să-și atingă obiectivele, depinde de nivelul inteligenței emoționale a liderilor. Liderii care dispun de o inteligență emoțională superioară creează în mod firesc rezonanță.

Responsabilitățile principale ale unui lider sunt acelea de a induce entuziasm, optimism și pasiune pentru proiectele viitoare, precum și de a cultiva o atmosferă de cooperare și încredere. Inteligența emoțională este cea care îi permite unui lider să-și îndeplinească aceste responsabilități fundamentale. Fiecare dintre cele patru domenii ale inteligenței emoționale – autocunoașterea, stăpânirea de sine, conștiința socială și gestionarea relațiilor – contribuie la conducerea rezonantă cu un set esențial de abilități. Autocunoașterea este fundamentul pentru tot restul: dacă nu putem depista propriile emoții, nu vom ști să le stăpânim, și cu atât mai puțin să le înțelegem pe ale celorlalți. Liderii care au o bună cunoaștere a propriei persoane sunt racordați la propriile semnale interioare. Autocunoașterea joacă de asemenea un rol crucial în empatie, adică în a simți cum privește altcineva situația: dacă cineva îți ignoră în permanență sentimentele, nu va putea să sesizeze nici sentimentele altora. Conștiința socială - în special empatia - asigură următorul pas către responsabilitatea de bază a liderului: generarea rezonanței. Empatia, care înseamnă abilitatea de a înțelege punctele altora de vedere, le permite liderilor să se racordeze la canalele emoționale dintre oameni care creează rezonanță. Fără capacitatea de a empatiza, acțiunile liderilor creează disonanță. Armonizându-se, liderii își pot rafina mesajele pentru a menține sincronizarea. Empatia este competența fundamentală a conștiinței sociale. Ea se traduce prin a ține cont de sentimentele angajaților și a lua decizii inteligente, care să includă în ecuație și sentimentele respective. Stăpânirea de sine este precondiția empatiei, însă ea înseamnă exprimarea cu măsură a emoțiilor, nu suprimarea lor. [126]

Într-o economie globală în dezvoltare, empatia este o abilitate critică atât pentru bunele raporturi cu colegii de lucru, cât și pentru afacerile cu cei care provin din culturi diferite. Dialogul transcultural poate să conducă ușor la confuzii și neînțelegeri. Empatia este antidotul care sensibilizează oamenii la subtilitățile limbajului corpului sau care le permite să audă mesajul emoțional din spatele cuvintelor. Triada autocunoașterii, stăpânirii de sine și empatiei e prezentă

în ultima abilitate a inteligenței emoționale: gestionarea relațiilor. Gestionarea competență a relațiilor se reduce la managementul emoțiilor celorlalți. Pentru aceasta este nevoie ca liderii să fie conștienți de propriile emoții și să armonizeze empatic cu oamenii pe care îi conduc. Gestionarea relațiilor se traduce printr-o atitudine prietenoasă cu un scop: călăuzirea oamenilor în direcția bună, fie că e vorba de acordul asupra unei strategii de marketing, fie de entuziasm față de un nou proiect. De aceea liderii cu abilități sociale tind să rezoneze cu un cerc larg de oameni și au un talent aparte în a găsi baze comune și în a consolida relațiile. Arta de a întreține relații le permite liderilor să-și pună în aplicare inteligența emoțională.

În contextul celor expuse mai sus, autorul consideră, că rezonanța nu apare numai datorită bunei dispoziții a liderului sau talentului său de a spune ceea ce trebuie, ci și datorită unor seturi de activități atent coordonate, care presupun anumite stiluri de conducere. Stilul de conducere centrat pe relații umane (democrat) creează acel gen de rezonanță care stimulează performanțele. Pentru a descoperi ce influență au diferitele stiluri de conducere asupra unei organizații și a climatului ei emoțional, ne putem inspira din cercetări asupra unei baze de date globale privind 3871 de directori executivi, în care au fost evaluați mai mulți factori cheie care influențează mediul profesional. Analiza a mers mai departe pentru a distinge în ce fel climatul format prin diferitele stiluri de conducere afectează rezultatele financiare, eficiența, profitabilitatea. [70] Cercetările au demonstrat că, în condiții similare, liderii care foloseau stiluri cu un impact emoțional pozitiv aveau rezultate financiare mult mai bune decât cei care nu le foloseau. Se consideră, că stilul centrat pe relațiile umane [74] (după teoria lui Mouton, Blake) prezice de regulă o reacție emoțională deosebit de pozitivă și rezultate mai bune, practici indiferent ce alte stiluri mai folosește liderul. Autocunoașterea emoțională creează lideri autentici, capabili să dea sfaturi care să sprijine realmente interesele angajaților, și nu sfaturi care să le dea acestora sentimentul că sunt manipulați sau chiar agresati. Iar empatia presupune că liderii mai întâi ascultă, iar apoi oferă feedback, ceea ce face ca interacțiunea să rămână într-un cadru adecvat. Impactul emoțional pozitiv surprinzător al stilului de conducere centrat pe oameni se datorează în mare măsură empatiei și raportului pe care îl stabilește un lider cu angajații. Acești lideri luptă ca angajații să fie fericiți, să creeze armonie și să construiască o echipă rezonantă. Acest lucru are un impact surprinzător de pozitiv asupra climatului grupului. Liderii colegiali pun preț pe momentele de destindere care apar în ciclul de viață al organizației și care oferă mai multe ocazii pentru acumularea capitalului emoțional decât momentele tensionate. Ei se concentrează asupra nevoilor emoționale ale angajaților. Empatia este în acest caz o competență fundamentală, făcând din abordarea colegială un tonic al stării de spirit prin excelență, animându-i pe angajați chiar și atunci când se luptă cu sarcini banale sau repetitive. Empatia îi permite unui lider să mențină mulțumirea angajaților interesându-se de ei în toate privințele și nu numai în privința responsabilităților lor profesionale.

Stilul democratic se întemeiază pe o triadă de abilități ale inteligenței emoționale: spiritul de echipă și colaborarea, gestionarea conflictelor și influența. Cei care comunică cel mai bine sunt cei care știu să asculte – iar ascultarea este atuul-cheie al unui lider democratic. Acești lideri dau oamenilor sentimentul că sunt realmente interesați să afle care sunt ideile și preocupările angajaților, și că sunt gata să-i asculte. Sunt de asemenea niște colaboratori adevărați, lucrând mai degrabă ca membri ai echipei și nu ca lideri care își impun autoritatea. În plus, știu cum să stingă conflictele și să insuflă un sentiment de armonie – de exemplu să unească un grup scindat.

Competența inteligent emoțională a empatiei joacă și ea un rol important în conducerea democratică, în special atunci când grupul este foarte eterogen. Dacă liderul nu este capabil să se armonizeze cu o gamă largă de oameni, este mai predispus să facă greșeli. Acest stil favorizează în mod garantat rezonanța, având un impact pozitiv puternic și specific asupra climatului emoțional dintr-o organizație. [130]

Stilul autoritar le poate lăsa angajaților sentimentul că sunt presați prea mult de pretențiile permanente ale managerului. Rezultatul este că starea de spirit intră în picaj atunci când angajații simt că liderul îi presează prea mult, sau mai rău atunci când au sentimentul că liderul nu are suficientă încredere în ei să-și îndeplinească sarcinile așa cum știu. Rezultatul net este disonanța, e cele mai multe ori acest stil otrăvind climatul, în special din cauza neajunsurilor emoționale ce apar. Acești lideri așteaptă o ascultare imediată a ordinelor, însă nu se obosesc să explice rațiunile acelor ordine. Dat fiind că contagierea emoțională se răspândește cel mai ușor de sus în jos, un lider intimidant, glacial, contaminează starea de spirit a tuturor, iar calitatea generală a climatului se deteriorează. Fiind rareori laudativ și criticându-și fără rezerve angajații, liderul dominator erodează starea de spirit a angajaților, mândria și satisfacția care le-o oferă slujba lor – tocmai acele lucruri care motivează majoritatea angajaților cu performanțe deosebite. Atunci când unui lider îi lipsește autocunoașterea care îi permite să se controleze emoțional, pericolele stilului dominator pot avea un impact emoțional devastator asupra oamenilor. Pentru ca stilul dominator să fie aplicat cu eficiență, liderul trebuie să „se înfurie pe cine trebuie, așa cum trebuie, atunci când trebuie și pentru motivele care trebuie”, după cum spunea Aristotel. [44]

Astfel, un lider care are la dispoziție un repertoriu mai cuprinzător de abilități ale inteligenței emoționale, poate fi mai eficient, pentru că este suficient de flexibil încât să poată gestiona cerințe cât mai variate necesare pentru conducerea unei companii. Ele trebuie să acorde atenție dimensiunilor latente: emoțiile oamenilor, fluxul realității emoționale din organizație și cultura care le înglobează pe toate.

Se consideră că inteligența emoțională are aplicații în toate domeniile vieții, deoarece a ști să lucrezi și să comunici cu oamenii este o abilitate de care nimeni nu se poate dispensa. Anumite

profesii, printre care menționăm pe cea de manager implică într-o foarte mare măsură inteligența emoțională în condițiile obținerii unor performanțe superioare în activitățile respective.

Bar-On a stabilit domeniile în care sunt necesare abilități emoționale înalte. [72] Printre cele enumerate tindem să menționăm domeniul afacerilor și industriei, pentru selecția persoanelor care au un coeficient emoțional ridicat necesar pentru reușita în domeniile respective.

În condițiile schimbărilor rapide din cadrul organizațiilor, nivelul ridicat al inteligenței emoționale a devenit un factor important al succesului, care uneori surclasează competența tehnică profesională. Este o realitate că în prezent angajările se fac pe baza interviului, care urmărește să aprecieze tocmai abilitățile emoționale ale individului. Se merge chiar mai departe, în sensul că promovările, concedierile se fac în urma rezultatelor constatate la interviu.

După Goleman, pentru ca o organizație să meargă bine este necesar să se acorde atenție abilităților emoționale ale membrilor săi, asigurându-se o compatibilitate între aceștia sub raport emoțional-afectiv. Cercetările în domeniul psihologiei organizaționale au ajuns la concluzia că managerii, ca și angajații cu un coeficient emoțional ridicat au mai mult succes decât cei care au doar o bună calificare tehnică. Aceștia sunt mai bine priviți în cadrul organizațiilor, sunt mai cooperanți, mai puternic motivați intrinsec și mai optimiști. Sunt capabili să evite conflictele și să împiedice escaladarea lor. Concluzia acestor studii poate fi că pe lângă inteligența „profesională” sau nivelul ridicat al abilităților profesionale, capacitatea unui individ de a fi „inteligent emoțional” aduce acel plus de valoare care transformă un simplu angajat într-un lider formal sau informal în cadrul organizației căreia îi aparține.

S-au pus în evidență o serie de caracteristici ale managementului abilităților emoționale: [103]

- Abilitatea de a folosi emoțiile ca sursă de energie productivă;
- Abilitatea de a nu escalada conflictele și de a le folosi ca sursă de feedback;
- Tratarea sentimentelor membrilor organizației ca variabile importante ale succesului;
- Cunoașterea și înlăturarea dificultăților emoționale și relaționale ale experților;
- Crearea unui mediu în care angajații să se simtă în siguranță.

Pentru o mai bună sistematizare a informațiilor privitoare la aplicațiile inteligenței emoționale în cadrul unei organizații, e nevoie de a le structura în baza teoriei funcțiilor manageriale. Peter Drucker arată în 1955 că managementul constă în „organizarea sistematică a resurselor economice având sarcina de a le face productive, de a le utiliza în mod eficace și eficient”. [93] Henry Fayol a fost primul autor în domeniul managementului care a grupat activitățile executate de manageri în seturi distincte în funcție de caracterul și direcția lor. Aceste seturi de activități sunt denumite funcții manageriale sau funcții ale managementului, Fayol având meritul de a introduce acest concept care a contribuit la o înțelegere mai clară a noțiunii de

management. Fayol afirma că există cinci funcții ale managementului: prevederea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Menționăm, că și în acest domeniu nu s-a ajuns la un numitor comun. Fiecare școală de management, dar și savanți aparte vin cu diferite completări, precizări cu referire la numărul de funcții ale managementului, dar și concret la denumirea și conținutul acestora. Considerăm această tendință una explicabilă. Pe de o parte, de-a lungul timpului activitățile și responsabilitățile managementului au crescut enorm. Au apărut activități care cu câteva decenii în urmă nu se regăseau în domeniul de activitate al managerilor. Soluționarea acestora devine din ce în ce mai dificilă. Pe de altă parte, depinde ce este scos în prim plan în activitatea managementului, adică care sunt acele caracteristici pe care le înaintează cercetătorul atunci când evidențiază anumite funcții manageriale.

În acest context, autorii Dănăiată, Bibu, Nicolae și Predișcan afirmă că funcțiile managementului sunt următoarele: [15] planificare, organizare, decizie, antrenare și control. Această delimitare este justificată de către autori prin abordarea organizației ca un sistem deschis, dinamic, având capabilitățile de reglare și autoreglare.

În contextul cercetării noastre ni se pare această clasificare a funcțiilor de management foarte potrivită, deși în alt context, am fi putut contesta anumite lucruri. Ne referim la evidențierea funcției de decizie ca funcție managerială independentă. Decizia o considerăm drept o activitate foarte importantă, ce se regăsește în toate celelalte funcții manageriale și este complicat de a fi evidențiată ca funcție separată. Totuși, pornind de la rolul deciziilor în activitatea managerială, dar și de la importanța pe care o are inteligența emoțională în luarea deciziilor, vom aborda inteligența emoțională la locul de muncă, bazându-ne pe cele cinci funcții amintite mai sus. În paralel, vom încerca o abordare a managementului și din punctul de vedere al modelului inteligențelor multiple, având în vedere că, managerii trebuie să se folosească de acestea în mod diferit, conform situației în care se regăsesc.

1. Inteligența emoțională și funcția de planificare

Funcția de planificare constă în ansamblul proceselor prin care se determină obiectivele organizației, respectiv misiunea și rațiunea ei, obiectivele strategice și cele tactice; se stabilește ce trebuie de făcut pentru a le putea duce la îndeplinire, ce resurse și mijloace sunt necesare în acest scop.

Sușinem, că managerii care sunt inteligenți emoțional își folosesc sentimentele pentru adaptarea planurilor pe care le fac. Ei nu ignoră faptele incomode. Un comportament inteligent emoțional ajută managerii să planifice mai bine în mai multe feluri:

- Adaptarea planurilor la nevoile de moment
- Adaptarea în funcție de situație
- Luarea în considerare a unei varietăți de acțiuni posibile

- Oferirea de planuri alternative
- Nu fac același lucru tot timpul
- Nu țin morțiș la planul stabilit dacă observă că acesta nu mai este valabil.

Inteligența logic-matematică joacă un rol important în asumarea rolului managerial în cadrul funcției de planificare. Abilitatea de a analiza diferite situații, de lucru cu numere sau cifre, ar trebui să fie una dintre caracteristicile principale ale unui astfel de manager. Nu ar trebui lăsată la o parte nici inteligența vizual-spațială, prin prisma calităților pe care aceasta le înglobează (abilitatea de a interpreta imagini, grafice, desene, hărți etc.).

2. Inteligența emoțională și funcția de organizare

Organizarea este funcția managementului care are drept conținut alocarea și coordonarea resurselor organizației în vederea îndeplinirii planurilor stabilite. Managerii pot aranja elementele structurale ale organizației într-o astfel de manieră încât să maximizeze fluxul de informații și eficiența proceselor de muncă. Ei realizează acest lucru prin executarea următoarelor succesiuni de activități: divizarea sarcinilor/muncii, gruparea posturilor și angajaților (compartimentarea), alocarea autorității și responsabilității (delegarea). Un element cheie este abilitatea de a lucra eficient cu ceilalți. Sub aspectul lucrului în echipă, nivelul inteligenței emoționale are un rol foarte important. Inteligența emoțională favorizează lucrul în echipă și prin generarea ideilor noi, creativității și soluțiilor viabile la diverse probleme.

Fiecare echipă presupune din parte membrilor participarea la găsirea soluțiilor la probleme. Uneori, problemele sunt foarte complexe, alteori destul de simple. Totuși, fiecare problemă necesită gândire creativă pentru a genera soluții optime. Inteligența emoțională ajută la o gândire creativă astfel:

- Viziunea problemei din mai multe puncte de vedere
- Apariția mai multor idei noi și creative
- Inventivitatea
- Generarea ideilor originale și a soluțiilor viabile
- Identificarea soluțiilor noi.

Eficiența socială este o altă componentă a inteligenței emoționale care ajută în procesul lucrului în echipă. Acest lucru se realizează în felul următor:

- Prin a fi agreabil cu cei din jur
- Prin a-i influența pe ceilalți
- Prin consolidarea consensului
- Prin empatie
- Prin încrederea câștigată de la cei din jur.

Sub aspectul modelului inteligențelor multiple, inteligența logic-matematică conferă managerului calități analitice, indispensabile alocării și coordonării resurselor organizației. Un rol important îl poate avea și inteligența kinestetică, deși aceasta ar trebui să se regăsească mai ales în cazul subordonaților direct implicați în cadrul acestei funcții.

3. Inteligența emoțională și funcția de decizie

Decizia are un rol foarte important în procesul de management, ea regăsindu-se în toate funcțiile managementului. În cadrul organizației, decizia este prezentă în toate domeniile de activitate. Procesul decizional constă în activități secvențiale și iterative de stabilire a existenței unei situații decizionale și a necesității unei decizii manageriale, de culegere a informațiilor necesare pentru fundamentarea deciziei, de elaborare a mai multor variante decizionale și apoi de luare propriu-zisă a deciziei, adică alegerea celei mai avantajoase variante de acțiune, care să conducă la rezolvarea favorabilă într-o proporție cât mai mare a problemelor cu care se confruntă organizația.

Managerii trebuie să ia decizii zi de zi. Deciziile bazate de sentimente puternice, atunci când emoțiile nu sunt controlate în mod constructiv, pot fi decizii greșite. Managerii inteligenți emoționale iau decizii bune astfel:

- Folosesc propriile emoții pentru a-și îmbunătăți modul de gândire
- Văd lucrurile obiectiv, chiar dacă sentimentele sunt puternice
- Iau decizii bine fundamentate, chiar dacă în momentul respectiv sunt nervoși
- Nu reacționează la supărare
- Își țin sub control gândurile și emoțiile
- Nu se lasă orbiți de emoții puternice.

4. Inteligența emoțională și funcția de antrenare

Antrenarea reprezintă ansamblul acțiunilor managerilor de la diferite niveluri ierarhice ce urmăresc influențarea membrilor organizației în participarea eficientă a acestora la realizarea obiectivelor. Sarcina managerilor în îndeplinirea funcției de antrenare este de a găsi și aplica modalitățile specifice de acțiune pentru a-i determina pe membrii organizației să înțeleagă că, utilizându-și cât mai bine propriul potențial, pot să acționeze pentru a-și îndeplini atât propriile obiective, precum și să contribuie la realizarea obiectivelor organizației. Managerii inteligenți emoțional sunt capabili să-și înțeleagă propriile sentimente și cele ale persoanelor din jur, ajutând astfel la auto-motivare și motivarea subordonaților. Ei realizează aceste lucruri prin:

- încurajarea oamenilor să meargă înainte, chiar dacă aceștia doresc să renunțe
- îndemnarea oamenilor să încerce din nou după ce au dat greș o dată
- motivarea subordonaților

- auto-motivarea
- ducerea lucrurilor la bun sfârșit

Din punct de vedere al modelului inteligențelor multiple, managerul ar trebui să posede inteligență verbal-lingvistică, interpersonală și intrapersonală, toate cele trei conferindu-i acestuia abilitățile sociale necesare și de comunicare pentru a maximiza efortul de antrenare al angajaților. Primele două tipuri de inteligență vor asigura capacitatea managerului de a transmite ceea ce dorește, abilitatea de socializare reprezentând un factor decisiv în acest caz. Inteligența intrapersonală sau abilitatea de auto-reflecție și conștientizare a propriului eu poate face diferența dintre un simplu manager și un lider, acesta fiind capabil să reprezinte un exemplu pentru subordonați, un model pe care aceștia îl vor urma. E nevoie de subliniat asociația directă dintre aceste tipuri de inteligență, ca sumă a abilităților necesare managerului și inteligența emoțională ca abordare a lui Daniel Goleman în ceea ce privește funcția de antrenare dintr-o organizație.

Din cele expuse mai sus, deducem, că pe lângă aceste competențe cerute din ce în ce mai mult în cazul managerilor de la orice nivel ierarhic, funcția de antrenare cade tot mai mult sub incidența funcțiunii de resurse umane din cadrul organizațiilor, responsabilitatea lor depășind în acest moment doar procesul de recrutare și salarizare folosit până în prezent.

5. Inteligența emoțională și funcția de control

Funcția de control constă în ansamblul acțiunilor de măsurare și corectare a performanțelor înregistrate în activitatea organizației, a verigilor ei organizatorice și a subordonaților, în scopul asigurării îndeplinirii obiectivelor stabilite și a stadiului de realizare a obiectivelor dorite. Pentru majoritatea oamenilor controlul are conotații negative. El reprezintă restricții, obligații, supraveghere, limitarea unor acțiuni. Cu toate acestea, controlul are un scop pozitiv – să determine realizarea obiectivelor stabilite. În general, scopul controlului este de a determina ca organizația în ansamblu și părțile ei componente să lucreze eficient.

În final, concluzionăm, că inteligența emoțională a managerilor reprezintă o calitate importantă a conducătorului, cu impact pozitiv asupra eficienței personale și a întregii echipe pe care o conduce.

Astfel, în prezenta lucrare **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.

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.

1.3 Concluzii la Capitolul I

În baza cercetărilor efectuate în capitolul 1, au fost evidențiate următoarele concluzii esențiale:

1. 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”. La nivel fundamental, există două tipuri de elemente ale inteligenței: elemente cognitive (factori ai intelectului) și elemente non-cognitive (factori sociali, afectivi, personali etc.). În acest context, inteligența se conturează ca o ”umbrelă” care acoperă întreaga varietate de abilități mentale.

Dacă componentele cognitive ale inteligenței au fost pe larg studiate, atunci componentele non-cognitive au rămas în afara atenției cercetătorilor timp îndelungat. 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.

2. 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.

3. Reieșind din direcțiile 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, cit 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).

4. 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 definitivate și unanim acceptate. Menționăm în acest context Testul de Inteligență Emoțională Mayer-Salovey-Casuso (MSCEIT) și Scala Multifactorială de Măsurare a Inteligenței Emoționale (SMIE), 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.

5. 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.

6. Procesul de conducere în cadrul organizației presupune activități complexe, intercorelate, care pot fi clasificate în mai multe funcții: planificare, organizare, coordonare, motivare, antrenare, control etc. În consecință, un bun conducător trebuie să posede calități personale și profesionale deosebite: gândire sintetică și analitică, imaginație creatoare și spirit practic-aplicativ, logică riguroasă și intuiție profundă, consecvență strategică și flexibilitate tactică.

7. În concordanță cu modul în care managerul efectuează actul de conducere, pot fi identificate stilurile de conducere ale acestuia. Studiind multitudinea teoriilor privind stilurile de conducere ale managerilor, am identificat necesitatea analizei aplicabilității inteligenței emoționale ca modalitate de îmbunătățire a performanțelor manageriale, în particular, și a organizației, în general. Am ajuns la concluzia că stilurile autocrate de conducere cel mai des creează tensiune și un climat emoțional negativ, care poate duce la o motivație slabă a angajaților și respectiv o productivitate joasă. Stilurile democrate, consultative generează armonie în cadrul grupului, fortifică lucrul în echipă și menține un climat emoțional pozitiv, care de altfel se transmite de sus în jos pe scara ierarhică.

8. Din perspectiva inteligenței emoționale, există două moduri de a conduce o organizație: în mod rezonant și disonant. 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.

9. Competențele generate de inteligența emoțională sunt factori de sporire a performanțelor manageriale nu doar la nivel de gestiune a relațiilor cu angajații, 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.

10. 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.

II. INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN PROCESUL MANAGERIAL ȘI ROLUL ACESTEIA ÎN ASIGURAREA EFICIENȚEI ACTULUI MANAGERIAL

2.1 Aplicații specifice ale inteligenței emoționale la locul de muncă

O dată cu conceptualizarea noțiunii de inteligență emoțională, educatorii, profesioniștii în resurse umane, formatorii, echipele de recrutare, managerii și alții au descoperit prin ce se diferențiază lucrătorii obișnuiți de cei care reușesc să se desprindă din rândul mulțimii. Nu este vorba de abilități tehnice – acestea sunt relativ ușor de învățat și este ușor de determinat dacă o persoană le are sau nu; nu este nici neapărat inteligența academică sau experiența - este vorba de abilitățile personale. Caracterul destul de vag și subiectiv al termenului ”abilități personale” a creat controverse și neclarități în ceea ce ține de domeniile de training, pregătire, management sau recrutare. Descoperirea esenței a ceea ce face ca oamenii să iasă în evidență la locul de muncă, a adus această discuție în prim plan. O dată cu descoperirile efectuate în multitudinea tipurilor de inteligență și evidențierea abilităților sociale, interpersonale, intra-personale, a devenit mult mai ușor de a determina setul de abilități potrivite unui anumit post și determinarea nivelului optim de inteligență emoțională. Rolul sentimentelor la locul de muncă este colosal, iar ignorarea sau inhibarea acestora poate fi o greșeală fatală. Grijile, teama și neliniștea sunt sentimente care pot însemna că ceva nu merge bine. Când apar griji referitoare la creșterea ritmului de producție, acestea pot fi folosite în mod constructiv. Satisfacția, pe de altă parte, este un semnal că lucrurile merg bine. Este important de știut că sentimentele conțin informații critice de care trebuie de ținut cont pentru un lucru mai eficient.

Există patru motive principale pentru care locul de muncă este un cadru logic pentru eforturile de ameliorare a competențelor asociate cu inteligența emoțională, reprezentate în figura 2.1.

În primul rând, aceste competențe sunt critice pentru performanța eficientă în majoritatea posturilor. Sute de studii în zeci de organizații sugerează că aproximativ două treimi din competențele asociate cu performanțele superioare sunt calități emoționale precum încrederea în sine, flexibilitatea, perseverența, empatia și capacitatea de a se înțelege bine cu ceilalți.[75] De asemenea, și în pozițiile de conducere, aproape 90% din competențele necesare pentru succes sunt de natură emoțională.[103]

La mijlocul anilor 1980, departamentul de muncă SUA a realizat o anchetă națională despre așteptările angajatorilor de la angajații de la nivelul inferior. Lista a fost dominată de calități emoționale precum adaptabilitatea în fața eșecurilor și obstacolelor, autogestionarea personală, încrederea, motivația de a munci pentru a-și atinge obiectivele, eficiența de grup sau

interpersonală, lucrul în echipă, aptitudini de negociere a dezacordurilor și potențial de conducere.[83] Oamenii au nevoie de aceste calități și mai mult în prezent deoarece locul de muncă este tot mai mult caracterizat de presiuni competitive, schimbare constantă și reduceri de personal.



Figura 2.1.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 al doilea rând, intervențiile de ameliorare a inteligenței emoționale la locul de muncă sunt necesare pentru că mulți adulți intră în lumea muncii fără competențele necesare. O altă anchetă națională a angajatorilor a relevat că peste jumătate din persoanele care lucrează pentru ei nu au motivația de a continua să învețe și să-și îmbunătățească performanțele la locul de muncă. Patru din zece nu sunt capabili să lucreze cooperant cu colegii și numai 19% din candidații la posturi de nivel minim au suficientă autodisciplină în obiceiurile de lucru (Consiliul de Cercetare Educațională Harris, 1991).

În al treilea rând, intervențiile la locul de muncă sunt logice deoarece mulți angajatori au deja resursele și motivația pentru a oferi formarea necesară. Industria americană cheltuiește peste 50 de miliarde de dolari anual pe formări și o mare parte din aceste sume se concentrează pe aptitudinile sociale și emoționale. Când societatea americană pentru formare și dezvoltare a întrebat 50 din cele mai profitabile companii dacă încearcă să promoveze inteligența emoțională la angajații lor prin activități de formare și dezvoltare, patru din cinci au raportat afirmativ. (Societatea Americană pentru Formare și Dezvoltare, 1997).

Mai există un motiv pentru care este logic să alegem locul de muncă drept țintă pentru intervenție: majoritatea adulților petrec cea mai mare parte a timpului zilei la locul de muncă

comparativ cu oricare alt loc. Indiferent dacă motivația este de a promova o productivitate organizațională și o competitivitate mai mare, succesul individual și progresul în carieră, sau sănătatea fizică și bunăstarea personală, locul de muncă este cel mai bun cadru pentru accesul la subiectul studiat.

Interesul pentru formările în relaționarea umană pentru manageri a crescut după al Doilea Război Mondial. Lucrările lui Kurt Lewin despre efectele participării și ale stilului de conducere autocrat versus democrat au format baza pentru o mare parte din pregătirea managerilor în timpul următoarelor cinci decade. [112] Laboratorul național de pregătire, fondat de unii dintre elevii și colegii lui Lewin în 1947, a contribuit și el la interesul pentru învățarea socială și emoțională, în special pentru supervizori, manageri și directori de firme.

Nu a durat mult până când au început să apară în literatură cercetări despre relațiile umane – eforturile de formare orientată. O disertație de doctorat despre formările în relaționarea umană este înregistrată în rezumatele lucrărilor de doctorat în 1950 și în următorii 20 de ani au urmat încă 200 de asemenea lucrări. Primele lucrări se bazau foarte mult pe prelegeri sau discuții de grup, cu câteva exerciții de joc de rol pentru învățarea aptitudinilor. În anii 1960, au apărut grupuri de sprijin ca nouă metodă de ajutorare a managerilor și a altor angajați să-și formeze o mai mare auto-conștientizare și sensibilitate interpersonală. Pe măsură ce cercetarea și teoria despre conducere a evoluat, obiectivele programelor de formare s-au schimbat și ele, un mare procent dintre programele de formare au subliniat competența emoțională și socială. Un exemplu recent este efortul de formare a managerilor în leadership transformațional. [121]

Multe aceste tipuri de formări la locul de muncă și eforturi de dezvoltare s-au centrat pe dezvoltarea competenței emoționale și sociale. În domeniul sănătății, au existat un număr de programe de formare orientate spre dezvoltarea empatiei și aptitudinilor de comunicare ale medicilor. Ofițerii de poliție au primit și ei formări pentru competențe asociate cu inteligența emoțională. Programele de management al stresului, care au devenit deosebit de populare în 1980, învățau angajații competențe de autogestiune. [111]

Programele de management al conflictelor au inclus și o componentă de dezvoltare a aptitudinilor care pune accentul pe competențele sociale și emoționale. Morton Deutsch, o figură marcantă în domeniul rezolvării conflictelor a subliniat rolul „aptitudinilor și capacităților” în discuțiile teoretice despre rezolvarea conflictelor. Arătând că dezvoltarea acestor aptitudini ar trebui să fie mai răspândită, el a menționat explicit competențele emoționale ca fiind aptitudinile de a stabili o relație de lucru eficientă cu fiecare din părțile în conflict, de a construi un proces de grup creativ și de a stabili o atitudine de cooperare în rezolvarea de probleme în mijlocul conflictelor. [89]

Diversitatea programelor și formărilor în „competența culturală” reprezintă un alt sector în care învățarea socială și emoțională a jucat un rol important. [13] Un expert în acest domeniu scria că o competență multiculturală se referă la „capacitatea de a manifesta respect și înțelegere, de a comunica eficient și de a lucra în colaborare cu persoane cu medii de proveniență diverse”. [81] El a propus ca formările să se centreze pe „cunoștințele și aptitudinile personale” ca și competențele interpersonale.

Astfel există mai multe sectoare ale practicilor actuale de dezvoltare din resursele umane care implică formări în competențe asociate cu inteligența emoțională și acest tip de formare are o istorie lungă atât în sectorul privat, cât și în cel public. [79]

Există programe eficiente de ameliorare a inteligenței emoționale într-un număr de domenii diferite asociate cu formarea și dezvoltarea. Acestea includ programele de formare managerială, cele de dezvoltare a comunicării și empatiei pentru medici, programe care învață polițiștii cum să abordeze conflictele, formări de gestionare a stresului și formări pentru șomeri.

Intervențiile de formare managerială centrate pe dezvoltarea competențelor emoționale și interpersonale au început să apară în literatura de specialitate de la începutul anilor 1950. La mijlocul deceniului opt al secolului trecut au apărut sute de cercetări care evaluau diferite tipuri de programe de formare managerială, inclusiv cele vizând competența emoțională și socială. În acel moment, Burke și Day[86] au publicat o meta-analiză a programelor de formare a managerilor în care au remarcat pentru evaluare diferite tipuri de programe, inclusiv cele orientate spre relațiile umane sau auto-conștientizare. Ei au descoperit că formările în relaționare pentru manageri, evaluate pe criterii ale rezultatelor obiective (precum evaluările performanței, absenteismului), au fost foarte eficiente. Formarea pentru auto-conștientizare a avut și ea un impact moderat înalt asupra comportamentului la locul de muncă evaluat prin estimările subiective. În 1974, Goldstein și Sorcher au publicat o carte unde sugerau cum poate fi folosită teoria învățării sociale[71] pentru a ajuta supervizorii de training să fie mai eficienți în tratarea aspectelor interpersonale ale muncii lor. De atunci, mai multe firme de consultanță au folosit acest tip de abordare formativă combinată care include modelarea, practicarea jocului de rol, feedback-ul și reîntărirea. Acest tip de training a implicat peste un milion de supervizori într-o gamă largă de domenii precum sectorul public, sectorul bancar, asigurările, sectorul de producție și de sănătate. În versiunea tipică, autorii programului încep prin a identifica mai multe situații interpersonale care se dovedesc problematice pentru un grup de manageri. Apoi realizează filme în care autorii modelează cel mai eficient mod de realizare a interacțiunii în fiecare situație. Când formatorii arată filmul cursanților, subliniază un set de „puncte-cheie de învățare” – aspectele comportamentului modelului care sunt cele mai importante de învățat și studiat. După observarea modelului și discutarea punctelor-cheie, cursanții simulează modelul prin jocuri de rol. După fiecare încercare, primesc feed-back și sugestii pozitive

de la ceilalți participanți și de la formatori. Cursanții continuă să practice până când ajung la un anumit nivel de îndemânare.

Inteligența emoțională implică mai mult decât competențe în relațiile umane; auto-motivarea este o altă dimensiune care a fost asociată cu conceptul. Un tip de program de formare managerială care urmărește direct auto-motivarea este programul de dezvoltare a motivației pentru performanță, bazat pe lucrările lui McClelland. [119] Versiuni ale acestui program au fost oferite cu numeroase ocazii și s-au realizat mai multe cercetări de evaluare documentând eficiența sa. Programul folosește o varietate de metode inclusiv autoevaluarea, prelegerile și discuțiile, studiile de caz și simulările pentru a ajuta participanții să devină mai conștienți de gândirea orientată spre performanță și pentru a dezvolta o motivație mai puternică pentru realizări. Rezultatele unei evaluări au arătat că participanții la program au dat dovadă de frecvențe semnificativ mai înalte de promovare în cadrul companiei comparativ cu un grup de control. [165] Într-un alt studiu de evaluare, un program de formare a motivației pentru performanță orientat spre deținătorii de firme mici a fost eficient în influențarea performanței afacerii. Rezultatele unei analize cost-beneficiu pentru acest program sponsorizat de guvern au arătat o creștere netă a veniturilor taxabile datorată creșterii profitabilității afacerii țintă care a depășit costurile programului.

O aplicație mai recentă de formare managerială este coaching-ul executiv. Această abordare, care a devenit foarte populară, urmărește de obicei întreaga gamă de competențe de inteligență emoțională. Este un program extrem de individualizat orientat spre directori și manageri de nivel mediu. Deși coaching-ul executiv este folosit în sute de organizații, există câteva evaluări sistematice ale eficienței sale. O excepție este programul de coaching individual pentru eficiență. [122] Participantul tipic la acest program trece printr-o evaluare diagnostică de două zile și o sesiune de feedback, urmată de faza de coaching, care implică aproximativ o zi de formare pe lună pentru următoarele șase luni. Participantul tipic primește aproximativ 50 de ore de lucru individual intensiv. Pentru fiecare persoană sunt construite obiective comportamentale de învățare specifice. Aceste obiective sunt definite în termenii comportamentului așteptat la locul de muncă. Obiectivele fiecărei persoane sunt unice, bazate pe o integrare a descrierii organizației despre nevoile persoanei și rezultatele unei evaluări diagnostice. Pentru a evalua programul, sunt adunate de la fiecare participant, formator și șef direct, evaluări pentru fiecare comportament. Aceste evaluări sunt comparate cu scorurile obținute imediat după finalul formării și la șase luni de la aceasta. Schimbarea comportamentelor țintă este comparată cu schimbarea comportamentelor evaluate dar nevizate pentru schimbare. În acest mod, fiecare participant își monitorizează propriul progres. Rezultatele unei evaluări publicate programului au indicat că toate cele trei estimări au arătat ameliorări ale comportamentelor vizate de coaching. Nu a existat nici o schimbare a

comportamentelor nevizate. Mai mult, aceste ameliorări s-au menținut în timp așa cum o arată evaluarea de urmărire.

O parte din cea mai importantă formare managerială are loc în cadrul programelor de master în administrarea afacerilor. Acest tip de programe obișnuiau să accentueze aptitudinile cognitive și analitice ignorând dezvoltarea inteligenței emoționale. Din acest motiv, angajatorii acestor absolvenți au criticat adesea școlile de management. [90] Un program de administrare a afacerii care este o excepție de la această regulă este programul bazat pe competență al școlii de management Weatherhead de la universitatea Case Western Reserve. Programul include promovarea competențelor emoționale și sociale parte integrantă a educației integrale a fiecărui student. Toți studenții din anul întâi trec printr-o perioadă de evaluare intensivă de două săptămâni, timp în care sunt evaluate competențele emoționale și sociale asociate cu succesul managerial. Următoarele șapte săptămâni le petrec studiind rezultatele acestor evaluări și folosindu-le pentru a construi planuri de învățare pentru următorii doi ani. Mai multe generații de studenți care au parcurs programul au fost evaluați longitudinal. Studenții care au parcurs programul bazat pe competență au fost comparați cu cei care au parcurs un program tradițional. Aceste comparații au sugerat că programul ajută la promovarea schimbărilor pozitive la multe competențe sociale și emoționale diferite, incluzând inițiativa, flexibilitatea, dorința de performanță, empatia, încrederea în sine, persuasiunea, formarea relațiilor, autocontrolul și managementul grupal. [76]

Selecția angajaților bazată pe competențele emoționale este un alt domeniu al muncii unde ar putea fi aplicată teoria inteligenței emoționale. Folosirea procedurilor de selecție bazată pe competență pentru selectarea angajaților cu performanțe înalte a devenit o practică standard pentru multe organizații, iar o analiză atentă a modelelor de competență folosite arată că marea majoritate a competențelor sunt legate de inteligența emoțională. [103] Mai multe cercetări au arătat că selecția angajaților pe baza inteligenței emoționale dă rezultate superioare comparativ cu metodele mai tradiționale care se pot baza mai mult pe aptitudinile cognitive sau cunoștințele tehnice (sau pur și simplu pe performanța candidatului într-un interviu nestructurat de angajare). Un exemplu este programul de selecție bazat pe competență folosit de L'Oreal pentru angajarea agenților de vânzări. [135] A fost folosit interviul comportamental pe evenimente-cheie pentru identificarea competențelor-cheie, critice pentru succesul în vânzări. Așa cum s-a întâmplat în cercetare, acest interviu îi cere subiectului să se gândească la trei situații la locul de muncă în care rezultatul a fost deosebit de pozitiv și la trei situații în care rezultatul nu a fost pozitiv. Apoi, conducătorul interviului pune un număr de întrebări despre fiecare incident, pentru a obține o descriere completă a evenimentelor și a modului în care a gândit subiectul despre acestea. Răspunsurile subiecților au fost transcrise și analizate ulterior pentru temele legate de competențe. Odată cu identificarea competențelor care disting persoanele cu performanțe superioare, au fost selectați noi agenți de

vânzări folosind metoda interviului comportamental. Datele au arătat că la nivelul anual, agenții de vânzări selectați în baza competenței au vândut cu 91370 de dolari mai mult comparativ cu agenții de vânzări selectați prin vechea procedură, aducând o creștere netă a veniturilor de 2558360 de dolari.

Selecția în baza inteligenței emoționale a produs venituri și mai mari când a fost folosită pentru pozițiile de conducere superioare. Într-o companie multinațională de băuturi, rata anuală de fluctuație pentru 35 de președinți de divizii era de 25%.[119] Când compania a început să folosească interviurile comportamentale pentru a selecta președinții de divizii, în mare pe baza competențelor emoționale și sociale, rata de transferuri scăzuse la 6,3%. Deoarece costul înlocuirii unui președinte de divizie era de 250000 de dolari, selecția bazată pe competențele de inteligență emoțională a economisit companiei aproape 3,5 milioane pe acea perioadă de un an și jumătate.

Consortiul de Cercetare a Inteligenței Emoționale în Organizații a sponsorizat o analiză a cercetărilor de formare și dezvoltare, consiliere și psihoterapie și modificare comportamentală pentru a identifica factorii care contribuie la o învățare socială și emoțională mai eficientă la locul de muncă. [86] Această analiză a dus la elaborarea unui ghid practic bazat pe dovezi empirice. Deși eforturile de formare și dezvoltare pot avea succes și fără respectarea tuturor instrucțiunilor din ghid, șansele de succes sunt cu atât mai mari cu cât se respectă mai multe principii.

Deși multe instrucțiuni se aplică tuturor tipurilor de învățare, acestea sunt deosebit de importante pentru eforturile de ameliorare a competenței emoționale, deoarece învățarea cognitivă și învățarea emoțională implică procese neuronale absolut diferite. [103] În învățarea cognitivă, informațiile noi sunt adăugate la hărțile și categoriile existente și dau naștere la noi categorii. La nivelul creierului, acest lucru implică extinderea căilor neuronale existente. Dar în învățarea emoțională există deprinderi de răspuns intense care trebuie modificate. [96] În practică acest lucru înseamnă că procesul de învățare necesită o practică repetată într-un interval mai lung de timp. De asemenea, pe parcurs vor exista mai multe recăderi și eșecuri. Acest lucru înseamnă că persoanele care învață trebuie să înceapă procesul cu un grad înalt de motivare și trebuie să beneficieze de un sprijin și îndrumare considerabile pentru a-și menține motivația până în momentul în care noul mod de gândire și acțiune devin a doua natură (orice persoană care a încercat să devină mai puțin timidă, mai relaxată sau mai puțin predispusă să se enerveze a descoperit cât de dificilă poate fi realizarea unei schimbări de durată în obiceiurile sociale și emoționale). [5]

Învățarea emoțională implică de obicei și o schimbare mult mai apropiată de esența identității personale. Suntem ceea ce simțim, mult mai mult decât ceea ce gândim. Dacă ni se spune că trebuie să învățăm un program nou, suferim mult mai puțin decât în cazul în care ni se spune că trebuie să învățăm să devenim mai asertivi sau să ne gestionăm mai bine stresul. Nevoia de dezvoltare a inteligenței emoționale are o probabilitate mai mare de a declanșa o atitudine

defensivă și rezistență și din acest motiv procesul de schimbare trebuie să încorporeze un număr de practici care sunt mai puțin importante în situații de învățare cognitivă.

Instrucțiunile sunt grupate în funcție de trei faze majore ale procesului de schimbare: pregătirea pentru schimbare; realizarea schimbării și încurajarea, menținerea și evaluarea schimbării.

Cea mai importantă parte a efortului de învățare emoțională are loc chiar înainte de începerea procesului de schimbare activă. Oamenii sunt mult mai înclinați să fie motivați să-și amelioreze o competență emoțională dacă sunt convinși că această schimbare va conduce la consecințe dorite. Mulți abordează experiențele de formare și dezvoltare cu o atitudine sceptică. Din acest motiv este important de stabilit care competențe sunt critice pentru eficiența într-un anumit loc de muncă și într-o anumită firmă. Supervizorii de exemplu, sunt mai înclinați să dorească să învețe cum să devină mai empatici dacă văd dovezi că o empatie mai înaltă va face ca angajații să fie mai motivați, mai implicați și mai productivi. Astfel, eforturile de dezvoltare a competenței emoționale trebuie să înceapă cu o evaluare a celor mai importante competențe pentru eficiența organizațională și individuală. Metodele de evaluare a competențelor sunt analizate de Spencer, McClelland și Kelner. [119]

Odată ce cursanții recunosc că un anumit set de competențe este important pentru performanța eficientă, ei pot rămâne nemotivați dacă nu văd dovezi că le lipsesc una sau mai multe din aceste competențe. Multe persoane nu își cunosc punctele forte și punctele slabe în domeniul emoțional și social. Davis și Kraus[145] au descoperit că nu există nici o corelație între estimările persoanelor privind empatia lor și scorurile la testele obiective de empatie. Astfel, un alt principiu este evaluarea nivelului competențelor țintă a participanților la cursuri înainte de începerea procesului de învățare. Dar evaluarea nu este suficientă. Modul în care rezultatele evaluării sunt comunicate cursanților este crucial. Persoanele evaluate au nevoie de timp pentru a reflecta și asimila rezultatele și pentru aceasta au nevoie de un mediu securizat, sigur. Adesea nu este suficient, de exemplu, să li se înmâneze o foaie tipărită cu rezultatele evaluării și o descriere scrisă a semnificației acestora.

Din moment ce cursantul și-a clarificat punctele forte și limitările, motivația și angajarea pentru schimbare pot fi puternice. Dar nu trebuie de presupus că subiectul este pregătit să se schimbe în acel moment. La această etapă este important de estimat dacă subiecții sunt cu adevărat hotărâți să se îmbarce într-un program dificil de schimbare. Dacă nu sunt pregătiți atunci nu este probabil oportun de continuat cu formarea. Un mai bun curs de acțiune ar fi de ales ca obiectiv al acțiunii pregătirea pentru schimbare. [125] Acest lucru înseamnă că energia trebuie să se îndrepte spre activități care ar putea crește motivația pentru schimbare a cursanților.

Chiar dacă subiecții sunt gata să se implice în procesul schimbării, motivația și angajarea pot fi amplificate suplimentar dacă îi ajutăm să-și stabilească obiective concrete, relevante și realiste. Există cercetări care au documentat puterea de motivație a obiectivelor. [114] Dar nu orice obiectiv este potrivit. Acesta trebuie să fie formulat concret, nu vag și suficient de dificil pentru a angaja cursantul, dar nu într-atât de dificil încât să fie sortit eșecului. Mai important, obiectivul trebuie să aibă o importanță personală pentru individ. Acest lucru înseamnă că obiectivul trebuie legat de valorile cele mai importante ale persoanei. Obiectivele sunt mult mai semnificative atunci când aparțin cursantului și nu unei alte persoane. Ideal este ca decizia de schimbare, motivele schimbării și modul în care aceste obiective sunt urmărite să fie stabilite chiar de cursanți. Este dificil, dacă nu chiar imposibil, de schimbat pe cineva care nu dorește să se schimbe[77] și atunci, ori de câte ori este posibil, schimbarea trebuie să fie îndreptată către sine.

Faza preparatorie se încheie cu determinarea așteptărilor cursanților. În special în învățarea socială și emoțională aceste așteptări au un mare grad de probabilitate de a deveni profeții care se auto-împlinesc. Din nefericire, chiar și atunci când o persoană este convinsă că trebuie să se schimbe, poate să nu fie sigură că se poate schimba. Astfel auto-eficiența este crucială pentru învățarea socială și emoțională eficientă la adulți. [71] Programele de formare vor fi mai eficiente dacă vor include activități menite să-i ajute pe cursanți să-și construiască așteptări pozitive pentru formare. Cu alte cuvinte, să realizeze că este posibil (dar nu neapărat ușor și rapid) să își dezvolte competențele pe care sunt interesați să le dezvolte.

Următorul set de instrucțiuni este legat direct de procesul de formare sau dezvoltare. Prima vizează formatorul și relația dintre formator și cursanți. Deși profesorul este important în orice situație de învățare, rolul profesorului este crucial în învățarea socială și emoțională. Aptitudinile tehnice nu sunt suficiente, formatorii înșiși trebuie să aibă o inteligență emoțională bine dezvoltată, deoarece ei sunt modele pentru cursanți. [88] În plus, schimbarea socială și emoțională trebuie să se producă într-un cadru sigur și securizat, iar relația dintre formatori și cursanți devine crucială definind cât de sigur și de securizat este mediul de învățare pentru cursanți. Astfel, formatorii trebuie aleși cu grijă în baza competențelor lor emoționale și sociale. La rândul lor, ei trebuie monitorizați și ghidați atent cel puțin în prima parte a programului, pentru a fi siguri că își folosesc eficient competențele ajutând subiecții să se schimbe.

Spre deosebire de învățarea cognitivă, învățarea emoțională are loc în cea mai mare parte la nivel nonverbal. Multe din instrucțiunile legate de procesul de schimbare se bazează pe acest fapt. Astfel, modelele vii (inclusiv modelele înregistrate pe bandă video) care arată aptitudinile și competențele ce vor fi însușite sunt mai eficiente decât a spune cursanților ce trebuie să facă și cum anume. [71] Cea mai mare parte a timpului de formare trebuie să includă și învățarea prin experiență decât prelegerile și discuțiile și trebuie să existe ample oportunități pentru cursanți de a

practica repetat noile aptitudini, atât în cadrul formării cât și în multe alte domenii ale vieții dacă este posibil. Principiul practicii distribuite în locul practicii de masă și supra-învățarea sunt bine stabilite în cercetarea experimentală privind învățarea, dar adesea nu sunt urmate de programe de formare la locul de muncă. [80] Studiile efectuate arată că, cu cât subiectul depune efort mai îndelungat pentru schimbare, cu atât schimbarea va fi mai durabilă. Majoritatea persoanelor nu manifestă schimbări stabile decât după ce au urmat cel puțin o duzină de ședințe sau mai mult. [115]

A primi feedback pentru practică este un lucru extrem de valoros. Într-un studiu al grupurilor de autodezvoltare realizat cu studenții de la o facultate de studii economice, cantitatea de feedback primită la subiect de la alți membri ai grupului în ultima jumătate a formării de grup a fost unul din cei doi factori predictor ai succesului. Modificarea metodei de schimbare pentru a include mai mult feedback a ridicat procentul de cursanți care și-au atins cu succes obiectivele de la 5% la 61% . [85]

Chiar dacă procesul de formare include toate procesele pe care le-am menționat și cursanții sunt foarte motivați, eșecul și recăderile sunt inevitabile. Aceste eșecuri pot submina angajamentul subiectului față de eforturile de schimbare. Astfel, un alt principiu pentru faza de schimbare implică pregătirea în avans a cursanților pentru aceste eșecuri. Uneori numită „prevenirea recăderii”, acest tip de activitate de formare încurajează subiectul să anticipeze ce bariere și probleme ar putea întâlni când începe să aplice ceea ce a învățat în viața sa de zi cu zi. Apoi se gândesc cum ar putea să-i afecteze emoțional aceste eșecuri și ce ar putea face pentru a depăși eficient aceste probleme și consecințele lor, atunci când acestea vor avea loc. Astfel subiecții sunt învățați să lupte împotriva demoralizării care le-ar putea submina eforturile de menținere a schimbării. Un grup de cercetări în plină expansiune subliniază importanța prevenirii recăderilor. De exemplu, o cercetare a arătat că adăugarea prevenirii recăderilor la un program de formare managerială a ajutat la creșterea transferului de aptitudini în activitatea de profesională a individului. Există și alte cercetări care demonstrează valoarea prevenirii recăderilor în timpul formării. [86]

Așa cum o parte foarte importantă a formării are loc înainte de începerea propriu-zisă a procesului formal de învățare, este nevoie de un efort pentru a asigura învățarea și după finalul oficial al cursului. Pentru a încuraja persoanele să-și folosească comportamentele sociale și emoționale dezvoltate, adesea este util să le oferim suport social prin grupuri, coaching sau mentorat. Cursanții sunt stimulați și reîntăriți să gândească și să acționeze în moduri pe care le mai pot încă simți străine pentru sine și pentru persoanele cu care lucrează, prin întâlniri periodice cu persoane care să-i susțină. Așa cum arată cercetările pe grupurile de autoajutorare, un grup de persoane se pot ajuta între ei să mențină schimbările recent apărute.

Deși grupurile de suport sau coaching pot ajuta la menținerea schimbării, efortul de evaluare se va dovedi dificil dacă nu imposibil fără existența unui mediu de susținere în organizația sau grupul de muncă al cursantului. Chiar înainte de începerea programului de formare, persoanele care îl concep trebuie să lucreze în stabilirea politicilor și procedurilor organizaționale de susținere a dezvoltării competențelor emoționale și sociale. Acțiunile liderilor organizației sunt foarte importante. Managerii și liderii de vârf oferă modele care pot încuraja – sau descuraja – cursanții de la folosirea inteligenței emoționale la locul de muncă. [110] Activitățile cotidiene pot și ele submina sau întări dorința oamenilor de a acționa în moduri emoțional inteligente.

Evaluarea este etapa finală a procesului de dezvoltare a abilităților referitoare la inteligența emoțională. Orice program de formare trebuie să fie evaluat pentru a stabili nu numai dacă persoanele au o imagine bună despre ei, dar și dacă produc schimbări importante în comportamentul lor la locul de muncă. Acest lucru este deosebit de interesant pentru eforturile de promovare a inteligenței emoționale, deoarece adesea există foarte mult scepticism față de utilitatea acestui tip de formare. Chiar și managerii care recunosc că inteligența emoțională este importantă pentru succesul organizației și individului, pot să nu considere că o formare poate produce o ameliorare semnificativă a acestor comportamente. Evaluările bune, cu estimări prefrontale și post formare ale rezultatelor semnificative și comparațiile între persoanele care primesc formare și cele care nu o primesc pot constitui un bun argument pentru promovarea acestui tip de efort. Rezultatele semnificative nu includ numai competențele evaluate prin teste ca ECI, EQ sau Testul de Inteligență Emoțională Mayer-Solovey-Caruso (MSCEIT), ci și evaluări palpabile legate de performanță și productivitate. La fel de important, cercetările legate de evaluare pot și trebuie să fie folosite pentru a ajuta conducătorii de programe să înțeleagă de ce și cum dă rezultate un program de formare și cum poate fi acesta ameliorat pe viitor.

Din nefericire, programele de formare a inteligenței emoționale în lumea corporativă sunt rare. O anchetă realizată în octombrie 1997 pe 35 de firme foarte apreciate de analiză a eficienței altor firme, realizat de Societatea Americană de Formare și Dezvoltare a descoperit că din 27 de firme care au afirmat că au încercat să promoveze competența emoțională prin formare și dezvoltare, peste două treimi nu făcuseră nici o tentativă de evaluare a eforturilor depuse. Firmele care au încercat să-și evalueze eforturile, s-au bazat în primul rând pe măsuri ca reacția la formare și anchete de opinie ale angajaților. [168]

Dat fiind că procesul de ameliorare a competențelor emoționale și sociale la locul de muncă are o istorie lungă și că au existat modele eficiente disponibile practicienilor, apare întrebarea dacă conceptul de inteligență emoțională vine să adauge ceva nou. O mare parte din cercetările anterioare din acest domeniu s-au orientat fie spre aptitudinile sociale, fie au avut un obiectiv destul de vag de dezvoltare personală și umanism. Cu toate acestea, conceptul de inteligență emoțională

sugerează că aptitudinile sociale depind în parte de o problemă fundamentală de competență emoțională. Când unui supervisor îi este greu să se descurce cu un angajat problematic, lipsa de aptitudini de ascultare din parte supervisorului poate foarte bine contribui la această dificultate. Însă este foarte probabil ca reacțiile emoționale ale supervisorului (furie, resentimente, anxietate) să joace și ele un rol. Pentru a asculta bine, supervisorul trebuie să-și poată monitoriza și regla reacțiile emoționale. Conceptul de inteligență emoțională sugerează astfel că poate fi nevoie de o formare pentru a-l ajuta pe un astfel de supervisor să dezvolte o mai bună conștiință emoțională, autogestiune, empatie și aptitudini emoționale.

O idee pentru cercetările și practica ulterioară vizează relațiile dintre inteligența emoțională a individului și inteligența emoțională organizațională. Cercetările anterioare de eficiență organizațională au dus la construirea de anchete organizaționale, care includ dimensiuni care seamănă cu o parte din competențele de inteligență emoțională (Centrul de resurse personale și dezvoltare, 1997). Există și competențe de inteligență emoțională care nu au fost concepute sau evaluate la nivel de grup sau organizație, dar care ar putea fi incluse. Acest domeniu promițător de cercetări viitoare reprezintă o nouă contribuție a conceptului de inteligență emoțională.

Inteligența emoțională la nivel individual, de grup sau organizațional converge în exercițiul conducerii. Inteligența emoțională a unui lider va avea un puternic impact asupra climatului și eficienței grupului. [108] Desigur, grupurile au și un impact puternic asupra liderilor lor. Dar liderul inteligent emoțional este conștient de aceste influențe, le recunoaște când devin primejdioase și are capacitatea de a le gestiona pentru a reduce la minim consecințele negative. Liderul inteligent emoțional înțelege dinamica grupală, intergrupală și organizațională, mai ales cea care influențează funcționarea emoțională și are aptitudinea de a lucra cu aceste dinamici pentru beneficiul individual și al organizației.

2.2 Abordarea comportamentului economic al managerului prin prisma stilului de conducere

Unul dintre cele mai discutate curente a ultimilor ani în management este abordarea lui la nivel macro- și microeconomic, organizațional și social. O asemenea situație nu este întâmplătoare – este unanim recunoscut că managementul este cel mai important factor de eficientizare a economiei și organizațiilor. De performanțele manageriale depind performanțele economice, comerciale, tehnice și tehnologice obținute de către organizații în domeniile respective.

În condițiile unui mediu mereu schimbător și a cerințelor crescânde față de organizații, antreprenorii și managerii au responsabilitatea de a ține cont de evoluția științei, societății, factorului tehnologic și inovațional pentru a rămâne relevanți și a promova schimbarea nu doar în organizația din care fac parte, dar la nivelul întregii ramure sau la nivel național. [51]

Actul managerial devine crucial în situații de criză, incertitudine sau schimbare. În procesul de tranziție, managerii pot întâmpina rezistență atât din exteriorul organizației, cât și din interior. Totuși, procesul inovațional este primordial și nu poate fi stopat sau încetinit, în special crearea noilor întreprinderi și dezvoltarea antreprenoriatului sunt influențate de dezvoltarea practicilor managementului inovațional. [35]

Managementul, ca teorie și ca știință, s-a conturat mai bine de un secol în urmă și dintotdeauna s-a evidențiat în două ipostaze: într-o primă ipostază este asociat cu *conducerea*, în sensul că o parte a factorului uman (managerii) previzionează, organizează, coordonează, antrenează, controlează și evaluează prestația celeilalte părți (executanții); într-o a doua abordare, în sens larg, managementul înseamnă *conducerea și gestiunea economico-financiară*, fiecare dintre prestatorii proceselor de management fiind responsabil de maniera de utilizare a părții de patrimoniu încredințate. [66]

Orice organizație este abordată managerial 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 acesteia.

O componentă majoră a managementului organizației, rezultată direct din exercitarea proceselor de management este *subsistemul decizional*, concretizat în deciziile manageriale și mecanismele de fundamentare și adoptare a acestora. Este evident faptul că de calitatea deciziilor adoptate sunt responsabili managerii, iar de eficiența lor sunt răspunzători, în mare parte, executanții, adică cei care inițiază acțiuni pentru aplicarea deciziilor luate de manageri.

În orice demers decizional-strategic, tactic sau operațional sunt valorificate date și informații pertinente, transmise operativ managerilor. De aici importanța *subsistemului informațional* a managementului care, prin funcția decizională, asigură suportul informațional pentru fundamentarea și adoptarea deciziilor manageriale.

Cea de-a treia componentă o constituie *subsistemul organizatoric* care implică organizarea formală și informală. O mare atenție trebuie acordată organizării formale, reflectată de organizarea procesuală și organizarea structurală, ce asigură suportul necesar pentru adoptarea de decizii și inițierea de acțiuni orientate spre realizarea obiectivelor.

În sfârșit, conceperea și funcționarea celor trei componente manageriale nu sunt posibile fără un instrumentar managerial adecvat și unele metodologii corespunzătoare de proiectare/reproiectare și întreținere a funcționării managementului organizației. Acestea din urmă dau consistență *subsistemului metodologico-managerial* considerat unanim ca fiind partea cea mai activă, cea mai dinamică și mai algoritmică a managementului, componentă cu mare impact asupra gradului de scientizare a muncii managerilor. [29]

Esența managementului constă în exercitarea proceselor de management, concretizată la fundamentarea, adoptarea și aplicarea de decizii (de management), bazate pe mecanisme specifice (processe sau acte decizionale), cu ajutorul unui instrumentar diversificat (sisteme, metode, tehnici de management), într-un perimetru informațional (date, informații, fluxuri și circuite informaționale, proceduri informaționale, mijloace de tratare a informațiilor) procesual și structural-organizatoric judicios delimitate. [33]

Deciziile adoptate de managerii amplasați pe niveluri ierarhice diferite vizează stabilirea și defalcarea obiectivelor, precizarea modalităților de realizare, dimensionarea resurselor necesare, precizarea termenelor intermediare și finale, delimitarea și dimensionarea componentelor procesuale și structurale implicate în realizarea obiectivelor, coordonarea și antrenarea-motivarea personalului participant la stabilirea și realizarea obiectivelor, evaluarea rezultatelor, depistarea cauzală a unor disfuncționalități și atuuri, corecția și/sau actualizarea obiectivelor. [66]

Managementul, abordat în principal ca practică, a parcurs în evoluția sa mai multe stadii, fiecare dintre acestea fiind consecința unor progrese semnificative în plan teoretic și metodologic. E nevoie de remarcat perioada anilor 1980, când a fost promovat managementul strategic, apoi cea a anilor 1990, când s-a conturat managementul bazat pe procese, consecința firească reengineeringului organizației și a managementului său, iar în prezent putem spune că ne aflăm în perioada managementului bazat pe cunoștințe. Cele trei stadii nu se exclud, ci, dimpotrivă, pot fi considerate etape evolutive succesive.

De aici rezultă că un element economic important care determină raționalitatea activității economice a managementului și care trebuie supus analizei este comportamentul economic. În orice domeniu al vieții social - economice, științifice, artistice, militare etc. - activitatea factorului uman se caracterizează printr-un comportament specific. Însă în fiecare domeniu, comportamentul poate fi adecvat, rațional și cu maximă eficiență sau inadecvat (străin domeniului respectiv), irațional. De aceea, comportamentul trebuie cercetat atent atât din punct de vedere al domeniului studiat (al managementului, în cazul nostru), cât și din cel psihologic, iar fenomenele economico-sociale, la rândul lor, trebuie cercetate și sub aspectul influenței pe care poate să o aibă asupra lor comportamentul uman. În ultimul timp, comportamentul economic se înscrie printre noțiunile cele mai frecvent utilizate din cadrul științelor economice. Această noțiune este folosită, atât în legătură cu modul de acțiune în cadrul spațiului economic al factorului uman, cât și în cel al diferitelor categorii economice - piața, preturi etc. Se constată însă că, din păcate, utilizarea ei se face adeseori nu cu o suficientă rigoare științifică, ci sub o paletă largă de conotații, ceea ce determină ca analizele economice și concluziile să rămână instabile și imprecise.

Comportamentul, la general, reprezintă „ansamblul de manifestări, de reacții de răspuns, ale unei persoane, care apare în interacțiunea cu mediul la evenimentele și persoanele din cadrul

său, cu care vine în contact” [16, pag.142]. Evident, că apar și în acest sens diverse definiții în funcție de domeniul de abordare, de situația socială în care este plasată persoana și căreia trebuie să-i răspundă prin comportamentul sau. După N. Sillamy[49, pag.74], comportamentul reprezintă conduita unui subiect luat în considerare într-un timp mediu și într-o unitate de timp dată. Comportamentul, care depinde atât de individ cât și de mediu, are întotdeauna un sens. El corespunde căutării unei soluții sau unui obiect susceptibil să reducă tensiunile și să satisfacă trebuințele individului. După H. Pieron[40], comportamentul desemnează modul de a fi și de a acționa al omului, reprezentând o manifestare obiectivă a întregii activități umane.

Nu ne vom referi la întreaga știință comportamentală, dar ceea ce ne interesează în contextul soluționării sarcinilor cercetării, este comportamentul 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.

Comportamentul managerului este în strânsă legătură cu stilul acestuia de conducere. În literatura de specialitate există diferite criterii de clasificare a stilurilor de conducere a managerilor. În vederea realizării sarcinilor ce stau în fața cercetării, ne-am concentrat asupra preocupării managerilor pentru producție, preocuparea pentru oameni și pentru eficiență. Am legat aceste stiluri de comportamentul managerilor și le-am divizat în comportament economic și comportament social. Prin comportament economic, de obicei, se înțelege o parte (o secvență) a comportamentului uman general. Aici sunt văzute și analizate numai faptele, actele și reacțiile omului implicat în sfera relațiilor economice nu și în sfera celorlalte relații ale vieții sociale. Ca și alte comportamente, cel economic nu este standardizat, ci extrem de variat de la un individ la altul sau de la un grup social la altul. Totuși, comportamentul economic prezintă anumite regularități din care este posibil să se inducă anumite concluzii tendențiale care să conducă la formarea unei concepții generale. Noțiunea de comportament economic a apărut în știința economică destul de târziu (începând din anii '30 ai secolului trecut). Ea a însemnat, pe de o parte, abandonarea vechiului model abstract, reprezentat de noțiunea de homo oeconomicus, iar pe de altă parte, folosirea în mod progresiv a elementelor reale reieșite din cercetarea practicii, a vieții economico-sociale, prin date statistice și observații asupra atitudinii, rolului statului, motivației, opiniilor, aspirațiilor oamenilor (indivizi și grupuri) implicați sub diferite forme, în sferele vieții economice.

Comportamentul uman, inclusiv cel economic, nu se desfășoară după o schemă cauzală simplă stimul - răspuns de tipul celei rezultate din experimentele lui Pavlov, efectuate pe animale, schemă cunoscută sub numele de behavioristă. De asemenea, comportamentul uman nu este declanșat sub influența anumitor imagini sau după o structură mentală, după un montaj integral

sau structural psiho-fiziologic ca realități primordiale, ireductibile la părțile sau procesele parțiale, subordonate întregului, asemănător unui model gestaltist.

Comportamentul economic al managerului îl desprindem la cei care au o preocupare mai mare spre producție, iar comportamentul social reprezintă acea componentă a comportamentului managerului care este orientată spre oameni, spre soluționarea unor probleme sociale mai degrabă decât cele economice. În management preocuparea pentru producție și preocuparea pentru oameni sunt măsurate cu ajutorul unor scări cu intervale scalare de la 1- 9. [32]

Treapta scalară 1 indică nivelul cel mai scăzut de preocupare iar treapta 9 desemnează nivelul cel mai ridicat de preocupare. În baza scorurilor obținute managerii sunt plasați în diferite zone ale unui grafic construit pe coordonatele celor două dimensiuni: centrarea pe producție și centrarea pe oameni. Interesul pentru salariați și rezultate, este un criteriu studiat îndeosebi de Robert Blacke și Jane Mouton, cei doi analiști propunând așa-numita „grilă managerială” (managerial grid). Analizând extremele și situația medie ce survine în cadrul grilei constituite, cei doi analiști propun cinci stiluri de bază în management; stilul optim de leadership ce se deduce pe baza acestei grile se bazează pe Teoria Y a lui D. McGregor. În grila stilurilor manageriale pătratele marcate reprezintă principalele stiluri de conducere bazate pe interesul pentru producție și interesul pentru oameni.

Stilul 1.1 este caracteristic acelor manageri care manifestă un interes deosebit de redus atât pentru producție cât și pentru oameni. Managerii cu un asemenea stil depune eforturi minime pentru atingerea sarcinilor grupului sau organizației dar și pentru resurse umane (*Manager secătuit*).

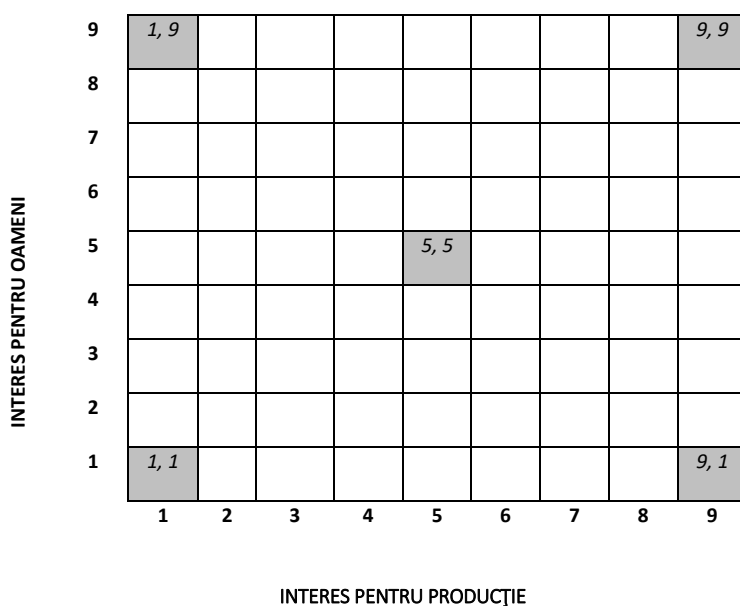


Figura 2.2. Abordarea bidimensională a lui Blake și Monton

Sursa: [32]

Stilul 9.1 este caracteristic acelor manageri care acordă prioritate absolută soluționării problemelor de producție, acordând un interes minim, până la neglijarea resurselor umane. Eforturile acestor manageri se îndreaptă spre îndeplinirea obiectivelor firmei prin instituirea unui regim intens de muncă, prin solicitare permanentă a salariaților. Ei acordă prioritate organizării. Activitatea poate fi eficientă numai prin stabilirea unor legături minime cu subordonații. În acest caz eficiența este cu precădere condiționată direct de soluționarea aspectelor de ordin tehnic. *Managerul centrat pe sarcină* manifestă un comportament economic.

Stilul 9.9 se caracterizează prin acordarea unui interes sporit atât pentru producție (P) cât și pentru oameni (O). Eficiența managerilor care practică un asemenea stil rezultă din eforturile depuse pentru soluționarea favorabilă a ambelor categorii de probleme. Relațiile dintre acești manageri și subordonați se bazează pe respect reciproc fiind interactive, cooperante, participative (*centrat pe grup*). Managerii ce fac parte din această categorie au un comportament atât economic cât și social.

Stilul 1.9 acordă prioritate resurselor umane, preocupându-se de problematica personalului, de crearea unor condiții confortabile (ergonomice, psihosociale) de muncă, manifestând un comportament social. Interesul pentru producție este minim. Adeseori, managerii cu un asemenea stil manifestă o stăruință redusă, până la apatie, indiferență față de producție (*Populist*).

Stilul 5.5 acordă o importanță egală producției și oamenilor, realizând un echilibru între interesul pentru producție și interesul pentru oameni. De aceea stilul a fost denumit și stil echilibrat. Prin practicarea unui astfel de stil se obțin performanțe optime dar asigură și menținerea unui moral crescut al personalului (*moderat oscilant*).

Tot mai des la stilurile ce reies din grila managerială se adaugă o nouă dimensiune – eficiența. În acest sens W.I. Reddin[167] identifică 8 categorii de stiluri manageriale, divizându-le în eficiente și ineficiente, clasificarea acestor stiluri având în vedere, în primul rând, eficiența tipului de comportament managerial.

Ca *performanță metodologico-managerială generală* putem menționa gradul de scientizare a managementului organizației. Aceasta se exprimă cantitativ prin numărul de sisteme, metode și tehnici de management folosite la un moment dat pentru exercitarea proceselor de management și a funcțiilor acestora; și calitativ prin maniera de operaționalizare (metodologică) a acestora – raporturile dintre empirism și științific în prestația managerilor, în principal a celor de vârf și eșalonul mediu (management departamental). Această performanță depinde de gradul de participare/implicare a instrumentarului managerial în exercitarea proceselor de management, care este dat de numărul și ponderea sistemelor, metodelor și tehnicilor manageriale la care managerii apelează pentru exercitarea fiecărei funcții. La acestea se va adăuga și competența managerilor, care este dată, în principal, de cunoștințele de management pe care aceștia le posedă.

În cadrul *performanțelor decizionale generale* se include gradul de soluționare decizională a problemelor cu care se confruntă organizația constituie o performanță care se poate determina ca raport între numărul de decizii adoptat la nivel de organizație și numărul de probleme cu care aceasta s-a confruntat, într-un anumit interval de timp. O altă performanță o constituie gradul de aplicare (operaționalizare) a deciziilor, care se determină în funcție de acțiunile inițiate în domeniul condus pentru implementarea deciziilor. Acest indicator de performanță se determină pe ansamblul managementului și pe eșaloane organizatorice.

Gradul de satisfacere a nevoilor informaționale face parte din *performanțele organizatorice generale* și se referă la raportul dintre cantitatea de informații furnizate și cantitatea necesară pentru fiecare manager. Această performanță managerială poate fi de nivel superior, mediu sau inferior. Totodată, se consideră și gradul de satisfacere a nevoilor informaționale ale executanților, determinat după același algoritm.

La *performanțele organizatorice generale* se referă gradul de asigurare procesuală a obiectivelor asumate pentru o anumită perioadă, care scoate în evidență măsura în care delimitarea și dimensionarea proceselor de muncă satisfac pretențiile impuse de cele cinci categorii de obiective – fundamentale, derivate I, derivate II, specifice, individuale[30]. În același context se consideră și gradul de acoperire structural-organizatorică a proceselor de muncă implicate în realizarea obiectivelor. Este evident faptul că, pentru realizarea obiectivelor, sunt necesare procese de muncă, regăsite în forme de agregare diferită, în componentele procesuale (funcții, activități, atribuții, sarcini), iar pentru derularea corespunzătoare a acestora este necesar un cadru structural-organizatoric judicios conturat. Se insistă pe faptul că orice componentă procesuală trebuie să dispună de un suport structural-organizatoric delimitat corespunzător pentru a putea fi exercitată. Nerespectarea acestor corespondențe duce inevitabil la nerealizarea obiectivelor.

Un interes sporit prezintă nu doar performanțele manageriale generale, dar și cele specifice, care urmează să fie analizate mai jos.

Cea mai importantă *performanță metodologico-managerială* o constituie calitatea instrumentarului managerial. Aceasta se evidențiază prin:

- Oportunitatea apelării și utilizării unui anumit instrumentar managerial (sistem, metodă sau tehnică de management);
- Integritatea sistemului, metodei sau tehnicii de management apelate, în sensul folosirii adecvate a tuturor componentelor sale, orice abordare trunchiată fiind sortită, mai devreme sau mai târziu, eșecului;
- Respectarea metodologiei specifice de operaționalizare a instrumentarului managerial ales;

- Sincronizarea dintre cerințele și exigențele sistemului, metodei sau tehnicii manageriale alese pentru promovarea și utilizarea, pe de o parte, și competența managerilor și executanților implicați nemijlocit în operaționalizarea lor;
- Sincronizarea dintre instrumentarul managerial apelat și funcția (funcțiile) managementului la al cărei (căror) exercitare participă nemijlocit.

Cea de-a doua performanță metodologico-managerială o constituie calitatea metodologiilor de concepere, funcționare și întreținere a managementului și componentelor sale. Aceasta se reflectă prin:

- Respectarea etapelor și fazelor specifice de proiectare/reproiectare managerială, ca premisă fundamentală a succesului unui asemenea demers complex, de natură strategică și cu un pronunțat caracter inovațional;
- Luarea în considerare a specificului mediului aplicativ (organizația ori componentele procesuale și structurale la nivelul cărora se operaționalizează);
- Corespondența dintre conținutul metodologiei, cerințele și exigențele impuse de aplicarea sa și competența celor care o operaționalizează; este foarte important ca metodologia, indiferent de complexitate, să fie comprehensibilă, adică înțeleasă de manageri și executanți, în așa fel încât aplicarea să decurgă liniștit spre performanță;
- Oportunitatea metodologiei de proiectare/reproiectare, evidențiată de perioada solicitată pentru aplicare; operaționalizarea metodologiei într-un interval de timp optim este imperativă, atunci când schimbarea, modernizarea ori îmbunătățirea de fond a unui domeniu este necesară.

Dintre *performanțele decizionale* menționăm calitatea deciziilor manageriale. Aceasta se poate evidenția prin:

- Fundamentarea științifică asigurată, pe de o parte, de existența și valorificarea unor informații pertinente referitoare la problema (problemele) ce urmează a fi soluționată (soluționate) și, pe de altă parte, mai ales în cazul deciziilor strategice, de folosirea unor instrumente manageriale adecvate pentru fundamentarea și adoptarea deciziilor, în funcție de situația decizională în care se înscrie problema ce trebuie rezolvată;
- „Împuternicirea” deciziei dată de implicarea efectivă a persoanei sau persoanelor ce dispun de autoritatea necesară (puterea decizională sau dreptul de a decide într-un anumit domeniu);
- Este evidentă premisa că cei care adoptă deciziile dispun de cunoștințele, calitățile și aptitudinile necesare pentru a valorifica autoritatea oficială conferită postului, adică au autoritatea personală solicitată de rezolvarea problemei (problemelor) cu care se confruntă;

- Oportunitatea deciziei – respectiv, adoptarea și aplicarea deciziei într-un interval de timp considerat optim; orice depășire a acestuia face inutilă decizia adoptată; în acest perimetru se consideră că este adecvată butada: „este de preferat o decizie mai puțin fundamentată adoptată în perioada optimă decât o decizie superior fundamentată, adoptată în afara acesteia”; [66]
- Integrarea în ansamblul deciziilor microeconomice implică, în primul rând, conturarea unor obiective care să facă parte din sistemul categorial de obiective al organizației (fundamentale, derivate sau specifice); în al doilea rând, este necesară o corelare pe orizontală, în sensul armonizării deciziilor adoptate de manageri amplasați pe același nivel ierarhic, referitoare la probleme decizionale complexe, ce reclamă prezența mai multor compartimente;
- Formularea corespunzătoare a deciziei – adică, regăsirea în textul acesteia (responsabil de acesta este decidentul) a următorilor parametri: decidentul (exprimat explicit), obiectivul (obiectivele) decizional, modalitatea de realizare, resursele necesare, data adoptării, data aplicării, locul aplicării și responsabilul cu aplicarea deciziei.

De asemenea, o importanță deosebită o are și calitatea mecanismelor decizionale (acte și procese decizionale):

- Oportunitatea fundamentării, adoptării și aplicării deciziilor pe bază de acte sau procese decizionale. Premisa unui asemenea parametru calitativ o reprezintă încadrarea tipologică a deciziilor adoptate. După cum bine se știe, doar deciziile curente sunt consecința actelor decizionale, în adoptarea lor fiind necesare, cu prioritate, experiența, flerul, talentul, intuiția managerului (decidentului);
- Respectarea metodologiei specifice proceselor decizionale strategico-tactice, adică regăsirea unor etape reprezentative, fără de care calitatea „produsului finit”, adică a deciziilor adoptate și eficiența sa, are de suferit;
- Calitatea parametrilor actelor și proceselor decizionale, asigurată de/prin: competența decidenților, individuali și de grup, aici se face referință la cunoștințele, calitățile și aptitudinile acestora (autoritatea personală); realismul obiectivelor decizionale; acuratețea criteriilor decizionale; fundamentarea variantelor decizionale; realismul consecințelor/rezultatelor decizionale;
- Sincronizarea dintre poziția ierarhică a managerilor (decidenților) și tipurile de decizii adoptate, cunoscute fiind varietatea extrem de ridicată a deciziilor adoptate și implicarea decizională la fel de diversificată a managerilor;

- Corespondența dintre cerințele decizionale ale fiecărei funcții a managementului și deciziile adoptate (intensitatea decizională pe funcții ale proceselor de management);
- Corespondența funcțiilor organizației – decizii adoptate (intensitatea decizională pe funcțiuni). Dat fiind faptul că exercitarea funcțiilor manageriale afectează componentele procesuale (procesele de muncă, regăsite în formule de agregare diferite, de la sarcini la atribuții, activități și funcțiuni), este foarte importantă acordarea unei atenții distributive acestora, în raport cu importanța lor în economia organizației și cu contribuția la realizarea diverselor tipuri de obiective;
- Corespondența autoritate oficială – autoritate personală (competența acordată – competență propriu-zisă);
- Corespondența dintre tipologia deciziilor și conținutul unor tendințe în management și în competențele sale majore.

O importantă *performanță informațională* constituie calitatea informațiilor constituie o cerință fundamentală, care se asigură prin:

- Realismul, respectiv, utilizarea de informații care să reflecte fidel situația organizației și a mediului său contextual;
- Multilateralitatea, asigurată de abordarea fenomenelor și proceselor prin prisma unor aspecte de natură economică, tehnică, socială etc. și regăsirea acestora în informații;
- Dinamismul, în sensul evidențierii proceselor de muncă și evoluția lor, și nu static;
- Oportunitatea, adică culegerea, înregistrarea, transmiterea și prelucrarea informațiilor în timp util, asigurându-se astfel derularea de procese decizionale și operaționale eficiente;
- Adaptabilitatea.

Calitatea circuitelor și fluxurilor informaționale se evaluează în funcție de lungimea, conținutul și costurile privind transmiterea informațiilor. Calitatea procedurilor informaționale se poate evidenția prin: calitatea mijloacelor de tratare a informațiilor și calitatea situațiilor (documentelor) informaționale.

Performanțele organizatorice se referă îndeosebi la organizarea procesuală și organizarea structurală. Organizarea procesuală se poate evalua prin acuratețea delimitărilor și dimensionării componentelor procesuale (sarcini, atribuții, activități, funcțiuni). Organizarea structurală se poate evalua prin: acuratețea delimitării și dimensionării componentelor structurale.

Procesele de muncă, delimitate în sarcini, atribuții, activități și funcțiuni nu pot fi exercitate, iar obiectivele fundamentale, derivate I, derivate II, specifice și individuale, nu pot fi realizate dacă nu se delimitează și dimensionează corespunzător componentele structural-organizatorice: posturi, funcții, compartimente, niveluri ierarhice ori relații organizatorice.

Semnificative sunt posturile și compartimentele (indiferent de denumirea lor), acolo unde procesele de muncă prind realmente contur.

- Corespondența niveluri ierarhice – ponderi ierarhice, care presupune conturarea unor dimensiuni ale normelor de conducere cât mai echilibrate pentru managerii amplasați pe același nivel ierarhic.
- Aplatizarea structurii organizatorice, care reclamă un număr cât mai rezonabil de niveluri ierarhice, care să permită o influență a informațiilor (circuite și fluxuri informaționale cât mai scurte) și, pe această bază, o informare rapidă a managerilor și executanților implicați în fundamentarea și adoptarea de decizii și acțiuni.
- Calitatea relațiilor organizatorice, care este dependentă de caracteristicile constructive și funcționale ale organizației și de tipul de structură organizatorică adoptat. Se dorește ca structura relațiilor organizatorice să fie orientate spre relațiile de cooperare și de autoritate de tip funcțional, mult mai apropiate de managementul participativ.
- Gradul de specializare funcțională a posturilor și compartimentelor este un alt criteriu de performanță organizatorică, ce presupune o anumită dotare procesuală acestor două componente structurale. De remarcat este faptul că o specializare exagerată, mai ales la nivel de posturi, poate genera ocupanților acestora rutină în tot ceea ce fac și, cu timpul, chiar ineficiență.
- Calitatea documentelor organizatorice este un alt parametru calitativ important în aprecierea sistemului organizatoric. Presupune ca regulamentul de organizare și funcționare, organigrama, descrierile de funcții și fișele de post să reflecte fidel, procesual și structural, organizația, compartimentele, funcțiile și posturile de management și execuție.
- Corespondența „mobilitate – stabilitate” este un atu al oricărui tip de structură organizatorică, în măsura în care permite operarea de modificări ori de câte ori este nevoie, fără însă a deranja substanțial funcționarea în condiții de normalitate a organizației.
- Corespondența „componente procesuale – componente structurale”. Legăturile evidențiate anterior trebuie completate cu cele dintre componentele procesuale și cele structural-organizatorice, acestea din urmă reprezentând „locațiile” exercitării proceselor de muncă și, implicit, ale realizării obiectivelor.

Concluzionând, e nevoie de menționat că 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, iar fenomenele economico-sociale

trebuie studiate și sub aspectul influenței pe care poate să o aibă asupra lor comportamentul uman. Definirea comportamentului poate fi efectuată prin mai multe prisme, dar în mod general, acesta se referă la modul de a reacționa la mediul înconjurător și la evenimentele care au loc.

Comportamentul managerului este în strânsă legătură cu stilul de conducere al acestuia. În literatura de specialitate există multiple modalități de clasificare ale stilurilor manageriale, reieșind din preocuparea managerilor pentru producție, oameni sau eficiență, printre care menționăm: Grila managerială Blacke-Mouton, Teoria lui McGregor X și Y, clasificarea oferită de Reddin etc. Necesitatea studierii interacțiunii dintre nivelul inteligenței emoționale și stilul de conducere a managerilor este argumentat de importanța pe care o are stilul managerial asupra performanței organizației în general.

2.3 Eficientizarea managementului în organizațiile moderne

Pe piață activează o multitudine de întreprinderi, care având multe elemente comune ce le definesc într-un mod sau altul, fiecare este unică în felul său, are un set de criterii de eficiență a activității de conducere. Totuși există anumite studii care permit să specificăm acele competențe pe care trebuie să le posede managerul de un anumit nivel. Mulți consideră, că eficiența managerului poate fi determinată, pornind de la nivelul de profitabilitate și reducerea costurilor pentru activități. În acest caz trebuie de înțeles, că dacă ar fi să măsurăm eficiența managerului doar prin prisma unor indicatori concreți, atunci, reiese, că dacă managerul atinge acești indicatori, întreprinderea nu se va confrunta cu careva probleme în activitatea sa. Realitatea, însă, arată altceva.

Lipsa unei înțelegeri clare și a unor criterii de evaluare a eficienței managementului din partea proprietarilor și a însuși managerilor poate afecta grav performanța întreprinderii. Managerul îndeplinește funcțiile pe baza propriului său sistem de valori, pe propriile idei cu privire la ceea ce ar trebui să facă la locul de muncă și muncește astfel, încât să asigure profit maxim, dar în același timp, să ia în considerare anumite cerințe impuse fie de proprietari, fie de conducerea de un nivel mai înalt. Mai mult ca atât, în cazul în care întreprinderea nu are criterii clare de determinare a eficienței managementului, atunci când indicatorii financiari ai firmei sunt în descreștere, majoritatea managerilor mai degrabă acuză de acest fapt sistemul existent, decât să-și asume responsabilitatea. Tot odată, chiar și în acest caz, consideră că munca lor este importantă și răspunde tuturor cerințelor. [157]

În vederea asigurării unei activități de succes a întreprinderii pe piață, echipa de manageri trebuie să utilizeze toate instrumentele posibile de conducere: controlul subalternilor, planificarea

activității acestora, dar și a managerilor ș.a. Se consideră, că dacă managerul realizează aceste funcții, atunci și calitatea activității întregii echipe va fi una pe măsură[158].

Există diferite opinii cu referire la metodele și modalitățile de măsurare a eficienței activității managerului. Unii[171] convențional le delimitează în trei grupe: (figura 2.3.)

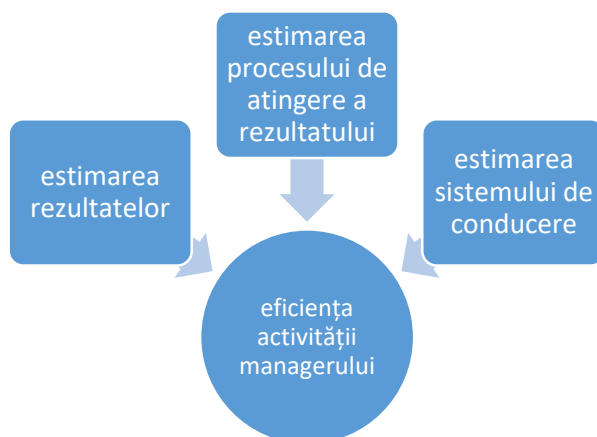


Figura 2.3. Metode și modalități de măsurare a eficienței activității managerului

Sursa: Elaborat de autor în baza [171].

În prima grupă a metodelor reprezentate, care în mod direct permit să măsurăm rezultatele activității unui manager se conțin următorii indicatori:

KPI (Key Performance Indicators) sunt indicatori-cheie ai eficienței activității și sunt definiți generic ca măsurători prin care pot fi evaluate performanța afacerii pe termen mediu și lung și care permite întreprinderii să determine gradul de realizare a scopurilor strategice.

MBO (Management By Objectives) reprezintă o tehnică prin intermediul căreia se pot fixa scopuri precise pentru oricare dintre organizații. Corect implementat și aplicat în mod riguros, managementul prin obiective reprezintă o soluție extrem de eficace a problemelor de fond cu care se confruntă, din ce în ce mai acut, organizațiile moderne. Dintre argumentele ce susțin necesitatea aplicării pe scară largă a managementului prin obiective, menționăm: armonizarea intereselor economice și manageriale, asigurată pentru fiecare nivel ierarhic al organizației atât prin proiectarea și promovarea unor obiective intercondiționate într-un sistem de obiective, cât și prin materializarea unor instrumente menite să faciliteze îndeplinirea acestor obiective (programe de acțiuni, calendare de termene, norme de aplicare, bugete etc.); rigurozitatea marcată, asigurată printr-o definire și dimensionare clară a tuturor obiectivelor, concomitent cu precizarea instrumentelor care contribuie la îndeplinirea acestora; inițierea unor acțiuni complexe de modernizare managerială, prin crearea unei noi stări de spirit, a unei noi atitudini față de muncă, de implicare conștientă și asumată pentru îndeplinirea obiectivelor.

Sarcinile înaintate, bazate pe principiile MBO, sunt concrete pentru fiecare angajat și detaliază scopul și sarcinile întreprinderii în întregime. Sunt măsurabile, realizabile, realiste și

limitate în timp. Aceste sarcini sunt îndreptate de obicei spre estimarea productivității și eficienței activității angajaților. Succesele sau insuccesele acestora asigură legătura, care indică rezultatul activității. Desigur, formularea sarcinii depinde în mare măsură de însăși angajatul. Totuși, această metodă are drept punct de pornire presupunerea că cel mai bun indicator al eficienței organizației este activitatea managerului, adică în cazul în care organizația și-a atins obiectivele, a obținut rezultatele dorite, acest lucru se echivalează cu munca efectivă.

Acest tip de evaluare a eficienței se efectuează trimestrial sau semestrial, dar, sunt înregistrate evenimentele care au avut deja loc, precum și rezultatele atinse, care nu pot fi modificate. Prin urmare, în opinia noastră, acest tip de analiză nu permite să fie pus în aplicare pe deplin un control eficient asupra activității angajaților în exercitarea funcțiilor lor. Tot odată, această metodă este excelentă pentru a determina eficiența activităților finalizate deja.

Ca orice metodă de management, și managementul prin obiective se confruntă cu un set de limitări, datorate în principal problemelor de comportament ale personalului, eforturilor apreciabile îndreptate în direcția aplicării managementului prin obiective, dificultății stabilirii de obiective individuale pentru toate posturile din interiorul organizației, dar și măsurarea eficienței în cazul schimbării sarcinilor propuse. Mai există pericolul schimbărilor radicale pe piață. Dat fiind faptul, că această metodă de evaluare a eficienței este strâns legată de sistemul de salarizare, managerii sunt interesați în stabilirea unor sarcini relativ ușoare pentru sine și mai dificile pentru colegi. În acest caz apare conflict de interese, care are un impact negativ pentru determinarea eficienței întregii echipei manageriale. În plus, după ce au fost obținute rezultatele, nu este întotdeauna posibil să se înțeleagă de ce nu au fost atinse obiectivele stabilite.

Din a doua grupă de indicatori fac parte metode, îndreptate spre analiza a însăși procesului de atingere a obiectivelor și includ:

Centre de Evaluare și Dezvoltare (Assessment Center, Development Center). Are loc evaluarea comportamentului managerial după criterii care au fost pre-definite, și anume comportamentul care este aplicat la locul de muncă și constituie baza pentru funcționarea cu succes a unei anumite firme.

Feedback 360 grade (360 Degree Feedback) –reprezintă o abordare modernă a conceptului tradițional de evaluare profesională a angajaților. După cum sugerează însăși denumirea, feedbackul la 360 de grade înseamnă evaluare „în cerc”, spre deosebire de clasicul “feedback ascendent”, prin care subordonații evaluează performanța managerului. În cadrul unui proces de feedback la 360 de grade, un angajat primește feedback de la întreg anturajul său profesional – manageri de linie, subordonați, colegi și chiar părți interesate externe, cum ar fi clienții și furnizorii. Acest tip de feedback la 360 de grade va oferi în mod natural angajatului o imagine mult mai fidelă asupra performanței sale, decât în cazul în care la evaluare ar fi participat un singur

observator. Acuratețea unui feedback la 360 de grade este consolidată de caracterul anonim al răspunsurilor care crește șansele de obiectivitate a acestora.

Interviu pe competențe, interviu situațional este o modalitate de acumulare a informației în vederea prelucrării ulterioare a acesteia și evaluării competenței angajaților. Se presupune, că dacă eficiența unui manager este determinată prin procesul activității sale profesionale, atunci doar o activitate eficientă poate duce la realizarea sarcinilor propuse. De aici am putea deduce, că dacă activitatea este eficientă (realizarea sarcinilor concrete, identificarea problemelor) nu pot apărea probleme cu rezultatele.

Dacă vom compara prima și a doua metodă de determinare a eficienței managementului, se merită de menționat, că ultima permite modificarea procesului de activitate a managerului după ce rezultatele au fost obținute. De asemenea, este nevoie de mai puțin timp pentru analiză și clarificarea ulterioară a erorilor, deoarece managerul în procesul de evaluare vede propriile erori. După evaluarea eficienței procesului de lucru, se obțin informații necesare pentru gestionarea activităților angajaților și pentru îmbunătățirea eficienței acestora.

Considerăm, că metodele menționate permit managerului să determine ceea ce trebuie schimbat în activitatea angajatului pentru ca munca să fie mai eficientă.

Particularitatea acelei de a treia metodă de determinare a eficienței managementului organizației constituie faptul, că se efectuează analiza întregii organizații, inclusiv a managementului de vârf. În ceea ce privește evaluarea eficienței managementului, menționăm, că metodele de evaluare a întregii organizații permit relevarea greșelilor de sistem, care depind de acești manageri și permit găsirea unor soluții potrivite. O limită, care se aduce acestor metode este imposibilitatea urmăririi aportului fiecărui angajat în soluționarea problemelor depistate. Utilizarea acestei metode pentru fiecare angajat în parte este foarte costisitoare pentru organizație atât din punct de vedere financiar, dar și al timpului. În plus, problema depistată nu poate fi rapid și cu maxim de eficiență soluționată, pentru că este imposibil să se evalueze rezultatul scontat. În plus, este imposibil de urmărit în ce mod aceste modificări vor afecta fiecare angajat în parte[173].

Astfel, putem concluziona că *evaluarea eficacității managementului constă în determinarea calității proceselor de management, nivelului de utilizare rațională a resurselor materiale, financiare, umane.*

Vorbind despre eficiență și eficacitate, menționăm, că acestea reprezintă unul dintre domeniile controversate ale teoriei economice și manageriale, din cauza complexității celor două categorii economice și a greutăților reale înregistrate în înțelegerea și măsurarea lor.

Eficiența economică este o noțiune complexă, prin care se înțelege obținerea unor rezultate economico-sociale maxime și de utilitate, prin cheltuirea rațională și economică a unor resurse materiale, tehnice, de muncă, financiare, pe baza metodelor științifice de organizare și de

conducere a activităților umane în toate domeniile. Este o noțiune prin care se estimează rezultatele unei activități economice în raport cu eforturile făcute. [67] Caracterul deosebit de complex și sistemic al acesteia este evidențiat de caracteristica sa multidimensională, situație ce necesită o abordare profundă, în contextul rolului determinant al managementului în amplificarea nivelului său.

Eficacitatea, pe de altă parte, constă în realizarea obiectivelor și sarcinilor ce revin managementului în condițiile temporale și calitative prestabilite. E nevoie de precizat că eficacitatea, interpretată ca o a doua finalitate a managementului, nu se suprapune întru totul cu eficiența. Managementul performant are ca principală caracteristică realizarea corelativă și concomitentă a eficienței și a eficacității.

În activitatea de management, la nivelul organizațiilor moderne, managerii, pe măsură ce utilizează resursele acesteia își doresc să obțină performanțe, se străduiesc să fie în același timp eficace și eficienți. În cazul definirii conceptelor de eficacitate și eficiență managerială a existat dintotdeauna o adevărată dispută între specialiști privind sensul celor doi termeni și importanța lor pentru organizație. Una dintre cele mai relevante păreri în privința modului de delimitare a celor doi termeni este cea a lui Peter Drucker, care spunea despre manageri că „fac lucruri bune”, prin aceasta desemnând faptul că sunt eficace în activitatea pe care o efectuează și, respectiv, „fac lucrurile bine”, desemnând faptul că sunt eficienți în muncă. [92]

Conceptul de eficacitate arată stabilirea unor scopuri și obiective clare, luarea acelor decizii și realizarea acelor activități prin care scopurile și obiectivele să fie îndeplinite. Eficacitatea managerială se referă la modul în care managementul organizației utilizează resursele acesteia pentru a duce la îndeplinirea cu succes a obiectivelor. Dacă organizațiile își folosesc resursele pentru îndeplinirea obiectivelor se spune despre managerii lor că sunt eficace. În practică există mai multe niveluri de eficacitate, în măsura în care managerii se apropie tot mai mult de îndeplinirea obiectivelor. [124]

Conceptul de eficiență înseamnă a utiliza la capacitate maximă resursele disponibile, fie că e vorba de resurse umane, materiale sau financiare. Eficiența managerială arată gradul în care resursele organizației contribuie la obținerea performanțelor dorite, fiind măsurată prin ponderea resurselor totale ale organizației folosite pe parcursul procesului de producție. Cu cât această pondere este mai mare, cu atât managerul este considerat mai eficient, iar cu cât o parte mai mare din resursele organizației sunt irosite se consideră că managerul este ineficient. [25]

Se pune de multe ori problema: care dintre cele două elemente sunt mai importante pentru organizație? O perspectivă interesantă în această privință îi aparține specialistului cunoscut Rensis Likert, care spunea că este necesară o combinație de eficiență organizațională și un leadership „iluminat” pentru a determina eficacitatea organizațională. În opinia acestuia, nu este foarte

importantă distincția dintre cele două concepte, ci mai ales a determina care sunt nevoile și obiectivele reale ale organizației, a munci cu creativitate pentru realizarea lor și a crea un sistem cu ajutorul căruia să poată fi determinat progresul înregistrat. Se poate spune că eficiența și eficacitatea sunt la fel de importante, depinde doar de modul în care organizația se concentrează asupra lor. [38]

Abilitatea de a fi eficace, cât și eficient necesită aptitudini unice pentru fiecare dintre aceste calități, dar și aptitudini comune. Calitățile specifice, dar și abilitățile comune sunt prezentate în Tabelul 2.1.

Tabelul 2.1. Aptitudinile de eficacitate și eficiență organizațională

APTITUDINI DE EFICACITATE	APTITUDINI DE EFICIENȚĂ
- Capacitatea de definire și clarificare a problemelor - Identificarea și explicarea celor mai bune strategii pentru atingerea scopurilor organizației	- Capacitate de proiectare – proiectarea cu acuratețe a timpului necesar pentru realizarea unor sarcini, precum și alegerea celor mai bune zile și momente pentru implementarea strategiilor. Se recomandă formarea unor obiceiuri din a ține evidență detaliată a activităților, cu scopul de a crește acuratețe în proiectare. Estimarea unui timp prea scurt pentru anumite activități poate genera uneori presiuni inutile și frustrare. Totodată, estimarea unui timp prea îndelungat pentru unele activități poate avea un impact negativ în ceea ce privește eficiența. - Capacitatea de a măsura și evalua – abilitatea de a înregistra cu precizie timpii alocați anumitor activități, de a fixa și elimina sarcinile inutile, de a simplifica activitățile cu caracter complex și de a determina noi metode de realizare a unor activități într-un timp cât mai redus
APTITUDINI DE EFICACITATE ȘI EFICIENȚĂ	
- Capacitatea de a planifica – elaborarea și formularea unor strategii și etape care să conducă la stabilirea obiectivelor realizabile - Capacitatea de a acorda priorități – stabilirea unor priorități în materie de obiective și strategii, în funcție de importanța și termenele alocate pentru îndeplinirea acestora - Capacitatea de concentrare pe probleme – îndeplinirea sarcinilor prin înțelegerea fiecărei sarcini în parte, urmând atent și exact procesele și procedurile de muncă. Se recomandă păstrarea permanentă a concentrării asupra muncii efectuate, ignorând perturbațiile și evitând întreruperile	

Sursa: [25]

În calea realizării aptitudinilor de a fi eficace și eficient se află o serie de bariere ce merită să fie semnalate:

- Întreruperile în muncă datorate unor activități precum convorbiri telefonice, discuții cu colegii de muncă, acordarea de ajutor altor colegi sau subalternilor;
- Ședințele și întâlnirile prea lungi, datorită faptului că nu sunt suficient de bine pregătite sau pentru că abordează prea multe probleme de rutină, lipsite de importanță;
- Inconsecvența în activitate, în sensul incapacității de a stabili prioritățile zilnice sau eșecul în îndeplinirea unor sarcini importante datorită executării altor activități de o importanță redusă;
- Lipsa de claritate, datorită neînțelegerii cu precizie a unor sarcini trasate sau a modului de îndeplinire a acestora, poate genera irosire de eforturi și timpuri importante;
- Lipsa planificării, datorită neluării în considerare din timp a unor direcții, orientări sau strategii de abordat în diverse probleme, conduce la efectuarea unor pași greșiți, care necesită reluarea unor sarcini și activități în viitor.

Situațiile concrete din viața organizațiilor arată că nu întotdeauna eficacitatea și eficiența evoluează în aceeași direcție. Se întâlnesc deseori situații când un manager este eficace, dar totodată ineficient, deoarece a îndeplinit obiectivele organizației, dar a irosit o mare parte din resursele disponibile. De asemenea, există și situații de eficiență managerială și ineficacitate atunci când obiectivele organizaționale nu sunt atinse sau sunt atinse parțial, dar resursele disponibile nu sunt irosite în cadrul activităților desfășurate. Totuși, pentru a genera succes maxim în cadrul unei organizații este necesară atingerea simultană atât a eficacității, cât și a eficienței manageriale, lucru demonstrat în Tabelul 2.2.

Tabelul 2.2. Corelarea eficacității și eficienței manageriale

GRADUL DE ÎNDEPLINIRE A OBIECTIVELOR	Eficacitate	Sunt îndeplinite obiectivele organizației și nu sunt irosite toate resursele disponibile	Sunt îndeplinite obiectivele organizației și sunt irosite toate resursele disponibile
	Ineficacitate	Nu sunt îndeplinite obiectivele organizației, dar nu sunt irosite toate resursele disponibile	Nu sunt îndeplinite obiectivele organizației și sunt irosite toate resursele disponibile
		Eficiență	Ineficiență
	GRADUL DE FOLOSIRE A RESURSELOR		

Sursa: [38]

Eficiența și eficacitatea constituie scopul și criteriul fundamental de evaluare a managementului. Contribuția acestuia la sporirea eficienței și eficacității economico-sociale este rolul său decisiv și determinant. În acest context, e nevoie de menționat principalele modalități prin care se realizează această interacțiune[31]:

- Potențarea muncii de execuție la nivelul fiecărui loc de muncă, concretizată în creșterea productivității muncii, prin decizii și acțiuni corespunzătoare;
- Amplificarea funcționalității globale a firmei, dată de raționalizarea ansamblului de conexiuni decizionale, informaționale și organizaționale;
- Integrarea la un nivel superior a activităților firmei în cadrul pieței și economiei naționale, pe bază de criterii economice, cu urmări asupra economisirii de muncă vie și materializată.

Plecând de la aceste trei modalități de amplificare a eficienței economice a firmei, în care managementul este factorul decisiv, se identifică unele transformări de esență și de mare actualitate:

- Impactul major al managementului asupra eficienței sociale, ce vizează în special aspecte necuantificabile, dar cu multiple consecințe asupra factorilor implicați în activitățile firmei, în special factorul uman;
- Abordarea contextuală a eficienței, bazată pe conceperea firmei ca sistem deschis, componentă a macro și mondo-sistemului;
- Situarea pe primul plan a potențialului firmei și componentelor sale, cu diminuarea corespunzătoare a ponderii acordate rezultatelor obținute;
- Evidențierea contribuției majore a managementului la performanța organizației.

Pentru aceasta, managementul în sine, trebuie să fie eficace, adică să permită realizarea obiectivelor și sarcinilor în condițiile de calitate și timp prestabilite. Reieșind din aspectele referitoare la implicarea managementului în eficiența și eficacitatea organizației se conturează abordarea bidimensională a acestuia, prin prisma eficiențe și eficacității proprii reprezentată în figura 2.4.:

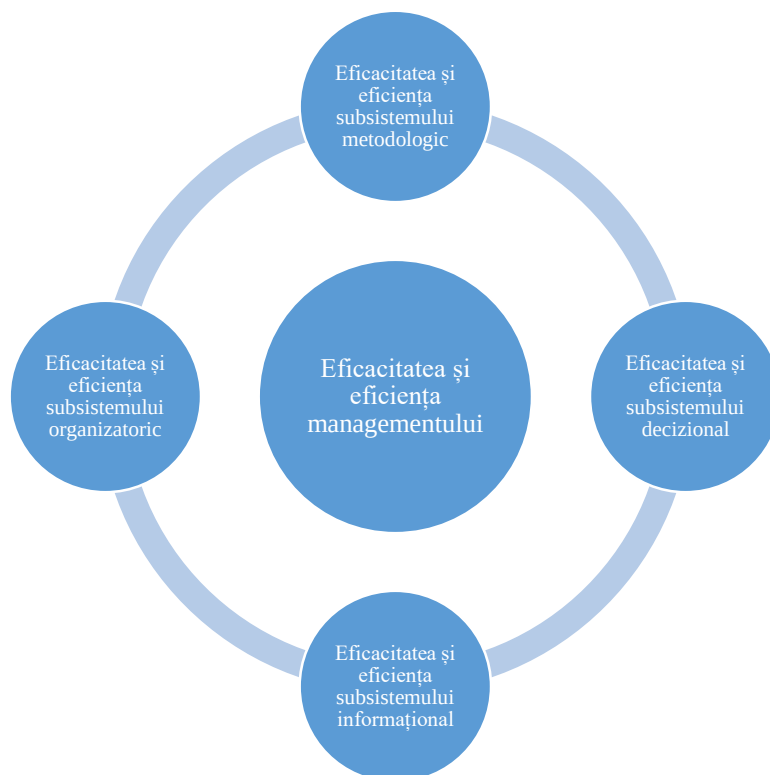


Figura 2.4. Condiționarea eficacității și eficienței managementului

Sursa: elaborat de autor în baza [31]

Managementul este un factor decisiv în amplificarea eficienței și eficacității firmei, care trebuie să fie la rândul său eficient și eficace. Managementul poate fi tratat global sau ca suma componentelor sale – sistemul metodologic, decizional, informațional și organizatoric.

Subsistemul metodologico-managerial are o deosebită importanță datorată:

- Rolului (funcțiilor) componente metodologice în managementul organizației;
- Priorității acordate subsistemului metodologic managerial în remodelarea managerială propriu-zisă a organizației;
- Impactului deosebit pe care sistemele, metodele și tehnicile de management, precum și metodologiile manageriale îl au în funcționalitatea managementului și în funcționarea organizației într-un mediu contextual din ce în ce mai turbulent și mai complex. Din această perspectivă trebuie de menționat că subsistemul metodologic este determinat în conturarea unui anumit comportament al managementului organizației, situație care implică un ”tratament” adecvat. Plecând de la conținutul componente metodologice a managementului, precum și de la definirea eficienței și a eficacității, cele mai relevante aspecte sunt următoarele:
 - Determinarea eficienței directe și indirecte a subsistemului metodologic (cuantificabilă sau necuantificabilă)

- Precizarea eficienței sistemului în ansamblu și la nivelul instrumentarului managerial și al metodologiilor de analiză și perfecționare a componentelor managementului organizației.

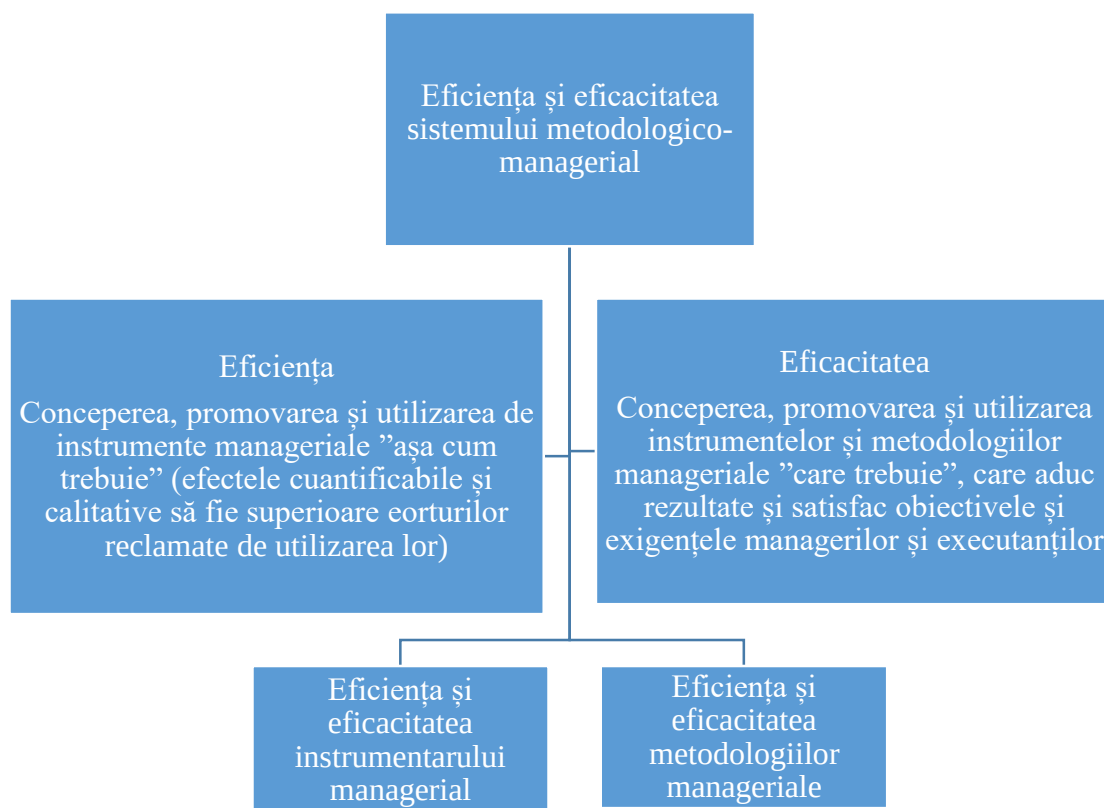


Figura 2.5. Eficiența și eficacitatea sistemului metodologico-managerial

Sursa: Elaborat de autor în baza [31, pag.90]

În ceea ce privește eficiența subsistemului metodologic managerial se evidențiază faptul că aceasta poate fi comensurabilă în situația în care ne referim la eficiența cuantificabilă și mai greu sau chiar imposibil de cuantificat când e cazul aspectelor calitative ale eficienței, după cum este reprezentat în figura 2.5. Pe fondul tratării eficienței managementului în sens restrâns sau în sens larg și eficiența componentei metodologice trebuie să ia în considerare aceste două dimensiuni, indiferent de modul de comensurare și exprimare, ca eficiența cuantificabilă ori necuantificabilă.

În contextul celor expuse mai sus, considerăm necesar de a analiza eficiența în sens restrâns și larg. *Eficiența în sens restrâns* implică determinarea, pe de o parte, a eforturilor solicitate de conceperea, aplicarea și utilizarea efectivă a instrumentarului managerial și a metodologiilor manageriale și, pe de altă parte, a efectelor pe care acestea le generează în domeniul condus. Compararea efectelor cu eforturile permite determinarea eficienței sistemului metodologic managerial, deși există dificultăți reale generate de imposibilitatea cuantificării tuturor aspectelor circumscrise conceperii și funcționării unei asemenea componente manageriale.

Eficiența în sens larg ia în considerare eforturile și efectele legate de funcționarea organizației în ansamblul său, sistemul metodologic managerial fiind, în contextul managementului, o importantă modalitate de amplificare a funcționalității, eficienței și eficacității organizației. O mai bună poziționare a acesteia pe o piață specifică nu este posibilă fără un management performant și, implicit, fără instrumente și metodologii manageriale adecvate, favorizate exercitării de procese manageriale corespunzătoare.

În figura 2.6. sunt reprezentate atât ipostazele eficienței sub aspect cuantificabil și necuantificabil, cât și interdependența acestora cu eficiența sistemului metodologic managerial văzut în sens larg și restrâns.

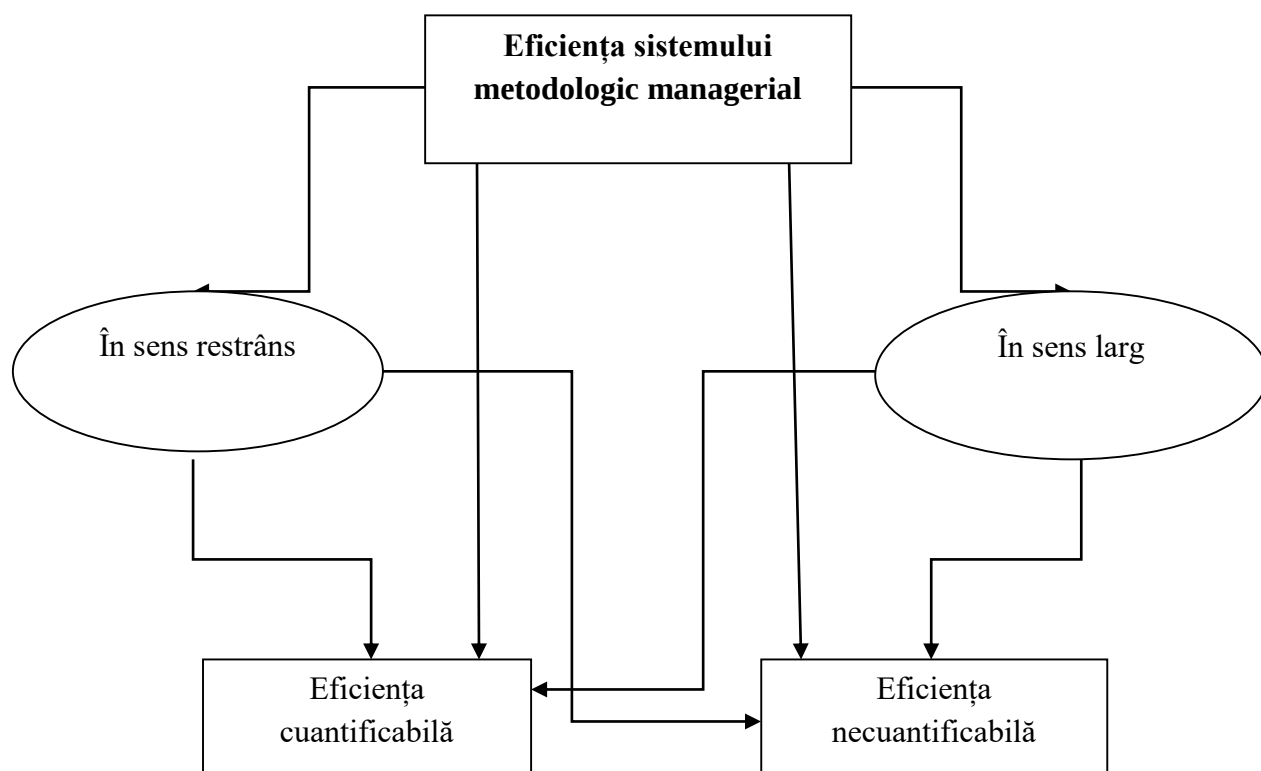


Figura 2.6. Eficiența sistemului metodologic managerial

Sursa: [31, pag.91]

O primă "zonă" de interes a sistemului metodologic managerial o reprezintă instrumentarul managerial, respectiv metodele și tehnicile utilizate în exercitarea funcțiilor proceselor de management. Eficiența și eficacitatea acestora au numeroase elemente de specificitate, în contextul eficienței și eficacității managementului, asupra cărora se va insista în continuare. Eficiența trebuie să fie analizată sub aspect calitativ și cuantificabil.

Eficiența cuantificabilă se regăsește în două ipostaze:

- *eficiență directă*, la nivelul căreia sunt evidențiate sintetic rezultatele directe ale perfecționărilor metodologice ori ale îmbogățirii și modernizării sistemelor, metodelor și tehnicilor de management;

- *eficiență indirectă*, dată de rezultatele indirecte, datorate de asemenea perfecționării ale sistemului metodologic al managementului.

Cumulate, cele două tipuri dau consistență *eficienței totale*. În ambele cazuri, nu trebuie omis faptul că atât eforturile ocazionate de modificările (perfecționările) metodologice, cât și efectele generate de acestea trebuie exprimate și comensurate cantitativ, în expresie valorică, facilitând, prin comparație, determinarea nivelului eficienței.

De regulă, *eforturile* sunt de o mai mică anvergură decât efectele și se concretizează în:

- Cheltuielile cu manopera solicitate de personalul de specialitate din interiorul organizației care asigură conceperea și promovarea instrumentarului managerial ori modernizarea metodologiilor manageriale;
- Cheltuieli cu plata consultanților manageriali, în situația în care promovarea de noi metode și tehnici ori perfecționările metodologice ale managementului și fiecărei componente a acestuia în parte sunt consecința implicării unor astfel de colaboratori moderni ai managerilor;
- Cheltuieli cu materiale consumabile și alte cheltuieli indirecte (documente etc.);
- Cheltuieli investiționale, axate pe achiziționarea de tehnică de calcul (calculatoare, servere etc.)

Efectele, în schimb, capătă semnificația de:

- Sporuri de profit obținute pe ansamblul firmei, ca urmare a redimensionării costurilor unitare și, implicit, a profitului unitar (pe produs sau serviciu), în condițiile menținerii prețurilor de vânzare sau a tarifelor;
- Sporuri de cifră de afaceri, în condițiile creării de oportunități legate de pătrunderea pe noi piețe, consolidarea poziției pe piața specifică ori renegocierea prețurilor și tarifelor unitare, consecință a redimensionării costurilor;
- Economie absolută de posturi de management și execuție;
- Reduceri absolute ale bugetului de timp al managerilor, în special al celor din eșalonul superior;
- Economii la costurile totale generate de reducerea numărului de posturi, consecință a promovării de instrumente manageriale performante și a informatizării proceselor de muncă.

În măsura în care aceste principale categorii de efecte sunt, din punct de vedere valoric, superioare eforturilor, poate fi invocată existența eficienței adecvate a instrumentarului managerial. Mai mult decât atât, aceasta se concretizează și în niveluri superioare ale unor indicatori de eficiență precum:

- Productivitatea muncii, exprimată ca raport între cifra de afaceri și numărul de salariați;
- Cheltuieli la 1 leu vânzări;
- Ratele rentabilității, mai cu seamă ratele rentabilității fondurilor consumate, ratele rentabilității comerciale, rata rentabilității economice;
- Gradul de informatizare a proceselor de muncă, determinat ca raportul procentual între numărul aplicațiilor informatice și numărul total al lucrărilor.

Exprimarea matematică a acestor aspecte este facilitată de expresiile:

- Sporul de profit – diferența nivelurilor de profit înainte și după promovarea de noi instrumente manageriale.
- Sporul de cifră de afaceri – diferența nivelurilor cifrei de afaceri obținute înainte și după modernizarea metodelor și tehnicilor de management.
- Reducerea costurilor – diferența costurilor totale înregistrate înainte de modernizare, respectiv după aceasta.
- Economia de posturi – diferența numărului de posturi de management și execuție existent înainte și după perfecționarea instrumentarului managerial.
- Reducerea bugetului de timp al managerilor – economia de timp la nivelul postului de management multiplicat la numărul posturilor de management de după modernizarea metodelor și tehnicilor de management.
- Creșterea productivității muncii (absolută și relativă) – sporul absolut se calculează ca diferența dintre nivelurile de productivitate valorică a muncii, iar sporul relativ ca proporția dintre sporul absolut și nivelul inițial al productivității muncii, în valoare procentuală.
- Reducerea cheltuielilor la 1 leu venituri – diferența dintre nivelurile indicatorului înainte și după perfecționare.
- Amplificarea nivelului ratei rentabilității fondurilor consumate – diferența nivelurilor ratei rentabilității costurilor înainte și după perfecționarea instrumentarului managerial.

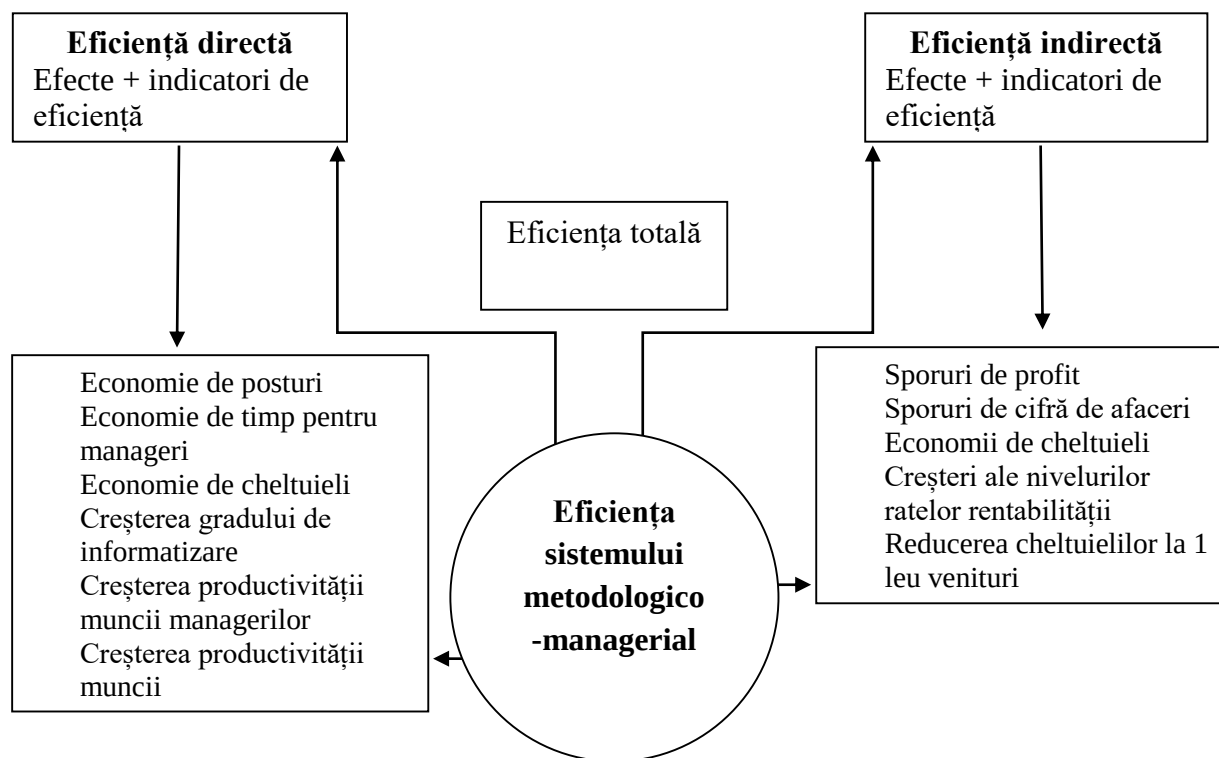


Figura 2.7. Indicatori de eficiență cuantificabilă a sistemului metodologico-managerial

Sursa: [31, pag.94]

În aceeași manieră pot fi exprimate și celelalte ipostaze ale plusului de efecte și de eficiență datorat modernizării sistemului metodologic al managementului. Dintre elementele care atestă eficiența directă și indirectă a acestei componente manageriale semnalăm, prin intermediul figurii 2.7., plecând de la ceea ce s-a menționat anterior.

Cele mai importante aplicații ale modernizării sistemului metodologic managerial sunt însă greu sau chiar imposibil de cuantificat. De aceea evidențierea eficienței necuantificabile este de mare însemnătate pentru practica managerială. Aspectele relevante referitoare la această dimensiune a eficienței se rezumă la:

- Imprimarea unor caracteristici de ordine, disciplină și rigurozitate domeniului condus, organizației în ansamblul său prin promovarea de instrumente manageriale evolute și, pe de altă parte, prin axarea demersurilor manageriale pe metodologii riguroase. În felul acesta se poate face o delimitare între managerii care conduc bine și cei care fac mai puțin bine sau chiar prost.
- Asigurarea unor condiții favorabile pentru transferul rapid la un veritabil management participativ care să permită implicarea activă și responsabilă a managerilor și executanților la stabilirea și realizarea obiectivelor.

- Crearea premiselor favorabile pentru manifestarea spiritului antreprenorial al acestor două categorii de personal, cu impact benefic asupra rezolvării rapide, contextuale a problemelor cu care se confruntă.
- Facilitarea a mai bune valorificări a potențialului creativ-inovativ al personalului organizației și o soluționare decizională și operațională fundamentată a problemelor domeniului condus.
- Generarea unui climat de muncă propice performanțelor, atât prin delimitarea și dimensionarea judicioasă a sarcinilor, la nivel de posturi, cât și prin responsabilizarea adecvată a titularilor acestora în legătură cu consecințele deciziilor adoptate.
- Amplificarea dimensiunii prospective, previzionale, în care sunt abordate problemele cu care se confruntă organizația este o altă consecință a modernizării laturii metodologice a managementului. Conturarea de obiective realiste, stabilirea de priorități în demersurile decizionale și operaționale ale managerilor sunt aspecte ce caracterizează orice metodă managerială și care imprimă acuratețe și realism acestor demersuri.
- Asigurarea unei pronunțate dimensiuni științifice managementului de ansamblu a organizației prin promovarea și respectarea metodologiilor de concepere și funcționare a acestuia și ale fiecărei componente majore.
- Facilitarea reprojecării de ansamblu a managementului, de calitatea instrumentarului managerial și a metodologiilor de remodelare decizională, informațională și organizatorică depinzând decisiv funcționalitatea și eficiența acestor componente manageriale situate în "aval" de sistemul metodologic.

În concluzie, putem menționa, că la nivelul organizațiilor conduse este evident că atât eficiența cât și eficacitatea sunt prioritare. Obținerea de performanțe economico-financiare, exprimate cu ajutorul unor indicatori și indici sunt consecința firească a performanțelor manageriale, generale și specifice. Trebuie totuși remarcăți, în acest context, indicatorii cantitativi de eficiență managerială referitori la: productivitatea muncii, salariul mediu, câștigul mediu/acțiune, ratele rentabilității, lichiditatea și solvabilitatea, respectarea corelației dintre dinamica cifrei de afaceri și dinamica salariilor ori dintre dinamica productivității muncii și cea a salariului mediu etc. Anume asemenea indicatori caracterizează performanța organizațională și aportul managerului la dezvoltarea organizației. În contextul temei cercetate de noi și anume influența pe care o are inteligența emoțională a managerilor asupra performanței managementului organizației, eficiența managerială este determinată ca indicatorul distinctiv al unui management de succes. În cercetarea noastră am pornit de la faptul, că *evaluarea eficacității managementului constă în determinarea calității proceselor de management, nivelului de utilizare rațională a resurselor materiale, financiare, umane.* Astfel, ne-am

îndepărtat 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”. Am tratat eficiența 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 probleme, în general, dar este eficient în ceea ce privește atingerea efectului în cadrul acestei funcții administrative.

2.4 Concluzii la Capitolul II

În capitolul II am cercetat studii ce țin de aplicarea inteligenței emoționale la locul de muncă și în realizarea actului managerial, ceea ce ne-a permis să facem următoarele concluzii:

1. În ultimele decenii, aplicabilitatea inteligenței emoționale la locul de muncă a devenit un domeniu de cercetare de mare interes. Multiple cercetări au fost efectuate pentru a demonstra importanța și utilitatea pe care o are instruirea personalului în domeniul inteligenței emoționale. În opinia noastră, principalele motive pentru care locul de muncă poate fi considerat un cadru logic de ameliorare a competențelor asociate cu inteligența emoțională sunt: ponderea mare a timpului petrecut la locul de muncă, lipsa competențelor necesare, prezența resurselor și disponibilitatea pentru formare și performanță. Reieșind din importanța pe care o are profesia, timpul petrecut la locul de muncă și eforturile depuse pentru realizarea scopurilor profesionale, considerăm oportună și utilă cercetarea competențelor emoționale în rândul angajaților organizației.

2. Un alt argument pe care îl considerăm convingător în favoarea studierii impactului inteligenței emoționale la locul de muncă reprezintă multitudinea rezultatelor ce atestă creșterea performanței profesionale a angajaților cu inteligență emoțională înaltă. Studiile 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. 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.

3. 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 instruirii. Avantajul abilităților emoționale este că ele nu sunt înnăscute, ci pot fi dezvoltate pe parcursul întregii vieți a individului, indiferent de vârsta

acestui. 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. Motivația principală în procesul de dezvoltare a abilităților emoționale trebuie să fie una intrinsecă, iar voința și perseverența vor fortifica rezultatele obținute.

4. Managementul, ca teorie și ca știință, s-a conturat mai bine de un secol în urmă și dintotdeauna s-a evidențiat în două ipostaze: în asociere cu conducerea, prin executarea funcțiilor manageriale și în asociere cu gestiunea economico-financiară, prin maniera de utilizare a părții din patrimoniu încredințat. În același context, evidențiem abordarea managerială a organizației prin cele patru subsisteme de management: subsistemul decizional, concretizat în deciziile manageriale și mecanismele de fundamentare și adoptare a acestora; subsistemul informațional, bazat pe datele și informațiile pertinente valorificate de manager; subsistemul organizatoric, compus din organizarea formală, informală, procesuală și structurală; subsistemul metodologico-managerial, ca instrument și metodologie de proiectare și întreținere a funcționării managementului organizației.

5. Un element economic important care determină raționalitatea activității economice a managementului și pe care l-am supus analizei în acest capitol este comportamentul managerului, care este în strânsă legătură cu stilul de conducere al acestuia. Evidențiind literatura de specialitate în acest domeniu, am constatat, că există multiple modalități de clasificare ale 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.

6. 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.

7. 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). 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. Particularitățile celei de-a treia metode determină eficiența managerului în contextul întregii organizații, inclusiv a managementului de vârf. Au fost analizate avantajele și limitele fiecărui grup de metode.

8. Măsurarea nemijlocită a eficienței manageriale poate fi urmărită sub patru aspecte: 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. 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. 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.

III. DIRECȚII DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A EFICIENȚEI MANAGERIALE PRIN VALORIFICAREA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE A PERSOANELOR CU FUNCȚII DE CONDUCERE A ÎNTREPRINDERII

3.1. Metodologia de cercetare și caracteristica eșantionului

În urma sintezei surselor bibliografice la tema de cercetare, în vederea atingerii scopului cercetării - 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 - am realizat 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.

Metoda cercetării este de natură cantitativă, anchetă pe bază de chestionar.

Construirea chestionarului, răspunsurile subiecților chestionați ne-au dat posibilitatea realizării unei cercetări de teren, prin care am putut identifica, analiza și elabora concluzii și propuneri relevante din perspectiva tezei de doctorat, a cerințelor formulate prin direcțiile și obiectivele stabilite în scopul validării sau invalidării ipotezelor construite.

În formularea ipotezei cercetării am pornit de la observațiile personale susținute cu aspectele de ordin teoretic în ce privește dependența Inteligenței emoționale și eficiența activității managementului.

Ipoteza de bază a cercetării constă în presupunerea că inteligența emoțională a managerului reprezintă un factor important în realizarea eficientă a actului de conducere.

Din această ipoteză generală putem reliefa și următoarele *ipoteze de lucru*:

1. Există o relație pozitivă între inteligența emoțională a managerului și eficiența activității acestuia: odată cu creșterea nivelului inteligenței emoționale va crește concomitent și eficiența activității.

2. Nivelul inteligenței emoționale a managerului influențează comportamentul managerial și economic al acestuia, exprimat prin stilul de management practicat. Legătura între nivelul inteligenței emoționale și eficiența activității managerului este mai pronunțată pentru managerii ce practică stilul democrat.

3. Nivelul inteligenței emoționale a managerilor nu depinde de domeniul în care activează.

4. Nivelul inteligenței emoționale a managerilor nu depinde de sex, domeniul studiilor sau vechimea în muncă a acestora.

5. Se prezumă, că există diferențe în planul percepției propriului nivel de inteligență emoțională de către manageri și de către subalternii acestora.

Chestionarul elaborat a fost aplicat asupra două categorii de respondenți: manageri și subalternii acestora. Întrebările erau același, ceea ce ne-a permis să contrapunem viziunea și percepția managerilor asupra anumitor procese sau activități cu cea a subalternilor. Chestionarul a fost aplicat în proporția 1 manager – 3 subalterni. Chestionarul aplicat în cercetare include 17 itemi. Astfel, prima parte a chestionarului a fost formată din întrebări factuale, mai complexe, de identificare a stilului practicat de manageri, de nivelul inteligenței emoționale, de dimensionare a problemei propuse spre analiză. În a doua parte a chestionarului au fost cuprinse întrebări ce au avut ca scop evidențierea opiniei respondenților cu privire la problemele analizate. Finalul celei de a doua părți face trecerea spre ultima parte, cea a întrebărilor de identificare a respondenților, ce au fost întrebări simple. Rolul acestora a fost și de verificare a reprezentativității eșantionului.

Prima parte a chestionarului a urmărit reliefa și punctarea activității întreprinderilor considerate în analiză. Chestionarul a fost compus atât din întrebări cu răspunsuri multiple, care au fost utilizate pentru a puncta problemele esențiale, părerile respondenților cu privire la variabilele analizate, cât și din întrebări cu scală de răspuns, pentru a evalua gradul de apreciere a respondenților (Anexa 5 și Anexa 6).

Subiecții cercetării sunt managerii și subalternii firmelor alese spre analiză. La cercetare au participat angajații firmelor, care au răspuns cu receptivitate la promovarea cercetării în cadrul firmelor selectate, indiferent de amplasare pe teritoriul Republicii Moldova, indiferent de aria de acțiune, locală, națională sau internațională. Tot odată în vederea validării ipotezelor am selectat pentru cercetare 3 domenii importante pentru economia țării: instituții publice, întreprinderi de confecții, întreprinderi din domeniul telecomunicații. Firmele au fost alese din domeniile menționate, în mod aleatoriu, în funcție de receptivitatea la solicitarea noastră.

Metoda de eșantionare - a fost aleasă eșantionarea aleatorie simplă.

Eșantionul a fost format din 287 angajați (72 manageri și 215 subalterni ai acestora) din 30 de organizații, proporțional câte 10 organizații din fiecare domeniu cercetat (Anexa 7). Putem considera acest eșantion ca fiind unul pilot selectat cu scopul efectuării sondajului din cadrul cercetării cu mai multe variabile de segmentare, care să asigure o mai bună reprezentativitate a eșantionului și minimizarea erorilor de sondaj. După amplasare, 87% din organizații au sediul principal în orașul Chișinău, 7% - în Orhei, 3% în Cahul și 3% în Tiraspol. După numărul de respondenți, care au răspuns solicitărilor noastre, 33% activează în instituții publice, 29% în cadrul organizațiilor din telecomunicații și 38% din industria de confecții.

Organizațiile care au participat la studiu și numărul de respondenți din fiecare organizație sunt indicate în Anexa 7.

Datele au fost colectate la sediul organizațiilor, prin adresarea directă respondenților și distribuirea chestionarului către aceștia de către autorul cercetării, chestionar ce a fost completat

personal de către respondenți. Timpul desfășurării culegerii datelor, începând de la conversația telefonică cu privire la stabilirea timpului desfășurării sondajului, până la efectuarea acestuia, postcodificarea răspunsurilor și gruparea datelor a fost de 7 luni, în *perioada iunie –decembrie 2015*.

În urma grupării datelor cercetării am efectuat o analiză a răspunsurilor pe orizontală și pe verticală. Analiza orizontală presupune prezentarea independentă a răspunsurilor la fiecare întrebare, iar cea pe verticală urmărește corelarea răspunsurilor cu identificarea legăturilor statistice și asociațiilor între caracteristicile înregistrate.

Stilul de conducere aplicat de management este un aspect important pe care am încercat să-l analizăm. Stilul reprezintă un element distinctiv sau caracteristic, o metodă particulară de acțiune. Acesta ia în considerare mai multe elemente, cum ar fi, atitudinea față de responsabilități, autoritatea exercitată de către conducător, preocuparea pentru oameni, caracteristicile comunicării etc. Respondenților nu li s-a oferit informație suplimentară cu referire la caracteristicile fiecărui stil propus. Totuși, majoritatea respondenților – 69,3% - au afirmat că în organizația din care fac parte predomină un stil democrat de management, pe când 20,7% sunt de părerea că în organizația lor managerii aplică un stil autoritar. S-a constatat o diferențiere a răspunsurilor în funcție de poziția ierarhică deținută în companie: managerii într-o mai mare măsură ca subalternii consideră că aplică stilul democratic, raportul răspunsurilor fiind respectiv 77,8% la 66,7%. Această situație poate să indice că acțiunile managerilor sunt percepute diferit de subalterni. Ceea ce managerii consideră a fi un stil de conducere democrat, nu este neapărat împărtășit și de subalterni. Cu referire la stilul permisiv, indicat de noi, divergențe nu au existat. Presupunem, că nu au fost înțelese pe deplin caracteristicile acestui stil de conducere.

Totuși, în vederea realizării scopului înaintat, am stabilit câteva grupuri de criterii, care au stat la baza determinării stilului de conducere practicat în organizațiile investigate, iar apoi am analizat răspunsurile respondenților.

Tabelul 3.1. Caracteristica stilurilor de conducere

Criterii de interacțiune a managerului cu subalternii / Stil de conducere	Stil autoritar	Stil democratic	Stil permisiv
Luarea deciziilor	Toate problemele le soluționează de unul singur	La luarea deciziilor se consultă cu subalternii	Așteaptă indicații din partea conducerii sau oferă inițiativa subalternilor
Comunicarea cu subalternii	Prin directive	Recomandă, ia în considerare opiniile subalternilor	Roagă, imploră

Delegarea responsabilităților	Integral sunt în mâinile conducătorului	În funcție cu atribuțiile	Integral în mâinile subalternilor
Atitudinea față de inițiativele angajaților	Sunt suprimate	Stimulează, le utilizează în activitate	Inițiativa este transmisă în mâinile subalternilor
Atitudinea față de rolul resursei umane în organizație	Pedeapsa este principala metodă de stimulare	Utilizează stimulente materiale și materiale	Mai des utilizează motivarea pozitivă decât cea negativă
Orientarea spre echipă și rolul managerului în echipă	Lipsa managerului duce la reducerea randamentului muncii	Lipsa managerului nu afectează randamentul muncii	Prezența sau absența managerului nu are efecte asupra randamentului muncii. Evită orice intervenție în organizarea și conducerea echipei
Atitudinea față de control	Control exagerat	Control moderat	Lipsește
Strategii utilizate în soluționarea conflictelor	Orientată spre competiție	Orientată spre colaborare	Orientată spre acomodare

Sursa: Elaborat de autor

Modalitatea de luare a deciziilor reprezintă o caracteristică importantă ce influențează stilul de conducere. De obicei, conducătorii autoritari adoptă unipersonal deciziile și mijloacele realizării acestor obiective, pe când cei democrați apelează la colaborarea subalternilor. Așa, la întrebarea cum se ia de regulă decizia în companie, mai mult de 50% din respondenți au afirmat că decizia se ia unilateral, fără consultarea angajaților, iar apoi se comunică acestora, 37% au fost de părere că în compania în care activează conducerea consultă angajații înainte de a lua o decizie, iar 10% sunt siguri, că managerii iau deciziile împreună cu angajații. Valoarea cea mai mică – 2,8% - a fost înregistrată la afirmația ca deciziile luate de conducere nu se comunică angajaților. Deși mari devieri nu există între răspunsurile oferite de manageri și cele oferite de subalterni, totuși observăm, că persoanele cu funcții de conducere sunt de părere că iau în considerare părerile subalternilor atunci când iau decizii, pe când subalternii, în majoritate, consideră că deciziile luate de conducătorii nemijlociți doar le sunt comunicate pentru a fi realizate.

Tabelul 3.2. Răspunsurile respondenților referitor la luarea deciziilor în organizația în care activează

Nr. d/o	Enunțul	Răspunsuri, % față de total răspunsuri		
		total	manageri	subalterni
1.	Conducerea decide unilateral fără a comunica decizia angajaților	2,8	1,5	3,2
2.	Conducerea decide unilateral și comunică angajaților decizia luată	50,2	42,6	52,5
3.	Conducerea consultă angajații înainte de luarea deciziei	37,0	42,6	35,3
4.	Conducerea ia decizia împreună cu angajații	10,0	13,3	9,0
	Total	100,0	100,0	100,0

Sursa: Elaborat de autor

Următoarele întrebări le-am grupat într-un bloc comun, rugându-i pe respondenți să aprecieze măsura în care sunt de acord cu un șir de afirmații, ce caracterizează mai multe elemente, care într-un final, ne permit să vedem care este cu adevărat stilul de conducere practicat în organizație. (Anexa 10)

Tabelul 3.3. Răspunsurile respondenților la întrebări ce au permis identificarea stilului de conducere practicat de manageri

Afirmații	Media ponderată a răspunsurilor		
	total	manageri	subalterni
Informațiile circulă liber prin firmă, există o mare transparență a activităților desfășurate.	3,45	3,91	3,31
Comunicarea informală este deosebit de importantă pentru buna funcționare a firmei.	3,84	3,98	3,80
Nu se poate realiza performanță fără un control strict.	3,81	4,11	3,73
Ideile subalternilor ajung repede la top-management.	3,44	3,68	3,37
Subalternii comunică direct și bidirecțional cu top-managementul companiei	3,52	3,85	3,43
Liniile de comunicare cu top-managementul sunt deschise pentru toata lumea.	3,55	3,91	3,44
Comunicarea cu top-managementul este sub forma de directive (instrucțiuni).	3,30	3,16	3,34
Directivele primite de la top-management sunt clare și coerente.	3,97	4,12	3,93
Stimulentele materiale sunt cele mai importante pentru personalul din firmă.	3,78	3,75	3,79
Recompensarea salariaților trebuie realizată în mod egal, pentru că toți contribuie cu câte ceva la realizarea sarcinilor.	3,13	3,12	3,14
Oamenii au nevoie de stimulente.	4,47	4,42	4,48
În firmă sunt diferențe mari de recompensare, bazate pe evaluarea performanțelor.	3,43	3,44	3,43
Resursa umană în firmă este văzută ca una strategică.	3,80	4,15	3,69
Personalul firmei este deschis către nou, către schimbare.	3,63	3,80	3,58
Obiectivele individuale sunt mai importante decât cele ale echipei/organizației.	2,67	2,53	2,71
Activitatea în firmă înseamnă, în primul rând, activitate de echipă.	4,08	4,22	4,03
Atmosfera de lucru influențează performanța activității firmei.	4,33	4,39	4,31
Managerii sunt interesați de dezvoltarea și utilizarea potențialului salariaților.	3,78	4,10	3,68
În firmă oamenii sunt influențați mai mult de normele informale (neoficiale) decât de cele formale.	2,98	2,76	3,04
În cadrul ședințelor se vorbește mult și fără esență.	2,26	2,08	2,30
Angajații firmei sunt loiali firmei în care activează.	2,62	3,26	2,43

Angajații ar trebui să fie capabili să formuleze obiective și modalități de atingere a acestora.	3,58	3,8	3,52
Activitatea angajaților constă în realizarea sarcinilor primite de la management	4,03	4,09	4,01
Controlul trebuie evitat pentru că sufocă inițiativa angajaților.	3,58	2,79	3,82

Sursa: Elaborat de autor

Răspunsurile la întrebările propuse le-am grupat în funcție de divergențele între mediile oferite de manageri și subalterni. Considerăm important acest lucru pentru a vedea dacă ambele categorii de respondenți văd lucrurile în același mod și în aceeași direcție.

Astfel, cele mai mari abateri ale mediilor calculate pentru cele două categorii de respondenți se atestă pentru afirmația „Controlul trebuie evitat pentru că sufocă inițiativa angajaților”. Managerii într-o măsură mai mică sunt de acord cu această afirmație (media 2,79), considerând că controlul are un impact direct asupra performanțelor întreprinderii (media 4,11) și contribuie la o mai bună desfășurarea a activității în general. Pe când subalternii sunt de părerea că nu este nevoie de control, media pentru afirmația menționată este de 3,82. Dar, totodată, ei sunt de acord, că performanța nu poate fi realizată fără un control strict (media 3,73). O altă afirmație care face diferență între răspunsurile managerilor și a subalternilor se referă la loialitatea angajaților față de organizația în care lucrează. Managerii au fost de acord cu această afirmație cu o medie de 3,26, pe când subalternii – doar 2,43.

În ce privește celelalte afirmații, răspunsurile conducătorilor și cele ale subalternilor nu au fost atât de diferite.

La nivel de organizație se impune construirea unei strategii de comunicare unitare, care să susțină principiile și regulile general aplicabile într-un asemenea climat, scopul general fiind eficientizarea activității. Managerul devine astfel responsabil de existența unui mediu flexibil și adaptabil la cerințele procesului muncii, un mediu constituit din relații pozitive între componenții organizației și de realizarea unei comunicări facile, cu bune rezultate pentru scopurile generale ale organizației. Cu referire la comunicarea între manageri și subalterni în cadrul întreprinderilor investigate este cam dificil a ne pronunța. Astfel, comunicarea cu top managementul este considerată de 57,8% de respondenți ca fiind bilaterală și la direct, dar ceea ce prezintă interes este că managerii care sunt de acord cu această afirmație reprezintă 74,2% din cei chestionați, pe când subalternii doar 52,7%, astfel încât media intensității răspunsurilor este de 3,85 la 3,43. Același rezultat îl avem și la afirmația” Liniile de comunicare sunt deschise pentru toată lumea”, media ponderată a răspunsurilor fiind de 3,91 pentru manageri și 3,44 pentru subalterni. În marea majoritate comunicarea cu top-managementul se efectuează sub forma de directive. Așa consideră 48% din respondenți, inclusiv 45% din conducători și 49% din subalterni. Dar, totodată directivele primite de la top manageri le putem considera clare și coerente. Cu această afirmație sunt de acord

79% din subalterni și 90% din conducători. Abaterea menționată ne vorbește despre perceperea diferită a lucrurilor de către cei ce emit directivele și cei ce le execută, fapt care ar putea apărea ca consecință a unei comunicări defectuoase. Dacă comunicarea manager-subordonat are loc predominant de sus în jos, adică prin directive, dacă în luarea deciziilor, inputul de la subordonați este minim, iar managerul decide singur și își impune punctul de vedere, putem spune că avem de a face mai degrabă cu un stil de conducere autocrat.

După cum am menționat mai sus, diferențele între stilurile de management constau nu doar în participarea subalternilor la decizii, ci și în gradul de delegare a responsabilităților. Se consideră, că în cazul în care predomină stilul autoritar, se utilizează pe scară redusă delegarea și consultarea subordonaților, pe când pentru stilul democratic diviziunea dintre funcțiile de decizie și cele de execuție nu mai este strictă, ele combinându-se în diferite grade, iar managerii asigură participarea subalternilor la procesul de conducere. Dacă ne referim la cercetarea realizată menționăm, că 89,4% din managerii chestionați și 87,6% din subalterni consideră, că activitatea angajaților se reduce la executarea sarcinilor pe care le primesc de la manageri. Rezultatele ne vorbesc de fapt despre divizarea strictă a responsabilităților între șefi și subalterni: primii iau decizii, iar cei din urmă trebuie să le realizeze. În confirmarea celor spuse menționăm și faptul, că 82,1% din respondenții manageri sunt preocupați de realizarea atribuțiilor. Același lucru îl consideră despre șefii săi 69,3% din subalterni. În proporție de 94 la sută, conducătorii cred în organizare, iar conform unor cercetători[169], acesta este un indicator al dominării stilului autoritar.

Deși puțini din managerii chestionați au recunoscut că consultă angajații în luarea deciziilor, ei consideră, că sugestiile și ideile care vin de la subalterni ar putea fi de real folos în activitatea conducătorului. Din acest motiv 83,6% din managerii respondenți au recunoscut faptul că acceptă sugestiile din partea subalternilor. Au confirmat acest lucru și subalternii, doar că într-o măsură mai mică – de 71,2%. Ideile subalternilor ajung repede la șefi. Așa consideră 50,5% din subalternii chestionați și 70% din conducători.

Atitudinea managerilor față de resursa umană în cadrul organizației reprezintă un indicator important ce caracterizează stilul de management dominant în organizația respectivă. Managerii-respondenți percep resursele umane din întreprindere (tabelul 3.4.) drept resursă strategică. Anume așa consideră 89,2% din aceștia. Simt acest lucru doar 62,1 % din respondenții –subalterni.

A considera că resursa umană este cea mai importantă în organizație înseamnă a acorda posibilitate și a susține angajații în dezvoltarea continuă a potențialului lor. Pentru a studia în profunzime care este realitatea relațiilor la locul de muncă, am investigat în ce măsură perfecționarea angajaților este o prioritate pentru manageri. Deși majoritatea răspunsurilor au fost în categoria „Dezacord” (întrebarea a fost formulată ca negație) – 135 persoane, s-a observat o

mică diferențiere între manageri și subalterni: managerii consideră că ei acordă atenție sporită perfecționării angajaților (media răspunsurilor fiind de 1,83), pe când angajații sunt mai rezervați cu răspunsurile lor (media răspunsurilor subalternilor constituie 2,32). Se poate deduce că, deși opinia generală este că managerii sunt interesați de perfecționarea angajaților, această preocupare se resimte mai puțin în opinia subalternilor.

Tabelul 3.4. Caracteristici privind resursele umane în opinia respondenților

Nr. d/o	Caracteristici	Media ponderată		
		total	conducători	subalterni
1.	Oamenii au nevoie de stimulente	4,47	4,42	4,48
2.	În firmă sunt diferențe mari de recompensare, bazate pe evaluarea performanțelor	3,43	3,44	3,43
3.	Resursa umană în firmă este văzută ca una strategică	3,89	4,15	3,69
4.	Personalul firmei este deschis către nou, către schimbare	3,63	3,80	3,58
5.	Managerii sunt interesați de dezvoltarea și utilizarea potențialului salariaților	3,78	4,10	3,68
6.	Perfecționarea subalternilor nu este o prioritate pentru conducător	2,21	1,83	2,32
7.	Managerii motivează subalternii și participă la dezvoltarea potențialului lor	3,78	4,13	3,68

Sursa: Elaborat de autor

Am urmat, în acest studiu, să observăm dacă fenomenul de motivare și dezvoltare a potențialului angajatului se regăsește în organizațiile analizate. Cu atât mai mult prezintă interes acest moment, deoarece faptul cum este percepută motivarea angajaților de către manageri ne poate vorbi și despre stilul de management dominant în organizație. Practic toți respondenții sunt de acord că oamenii au nevoie de stimulente pentru a lucra cu o productivitate mai înaltă, media răspunsurilor fiind de 4,47. În medie, majoritatea răspunsurilor au fost afirmative, 169 de respondenți sunt de acord că managerii motivează și se dedică dezvoltării potențialului subalternilor. Totuși, media ponderată pe segmente de manageri și subalterni a fost diferită: managerii sunt mai convinși că efectuează și dau dovadă de aceste atitudini (media fiind de 4,13), pe când subalternii sunt mai reticenți (3,68 puncte). Ținem să accentuăm că răspunsurile, în general, sunt pozitive, dar diferențele dintre percepția managerilor și impresia subalternilor merită să fie analizată.

Cu o medie de 3,78 se situează atenția acordată de către manageri dezvoltării și utilizării potențialului salariaților. Este un semnal al tratării suficiente a resurselor umane, aceasta fiind considerată ca una din resursele importante și în care trebuie să se investească sub diferite forme, pentru ca și acestea la rândul lor să poată oferi un randament ridicat, necesar pentru realizarea obiectivelor firmei.

Respondenții consideră, și îi susținem întru totul, că atmosfera de lucru, climatul organizațional este important pentru a obține performanță în activitatea organizației. Media ponderată a răspunsurilor la această afirmație este 4,33, fără mari diferențe între cele două categorii de respondenți.

Activitatea profesională este o dimensiune importantă a existenței cotidiene, cu rol atât în supraviețuirea fizică a individului, cât și în dezvoltarea personalității. Aceasta se desfășoară, de cele mai multe ori, într-un cadru organizat și stă, bineînțeles, sub semnul eficienței. Din acest caz, trebuie să avem în vedere “potrivirea” cerințelor individuale cu cele organizaționale. Reducând la un minim “acceptabil” numărul variabilelor implicate în contextul socioprofesional, am putea considera că *angajații își doresc și se așteaptă* (din partea organizației) să fie motivați și satisfăcuți din punct de vedere profesional pe mai multe paliere (financiar, al relațiilor interpersonale din colectiv, al comunicării interne, al modului de organizare și desfășurare al activității, al stilului de management, al posibilităților de promovare și dezvoltare profesională, al modului în care sunt evaluați și valorizați, etc.), iar *organizațiile își doresc și se așteaptă* să găsească: indivizi implicați, bine pregătiți profesional, fideli instituției, eficienți, pe care să nu-i ”piardă” în favoarea altor organizații care i-ar putea atrage tocmai prin satisfacerea acelor aspect care îi nemulțumesc.

Altfel spus, managerii trebuie să identifice „dorințele” și “nemulțumirile” angajaților, pe de o parte, și “dorințele” și “nemulțumirile” organizației pe de altă parte, și să intervină pentru a le “compatibiliza”, a le pune de acord. Activitatea din cadrul organizațiilor investigate se bazează pe o bună colaborare între membrii acestora așa cum rezultă din punctajul ridicat (media de 4,08) acordat importanței activității de echipă (tabelul 3.5.).

Tabelul 3.5. Caracteristici privind lucrul în echipă și rolul managerului în activitatea echipei

Nr. d/o	Caracteristici	Media ponderată		
		total	conducători	subalterni
1.	Activitatea în firmă înseamnă, în primul rând, activitate de echipă	4,08	4,22	4,03
2.	Obiectivele individuale sunt mai importante decât cele ale echipei	2,67	2,53	2,71
3.	Atmosfera de lucru influențează performanța activității firmei/organizației	4,33	4,39	4,31
4.	Conducătorul preferă să evite orice intervenție în organizarea și funcționarea grupului	2,55	2,37	2,61
5.	Managerii asigură participarea subalternilor la proces	3,85	4,18	3,75
6.	În absența managerului randamentul grupului scade.	2,79	3,03	2,72
7.	Randamentul grupului nu depinde de prezența sau conducătorului.	3,24	3,07	3,29
8.	Managerul pun accentul pe organizarea și conducerea spontană (atunci când e nevoie).	3,27	3,21	3,29

9.	Managerul este influențat de opinia angajaților.	2,51	3,10	2,33
----	--	------	------	------

Sursa: Elaborat de autor

Dar, totodată, am evidențiat o situație prin care atitudinea pentru afirmația „Obiectivele individuale sunt mai importante decât cele ale echipei” este una înjumătățită: 50% din respondenți sunt de acord cu această afirmație. În acest caz este foarte dificil de a asigura un lucru eficient în întreaga echipă, deoarece jumătate din membri nu se vor orienta spre soluționarea sarcinilor ce stau în fața echipei, ci spre rezolvarea unor interese proprii. În această direcție, considerăm, că managerii trebuie să dezvolte o activitate în vederea conștientizării de către toți membrii a importanței convergenței viziunilor asupra obiectivelor echipei. Lipsa acestei convergențe am putea s-o clasificăm drept manifestare a existenței unor variabile ce sunt atribuite stilului autoritar.

Rolul conducătorului în activitatea organizației se reduce la realizarea principalelor funcții ale acestei activități, pe care le-am caracterizat în Capitolul II. În funcție de măsura și modalitatea în care se implică în activitatea grupului, am putea face anumite concluzii cu referire la dominarea unui stil de conducere. Din rezultatele chestionării reiese că conducătorii întreprinderilor chestionate nu lasă activitatea colectivului fără atenție și se implică în organizarea și funcționarea grupului. Răspunsurile pentru afirmația de evitare a intervenției managerul este de 2,55, deși pe larg asigură participarea subalternilor la procese. La această afirmație am înregistrat divergențe în aprecieri din partea managerilor, care consideră în proporție de 94% că oferă posibilitatea subalternilor de a se manifesta în organizație, pe când ultimii sunt de acord cu această afirmație doar 72% din respondenți.

O caracteristică, care permite identificarea stilului de management este și dependența față de lider a subordonaților, ca dovadă fiind activitate sau inactivitatea în absența acestuia. Răspunsurile la întrebările înaintate pentru a ne putea exprima atitudinea la aceste întrebări le considerăm mai aproape de neutre. La întrebarea dacă randamentul grupului scade în absența managerului, majoritatea respondenților s-au regăsit în zona de neutralitate sau dezacord – exact câte 94 de răspunsuri. Managerii preponderent consideră că prezența lor nu influențează activitatea grupului – 26 răspunsuri de „Nici nici”, iar subalternii sunt mai categorici în atitudinea lor de dezacord cu această afirmație – 75 răspunsuri „Dezacord”, 68 „Nici nici”. Media ponderată a întrebării este de 2,79 puncte.

Pentru a verifica dacă respondenții au fost sinceri în răspunsurile lor cu referire la necesitatea prezenței managerului pentru ca angajații să lucreze, am formulat o întrebare de control. Rezultatele au fost mai mult sau mai puțin aceleași – 117 persoane sunt de acord că prezența sau absența managerului nu influențează randamentul grupului. Managerii au votat pentru opțiunea „Nici nici” și „Acord” cu 23 și respectiv 19 răspunsuri, iar subalternii au fost mai generoși cu răspunsuri preponderent „Acord” în număr de 98 și „Nici nici” – 54. Media ponderată a

răspunsurilor a fost de 3,24 puncte, ceea ce se plasează în zona de neutralitate cu o modestă deplasare înspre acordul cu această informație. Aceasta ne permite să credem, că în organizații se aplică un stil de management democrat.

În confirmarea rezultatelor de mai sus vin și răspunsurile la afirmația „Controlul trebuie evitat pentru că sufocă inițiativa angajaților”. Deoarece randamentul muncii practic nu este influențat de prezența sau lipsa managerului, ar fi logic să deducem că și controlul nu este o activitate primordială în aceste organizații: 26% din manageri sunt de acord cu această afirmație, 30% din ei s-au plasat în zona de neutralitate, iar 44% sunt de părerea că controlul nu trebuie evitat. Mai deși în răspunsuri s-au dovedit a fi subalternii, care în mărime de 77 la sută consideră că controlul trebuie evitat. După cum vedem, interpretarea răspunsurilor la această întrebare nu este univocă, putem intui că managerii și subalternii văd rolul controlului în mod diferit.

Organizațiile contemporane sunt supuse la numeroase schimbări și situații imprevizibile, de aceea este important ca managerii să poată conduce în mod spontan, adaptându-se la situații concrete, fără a subestima desigur importanța planificării. 123 dintre respondenți au căzut de acord că managerii din companiile lor au această abilitate de a conduce spontan. Managerii s-au manifestat cu o majoritate de 31 răspunsuri la categoria „Acord”, iar subalternii cu 92. În totalitate, răspunsurile la această întrebare au constituit 3,27 puncte. De fapt, conducerea în mod spontan este caracteristică pentru stilul permisiv, dar intensitatea răspunsurilor nu ne determină să credem, că aceasta ar fi stilul utilizat.

La întrebarea dacă managerii sunt influențați de opinia angajaților, răspunsurile au fost deosebit de interesante, pentru că s-au diferențiat pe categorii de manageri și subalterni și pentru că au arătat o atitudine confuză la nivelul managerilor. Majoritatea răspunsurilor au fost de dezacord – 121 respondenți. Managerii au optat pentru neutralitate, 33 respondenți au ales varianta „Nici nici”, de unde putem deduce că managerii nu știu dacă ar trebui sau nu să țină cont de opiniile angajaților. Subalternii s-au arătat mai siguri în opinia lor și anume că conducerea nu ține cont de părerile lor – 112 au ales „Dezacord”. Această diferențiere merită să fie cercetată în continuare, precum și starea confuză a managerilor cu referire la poziția lor și deschiderea față de părerile angajaților.

Existența sau lipsa neînțelegerilor, a conflictelor în colectiv, dar și modalitățile de soluționare ale acestora este o altă caracteristică evidențiată de noi în vederea identificării stilului de management. Conflictul este o caracteristică intrinsecă a fiecărui om în particular. El se manifestă cu atât mai mult într-o colectivitate de oameni, într-o organizație. Astfel, conflictul este prezent în relațiile interpersonale, în relațiile intra-grup și inter-grup, în deciziile strategice, precum și în alte forme organizaționale. Putem spune, că fenomenul conflictului este o parte esențială și omniprezentă a activității de management. Conflictul se manifestă în diferite forme în cadrul unei

organizații și este perceput cu intensități diferite de membrii care o compun. Efectele conflictului pot fi atât distructive cât și constructive. Dar, realitatea[170] relevă că fiecare organizație are un optim de conflict, care poate fi pus în corelație cu performanța pozitivă. În organizațiile, în cadrul cărora a fost efectuat sondajul, de asemenea există toate tipurile de conflicte. (Figura 3.1.)

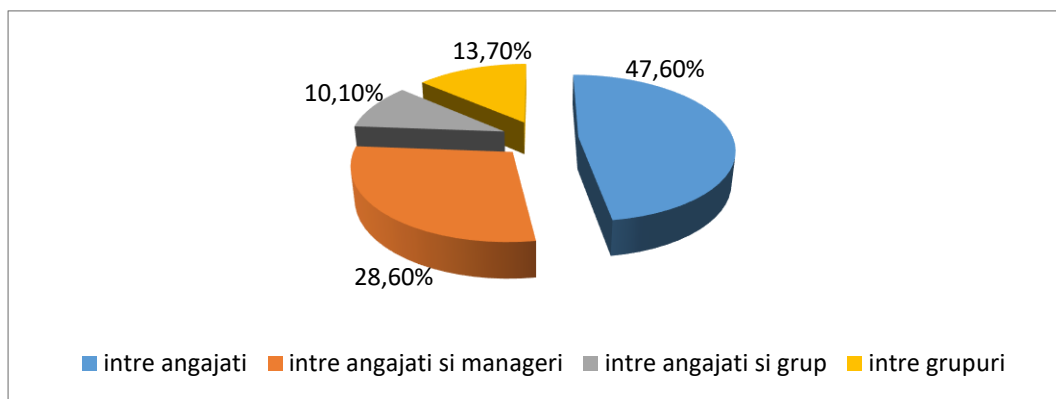


Figura 3.1. Structura conflictelor existente în organizații în opinia respondenților

Sursa: Elaborat de autor

Aproape jumătate din conflicte sunt cele ce apar între angajați. Un număr mari de conflicte (28,6%) sunt cele ce se iscă între angajați și manageri. Cauzele apariției conflictelor sunt diverse. Le-am propus respondenților să evidențieze 5 cele mai importante cauze generatoare de conflicte. Rezultatele le vedem în figura 3.2. Stimularea materială insuficientă este cauza care generează cel mai des conflicte. Ne-am așteptat la o atare situație, dacă luăm în considerare faptul, că la întrebarea „În firmă sunt diferențe mari de recompensare, bazate pe evaluarea performanțelor” 55,1% din respondenți au răspuns afirmativ, dar dacă mai luăm în considerare și numărul celor care nu au avut un răspuns ferm, procentul crește până la 82. Deci, inexistența unui sistem de recompense bazat pe performanțe, lipsa transparenței în acest domeniu cel mai des provoacă neînțelegeri și conflicte în organizațiile chestionate.

Comunicarea inadecvată este un alt motiv important care duce la apariția conflictelor. La acest capitol ne-am referit și mai sus, când am vorbit despre comunicarea în cadrul organizațiilor. Nu întotdeauna informația este pe înțelesul tuturor, clară și completă.

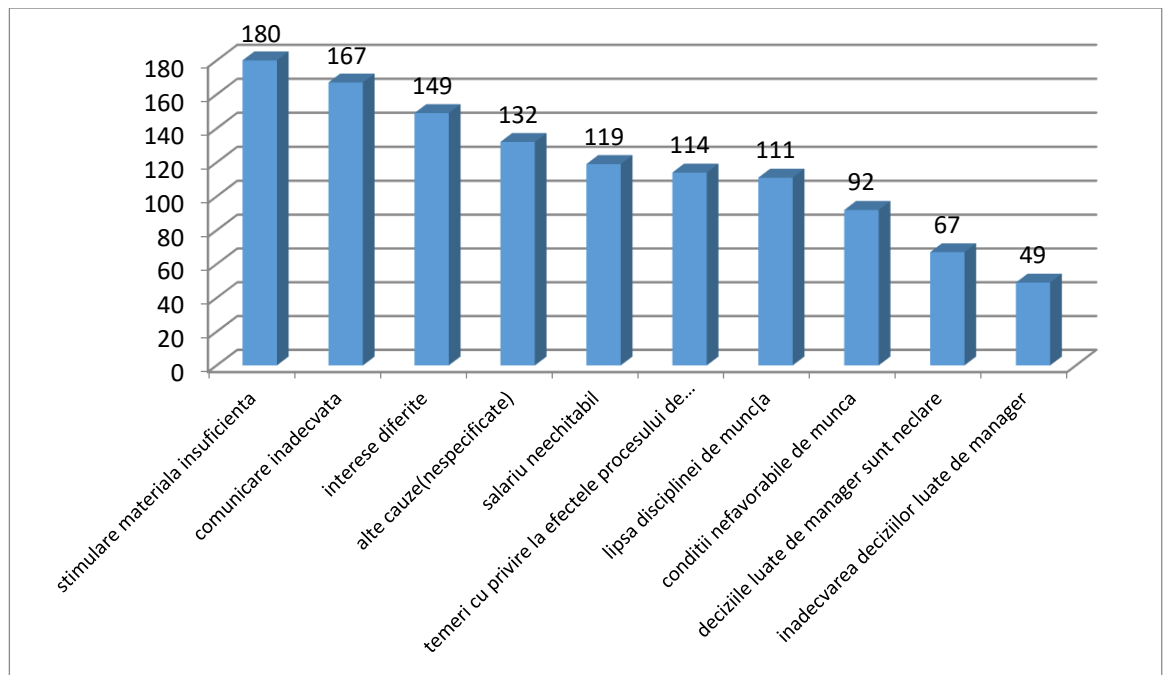


Figura 3.2. Ierarhizarea cauzelor generatoare de conflict în organizațiile chestionate

Sursa: Elaborat de autor

Managerul are o multitudine de variante de strategii de mediere a situațiilor conflictuale, opțiunile variind de la impunerea unei soluții de rezolvare a conflictului până la încurajarea părților în litigiu să rezolve conflictul pe cont propriu.

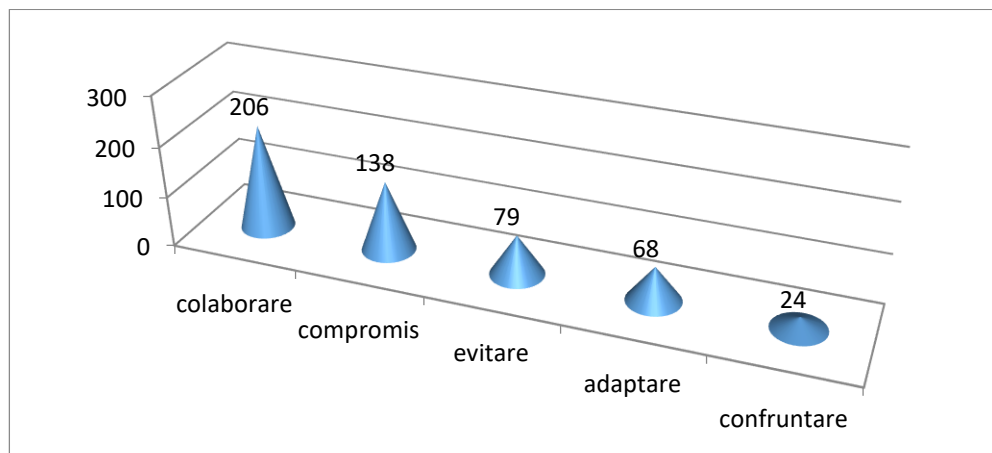


Figura 3.3. Modalități de soluționare a conflictelor

Sursa: Elaborat de autor

Evident, că în fiecare caz concret se impune o anumită strategie de soluționare a conflictelor, însă faptul că în majoritatea cazurilor se încearcă a se utiliza metoda colaborativă înclină preferințele noastre înspre stilul democratic utilizat de către organizațiile chestionate. Această strategie este caracterizată de un grad sporit de cooperare și de impunere, deoarece adresează problemele ambelor părți implicate în conflict. Strategia de colaborare este, de multe

ori, asociată cu abordarea pe care literatura de specialitate a denumit-o „rezolvarea problemelor” [144]. Această abordare presupune accentuarea soluțiilor mutual avantajoase (de exemplu, identificarea soluțiilor pentru cauzele conflictelor) și eliminarea acuzațiilor reciproce. Această strategie este singura de tip „câștig-câștig”, spre deosebire de celelalte patru în care evitarea generează o situație de tip „înfrângere- înfrângere”, iar compromisul, acomodarea și competiția o situație de tip „câștig-înfrângere”. O altă modalitate utilizată frecvent de respondenți la soluționarea conflictelor este strategia de compromis. Compromisul reprezintă un răspuns intermediar între impunere și cooperare. În opinia lui D.A.Whetten și K.S.Kameron, compromisul reprezintă o înțelegere prin care ambele părți implicate în conflict obțin o satisfacție parțială (de regulă, proporțională). Pentru ca această înțelegere să aibă loc este necesar ca fiecare din părți să facă un sacrificiu în ceea ce privește interesele sale. Așadar, utilizarea strategiei de compromis combina în doze intermediare sau în doze medii impunerea interesului propriu.

3.2. Evaluarea inteligenței emoționale a persoanelor cu funcții de conducere a organizațiilor din Republica Moldova

Inteligența emoțională a început să capete tot mai multă importanță o dată cu efectuarea diferitelor cercetări în domeniu și elaborarea testelor care măsoară această aptitudine. La acest subiect ne-am referit mai detaliat în Capitolul I. Totodată, dorim să generalizăm că savanții preocupați de problemele inteligenței emoționale au elaborat mai multe metode de măsurare a acesteia. De obicei se evidențiază două abordări în vederea măsurării inteligenței emoționale. În literatura de specialitate există dezbateri aprinse asupra acestora[174].

Prima abordare se referă la utilizarea unor teste „obiective”, formate din sarcini care au un singur răspuns corect, având ca analog testele tradiționale de măsurare a intelectului. Dar, principala dificultate a acestei abordări constă în faptul, că nu există argumente convingătoare în determinarea răspunsului corect. De exemplu, care ar fi argumentul pentru a cunoaște exact ce emoții are persoana de pe o poză? Pentru a evalua răspunsurile la astfel de întrebări se recomandă a utiliza următoarele metode:

Evaluarea experților . Unii autori însă sunt de părerea că nu există criterii obiective pentru selectarea experților în acest domeniu;

Evaluarea majorității subiecților. Acest lucru intră în contradicție cu însăși ideea testelor de inteligență, la care ar trebui să facă față minoritatea eșantionului;

Utilizarea opiniei dezvoltatorilor de teste, cum ar fi actorii, care simulează emoțiile atunci când se creează un material de testare sau pictori care creează imagini cu diferite emoții. Dar și în

acest caz nu putem fi siguri că actorii sau pictorii redau exact emoțiile, în plus, nu putem exclude faptul că aceștia au propria lor viziune, ar putea exagera sau stereotipiza, ceea ce nu ne permite să determinăm exact răspunsul corect.

O altă abordare a măsurării inteligenței emoționale se referă la utilizarea chestionarelor. Principalul neajuns al acestei abordări este recurgerea la autoevaluare, ceea ce intră în contradicție cu încercarea de a măsura inteligența emoțională ca o abilitate intelectuală. Una din problemele ce ține de utilizarea chestionarelor de măsurare a inteligenței emoționale se referă la slaba corelare cu testele de intelectualitate, acestea corelând mai strâns cu testele de personalitate. În acest context, criticii vin cu presupunerea că chestionarele de măsurare a inteligenței emoționale măsoară o anumită combinație de trăsături de personalitate.

O analiză mai detaliată a proprietăților psihometrice a metodelor care reprezintă cele două abordări de măsurare a inteligenței emoționale confirmă faptul, că acestea sunt slab corelate între ele, precum și corelațiile acestora cu modele de tehnici care măsoară alte structuri coincid insuficient. În consecință, putem presupune că aceste două abordări măsoară diferite componente ale inteligenței emoționale. Considerăm, că în această situație, varianta optimă constă în utilizarea simultană a diverselor abordări în vederea măsurării inteligenței emoționale.

În Capitolul I am prezentat și analizat mai multe teste de măsurare a inteligenței emoționale, cunoscute în domeniul psihologiei și pe larg utilizate de către psihologi. În vederea soluționării sarcinilor puse în fața cercetării, studiind vasta literatură, în deosebi a autorilor străini în domeniu, în chestionarul elaborat de noi și aplicat în diferite organizații, am introdus unele întrebări, care ne-ar permite să apreciem nivelul IE a managerilor chestionați. Răspunsurile au fost apreciate pe o scală de 5 puncte, de la „dezacord total”, căruia i se atribuie un punct, până la „acord total” cu atribuirea pentru acest răspuns a 5 puncte (Tabelul 3.6.). Întrebările incluse le-am racordat la atribuțiile pe care le îndeplinesc managerii în activitatea sa și le-am divizat în patru componente ale IE: autocunoașterea, autocontrolul, conștiința socială și managementul relațiilor interpersonale. Din acest motiv nu ne-am axat pe itemii prezentați în testele cunoscuților psihologi, menționați în Capitolul I, nu am utilizat metodicele lor, dar am pornit de la teoria științei manageriale și am înaintat întrebări, care ar permite să facem concluzii cu referire la inteligența emoțională a conducătorilor.

Pentru ca rezultatele să fie mai obiective, am chestionat un manager și câte 3 subalterni ai acestuia, apoi am contrapus rezultatele. Pentru fiecare componentă a indicatorilor de evaluare a inteligenței emoționale, am contrapus rezultatele mediului cu autoaprecierea managerului. După cum am menționat mai sus, eșantionul a fost format din 287 angajați (72 manageri și 215 subalterni ai acestora) din 30 organizații. Pentru fiecare componentă a inteligenței emoționale au

fost comparate rezultatul obținut al fiecărui manager cu media răspunsurilor a trei subalterni.
(Anexa 10)

Tabelul 3.6. Evaluare inteligenței emoționale a conducătorilor prin prisma componentelor de bază

Componenta IE	Întrebarea din chestionar	Media ponderată a răspunsurilor	
		manager	Subaltern
Autocunoaștere	Folosesc propriile emoții pentru a-mi îmbunătăți modul de gândire.	3,00	3,15
	Am capacitatea de a soluționa rapid și corect situațiile noi.	3,97	3,80
	Pot să accept criticile fără a deveni supărat/defensiv.	3,54	3,82
	Mă simt încrezător în talentele și abilitățile mele.	4,02	3,80
	Îmi este ușor să conving oamenii din jur de corectitudinea părerilor mele.	3,84	3,58
	Media	3,67	3,63
Autocontrol	Văd lucrurile obiectiv, chiar dacă sentimentele sunt puternice	3,87	3,74
	Iau decizii bune, bine fundamentate, chiar dacă în momentul respectiv sunt nervos.	3,78	3,64
	Nu reacționez la supărare.	3,45	3,23
	Îmi țin sub control gândurile și emoțiile.	3,87	3,63
	Nu mă las orbit de emoții puternice.	3,96	3,59
	Media	3,79	3,5
Conștiință socială (de grup)	Cele mai bune rezultate se obțin de regulă prin colaborare și lucru în echipă	4,33	4,20
	Îmi ajustez comportamentul în dependență de persoana cu care interacționez.	3,91	3,67
	Sugestiile din partea subalternilor nu sunt necesare	2,09	2,15
	Sunt preocupat de realizarea atribuțiilor	3,90	3,60
	Uneori declanșez rezistența și apatia subalternilor.	2,62	2,50
	Sunt influențat de opinia angajaților	3,10	2,33
	Activitatea în firmă înseamnă, în primul rând, activitate de echipă.	4,22	4,03
	Media	3,45	3,2
Management a relațiilor interpersonale	Mă simt confortabil când altcineva ia decizii în locul meu.	2,3	3,39
	Sunt înclinat să evit confruntările.		
	Prefer să lucrez de unul singur și să-mi asum responsabilitatea pentru rezultate.	3,66	3,20
	Perfecționarea subalternilor nu este o prioritate pentru mine.	3,06	3,26
	Asigur participarea subalternilor la proces.	1,83	2,32
	Motivez subalternii și particip la dezvoltarea potențialului lor.	4,18	3,75
	Prefer să evit orice intervenție în organizarea și funcționarea grupului;	4,13	3,68
	Media	2,37	2,61
	Media	3,08	3,17

Sursa: Elaborat de autor

Inteligența emoțională se referă la aptitudinea oamenilor de a-și controla propriile emoții și de a le afișa în fața altor persoane. Se pune în prim-plan respectul manifestat față de opiniile și sentimentele altor persoane, precum și față de diversitate, ceea ce este foarte important atât în viața privată, cât și în cea socială. Este foarte important să ne cunoaștem pe noi înșine, să fim conștienți de propriile aptitudini, respectiv calități și defecte. Nu trebuie să ne supra-apreciem, dar nici să ne subapreciem. Când știm care sunt calitățile și defectele noastre, le vom controla mult mai ușor. Părțile bune trebuie să le păstrăm, iar pe cele rele să le schimbăm dacă este posibil. În deosebi sunt importante aceste momente dacă ne referim la viața socială, la acele persoane, care lucrează cu oamenii și de modul cum își gestionează emoțiile depinde activitatea întregului colectiv.

Rezultatele chestionării ne-au arătat că la prima componentă pe care am investigat-o opiniile managerilor și a subalternilor, cu referire la cunoașterea de sine a managerilor, nu diferă esențial, deși am spune, că există o mică supra-apreciere din partea managerilor sau o mică subapreciere din partea subalternilor.

Practic același lucru îl observăm și la componenta a doua – autocontrolul, adică controlul emoțiilor astfel, încât ele să fie adaptate situației; conștientizarea cauzei care a generat un anumit sentiment; găsirea de metode de a controla temerile și neliniștile, mânia și tristețea. Managerii au aprecieri despre sine puțin mai favorabile decât cele pe care le oferă subalternii acestora.

A treia componentă, care am numit-o conștiința socială sau de grup, care indică sensibilitate față de sentimentele și problemele celorlalți și capacitatea de a privi din punctul lor de vedere; conștientizarea faptului că oamenii simt diferit lucrurile, ne demonstrează unele abateri mai mari între ceea cum văd lucrurile managerii și cum văd aceleași manifestări ale comportamentului managerului subalternii săi. Astfel, managerii consideră că, în activitatea lor, țin cont de părerile subalternilor, cele mai bune rezultate se obțin atunci când se lucrează în echipă, și foarte mult contează activitatea în echipă. În principiu, cu aceste afirmări sunt de acord și subalternii, doar aceștia sunt puțin mai rezervați în aprecierea managerilor săi nemijlociți. Cea mai mare discrepanță o sesizăm la răspunsurile oferite de manageri și de subalternii acestora la afirmația „Sunt influențat de opinia subalternilor”. Managerii au apreciat cu un punctaj mediu de 3,10, ceea ce înseamnă că se înclină mai mult spre faptul, că în activitatea sa cotidiană iau în considerare opiniile subalternilor, pe când ultimii, prin aprecierea cu o medie de 2,33 ne dau de înțeles, că managerii direcți nu întotdeauna iau în considerare opiniile subalternilor. Desigur, aici nu ne putem pronunța univoc. Este important de cunoscut în care cazuri sunt influențați managerii și care este modalitatea de influență, deoarece, ar putea să nu se refere doar la un simplu feedback, iar problema ar putea fi mai profundă.

A patra componentă se referă la componenta interpersonală și gestiunea relațiilor interpersonale, care presupune abilitatea de a stabili și a menține relații interpersonale reciproc

pozitive, acest lucru caracterizându-se prin intimitate, oferire și primire de afecțiune. De asemenea se referă și la *responsabilitate socială*, adică la abilitatea de a demonstra propria cooperativitate ca membru contribuabil și constructiv în grupul social căruia îi aparții sau pe care l-ai format. La această componentă noi am atribuit mai multe afirmații cu referire la manager în percepția acestuia, dar și a subalternilor săi. Aici menționăm că decalajul între răspunsurile acestor două categorii de respondenți este mai mare decât în cazurile menționate mai sus.

Astfel, în procesul managerial al firmei, componenta sa decizională ocupa o poziție deosebit de importantă. Decizia este elementul care are cea mai pronunțată specificitate managerială și un impact mare în toate planurile activităților și rezultatelor firmei. În management, menirea actului decizional constă în direcționarea conștientă a activității economice și sociale a organizației. Prin conținutul, natura și rolul său, decizia se afirmă ca nervul vital al managementului economiei unității. Realizarea deciziei constituie un proces de schimbare a realității, a resurselor naturale, financiare și umane de care dispune unitatea, contribuie la modificarea sistemului obiectiv de nevoi și, implicit, la realizarea optimului economico-social al organizației. În activitatea lor de zi cu zi, managerii sunt nevoiți să ia o mulțime de decizii: de la cele operative până la unele strategice. Managerii au menționat că ei sunt cei care trebuie să ia deciziile și nu se simt confortabil atunci când alții sunt implicați în această activitate. Spre regret subalternii văd altfel situația. Aceștia sunt de părerea, că managerii lor s-ar simți confortabil dacă cineva ar lua în locul lor deciziile. Discrepanța între răspunsuri constituie 32%, ceea ce ne duce cu gândul, că nu toți managerii sunt suficient de transparenți în activitatea sa, de aici și opiniile subalternilor.

Managerii consideră, că asigură participarea la proces cu o medie destul de înaltă – 4,18, pe când subalternii sunt mult mai rezervați în acest sens și apreciază implicarea sa doar cu o medie de 3,75. Și în alte activități de creare a relațiilor interpersonale vedem că managerii consideră că în activitatea sa asigură o coeziune cu colectivul cu care lucrează prin implicarea persoanelor în procese, motivarea adecvată a personalului, cointeresarea în perfecționarea angajaților. Subalternii, în principiu partajează aceste presupuneri ale managerului, doar că cu o intensitate mai mică.

În vederea studierii inteligenței emoționale a managerilor din organizațiile autohtone, folosind aparatul matematic, în baza componentelor pe care le-am stabilit și le-am prezentat în Tabelul 3.6, 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 făcut pentru stabilirea punctajului min-max pentru evaluarea inteligenței emoționale. Astfel valoarea minimă este 24 cea maximă – 120.

Tabelul 3.7. 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:

Tabelul 3.8.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

Stabilirea intervalului am efectuat-o, având la bază un pas fix, determinat ca diferență între punctajul maxim și cel minim împărțit la 3.

Tabelul 3.9. Rezultatele privind nivelul inteligenței emoționale pe categorii de respondenți

Nivelul inteligenței emoționale	subaltern	manager	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 3.9., 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 discrepante în modul în care se percep managerii și cum îi văd subalternii lor. Sub aspect de autoevaluare, din totalul de 72 de manageri 9 (12,5%) au un nivel înalt al inteligenței emoționale, 63 (87,5%) au un nivel mediu și nici un manager nu are un nivel jos emoțional. Totuși, dacă analizăm răspunsurile subalternilor la întrebările ce caracterizează competențele emoționale ale managerilor, situația se schimbă semnificativ. Din totalul de 215 de respondenți, majoritatea – 209 subalterni (97.2%) sunt de părerea că managerii cărora se supun posedă un nivel mediu al inteligenței emoționale. Un număr foarte modest, doar 2 respondenți (aprox 1%) apreciază abilitățile emoționale ale managerilor ca fiind înalte. Opinii diferite între categoriile de respondenți – manageri și subalterni, se observă și în cazul determinării nivelului jos de inteligență emoțională: dacă managerii nu consideră că au competențe slabe, atunci subalternii - 4 respondenți (aprox 2%) ar aprecia jos nivelul inteligenței emoționale ale managerilor cărora se supun. În urma analizei efectuate, se poate constata că nivelul inteligenței emoționale ale managerilor chestionați este preponderent mediu – 87,5% și înalt – 12,5%, dar că modul în care se percep și autoevaluează

managerii diferă de viziunea pe care o au subalternii despre aceștia. *Astfel se validează ipoteza numărul 5 înaintată 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, pe care ni l-am propus spre cercetare, a fost distribuția abilităților emoționale în funcție de gender. Am pornit de la ideea că abilitățile emoționale nu depind de sex și sunt caracteristice atât bărbaților, cât și femeilor. Reieșind din rezultatele chestionării, am fost bucuroși să constatăm că ipoteza noastră s-a confirmat, după cum se vede în tabelul 3.10.

Tabelul 3.10. Rezultatele privind nivelul inteligenței emoționale ale managerilor în funcție de sex

			Sexul		Total
			Feminin	Masculin	
Manageri	Nivelul inteligenței emoționale	înalt	6	5	11
		mediu	28	33	61
	Total		34	38	72

Sursa: Elaborat de autor

Dintre cei 72 de manageri chestionați 34 (47,2%) sunt femei și 38 (52,7%) sunt bărbați, ceea ce denotă o repartizare proporțională a persoanelor cu funcții de conducere din punct de vedere al sexului în cadrul organizațiilor cercetate. Reieșind din proporția dintre femei și bărbați a eșantionului analizat, se poate de afirmat că repartizarea managerilor cu nivel înalt și mediu (nivelul jos lipsește) al inteligenței emoționale este echilibrată. Analizând valorile ponderate, se poate de constatat că 54,5% dintre respondenții cu nivel înalt al inteligenței emoționale sunt femei, iar 45,4% sunt bărbați; 46% dintre respondenții cu nivel mediu al inteligenței emoționale sunt femei și respectiv 54% sunt bărbați. Ținând cont de ponderea generală a femeilor și bărbaților în cadrul eșantionului chestionat și repartizarea managerilor cu nivel înalt și mediu al inteligenței emoționale este aproape de valoarea 50%, putem spune că factorul gender nu este unul de influență în cazul abilităților emoționale, *astfel se validează ipoteza a patra propusă spre cercetare, conform căreia nivelul inteligenței emoționale a managerilor nu depinde de sex.*

Tabelul 3.11. Rezultatele privind nivelul inteligenței emoționale ale managerilor în funcție de domeniul studiilor absolvite

Nivelul inteligenței emoționale	Domeniul studiilor			Total
	tehnice	economice	juridice	
înalt	4	2	3	9
mediu	15	26	9	50
Total	19	28	12	59

Sursa: Elaborat de autor

Similar rezultatelor evidențiate în tabelul 3.10, care demonstrează lipsa legăturii dintre sexul și nivelul de inteligență emoțională a managerilor, se manifestă și dependența între nivelul inteligenței emoționale și domeniul studiilor deținute de manageri. Atât managerii cu studii tehnice – 19 la număr și care constituie 32,2% din total, cât și managerii cu studii juridice – 12 la număr (20,3%) și managerii cu studii economice – 28 dintre respondenți ce constituie 47,4% au înregistrat proporții similare referitoare la managerii cu nivel înalt și mediu al inteligenței emoționale.

Cu scopul de analiza exhaustiv cea de-a patra ipoteză înaintată, ne-am propus să cercetăm nivelul inteligenței emoționale ale managerilor în funcție de vechimea de muncă a acestora. Rezultatele analizei sunt reprezentate în tabelul 3.12.

Tabelul 3.12. Rezultatele privind nivelul inteligenței emoționale ale managerilor în funcție de vechimea în muncă a acestora

Nivelul inteligenței emoționale	Vechimea în muncă				Total
	1 - 3 ani	4 - 10 ani	11 - 20 ani	peste 20 ani	
înalt	1	2	2	2	11
mediu	5	22	22	12	61
Total	6	24	28	24	72

Sursa: Elaborat de autor

Observând datele din tabel, putem cu încredere afirma că nivelul inteligenței emoționale nu depinde de numărul anilor petrecuți în organizație. În intervalul de la 4 ani și trecând peste 20 de ani de experiență de muncă, variația între managerii cu nivel înalt și mediu de inteligență emoțională este nesemnificativă: intervalul dintre 4-10 ani a înregistrat 24 de manageri, în intervalul dintre 11-20 de ani s-au încadrat 28 de manageri, iar managerii care au petrecut mai mult de 20 de ani în organizație au constituit 24 la număr.

În continuare, am analizat repartizarea rezultatelor cu privire la nivelul inteligenței emoționale ale respondenților în funcție de domeniul de activitate: sector public, telecomunicații și confecții.

Tabelul 3.13. 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, reprezentate în tabelul 3.13., observăm că numărul cel mai mare a respondenților cu nivel înalt al inteligenței emoționale este în domeniul confecțiilor – 8 (72,7%) dintre cei 11 respondenți identificați, și 3 (4,1%) respondenți cu nivel înalt a inteligenței emoționale sunt din domeniul public. E nevoie de menționat că în cadrul domeniului de telecomunicații nu s-a înregistrat nici un manager cu nivel înalt al inteligenței emoționale. În cazul repartizării managerilor cu nivel mediu al inteligenței emoționale pe domenii de activitate, rezultatele sunt aproape identice: 21 dintre managerii cu nivel mediu al competențelor emoționale sunt din sectorul public, ceea ce constituie 34,4%, același număr de respondenți se regăsește și în cazul domeniului de telecomunicații – 21 de manageri, adică 34,4%, iar în cazul managerilor din domeniul confecțiilor 19 manageri au abilități emoționale medii, ceea ce constituie 31,1%. Concluzionând, 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, conform căreia, nivelul inteligenței emoționale a managerilor nu depinde de domeniul în care activează.*

Influența inteligenței emoționale asupra stilului de conducere a 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 3.14 include informația despre răspunsurile persoanelor chestionate cu referire la stilul de conducere a managerilor suprapusă cu nivelul inteligenței emoționale determinate anterior.

Tabelul 3.14. Rezultatele privind nivelul inteligenței emoționale a managerilor și stilurile de conducere ale 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, legătura între nivelul inteligenței emoționale și eficiența activității managerului fiind mai pronunțată pentru managerii ce practică stilul democrat, este confirmată de rezultatele chestionării efectuate.*

3.3. Aplicarea metodelor statistico-econometrice de validare a cercetării privind inteligența emoțională în organizațiile din Republica Moldova

Ne-am propus să validăm ipotezele de cercetare utilizând de asemenea și metodele econometrice. Analiza economică este un sistem de cunoștințe speciale care asigură studiul proceselor și fenomenelor economice în interconectarea și interdependența lor. Nivelul modern de producție necesită îmbunătățirea calității muncii în toate părțile, sporind rolul instrumentelor economice de management pentru a consolida rolul pârghiilor economice la creșterea eficienței producției. Adoptarea soluțiilor optime în analiză se realizează pe baza metodelor economico-statistice și matematice. Utilizarea pe scară largă a metodelor statistice reprezintă o direcție importantă pentru îmbunătățirea analizei economice, creșterea eficacității activităților întreprinderilor.

Nivelul dezvoltării individuale a inteligenței emoționale se manifestă în mod clar în situații, în care este legat de comunicarea oamenilor și, ca o consecință, este necesar în primul rând pentru profesioniștii a căror activitate principală este corelată de interacțiunea constantă cu alte persoane. Eficacitatea comunicării influențează întotdeauna rezultatele activității profesionale și acest lucru se observă în mod special în structura managementului, în cazul în care comunicarea cu alte persoane este fundamental de importantă, iar nivelul deciziilor luate ca urmare a comunicării este deosebit de ridicat[162].

Platforma matematică a modelelor econometrice bazate, într-o oarecare măsură, pe inerția relațiilor, constituie metodele de analiză a corelației, de regresie și factorială. În procesul de rezolvare a unei game largi de probleme de eficientizare a managementului organizației, este mai întâi necesar să se știe dacă sunt sau nu legături între ele două, sau mai multe variabile aleatoare.

O condiție fundamentală a unui instrument de evaluare este aceea de a fi sigur și consistent. Un instrument este sigur și consistent, în mod practic și direct exprimat, atunci când itemii din care este compus corelează, fiecare dintre ei, cu rezultatul aditiv al tuturor itemilor (scala, scorul global). Analiza fidelității fiind o procedură ceva mai complexă în comparație cu celelalte tehnici evidențiate până acum, presupune și un alt tip de bază de date[34]. Chestionarul din studiul efectuat se poate trata per ansamblu, ca un indicator total al climatului organizațional, sau pe scale, dacă dorim să investigăm componenta acestuia. Itemii (întrebările) acestui chestionar primesc răspunsuri în intervalul de la 1 la 5, unde 1 înseamnă foarte puțin, iar 5 înseamnă valoarea maximă. Scorul total la nivelul chestionarului, după cum am menționat mai sus, poate varia între un minimum de 24 de puncte și maximum 120 de puncte. Itemii au fost bine concepuți, au validitate teoretică și validitate de construct, per ansamblu chestionarul atingându-și obiectivele

Reieșind din rezultatele studiului efectuat asupra competențelor emoționale ale managerilor din organizațiile autohtone, am determinat o variație a răspunsurilor în funcție de domeniul de activitate (sector public, confecții și telecomunicații) și în rândul celor două categorii de respondenți chestionați – manageri și subalterni. În procesul de cercetare am identificat mai multe direcții de analiză a inteligenței emoționale în cadrul organizațiilor din Republica Moldova:

1. Determinarea elementelor componente ale inteligenței emoționale și ale stilurilor manageriale;
2. Observarea manifestării indicatorilor analizați pe domenii de activitate;
3. Stabilirea variației răspunsurilor oferite pe categorii de respondenți (manageri și subalterni);
4. Identificarea legăturilor de corelație dintre competențele emoționale și stilul de conducere aplicat de manageri;
5. Elaborarea modelului de regresie dintre elementele de stil de conducere ca funcție de componentele inteligenței emoționale.

Pentru evaluarea interdependenței dintre competențele emoționale ale managerilor și stilurile de conducere ale acestora, au fost utilizate mai multe metode și tehnici de cercetare științifică, inclusiv instrumentarul statistic. Astfel au fost analizați și prelucrați multipli indicatori, care pot fi aplicați în continuare de către cercetători și manageri pentru dezvoltarea abilităților de conducere, dar și a performanței organizatorice. Indicatorii utilizați în cadrul studiului sunt de natură calitativă și se manifestă sub forma competențelor posedate de manageri, cum ar fi:

- Competențe ale inteligenței emoționale – autocunoaștere, autocontrol, conștiință socială și managementul relațiilor interpersonale;
- Competențe de conducere – luarea deciziilor, comunicarea cu subalternii, delegare responsabilităților, atitudinea față de inițiativele angajaților, atitudinea față de resursa umană în organizație, orientarea spre echipă și rolul managerului în echipă, atitudinea față de control.

O importanță sporită a fost acordată analizei indicatorilor pentru fiecare domeniu de activitate în parte – sector public, confecții și telecomunicații. Astfel, ne-am propus să identificăm asemănările și deosebirile dintre competențele emoționale și de conducere a managerilor, înregistrate în diferite domenii de activitate din Republica Moldova. Un alt aspect semnificativ propus spre analiză a fost determinarea omogenității răspunsurilor oferite de manageri și subalterni. Ținând cont de caracteristica subiectivă a testelor de autoevaluare, am accentuat necesitatea evaluării competențelor manageriale și de către subalternii acestora, pentru a oferi obiectivitate studiului efectuat.

Pentru analiza legăturilor dintre datele privind diverse aspecte rezultative și aspecte care configurează influențele factoriale, s-a recurs la aplicarea unor metode și modele statistice care vizează analiza interdependențelor, și anume:

- Analiza asimetriei și a excesului, care caracterizează sintetic mediile componentelor inteligenței emoționale și a elementelor stilului de conducere;
- Determinarea dispersiei de selecție și a abaterii standard pentru indicatorii stabiliți (inteligența emoțională și stilul de conducere);
- Efectuarea analizei univariate și multivariate pentru grupuri de factori cercetați (poziție ierarhică și domeniu de activitate);
- Estimarea dependenței dintre componentele inteligenței emoționale și stilul de conducere prin intermediul coeficienților de corelație Pearson, Spearman și Kendall;
- Determinarea funcției de regresie liniară dintre variabila dependentă (stil de conducere) și variabila factorială (inteligența emoțională).

Pentru a valida rezultatele obținute au fost aplicate multiple teste statistice cum ar fi : Testul Student, Testul Anova, Testul Levene, teste parametrice și neparametrice de corelație etc. În procesul de analiză a datelor au fost folosite așa sisteme de calcul ca EXCEL și instrumentul de analiză statistică a datelor SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Printre cele mai relevante metode de caracterizare a legăturilor de interdependență dintre anumite fenomene, concepte sau indicatori sunt modelele analitice prin care se stabilește funcția de dependență dintre două sau mai multe variabile[137]. Funcția prin care se descrie dependența dintre o variabilă rezultativă și o variabilă independentă este reprezentată de formula:

$$y = f(x) + u \quad (3.1.)$$

Funcția care însă descrie dependența dintre o variabilă rezultativă și mai multe variabile independente este dată de relația:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_k) + u \quad (3.2.)$$

Interdependența dintre valoarea medie a variabilei rezultative (Y) și valoarea medie a variabilei/variabilelor factoriale se exprimă printr-un model econometric. Modelul econometric reprezintă o funcție matematică, obținută pe baza datelor empirice ale variabilei dependente și a celei/celor independente. Cel mai des sunt utilizate modelele econometrice liniare, care au forma:

$$y = b_0 + b_1x + u \quad - \text{ pentru cazul dependențelor simple (dintre două variabile), (3.3.)}$$

$$y = b_0 + \sum_{k=1}^n b_k x_k + u \quad - \text{ pentru cazul dependențelor multiple (dintre o variabilă rezultativă și mai multe variabile) (3.4.)}$$

Scopul analizei regresiei, prin care se estimează modelul econometric, este de a estima valoarea variabilei rezultative determinată de variabila factorială. Prin intermediul analizei regresiei pot fi soluționate următoarele probleme:

- Identificarea tipului și a formei analitice a dependenței dintre variabile;
- Determinarea estimatorilor modelului de regresie;
- Verificarea semnificației estimatorilor modelului de regresie;
- Identificarea intervalelor de încredere pentru estimatorii modelului de regresie;
- Validarea modelului de regresie;

Modelele de regresie exprimă, în exclusivitate, interdependențe cantitative care se stabilesc între variabilele corelate, ipotezele privind relațiile cauză-efect însă vor fi formulate în funcție de teoriile privind fenomenele și procesele abordate sau de conținutul și natura acestora.

În conformitate cu teoriile analizate în capitolele anterioare, ne-am propus să determinăm indicatorii de inteligență emoțională și a stilului managerial ca medii generale parvenite din răspunsurile determinate din chestionare. În continuare indicatorul ce descrie inteligența emoțională va fi codificat prin C_Tot, iar stilul de conducere a managerului – prin D_Tot.

Mediile indicatorilor ce urmează a fi determinați, vor fi calculate în baza elementelor componente ale fiecărui concept, și anume:

1. Inteligența emoțională se consideră a fi determinată de :
 - Autocunoaștere – C_1
 - Autocontrol – C_2
 - Conștiință socială – C_3
 - Management a relațiilor interpersonale – C_4

2. Stilul de conducere ale la bază componentele:

- Luarea deciziilor – D_1
- Comunicarea cu subalternii – D_2
- Delegarea responsabilităților – D_3
- Atitudinea față de inițiativele angajaților – D_4
- Atitudinea față de resursa umană în organizație – D_5
- Orientarea spre echipă și rolul managerului în echipă – D_6
- Atitudinea față de control – D_7

În scopul analizei normalității distribuției după diverse criterii s-a procedat la caracterizarea asimetriei și excesului[104]. Statisticile privind asimetria și excesul sunt date de relațiile:

$$\text{asimetria } A_s = \frac{\mu_3}{\sigma^3} \quad (3.5.)$$

$$\text{excesul } E_s = \frac{\mu_4}{\sigma^4} - 3 \quad (3.6.)$$

Tabelul 3.15. Statistici descriptive

	N	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
C_Tot	287	3,4781	,02225	,37689	,142	-,774	,144	,650	,287
D_Tot	287	3,1263	,01619	,27422	,075	,038	,144	-,622	,287
Valid N	287								

Sursa: Elaborat de autor

Astfel, valoarea ce caracterizează sintetic mediile componentelor inteligenței emoționale este caracterizată de o asimetrie negativă, sau opțiunile respondenților, în general, depășesc media general și predomină valorile mai mari ale seriei, cu toate că coeficientul de asimetrie rămâne în limitele de -1 și 1, respectând condiția de o relativă distribuție normală a răspunsurilor. Analiza excesului prezintă o împrăștiere mai mare a valorilor caracteristicii C_Tot în jurul mediei ce constituie o distribuție platicurtică $E_s=0,650$. Distribuția valorilor atinse de indicatorii statistici analizați – asimetria și excesul, pentru componentele inteligenței emoționale pot fi observate în Figurile 3.4 și 3.5.

În cazul elementelor stilului de conducere se dispune de o relativă simetrie, fără o predominare pronunțată a valorilor mai mari sau mai mici ($A_s=0,038$), în condițiile unui exces mai pronunțat ce a constituit o distribuție mezocurtică ($E_s=-0,622$), ceea ce reprezintă o concentrare mai mare în jurul mediei, și respectiv o variație mai redusă. Distribuția valorilor asimetriei și a excesului pentru componentele stilului de conducere pot fi vizualizate în Figurile 3.4.și 3.5.

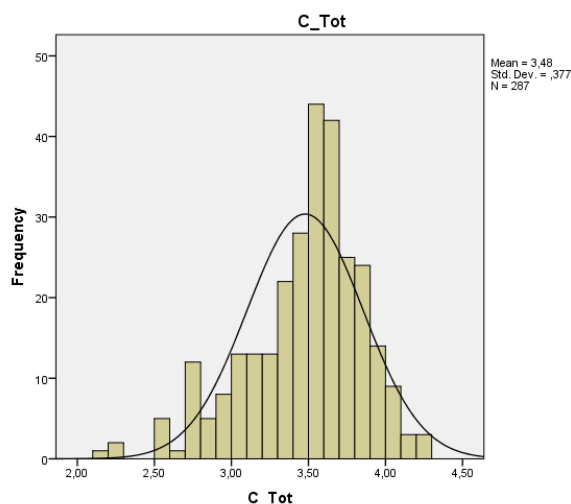


Figura 3.4. Distribuția respondenților privind elementele inteligenței emoționale și curba normală aferentă

Sursa: Elaborat de autor

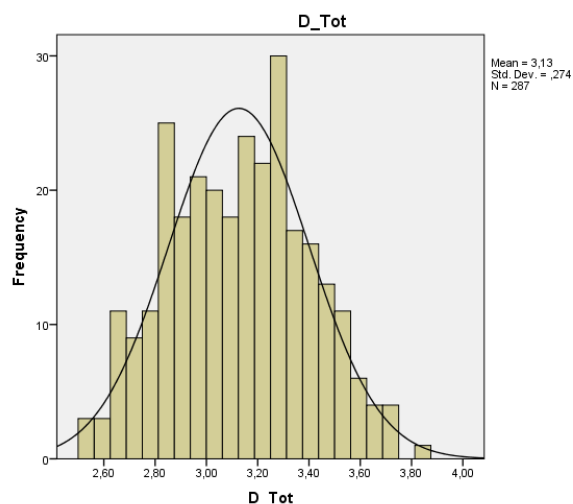


Figura 3.5. Distribuția respondenților privind elementele stilului de conducere și curba normală aferentă

Sursa: Elaborat de autor

Pentru cele trei domenii de activitate se identifică asimetrie mai pronunțată (la dreapta) pentru elementele inteligenței emoționale în domeniul Sector Public ($As=-0,668$), urmată de domeniul Telecomunicații ($As=-0,441$), și Confecții ($As=-0,368$). Elementele de stil de conducere sunt caracterizate de un grad de asimetrie mai moderat, cel mai apropiat de normal fiind domeniul Telecomunicații ($As=-0,048$), urmat de domeniul Confecții ($As=-0,174$) și Sector public ($As=-0,194$). Nici un domeniu nu a depășit limita normalității din punct de vedere al asimetriei.

Excesul, care exprimă variația accentuată a valorilor indicatorilor analizați, se manifestă mai pronunțat pentru variabila C_Tot în domeniul Telecomunicații, iar pentru variabila D_Tot , în domeniul Confecții, Sectorul Public fiind caracterizat de un grad mai redus de variație în cazul ambelor variabile. Prin urmare, domeniul Telecomunicații este cel mai apropiat de o distribuție normală.

Compararea valorilor medii provenite din diferite eșantioane reprezintă una dintre cele mai frecvent utilizate metode de analiză statistică. Scopul metodei date este de a explica natura diferențelor existente între valorile medii [36, pag.130]. Astfel, dacă diferențele dintre medii sunt determinate de fluctuații statistice, atunci diferența dintre colectivitățile comparate nu va fi semnificativă din punct de vedere statistic, și invers.

În faza de start au fost generate două variabile sintetice, sub formă de medii generale, determinate ca medii pentru elementele componente ale inteligenței emoționale – C_Tot și elementele de stil de conducere – D_Tot . Inițial s-a testat semnificația mediilor pentru variabilele

inteligenței emoționale și a caracteristicilor ce fac obiectul stilului de conducere, după cele trei domenii de activitate (j):

Au fost determinate statisticile descriptive pentru variabilele prezentate anterior:

$$\text{Mediile de selecție: } \bar{x}_j = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ij}}{n}; \forall j = \overline{1, k} \quad (3.7.)$$

$$\text{Varianță/dispersia de selecție: } S_j^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{n-1}; \forall j = \overline{1, k} \quad (3.8.)$$

$$\text{Abaterea standard de selecție: } S_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{n-1}}; \forall j = \overline{1, k} \quad (3.9.)$$

$$\text{Eroarea standard a mediei de selecție: } SE_j^{\bar{x}} = \frac{S_j}{\sqrt{n}}; \forall j = \overline{1, k} \quad (3.10.)$$

Petru a analiza valorile medii ale indicatorilor determinați a fost folosit Testul Student. Statistica Student pentru un eșantion permite să se testeze ipoteza egalității dintre media eșantionului și un anumit număr dat (etalon).

Astfel, vor fi testate ipotezele:

$$H_0: \bar{x}_j = \mu$$

$$H_1: \bar{x}_j \neq \mu$$

Statistica criteriului *Student* este dată de relația: $t = \frac{\bar{x}_j - \mu}{SE_j^{\bar{x}}} = \frac{\bar{x}_j - \mu}{S_j / \sqrt{n}}$, care are o repartiție

Student, cu $n-1$ grade de libertate.

Astfel, dacă valoarea calculată a testului t este mai mare decât valoarea critică a testului, care poate fi identificată în tabelele statistice, adică intră în zona critică a testului, se va respinge ipoteza H_0 , în favoarea ipotezei alternative H_1 . În cazul de față s-a testat ipoteza $H_0: \bar{x}_j = 0$: în exclusivitate toate mediile exploatate în studiul inteligenței emoționale sunt semnificativ diferite de zero (rezultatele detaliate sunt reprezentate în Anexa 11, pentru nivelul de semnificație $\alpha = 0.01$ (probabilitatea $p = 0.99$)).

În acest sens, au fost generate medii pentru componentele inteligenței emoționale, și a caracteristicilor ce fac obiectul stilului de conducere, după cele trei domenii de activitate (j), diferențiate pe cele două categorii de persoane chestionate: manageri și subalterni.

Conform testului t pentru mediile de selecție, în exclusivitate toate mediile generate din opțiunile respondenților sunt semnificativ diferite de zero, și deci nu au un caracter întâmplător.

În scopul estimării diferențelor de atitudine față de componentele inteligenței emoționale și a caracteristicilor stilului de conducere, s-a recurs la testarea egalității mediilor subcolectivităților de manageri și subalterni. În acest sens s-a realizat testul t pentru două eșantioane independente, prin care se verifică ipoteza egalității mediilor a două eșantioane, în condiții de distribuție normală a variabilelor și egalitate a dispersiilor de selecție. Astfel se vor testa ipotezele:

$$H_0: \bar{x}_1 = \bar{x}_2$$

$$H_1: \bar{x}_1 \neq \bar{x}_2$$

Criteriul t pentru două eșantioane independente este dată de relația:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{S \sqrt{1/n_1 + 1/n_2}} \sim t_{(n_1+n_2-2)} \quad (3.11)$$

$$\text{unde: } S_j = \sqrt{\frac{(n_1-1)S_1^2 + (n_2-1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}} \quad (3.12)$$

Rezultatele testului t pentru cele două eșantioane independente (manageri și subalterni) sunt prezentate în Anexa 12. În faza intermediară se testează omogenitatea dispersiilor celor două eșantioane, după care algoritmul deciziei de acceptare sau respingere a ipotezei nule este similar cu testul prezentat anterior.

În cazul celor două variabile C_tot și D_tot, testul Levene indică o diferență semnificativă dintre dispersiile celor două subcolectivități (dispersii total eterogene), ceea ce semnifică că datele provin din colectivități generale diferite (manageri și subalterni) [52]. Rezultatele analizei conform Testului Levene se observă în Tabelul 3.16.

Tabelul 3.16. Testul Levene pentru dispersiile colectivităților Manageri și Subalterni

		F	Sig.
C_Tot	Equal variances assumed	13,830	,000
	Equal variances not assumed		
D_Tot	Equal variances assumed	7,326	,007
	Equal variances not assumed		

Sursa: Elaborat de autor

Similar Testului Levene, statistica t – Testul Student - arată diferențe dintre mediile celor două subcolectivități, cu grade de semnificație sporite ($\alpha=0,000$ $P=0,9999$ pentru C_Tot și $\alpha=0,014$ $P=0,986$ pentru D_Tot), reprezentat în Tabelul 3.17.

Tabelul 3.17. Testul Student pentru mediile subcolectivităților Manageri și Subalterni

		t-test for Equality of Means				
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
C_Tot	Equal variances assumed	4,573	285	,000	,22689	,04962
	Equal var. not assumed	5,573	185,191	,000	,22689	,04071
D_Tot	Equal variances assumed	2,483	285	,014	,09190	,03701
	Equal var. not assumed	2,736	146,837	,007	,09190	,03358

Sursa: Elaborat de autor

O detaliere a studiului pe componentele inteligenței emoționale și elementele stilului de conducere presupune generarea unor medii distincte după fiecare element component. Astfel, așa cum semnificațiile criteriului F ale testului de omogenitate a variantelor celor două eșantioane, pentru variabilele C_1 (Autocunoașterea), C_2 (Autocontrolul), C_3 (Conștiința Socială), D_6 (orientarea spre echipă și rolul managerului în echipă) și D_7 (Atitudinea față de control), nedistribuite pe domenii de activitate, acumulează valori inferioare semnificației $\alpha = 0.01$, se va concluziona că datele respective provin din eșantioane diferite, deci nu aparțin aceleiași colectivități generale. În rest, celelalte variabile – C_4 (Managementul relațiilor interpersonale), D_1 (Luarea deciziilor), D_2 (Comunicarea cu subalternii), D_3 (Delegarea responsabilităților), D_4 (Atitudinea față de inițiativele angajaților), D_5 (Atitudinea față de resursa umană în organizație) au dispersii omogene ceea ce vorbește despre similaritatea variației celor două eșantioane (manageri și subalterni).

La rândul său, testul Student, de verificare a egalității mediilor, pune în evidență opinii similare ale reprezentanților celor două eșantioane numai în cazul variabilelor C_1 și D_3 (componenta inteligenței emoționale – Autocunoaștere și component stilului de conducere - Delegarea responsabilităților).

În abordarea diferențiată pe domenii de activitate pot fi constatate anumite diferențe privind omogenitatea dispersiilor și a mediilor celor două eșantioane. Astfel, toate variabilele pentru care Testul Student are valori mai mari decât cele critice, și semnificații ale testului mai mici decât $\alpha = 0.05$, presupun respingerea ipotezei nule privind egalitatea mediilor celor două eșantioane, deci se constată opinii diferite privind variabilele abordate.

Prin statistica ANOVA se studiază variația uneia sau mai multor variabile independente (analiza univariată), și a unei sau mai multe variabile dependente (analiza multivariată). Testul ANOVA oferă posibilitatea analizei univariate/unifactoriale ce caracterizează variația determinată de factori esențiali (de grupare) și factori întâmplători (variație internă). [46]

Testul ANOVA este dat de relația:

$$F = \frac{s_1^2}{s_2^2} = \frac{\text{variația dintre grupe}}{\text{variația din interiorul grupelor}} \quad (3.13.)$$

$$\text{unde: } s_1^2 = \frac{S_1}{k-1} = \frac{\sum_{j=1}^k (\bar{y}_j - \bar{y})^2 n_j}{k-1} - \quad (3.14.)$$

variația corectată a mediilor de grupă față de media generală;

$$s_2^2 = \frac{S_2}{n-k} = \frac{\sum_{i=1}^n (y_{ij} - \bar{y}_j)^2}{n-k} \quad (3.15.)$$

variația corectată a valorilor caracteristicii față de media de grupă.

În cazul dat se va verifica atât diferența variabilelor C_Tot și D_Tot în cele trei domenii, cât și diferența variabilelor C_Tot și D_Tot pe cele două categorii (manageri și subalterni). Rezultatele aplicării Testului ANOVA sunt reprezentate în Tabelul 3.18.

Tabelul 3.18. Testul ANOVA pentru determinarea diferenței variabilelor inteligența emoțională și stilul de conducere în cele trei domenii analizate

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
C_Tot	Between Groups	3,615	2	1,807	13,868	,000
	Within Groups	37,011	284	,130		
	Total	40,626	286			
D_Tot	Between Groups	,683	2	,342	4,658	,010
	Within Groups	20,823	284	,073		
	Total	21,506	286			

Sursa:Elaborat de autor

Prin urmare, cu o probabilitate suficient de mare se respinge ipoteza privind egalitatea mediilor din cele trei grupe (domenii de activitate) pentru ambele variabile (cu precădere pentru C_Tot), deci variația totală este determinată în proporție de 93,3% și respectiv 82,3% de variația dintre grupe și nu variația din interiorul fiecărei grupe în parte.

În continuare a fost aplicat Testul ANOVA pentru a verifica diferența variabilelor inteligenței emoționale și a stilului de conducere pe categorii de respondenți, și anume manageri și subaltern. Tabelul 3.19. conține rezultatele acestei analize.

Tabelul 3.19. Testul Anova pentru determinarea diferenței variabilelor inteligența emoțională și stilul de conducere determinate pe categorii de manageri și subalterni

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
C_Tot	Between Groups	2,777	1	2,777	20,908	,000
	Within Groups	37,849	285	,133		
	Total	40,626	286			
D_Tot	Between Groups	,456	1	,456	6,167	,014
	Within Groups	21,051	285	,074		
	Total	21,506	286			

Sursa: Elaborat de autor

Și în acest caz, cu un nivel de semnificație destul de mare se poate confirma diferența mare dintre variabilele determinate pentru cele două categorii (manageri și subalterni), cu precădere pentru C_Tot. Deci variația totală este determinată în proporții nete de variația factorului de grupare, și nu de variația internă (din interiorul grupelor).

Detaliat, pe cele trei domenii, diferențele dintre categoriile de șefi și subalterni a variabilelor C_tot și D_Tot se prezintă astfel:

Tabelul 3.20. Testul ANOVA detaliat pentru determinarea diferenței variabilelor inteligența emoțională și stilul de conducere

Domeniul			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sector Public	C_Tot	Between Groups	,425	1	,425	4,677	,033
		Within Groups	8,460	93	,091		
		Total	8,886	94			
	D_Tot	Between Groups	,020	1	,020	,300	,585
		Within Groups	6,118	93	,066		
		Total	6,137	94			
IT	C_Tot	Between Groups	,362	1	,362	5,079	,027
		Within Groups	5,841	82	,071		
		Total	6,203	83			
	D_Tot	Between Groups	,057	1	,057	,742	,391
		Within Groups	6,329	82	,077		
		Total	6,387	83			
Confecții	C_Tot	Between Groups	2,473	1	2,473	13,477	,000
		Within Groups	19,450	106	,183		
		Total	21,923	107			

	D_Tot	Between Groups	,576	1	,576	7,905	,006
		Within Groups	7,723	106	,073		
		Total	8,299	107			

Sursa: Elaborat de autor

Astfel, în cazul variabilei prin care exprimă sintetic componentele inteligenței emoționale (C_Tot), cu o probabilitate mai mare de 95%, se respinge ipoteza de omogenitate a valorilor specifice celor două categorii. În schimb în domeniile Sector Public și Telecomunicații opiniile managerilor și subalternilor privind elementele de stil de conducere nu se deosebesc semnificativ, încât în aceste două subcolectivități prevalează variația din interiorul grupelor față de cea dintre grupe.

Un alt obiectiv urmărit în studiu va fi orientat spre estimarea dependenței dintre componentele inteligenței emoționale și stilul de conducere adoptat de către manageri. În acest caz va fi testată corelația/asociația dintre cele două variabile, care exprimă sintetic elementele componente ale inteligenței emoționale și a stilului de conducere.

Coeficientul de corelație Pearson determinat după relația[109]:

$$r_{y(x)} = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sqrt{\text{var}(x) \text{var}(y)}} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{n S_x S_y} \quad (3.16.)$$

Rezultatele estimării coeficientului de corelație liniară Pearson cu ajutorul sistemului SPSS se prezintă astfel:

Tabelul 3.21. Rezultatele estimării coeficientului de corelație liniară Pearson

		C_Tot	D_Tot
C_Tot	Pearson Correlation	1	,588**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	72	72
D_Tot	Pearson Correlation	,588**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	72	72

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

În urma calculării coeficientului Pearson se poate de afirmat că între cele două variabile există o legătură statistică de intensitate medie (corelație rezonabilă – când $r=0,5$, statistic semnificativă $p>0,001$), cu un nivel de semnificație suficient de mare. Raportul de determinație, calculat în baza coeficientului de corelație ($\eta_{y(x)} = r_{y(x)}^2$), indică proporția variației variabilei rezultative (D_Tot) determinată de variația variabilei factoriale (C_Tot). În cazul de față mai mult

de 1/3 din variația variabilei rezultative este determinată de variația componentelor inteligenței emoționale.

Situații aproximativ similare sunt prezentate și de testele neparametrice:

- Coeficientul de corelație a rangurilor Spearman - $r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$, (3.17.)

unde d_i – diferența rangurilor (x și y); n – numărul perechilor de valori x și y ;

- Coeficientul lui Kendall - $\tau_K = \frac{2S}{n(n-1)}$, (3.18.)

unde S - suma concordantelor posibile, calculate prin consemnarea cu +1 a "consensului" și cu -1 a variației inverse. [134]

Rezultatele estimării cu ajutorul SPSS a coeficienților de asociere Spearman și Kendall se prezintă în Tabelul 3.22.

Tabelul 3.22. Rezultatele estimării coeficienților de asociere Spearman și Kendall

			C_Tot	D_Tot
Kendall's tau_b	C_Tot	Correlation Coefficient	1,000	,409**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	72	72
	D_Tot	Correlation Coefficient	,409**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	287	287
Spearman's rho	C_Tot	Correlation Coefficient	1,000	,568**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	72	72
	D_Tot	Correlation Coefficient	,568**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	72	72
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Sursa: Elaborat de autor

Și în cazul indicatorilor de corelație neparametrică se obțin valori cuprinse în intervalul [0,4;0,6], ceea ce indică un nivel rezonabil de corelație, suficient de semnificativă. Prin urmare, între variabilele corelate y (elementele de stil de conducere) și x (componentele inteligenței emoționale) există o dependență de intensitate medie.

În continuare analiza corelației se va detalia pe cele trei domenii de activitate. Astfel, exclusiv în toate cele trei domenii de activitate se înregistrează intensități medii de dependență dintre variabilele y (elementele de stil de conducere) și x (componentele inteligenței emoționale), cu semnificații statistice suficient de mari. Rezultatele estimării coeficientului Pearson a variabilelor analizate C_Tot și D_Tot pentru cele trei domenii de activitate se conțin în Tabelul 3.23.

Tabelul 3.23. Rezultatele estimării coeficientului de corelație liniară Pearson pentru cele trei domenii de activitate

Domeniul			C_Tot	D_Tot
Sector Public	C_Tot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 95	,501** ,000 95
	D_Tot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,501** ,000 95	1 95
IT	C_Tot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 84	,530** ,000 84
	D_Tot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,530** ,000 84	1 84
Confecții	C_Tot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 108	,662** ,000 108
	D_Tot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,662** ,000 108	1 108

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sursa: Elaborat de autor

Analiza diferențiată a opțiunilor manifestate de manageri și de subalterni, vor contribui cu detalii privind viziunea celor două categorii de angajați. În acest sens, pe poziție de factor de diferențiere a răspunsurilor respondenților a fost plasată variabila ce separă cele două categorii. Prin această diferențiere se descoperă o particularitate a dependenței dintre cele două variabile corelate mai puțin așteptată, indicate în Tabelele 3.24. și 3.25.

Tabelul 3.24. Rezultatele estimării coeficientului de corelație liniară Pearson pentru categoria Manageri

Domeniul			C_Tot	D_Tot
Sector Public	C_Tot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 24	,214 ,316 24
	D_Tot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,214 ,316 24	1 24
IT	C_Tot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 21	-,051 ,826 21
	D_Tot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,051 ,826 21	1 21
Confecții	C_Tot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 27	,630** ,000 27
	D_Tot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,630** ,000 27	1 27

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul 3.25. Rezultatele estimării coeficientului de corelație liniară Pearson pentru categoria Subalterni

Domeniul			C_Tot	D_Tot
Sector Public	C_Tot	Pearson Correlation	1	,555**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	71	71
	D_Tot	Pearson Correlation	,555**	1
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	71	71
IT	C_Tot	Pearson Correlation	1	,638**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	63	63
	D_Tot	Pearson Correlation	,638**	1
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	63	63
Confecții	C_Tot	Pearson Correlation	1	,634**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	81	81
	D_Tot	Pearson Correlation	,634**	1
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sursa: Elaborat de autor

Urmărind rezultatele statisticilor prezentate pentru categoria „Manageri”, se observă o degradare a estimatorilor parametrilor corelației, pe când în cazul „Subalternilor” au suportat o îmbunătățire, în special pentru domeniul Telecomunicațiilor. Oricum, cea mai puternică și semnificativă legătură dintre variabilele corelate se resimte în cazul categoriei „Subalterni Telecomunicații” și „Manageri Confecții”, iar cea mai slabă legătură (lipsă de dependență), și nesemnificativă în același timp, poate fi constatată în cazul categoriei „Manageri Telecomunicații”. În aceste împrejurări domeniul Telecomunicații este caracterizat de cele mai contradictorii opinii ale „Managerilor” și „Subalternilor”.

Situații detaliate pe elemente componente ale celor două variabile vor clarifica și mai puternic dependența dintre cele două variabile corelate, dar și factorii de influență mai importanți, evidențiați în Tabelul 3.26 cu culoarea maro:

Tabelul 3.26. Matricea de corelație dintre inteligența emoțională și stilul de conducere în baza elementelor componente

		D_1	D_2	D_3	D_4	D_5	D_6	D_7	D_Tot
C_Tot	Pearson Correlation	,478	,507	,045	,536	,430	,443	-,036	,619
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,508	,000	,000	,000	,603	,000
	N	202	215	215	215	215	215	215	215
C_1	Pearson Correlation	,328	,411	-,024	,388	,374	,332	,075	,480
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,725	,000	,000	,000	,272	,000
	N	202	215	215	215	215	215	215	215

C_2	Pearson Correlation	,424**	,461**	-,011	,337**	,299**	,274**	-,091	,454**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,874	,000	,000	,000	,183	,000
	N	202	215	215	215	215	215	215	215
C_3	Pearson Correlation	,316**	,372**	,308**	,628**	,223**	,398**	,000	,560**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,998	,000
	N	202	215	215	215	215	215	215	215
C_4	Pearson Correlation	,365**	,239**	-,095	,332**	,428**	,394**	-,073	,400**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,165	,000	,000	,000	,288	,000
	N	202	215	215	215	215	215	215	215

Sursa: Elaborat de autor

Aceleași date, prezentate pe domenii de activitate, vor fi capabile să prezinte informații analitice, pentru identificarea dificultăților de dependență, ce se manifestă la nivel de variabile abordate în fiecare din domeniile de activitate (Anexa 11).

În contextul dependențelor descrise anterior, vom elabora modelul de regresie simplă liniară, prin care vom caracteriza dependența dintre cele două variabile (elementele de stil de conducere ca funcție de componentele inteligenței emoționale), modelul dependenței fiind dat de relația: $y = f(x) + u$

y - D_Tot variabila dependentă (elementele de stil de conducere);

în care: 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: $\hat{y} = \hat{a} + \hat{b}x$ (3.19)

$\hat{y}$ - estimatorul variabilei dependente D_Tot;

unde:

$\hat{a}$ și $\hat{b}$ - estimatorii parametrilor modelului (urmează a fi determinați);

Tabelul 3.27. 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 este dată de relația - $\hat{y} = 1.639 + 0.428x$ ceea ce poate fi interpretat astfel:

- în condițiile unor valori nule ale expresiei sintetice a inteligenței emoționale, valoarea sintetică stilului de conducere ar înclina spre valoarea 1,639, aceasta fiind determinată de alți factori decât componentele IE;
- creșterea punctajului dat componentelor inteligenței emoționale cu un punct ar determina avansarea pe scală de la 1 la 5 a elementelor stilului de conducere cu cca 0,428 puncte.
- afirmațiile respective sunt destul de consistente cu un nivel înalt al semnificației statistice.

Rezultatele privind modelul de regresie implică caracterizarea acestui cu ajutorul unui set de indicatori ai bonității modelului, destul de favorabili, printre care:

Coeficientul corelației multiple, care se aplică în cazul legăturilor multiple și neliniare -

$$R_{y/t} = \sqrt{1 - \frac{\sum (y_i - Y_t)^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}} = 0.588, \text{ ceea ce exprimă o intensitate medie a legăturii dintre variabilele}$$

caracterizate cu ajutorul modelului de regresie;

Raportul de determinație, cu semnificația proporției variației variabilei dependente - D_Tot (elementele de stil de conducere), determinată de variația variabilei independente - C_Tot (componentele IE).

$$R_{y/t}^2 = 1 - \frac{\sum (y_i - Y_t)^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2} = 0.345 \quad (3.20)$$

Prin urmare, circa 1/3 din variația elementelor de stil de conducere este determinată de variația componentelor IE, iar restul variației explicându-se de influența altor factori (neincluși în model).

Valoarea ajustată a raportului de determinare, utilizată pentru penalizarea efectului creșterii mecanice a lui R^2 determinat de creșterea numărului variabilelor independente.

$$R_{adj}^2 = 1 - \frac{s^2}{s_y^2} = 1 - (1 - R^2) \frac{(n-1)}{(n-k)} = 0.343 \leq R^2 \quad (3.21)$$

Situația în care raportul de determinație și valoarea ajustată a acestuia înregistrează valori aproximativ similare, se poate vorbi despre o afecțiune redusă a raportului de determinație pe contul numărului de factori implicați în modelul de regresie.

Coeficientul de autocorelație a erorilor modelului – statistica Durbin-Watson - este utilizat pentru testarea autocorelației erorilor modelului de regresie. [36]

$$DW = \frac{\sum_{i=2}^n (e_i - e_{i-1})^2}{\sum_{i=2}^n e_i^2} = 1.88 \quad (3.22)$$

De regulă în absența autocorelării criteriul $DW = 2$, iar în cazul autocorelării pozitive a erorilor DW tinde la zero și autocorelării negative la 4. În cazul dat se dispune de o valoare suficient de bună a testului DW , ceea ce se explică printr-o repartitie întâmplătoare a erorilor modelului, și deci o specificare reușită a acestuia.

Tabelul 3.28. 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					

Elaborat de autor

Statistica ANOVA, prin care se verifică semnificația întregii regresii (cu excepția termenului liber) denotă o calitate suficient de mare a modelului, cu o probabilitate critică unilaterală (Sig. - *Significance F*) favorabilă.

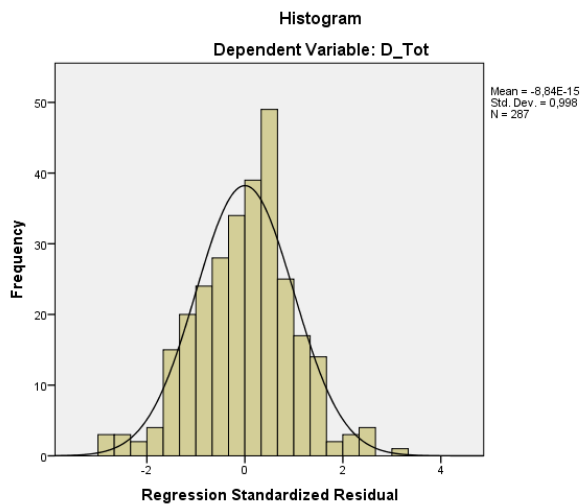


Figura 3.6. Distribuția erorilor modelului de regresie

Sursa: Elaborat de autor

Histograma erorilor standardizate ale modelului de regresie indică o repartitie aproximativ normal a erorilor cu media apropiată de valoarea nulă și devierea standard apropiată de 1, ceea ce presupune că condițiile de normalitate a distribuției erorilor sunt îndeplinite.

Tabelul 3.29. Testul ANOVA pentru modelul de regresie dintre inteligența emoțională și stilul de conducere

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,426	1	7,426	150,316	,000 ^b
	Residual	14,080	285	,049		
	Total	21,506	286			
a. Dependent Variable: D_Tot						
b. Predictors: (Constant), C_Tot						

Sursa: Elaborat de autor

Modelele de regresie pentru cele trei sectoare de activitate, la care se vor asocia statisticile de bonitate/calitate a modelelor indică situații similare, și se prezintă în Anexa 11.

O analiză comparativă între modelele de regresie, specificate pentru cele trei domenii de activitate scoate în evidență o calitate mai bună a specificării pentru domeniul confecției, pentru care este caracteristic un coeficient al corelației multiple (R) de cca 0,662, ceea ce a determinat o pondere maximală a influenței factorului Inteligența emoțională asupra stilului de conducere ($R^2=0,44$), iar statistica F prezintă cea mai mare valoare critică ($F=82,7$), cu o semnificație sporită a modelului. La celălalt pol se situează domeniul sector public pentru care parametrii de calitate a modelului la fel se manifestă în limite rezonabile cu o specificare generală un pic mai slabă a modelului de regresie.

3.4. Corelația dintre elementele inteligenței emoționale și eficiența managerială prin prisma funcțiilor de management

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, antrenare și control, au fost determinate în cardul studiului ca elementele ce constituie eficiența managerială, ori anume prin îndeplinirea cu succes a acestor funcții un manager poate da dovadă de performanță, rezultate și succes. Astfel, vom analiza în continuare interdependența dintre inteligența emoțională și eficiența managerială prin prisma funcțiilor de management.

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 al 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 3.30. Rezultatele estimării coeficientului de corelație liniară Pearson

	C_Tot	F_planifica re	F_organiza re	F_decizie	F_antrenar e	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

În continuare ne-am propus să analizăm corelația dintre nivelul inteligenței emoționale ale managerilor și funcțiile manageriale pe care le îndeplinesc nu doar la nivel general, dar și în cadrul fiecărui domeniu de activitate analizat în parte: instituții publice, telecomunicații și confecții. E necesar de menționat că în cazul organizațiilor din sectorul public și a întreprinderilor din domeniul confecțiilor legăturile de corelație observate mai sus sunt mai accentuate decât în cazul companiilor din domeniul telecomunicațiilor. Dacă în sectorul public legătura dintre nivelul inteligenței emoționale și funcțiile de organizare și antrenare se apropie de o intensitate medie $r=0,325$ și respectiv $r=0,480$, iar în cazul întreprinderilor din domeniul de confecții legăturile de

corelație sunt $r=0,225$ pentru interdependența dintre inteligența emoțională și funcția de organizare și $r=0,530$ pentru interdependența dintre nivelul inteligenței emoționale și funcția de antrenare; atunci în situația companiilor de telecomunicații legătura este mai puțin semnificativă: $r=0,126$ pentru funcția de organizare și $r=0,264$ pentru funcția de antrenare.

Legătura inversă dintre nivelul inteligenței emoționale și funcția de control se regăsește în cadrul tuturor celor trei domenii de activitate, variind ușor în intensitate. Cea mai puțin semnificativă legătură se regăsește în cazul organizațiilor din sectorul public $r=-0,041$, pentru întreprinderile din domeniul de telecomunicații semnificația legăturii crește până la $r=-0,179$, iar cea mai semnificativă legătură inversă se poate observa la companiile din domeniul de confecții unde $r=-0,237$. Deci, anume managerii din întreprinderile de confecții sunt de părere că o dată cu ridicarea nivelului inteligenței emoționale, necesitatea unui control riguros va scade.

Tabelul 3.31. Rezultatele estimării coeficientului de corelație Pearson pentru cele trei domenii de activitate

	C_Tot	F_planifica	F_organiza	F_decizie	F_antrenar	F_control
	re	re			e	
Sector Public						
Pearson Correlation	1	,183	,325**	,257*	,480**	-,041
Sig. (2-tailed)		,076	,001	,012	,000	,694
N	24	24	24	24	24	24
IT						
Pearson Correlation	1	,106	,126	-,030	,264*	-,179
Sig. (2-tailed)		,336	,254	,790	,015	,103
N	21	21	21	21	21	21
Confecții						
Pearson Correlation	1	-,020	,225*	-,087	,530**	-,237*
Sig. (2-tailed)		,841	,019	,368	,000	,014
N	27	27	27	27	27	27

Sursa: Elaborat de autor

Și funcțiile de regresie, specificate pentru dependența dintre elementele inteligenței emoționale (exprimate sintetic prin IE_med/C_tot) și elementele funcțiilor de management (exprimate sintetic prin FM_mediu) indică legături slabe, cu o tendință spre o intensitate medie, dintre variabilele incluse în model, caracterizate de semnificații destul de mari ale modelelor.

În contextul dependențelor descrise anterior, vom elabora modelul de regresie simplă liniară, prin care vom caracteriza dependența dintre variabilele ce descriu eficiența managerială

prin prisma funcțiilor de management și inteligența emoțională ca medie a componentelor sale determinante: autocunoașterea, autocontrolul, conștiința socială și managementul relațiilor interpersonale. Analogic studiului efectuat pentru a determina dependența dintre nivelul inteligenței emoționale și stilurile de conducere adoptate de manageri, și în cazul variabilelor Inteligența emoțională și funcțiile de management, modelul dependenței a fost dat de relația:

$$y = f(x) + u$$

în care:

- y - FM_mediu variabila dependentă (funcțiile de management ce determină eficiența managerială);
- x - C_Tot variabila factorială (componentele inteligenței emoționale);
- 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 FM_mediu;
- $\hat{a}$ și $\hat{b}$ - estimatorii parametrilor modelului (urmează a fi determinați);

Tabelul 3.32. 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 a funcțiilor de management ar înclina spre valoarea 2,430, aceasta fiind determinată și de alți factori decât componentele inteligenței emoționale;
- creșterea punctajului dat a 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.

Rezultatele privind modelul de regresie implică caracterizarea acestuia cu ajutorul unui set de indicatori ai bonității modelului, destul de favorabili, printre care:

Coeficientul corelației multiple, care se aplică în cazul legăturilor multiple și neliniare -

$$R_{y/t} = \sqrt{1 - \frac{\sum (y_i - Y_t)^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}} = 0.279, \text{ ceea ce exprimă o intensitate slabă spre medie a legăturii dintre}$$

variabilele caracterizate cu ajutorul modelului de regresie;

Coeficientul de autocorelație a erorilor modelului – statistica Durbin-Watson - este utilizat pentru testarea autocorelației erorilor modelului de regresie.

$$DW = \frac{\sum_{i=2}^n (e_i - e_{i-1})^2}{\sum_{i=2}^n e_i^2} = 1.792 \quad (3.22)$$

De regulă în absența autocorelării criteriul $DW = 2$, iar în cazul autocorelării pozitive a erorilor DW tinde la zero și autocorelării negative la 4. În cazul dat se dispune de o valoare suficient de bună a testului DW , ceea ce se explică printr-o repartitie întâmplătoare a erorilor modelului, și deci o specificare reușită a acestuia.

Tabelul 3.33. 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

Statistica ANOVA, prin care se verifică semnificația întregii regresii (cu excepția termenului liber) denotă o calitate suficient de mare a modelului, cu o probabilitate critică unilaterală (Sig. - *Significance F*) favorabilă.

Tabelul 3.34. Testul ANOVA pentru modelul de regresie dintre inteligența emoțională și eficiența managerială determinată de funcțiile de management

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,188	1	2,188	24,109	,000 ^b
Residual	25,863	285	,091		
Total	28,051	286			

a. Dependent Variable: FM_mediu

b. Predictors: (Constant), IE_med

Sursa: Elaborat de autor

Histograma erorilor standardizate ale modelului de regresie indică o repartiție aproximativ normală a erorilor cu media apropiată de valoarea nulă și devierea standard apropiată de 1, ceea ce presupune că condițiile de normalitate a distribuției erorilor sunt îndeplinite.

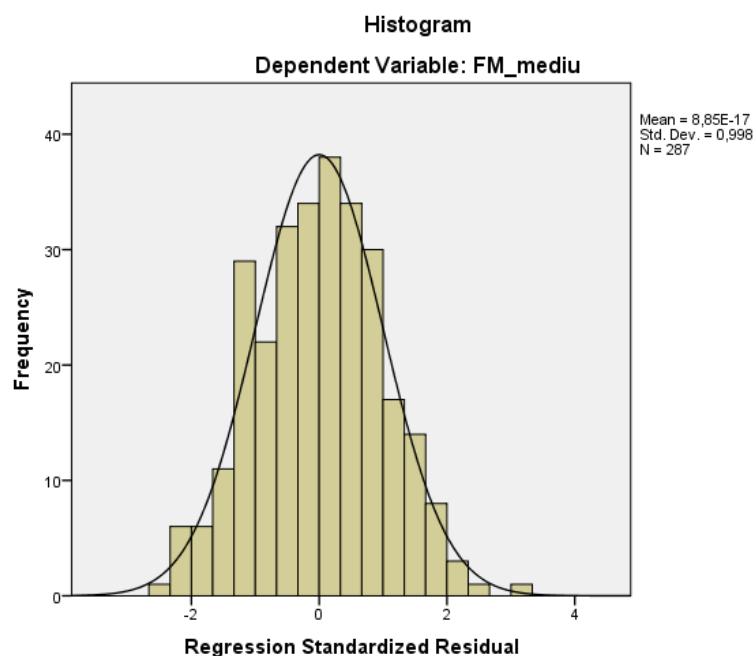


Figura 3.7. Distribuția erorilor modelului de regresie

Sursa: Elaborat de autor

Despre semnificația mare a modelului de regresie ne vorbește și distribuția aleatoare, apropiată de o distribuție normală a erorilor, cu medie apropiată de zero, și cu o deviere standard apropiată de 1.

O posibilitate de detaliere a relației de dependență dintre Funcțiile manageriale și componentele inteligenței emoționale, se va realiza prin specificarea unor modele de regresie, prin includerea consecutivă în cadrul acestora a elementelor separate ale IE (C_1, C_2, C_3 și C_4).

Tabelul 3.35. Modelul de regresie dintre inteligența emoțională și funcțiile manageriale incluse consecutiv

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,202 ^a	,041	,037	,30726	
2	,206 ^b	,043	,036	,30751	
3	,276 ^c	,076	,066	,30259	
4	,321 ^d	,103	,090	,29868	1,748

- a. Predictors: (Constant), C_1
- b. Predictors: (Constant), C_1, C_2
- c. Predictors: (Constant), C_1, C_2, C_3
- d. Predictors: (Constant), C_1, C_2, C_3, C_4
- e. Dependent Variable: FM_mediu

Sursa: Elaborat de autor

Prin urmare, cel mai adecvat model, din punct de vedere al indicatorilor corelației și determinației multiple, pare a fi modelul 4, care include toate elementele componente ale IE, caracterizat de o intensitate slabă a legăturii, cu o tendință spre medie ($R=0,321$), și cu pondere însumată a influenței asupra variației FM de cca 10,3%.

Tabelul 3.36. Testul ANOVA pentru modelul de regresie dintre inteligența emoțională și funcțiile manageriale

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,145	1	1,145	12,127	,001 ^b
	Residual	26,906	285	,094		
	Total	28,051	286			
2	Regression	1,196	2	,598	6,322	,002 ^c
	Residual	26,855	284	,095		
	Total	28,051	286			
3	Regression	2,139	3	,713	7,787	,000 ^d
	Residual	25,912	283	,092		
	Total	28,051	286			
4	Regression	2,894	4	,723	8,110	,000 ^e
	Residual	25,157	282	,089		
	Total	28,051	286			

- a. Dependent Variable: FM_mediu
- b. Predictors: (Constant), C_1
- c. Predictors: (Constant), C_1, C_2
- d. Predictors: (Constant), C_1, C_2, C_3
- e. Predictors: (Constant), C_1, C_2, C_3, C_4

Sursa: Elaborat de autor

La fel, și testele bazate pe descompunerea variației (ANOVA), cu care se apreciază calitatea generală a modelelor de regresie, ne relatează o situație similară, conform căreia cel mai adecvat model este modelul 4, în care se identifică cea mai reușită corespondență dintre valoarea critică (calculată) a testului Fisher ($F_{crit}=8,11$) și nivelul de semnificație a modelului.

Astfel, cele patru modele de regresie sunt caracterizate de estimatorii parametrilor modelelor, cu testele de calitate ai acestora și limitele intervalelor de încredere. În acest caz pot fi evidențiate următoarele momente semnificative:

- Valoarea semnificativă a termenului liber (constantei), care descrește odată cu asocierea unei variabile factoriale suplimentare;
- Valori semnificative ale coeficienților ce însoțesc variabilele cu numărul egal cu numărul modelului respectiv (ultimii coeficienți ai modelelor). Ex. C_1 în modelul 1 etc.

Tabelul 3.37. 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)	2,767	,136		20,334	,000	2,500	3,035
C_1	,129	,037	,202	3,482	,001	,056	,202
2 (Constant)	2,752	,138		19,968	,000	2,481	3,023
C_1	,110	,046	,171	2,398	,017	,020	,200
C_2	,024	,033	,052	,733	,464	-,040	,088
3 (Constant)	2,422	,170		14,228	,000	2,087	2,757
C_1	,087	,046	,136	1,903	,058	-,003	,176
C_2	,001	,033	,003	,037	,971	-,064	,066
C_3	,149	,047	,199	3,210	,001	,058	,241
4 (Constant)	2,212	,183		12,095	,000	1,852	2,572
C_1	,079	,045	,123	1,752	,081	-,010	,168
C_2	-,014	,033	-,031	-,433	,666	-,079	,050
C_3	,104	,048	,139	2,157	,032	,009	,200
C_4	,133	,046	,185	2,909	,004	,043	,222

a. Dependent Variable: FM_mediu

Sursa: Elaborat de autor

Toate modelele utilizate au confirmat relația pozitivă între inteligența emoțională a managerului și eficiența activității acestuia: odată cu creșterea nivelului inteligenței emoționale crește concomitent și eficiența activității, exprimată prin realizarea funcțiilor manageriale, ceea ce ne permite să considerăm *validă și prima ipoteză înaintă în fața cercetării*.

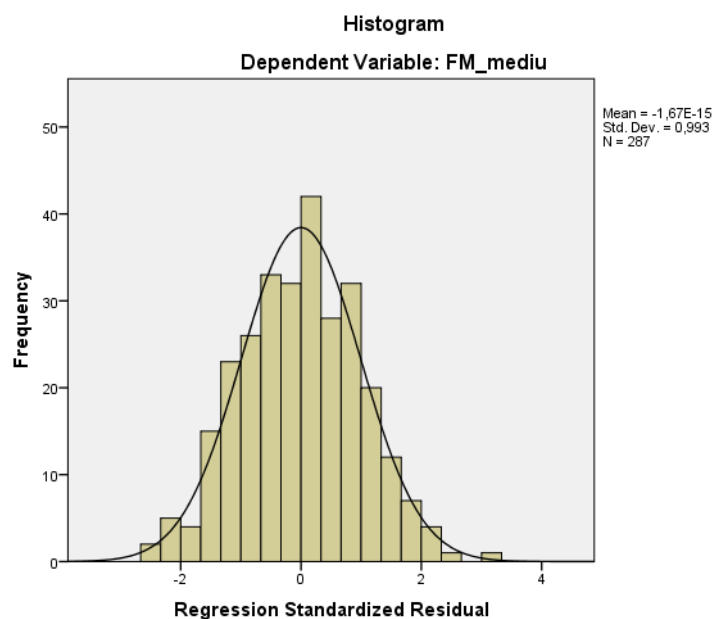


Figura 3.8. Distribuția erorilor modelului de regresie

Sursa: Elaborat de autor

Un alt aspect propus spre cercetare a fost determinarea influenței pe care o are inteligența emoțională asupra activităților orientate spre rezultate sau spre oameni. Am considerat important să aflăm opinia respondenților cu referire la legătura pe care o are nivelul inteligenței emoționale și realizarea activităților în cadrul organizației, cu precădere cele orientate spre sarcini sau spre colectiv.

La nivelul întregului eșantion, tabelul de corelație descrie o legătură inversă între activitățile orientate spre oameni și cele orientate spre rezultate, situație logică și ușor de anticipat. Nu s-a putut determina o corelație puternică sau vădită între inteligența emoțională și unul dintre cele două tipuri de activități.

Tabelul 3.38. Rezultatele estimării coeficientului de corelație liniară Pearson

		C_Tot	Rez	Om
C_Tot	Pearson Correlation	1	,125	-,010
	Sig. (2-tailed)		,058	,886
	N	287	231	232
Rez	Pearson Correlation	,125	1	-,495**
	Sig. (2-tailed)	,058		,000
	N	231	231	229
Om	Pearson Correlation	-,010	-,495**	1
	Sig. (2-tailed)	,886	,000	
	N	232	229	232

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sursa: Elaborat de autor

Reieșind din datele tabelului, am putea afirma că nu există legătură între elementele inteligenței emoționale și activitățile îndeplinite în cadrul organizației. Totuși, dacă analizăm răspunsurile pe categoriile de respondenți: manageri și subalterni, situația se schimbă. Conform opiniei managerilor, există o legătură directă, pozitivă și destul de semnificativă, între nivelul inteligenței emoționale și activitățile orientate spre oameni. Putem afirma că managerii văd utilitatea abilităților emoționale în cadrul proceselor de creare, menținere și dezvoltare a relațiilor umane din cadrul organizațiilor.

Tabelul 3.39. Rezultatele estimării coeficientului de corelație liniară Pearson pentru categoria Manageri

		C_Tot	Rez	Om
C_Tot	Pearson Correlation	1	-,143	,354**
	Sig. (2-tailed)		,302	,007
	N	72	54	56
Rez	Pearson Correlation	-,143	1	-,160
	Sig. (2-tailed)	,302		,247
	N	54	54	54
Om	Pearson Correlation	,354**	-,160	1
	Sig. (2-tailed)	,007	,247	
	N	56	54	56

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sursa: Elaborat de autor

În cazul subalternilor, răspunsurile sunt diferite, chiar opuse – ei sunt de părere că inteligența emoțională ar putea influența activitățile orientate spre rezultate. Corelația determinate între inteligența emoțională și activitățile orientate spre rezultate este una pozitivă, direct, slabă. Surprinzătoare este situația inversă, indirectă ce descrie legătura dintre nivelul abilităților emoționale și activitățile ce vizează personalul în cadrul organizațiilor. Corelația este una semnificativă, cu intensitate medie.

Putem interpreta acest rezultat ca o discrepanță între modul în care managerii văd propria performanță și felul în care îi apreciază subalternii. De aici rezultă necesitatea accentuată de a determina nivelul inteligenței emoționale a managerilor în cadrul organizațiilor, de a dezvolta abilitățile emoționale și de a le folosi atât în cadrul activităților orientate spre sarcini, cât și a celor ce vizează angajații.

Tabelul 3.40. Rezultatele estimării coeficientului de corelație liniară Pearson pentru categoria Subalterni

		C_Tot	Rez	Om
C_Tot	Pearson Correlation	1	,203**	-,118
	Sig. (2-tailed)		,007	,119
	N	215	177	176
Rez	Pearson Correlation	,203**	1	-,643**
	Sig. (2-tailed)	,007		,000
	N	177	177	175
Om	Pearson Correlation	-,118	-,643**	1
	Sig. (2-tailed)	,119	,000	
	N	176	175	176

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sursa: Elaborat de autor

Astfel, cercetarea empirică efectuată de noi, precum și studierea literaturii de specialitate în domeniu, ne-au permis să evidențiem rolul inteligenței emoționale asupra eficienței managerilor, deci și asupra eficienței activității întregii organizații. Am sesizat, că inteligența emoțională îi înarmează pe lideri cu capacitatea de intuire a sentimentelor potrivite, putând ajuta în luarea deciziilor importante.

Concluzionăm, că inteligența emoțională influențează eficiența managementului, iar prin acesta și eficiența organizației, în mai multe direcții, cum ar fi recrutarea și păstrarea angajaților, munca în echipă, implicarea angajaților, simțul etc moral și sănătatea, inovația, productivitatea, eficiența, veniturile, calitatea serviciilor, loialitatea clientului.

Inteligența emoțională poate fi dezvoltată. Este important ca persoana să înțeleagă importanța gestionării propriilor emoții , dar și a identificării și gestionării emoțiilor subalternilor. În secolul XXI nu se mai lucrează individual. Pentru ca organizația să demonstreze profitabilitate este necesar ca întreg colectivul să muncească în aceeași direcție. Oamenii nu sunt roboți, nici mașini, care lucrează automat, fără a gândi și fără a trăi emoțiile de la locul de muncă. De activitatea fiecărui membru al echipei depinde rezultatul întregului colectiv. Astăzi tot mai mult se vorbește despre managementul emoțional în organizație. Pentru organizațiile de afaceri moderne, este important ca managerii să practice managementul emoțional să stabilească o atmosferă emoțională pozitivă în organizație, să poată extrage informații din semnalele emoționale ale subalternilor, să utilizeze energia emoțiilor, să creeze o cultură organizațională care ar genera în angajați spiritul necesar pentru o activitate eficientă.

Există două căi de bază ce ar trebui urmate pentru a crește nivelul inteligenței emoționale în organizație: angajarea unor persoane cu un coeficient de inteligență emoțională mare și

dezvoltarea inteligenței emoționale la cei deja angajați. Angajarea (selectarea) este una din modalitățile cele mai rapide de a crește inteligența emoțională în organizație, dar organizația ar trebui să angajeze un număr suficient de mare de persoane cu inteligență emoțională mare, inclusiv manageri, pentru că altfel impactul acesteia nu este sesizabil. În plus, dacă climatul organizației nu suportă sau nu recompensează comportamentul inteligent emoțional, este posibil ca personalul pe care încerca să-l păstreze să părăsească organizația. De aceea, considerăm mult mai important pentru organizație să dezvolte și să mențină inteligența emoțională la angajații pe care îi are deja.

Considerăm mai practic pentru o organizație să sporească nivelul inteligenței emoționale la personalul deja angajat prin *training* și dezvoltare. Dar trebuie luat în considerare, că dezvoltarea cere timp, implicare și susținere. Mai mult decât atât, deseori, organizațiile autohtone mai mult împiedică decât favorizează procesul de dezvoltare. Dacă accentul este pus pe rezultatele imediate, ceea ce se întâmplă foarte des, acesta duce adesea la metode de dezvoltare forțate sau neinteligente emoțional, care, la rândul lor, fortifică comportamentele inadecvate și influențează negativ sănătatea organizației și a membrilor ei.

Pe baza investigației de teren realizată și a concluziilor rezultate din desfășurarea acesteia, cât și a experiențelor identificate în lucrările științifice studiate, unele prezentate în primele capitole ale prezentei teze de doctorat, propunem următoarele acțiuni ce pot contribui la ridicarea nivelului inteligenței emoționale a managerilor din organizațiile autohtone și la îmbunătățirea rezultatelor organizației:

- introducerea în cadrul pregătirii academice a viitorilor manageri (considerăm oportun pentru ciclul II, masterat) a unui curs sau, cel puțin, a unor teme ce vizează rolul inteligenței emoționale în activitatea eficientă a managerului și a organizației și modalitățile de ridicare a nivelului inteligenței emoționale.
- punerea la dispoziția managerilor organizațiilor a unor informații prin care să se argumenteze necesitatea studierii și aplicării metodelor și instrumentelor specifice inteligenței emoționale, dar și organizarea de traininguri în vederea dezvoltării abilităților respective.
- formarea și dezvoltarea în cadrul fiecărei organizații autohtone a unei culturi organizaționale centrate pe valorile organizației moderne, pe nevoile și motivația angajaților în vederea creșterii performanței acesteia. În acest sens, menționăm, că este de datoria managerului să dezvolte inteligența emoțională ca o prioritate, apoi să o facă să rezoneze într-o atmosferă pozitivă în care angajații pot combina inteligența și emoția. Trebuie să caute un sens acțiunii sale, iar apoi, prin capilaritate, acest sentiment va genera un capital emoțional în cadrul companiei și va da impuls unui sens colectiv comun. În același timp, managerul trebuie să ofere o formare specifică, astfel încât inteligența

emoțională să fie împărtășită de toți. Aceasta va avea un impact asupra dezvoltării structurii, schimbările fiind facilitate de empatie, prima componentă a inteligenței emoționale.

3.5. Concluzii la Capitolul III

Din cele expuse în Capitolul III, efectuăm următoarele concluzii principale:

1. În urma analizei conceptelor teoretice efectuate în capitolele I și II, s-a evidențiat necesitatea unui studiu cantitativ care ar permite obținerea unor rezultate relevante în vederea identificării legăturii dintre competențele emoționale ale managerului și eficiența activității acestuia. Un loc important în cadrul studiului a fost acordat identificării stilului de conducere a managerilor din organizațiile analizate, din moment ce stilul managerial, fie unul autocrat sau democrat, orientat spre rezultate sau spre oameni, influențează eficiența managerială și performanța organizației. Studiul cantitativ a fost realizat în baza datelor obținute prin chestionarea managerilor și a subalternilor din organizațiile din Republica Moldova.

2. Întru identificarea stilului de conducere, au fost determinate caracteristicile fiecărui stil (autoritar, democratic și liberal). 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.

3. 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. 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 al 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.

4. În vederea validării ipotezelor cercetării am folosit multiple instrumente statistice precum Testul Student, Testul ANOVA, Testul Levene etc., iar sistemele de analiză a datelor au fost Excel și SPSS. Utilizarea acestora au permis să validăm Ipoteza generală a cercetării, care constă în presupunerea că inteligența emoțională a managerului reprezintă un factor important în realizarea eficientă a actului de conducere, prin validarea a celor 5 ipoteze de lucru.

5. Toate modelele utilizate au confirmat relația pozitivă între inteligența emoțională a managerului și eficiența activității acestuia: odată cu creșterea nivelului inteligenței emoționale crește concomitent și eficiența activității, exprimată prin realizarea funcțiilor manageriale.

6. Analizele efectuate în capitolul III, utilizarea instrumentarului matematic au fost efectuate cu scopul validării sau invalidării ipotezelor înaintate în fața cercetării. Rezultatele acestor cercetări ne-au permis să validăm toate ipotezele cercetării.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Valorificarea teoriilor referitoare la conceptul de inteligență emoțională ce subliniază importanța afectivității în dezvoltarea organizației, rezultatele cercetării cu privire la dezvoltarea inteligenței emoționale la managementul organizației, confirmă importanța și actualitatea problematicii investigate. Valoarea teoretică și practică a cercetării demonstrează soluționarea *problemei științifice*, care costă 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, fapt care a permis formularea următoarelor concluzii:

1. Conceptul de *inteligență emoțională*, lansat de Daniel Goleman, 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. „Cu alte cuvinte, sunt multe drumuri spre excelență”, susține Daniel Goleman, arătând că, oricum, seturile cheie de competențe emoționale cerute de la angajați diferă de la o companie la alta și de la o industrie la alta. Se credea odinioară despre componentele inteligenței emoționale că „e bine dacă le are” un lider în afaceri; dar acum se știe că, pentru a obține performanțe, acestea sunt calități pe care „trebuie să le aibă fiecare”, concluzionează Goleman. Să muncești inteligent emoțional – aceasta este provocarea[60]. Pe măsură ce un om urcă în ierarhia unei companii, abilitățile sale în acest domeniu devin tot mai relevante. El a descoperit că liderii cei mai eficienți au în comun un aspect de importanță crucială: toți au un grad înalt de inteligență emoțională[61].

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*[56].

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. Comparată cu inteligența analitică sau IQ care se modifică foarte puțin după adolescență, inteligența emoțională este, în mare parte, învățată și continuă să se dezvolte pe măsură ce persoana înaintează prin viață și învață din

experiență. 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. [63]

4. Am constatat, că abordarea inteligenței emoționale din prisma funcțiilor întreprinderii ne relevă faptul că rolul acesteia se regăsește în fiecare dintre ele. 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. Astfel, managerii care sunt inteligenți emoțional își folosesc sentimentele pentru adaptarea planurilor pe care le fac. Ei nu ignoră faptele incomode, un comportament inteligent emoțional ajutând managerii să planifice mai bine. În ceea ce privește organizarea și lucrul în echipă, un alt mod în care inteligența emoțională poate ajuta este acela că poate genera idei noi și creative și soluții viabile la probleme. Managerii trebuie să ia decizii zi de zi. Deciziile bazate pe sentimente puternice, atunci când emoțiile nu sunt controlate într-un mod constructiv, pot fi decizii greșite. [55] Managerii inteligenți emoțional iau decizii bune datorită controlului pe care îl au asupra propriilor emoții și obiectivității conferite de către această competență.

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 atent, 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. Comportamentul economic îl desprindem la cei care au o preocupare mai mare spre producție, iar comportamentul social reprezintă acea componentă a comportamentului managerului care este orientată spre oameni, spre soluționarea unor probleme sociale mai degrabă decât cele economice. [59]

6. În ordinea de idei, expusă mai sus, am stabilit, că 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. [59] 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. Pe piață activează o multitudine de întreprinderi, care având multe elemente comune ce le definesc într-un mod sau altul, fiecare este unică în felul său, are un set de criterii de eficiență a activității de conducere. Totuși există anumite studii care permit să specificăm acele competențe pe care trebuie să le posede managerul de un anumit nivel.[54]

8. Mulți consideră, că eficiența managerului poate fi determinată, pornind de la nivelul de profitabilitate și reducerea costurilor pentru activități. În acest caz menționăm, că dacă ar fi să măsurăm eficiența managerului doar prin prisma unor indicatori concreți, atunci, reiese, că dacă managerul atinge acești indicatori, întreprinderea nu se va confrunta cu careva probleme în activitatea sa. Realitatea, însă, arată altceva. 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 probleme, în general, dar este eficient în ceea ce privește atingerea efectului în cadrul acestei funcții administrative. [54]

9. Desigur, 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. [64] În același timp, o astfel de abordare ni se pare extrem de utilă din punctul de vedere al evidențierii esenței influenței inteligenței emoționale a managerului asupra anumitor caracteristici și aspecte ale activității manageriale.

10. 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. [54]

11. 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. [57] 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. Capacitatea de a înțelege și de a gestiona emoțiile este baza pentru conștiința de sine, auto-control, empatie și diferite abilități sociale necesare în toate domeniile vieții sociale, inclusiv în activitatea profesională. Inteligența emoțională este în special solicitată în activitatea asociată cu comunicarea și conducerea constantă a echipei. Deci, 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 acestuia în conducerea unei afaceri. Considerăm oportun pentru firmele ce oferă *servicii de training si 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 din Moldova, 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[94]; Elias, 2003[19];). 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 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 UTILIZATĂ

Surse în limba română:

1. Albrecht K. Inteligența socială. Noua știință a succesului. București: Curtea Veche, 2007. 464 p. ISBN: 978-973-669-377-9.
2. Balu Mariana-Elena. Bazele statisticii. București: Editura Fundației România de Mâine, 2007. 369 p. ISBN 978-973-725-762-8.
3. Belostecnic M. Liderismul organizațional și importanța factorului gender. In: Drept, economie și informatică, 2006, nr. 1, p. 34-37. ISSN 1810-8725.
4. Bîrcă A. Managementul resurselor umane. Chișinău: Ed. ASEM, 2005. 522 p. ISBN 9975-75-295-0.
5. Bugaian L., Nistor D. Proiectarea instruirii pentru dezvoltarea competențelor antreprenoriale. Culegere a ediției a VII-a a Conferinței Internaționale Științifico - Practică "Creșterea economică în condițiile globalizării", 18-19 octombrie, 2012, Chișinău, V. 3, p. 162-166.
6. Burlacu N., Graur E. Bazele managementului: curs universitar pentru specialiștii tuturor formelor de studii. Chișinău: ASEM, 2006. 207 p. ISBN 978-9975-75-085-1.
7. Caruso D.R., Salovey P. Inteligența emoțională, cum să dezvolti și să folosești principiile esențiale ale conducerii cu ajutorul inteligenței emoționale. București: Business Tech, 2012. 401 p. ISBN 978-973-8495-67-8.
8. Chirică Sofia. Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție. Cluj-Napoca: Editura SO, 1996. 370 p. ISBN 973-976693-0-6.
9. Clocotici V., Stan A. Statistica aplicată în psihologie. Iași: Polirom, 2000. 296 p. ISBN 973-683-577-4.
10. Cojocaru V., Jumbei V. Semnificația și conceptul carierei manageriale. In: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova. Chișinău, 2006, vol. 4, p. 200-204. ISSN 1857-1433.
11. Cojocaru-Borozan M. Teoria culturii emoționale. Studiu monografic asupra cadrelor didactice. Chișinău: Tip. UPS „Ion Creangă”, 2010. 239 p. ISBN 978-9975-46-126-9.
12. Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S. Management. Teorie și Practică. București: Editura Actami, 1994. 307 p. ISBN 973-966-5-3. 305.
13. Covaș L., Gradinaru A. Spre o nouă paradigmă: Economia comportamentală. În: Revista Economica ASEM N1(91), martie, 2015, 39-44. ISSN 1810-9136.
14. Covey Stephen R. Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii. București: Ed. Allfa, 2001. 362 p. ISBN 973-9477-42-9.

15. Dănăiată I., Bibu A. Nicolae, Predișcan M. Management-bazele teoretice. Timișoara: Editura Mirton, 2002. 235 p. ISBN 973-585-821-5.
16. Dicționar de management. București: Editura: Pro Universitaria, 2011. 903 p. ISBN: 973-129-882-5.
17. Dicționarul Explicativ Ilustrat al Limbii Române. Chișinău: Arc&Gunivas, 2007. 2280 p. ISBN 978-9975-61-155-8.
18. Dincă M., Mihalcea A. Metode de cercetare în psihologie. București: Editura Universitară, 2016. 200 p. ISBN 978-606-28-0446-6.
19. Elias M.J., Tobias S.E., Fridlander B. S. Stimularea inteligenței emoționale a adolescenților. București: Curtea veche Publishing, 2003. 296 p. ISBN: 973-8356-90-3.
20. Filipov D. Abordări teoretice al Inteligenței emoționale. In: Studia Unirersitatis. Revistă științifică a Universității de Stat din Moldova. Seria Științe ale educației, 2010, nr.9(39), p. 237-245. ISSN 1857-2103.
21. Fodor I.D. Inteligența emoțională și stilurile de conducere. Iași: Lumen, 2009. 152 p. ISBN 978-973-166-147-6.
22. Gardner H. Multiple inteligențe. Noi orizonturi pentru teorie și practică. București: Sigma, 2007. 320 p. ISBN 978-606-533-360-465.
23. Goleman D. Inteligența emoțională. București: Curtea veche Publishing, 2008. 430 p. ISBN 978-973-669-520-9.
24. Herseni Traian. Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale. București: Editura Academiei, 1969. 259 p.
25. Ionescu Gh., Cazan E., Nergusa Adina L. Management organizațional. București: Editura Tribuna Economica, 2001. 586 p. ISBN 973-8257-42-5.
26. Jalencu M. Managementul resurselor umane. Chișinău: Editura UCCM, 2003. 117 p. ISBN 9975-929-11-7.
27. Jalencu M., Rugină-Matran V., Balmuș-Andone M. Management inovațional și transfer tehnologic. Chișinău: CEP USM, 2015. - 212 pag. ISBN 978-9975-71-623-9.
28. Labăr A. SPSS pentru științele educației. Iași: Polirom 2008. 347 p. ISBN 978-073-46-1148-5.
29. Litvin A. Mecanismul managementului de produse agroalimentare al Republicii Moldova. UASM, Chișinău: Centrul editorial al UASM, 2015, 256 p.
30. Nicolescu O. Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe. București: Editura Economică, 2005. 295 p. ISBN 973-709-125-6.
31. Nicolescu O. Management. București: Editura Economică, 1999. 596 p. ISBN 973-590-164-1.

32. Nicolescu O., Verboncu I. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Universitară, 2008. 415 p. ISBN 978-973-749-448-1.
33. Nicolescu O., Verboncu I. Metodologii manageriale. București: Editura Tribuna Economică, 2001. 391 p. ISBN 973-8257-46-8.
34. Opariuc-Dan C. Statistică în științele socio-umane: analiza relațiilor și a diferențelor statistice. Sibiu: Arhip Art, 2011. 373 p. ISBN 978-606-8164-19-9.
35. Paladi I. Managementul inovațional – progresul antreprenorial în Republica Moldova. În: Analele ASEM, Ed. a IX-a, Chișinău, ASEM, 2011, pag. 25-30. ISBN 978-9975-75-567-2.
36. Pecican Eugen. Econometrie pentru economiști: econometrie - teorie și aplicații. București: Editura Economica, 2005. 368 p. ISBN 973-709-211-2.
37. Petrescu Ion. Profesiunea de manager. Brașov: Editura Lux Libris, 1997. 551 p. ISBN 973-9240-28-3.
38. Petrovici V. Stiluri de conducere și eficiența managementului. București: Editura Economică, 2001. 368 p. ISBN 973-590-614-7.
39. Piaget J. Psihologia inteligenței. Chișinău: Editura Cartier, 2008. 204 p. ISBN 978-9975-46-211-2.
40. Pieron H. Vocabularul Psihologiei. București: Univers enciclopedic, 2001. 468 p. ISBN 973-8240-00-X.
41. Pitariu D. H. Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor. București: Editura All, 1994. 260 p. ISBN 973-915-639-8.
42. Popa M. Statistici Multivariate aplicate în psihologie. Iași: Editura Polirom, 2010. 360 p. ISBN 978-973-46-1794-4.
43. Roco M. Creativitate și inteligență emoțională. Iași: Polirom, 2004. 248 p. ISBN 973-681-630-3.
44. Russu C. Management: concepte, metode, tehnici. București: Editura Expert, 1993. 356 p. ISBN 973-95872-3-2.
45. Rusu E. Formarea inteligenței emoționale a studenților pedagogi. Teză de dr. în pedagogie. Chișinău, 2013. 252 p.
46. Sava F. Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare. Cluj-Napoca: ASCR, 2011. 371 p. ISBN 978-606-8244-23-5.
47. Săucan D.Ș., Micle M.I. Un subiect neglijat în psihologia organizațională: emoția. În: Revista de Psihologie, 2011, vol. 57, nr. 3, p. 237–250. ISSN 0034-8759.
48. Segal J. Dezvoltarea inteligenței emoționale. București: Teora, 2000. 186 p. ISBN 973-20-0228-X.

49. Sillamy Norbert. Dictionar de psihologie Larousse. București: Univers Enciclopedic, 1996. 351 p. ISBN 973-9243-25-8.
50. Sipos C., Preda C. Econometrie. Timisoara: Ed. Mirton, 2006. 128 p. ISBN 973-661-941-9.
51. Stratan A. Economia inovatoare: impedimente și căi de depășire. Intellectus, Chișinău, 2010, nr. 2, p. 62-65.
52. Tudorel A., Bourbonnais R. Econometrie. Bucuresti: Editura Economica, 2008. 400 p. ISBN 978-973-709-353-0.
53. Țîmbaliuc Natalia, Cotelnic Ala. Metode de măsurare a inteligenței emoționale. In: Simpozionul științific al tinerilor cercetători, ediția a X-a, 28-29 aprilie 2012. Chișinău: ASEM, 2012, p. 259-262. ISBN 978-9975-75-618-1.
54. Țîmbaliuc Natalia. Aspecte conceptuale ale eficienței și eficacității manageriale. In: Conferința națională cu participare internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, ediția a IV-a, 27-28 martie 2015. Chișinău: ASEM, 2015, p. 139-143. ISBN 978-9975-75-722-9.
55. Țîmbaliuc Natalia. Conceptul de inteligență emoțională și funcțiile managementului. In: Conferința științifică internațională „Republica Moldova: 20 de ani de reforme economice”, 23-24 septembrie 2011, vol. I. Chișinău: ASEM, 2011, p. 134-137. ISBN 978-9975-75-587-0.
56. Țîmbaliuc Natalia. Conceptul de inteligență. In: Conferința științifică internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, 30-31 martie 2012. Chișinău: ASEM, 2012, p. 78-82. ISBN 978-9975-75-594-8.
57. Țîmbaliuc Natalia. Conducerea bazată pe inteligență emoțională. In: Economica, 2014, nr. 1 (87), p. 49-53. ISSN 1810-9136.
58. Țîmbaliuc Natalia. Construirea unei echipe cu ajutorul inteligenței emoționale. In: Conferința națională cu participare internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, ediția a III-a, 28-29 martie 2014. Chișinău: ASEM, 2014, p. 239-242. ISBN 978-9975-75-678-5.
59. Țîmbaliuc Natalia. Inteligența emoțională în contextul teoriilor comportamentale. In: Economie și Sociologie, 2014, nr. 2, p. 97-102. ISSN 1857-4130.
60. Țîmbaliuc Natalia. Inteligența emoțională la locul de muncă. In: Conferința științifică internațională „25 de ani de reformă economică în RM: prin inovare și competitivitate spre progres economic”, 23-24 septembrie 2016. Chișinău: ASEM, 2016, p. 253-256. ISBN 978-9975-75837-6.

61. Țîmbaliuc Natalia. Inteligența emoțională și leadershipul. In: Simpozionul internațional al tinerilor cercetători, ediția a VIII-a, 28-29 aprilie 2010. Chișinău: ASEM, 2010, p. 60-61. ISBN 978-0075-75-543-6.
62. Țîmbaliuc Natalia. Inteligența emoțională și modelul circumplex. In: Conferința națională cu participare internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, ediția a V-a, 25-26 martie 2016. Chișinău: ASEM, 2016, p. 123-127. ISBN 978-9975-75-791-1.
63. Țîmbaliuc Natalia. Inteligența nativă versus inteligența emoțională. In: Conferința științifică internațională „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii”, 28-29 septembrie 2012, vol. I. Chișinău: ASEM, 2012, p. 244-245. ISBN 978-9975-75-628-0.
64. Țîmbaliuc Natalia. Managerul inteligent emoțional. In: Conferința științifică internațională „Perspectivele și problemele integrării în spațiul european al cercetării și educației”, 5 iunie 2015, vol. I. Cahul: Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu”, 2015, p. 327-331. ISBN 978-9975-914-98-7.
65. Verboncu I. Management. Eficiență. Eficacitate. Performanțe. București: Editura Universală, 2013. 324 p. ISBN 978-606-591-882-5.
66. Verboncu I., Zalman M. Management și performanțe. București: Editura Universitară, 2005. 256 p. ISBN 978-973-7787-91-9.
67. Vintilescu Marian. Calculul indicatorilor pentru evaluarea eficienței economice a investițiilor. In: Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Inginerie, nr. 4/2010, p. 371. ISSN 1842-4856.
68. Zagaevschi C. Fundamente teoretice și metodologice ale dezvoltării inteligenței emoționale prin comunicare la adolescenți. Teză de dr. în pedagogie. Chișinău, 2013. 237 p.
69. Zlate M. Tratat de psihologie organizațional-managerială, Volumul II, București, Editura Polirom, 2007. 688 p. ISBN 978-973-46-0452-4.

Surse în limba engleză:

70. Argyris Chris. On Organizational Learning, 2nd Edition, Homewood Illinois: Dorsey Press, ISBN 978-0631213093.
71. Bandura A. Self-efficacy in Changing Societies, Cambridge University Press, 2009. 352 p. ISBN 978-0-521-47467-2.
72. Bar-On R., Parker, J.D.A. The Handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 388 p. ISBN 078-794-984-1.

73. Ben Vogelvang. *Econometrics. Theory and Applications with EViews*. Pearson Education Limited, 2005. 379 p. ISBN 100-273-63374-3.
74. Blake R., Mouton J. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company, 1994. 350 p. ISBN 9780884152521.
75. Boyatzis R. *Becoming a Resonant Leader: Develop your Emotional Intelligence, Renew Your Relationships, Sustain Your Effectiveness*. Harvard Business Review Press, 2008. 256 p. ISBN 978-1422117347.
76. Boyatzis R., Goleman D., McKee A. *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 352 p. ISBN 101-578-514-86-X.
77. Boyatzis R., McKee A., Johnston, F. *Becoming a resonant leader: develop your emotional intelligence, renew your relationships, sustain your effectiveness*. Boston: Harvard Business Press, 2008. 231 p. ISBN 978-142-211-734-7.
78. Browne M. W. An Overview of Analytic Rotation in Exploratory Factor Analysis. In: *Multivariate Behavioral Research*. 2001, 36(1), p. 111-150. ISSN 1532-7906.
79. Burlacu N., Mura I. Employee engagement to impact performance. Соціально-економічний розвиток регіонів в умовах децентралізації: цілі, механізми, інструменти. Матеріали щорічної науково-практичної конференції, 27 травня 2016 року р.24-27. ISBN 978-83-63649-76-0.
80. Burns D.D., Nolen-Hoeksema S. Therapeutic empathy and recovery from depression in cognitive-behavioral therapy: a structural equation model. In: *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1992, nr.60, p. 441-449. ISSN 0022-006X.
81. Canado M., Garcia M. Intercultural Communication in the Global Workplace: The Case of Multicultural Teams in Spain. In: *Culture, Language and Representation*, 2007, vol. IV, p. 185-202. ISSN 1697-7750.
82. Carblis P. *Assessing Emotional Intelligence*. New York: Cambria Press 2008. 439 p. ISBN 978-1-60497-548-2.
83. Carnevale A. P., Gainer L. J., Meltzner A. S. *Workplace basics*. Oxford: Jossey-Bass Publishers, 1988. 480 p. ISBN 101-555-422-020.
84. Caruso D., Mayer J., Salovey P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. In: *Intelligence*, 1999, nr. 27, p. 267-298. ISSN 0160-2896.
85. Cherniss C., Adler M. *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*. Alexandria: American Society of training and development, 2000. 186 p. ISBN 156-286-137-9.
86. Cherniss C., Goleman D. *The Emotionally Intelligent Workplace*. New York: John Wiley & Sons Inc, 2001. 384 p. ISBN 100-787-956-902.

87. Cooper D., Robertson I.T., Tinline G. Recruitment and Selection: A Framework for Success: Psychology @ Work Series Paperback. Boston: Cengage Learning EMEA, 2003. 325 p. ISBN 978-186-152-781-3.
88. DeGeorge J. Empathy and the Therapeutic Alliance: Their Relationship to Each Other and to Outcome in Cognitive-Behavioral Therapy for Generalized Anxiety Disorder. Masters Theses. University of Massachusetts-Amherst, 2014, 179 p.
89. Deutsch, M. The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice, 2nd Edition. Jossey-Bass, 2006. 960 p. ISBN 978-0-0787-98058-0.
90. Dowd, K. O., Liedtka, J. Learning versus Performance in Short-Term Project Teams. What corporations seek in MBA hires: A survey. In: The Magazine of the Graduate Management Admission Council, 1994. 160 p.
91. Dragolea L., Cotîrlea D. Issues concerning the interferences and similarities between management, emotional intelligence and leadership. In: Polish Journal of Management Studies, 2011, vol.4, p.53-66. ISSN 2081-7452.
92. Drucker P. Management Cases: Revised Edition. Harper Business, 2008. 256 p. ISBN 978-0061435157.
93. Drucker P. Post- Capitalist Society. New York: Harper Business, 1993. 240 p. ISBN 978-088-730-661-7.
94. Durlak J.A., Weissberg R.P., Pachan M. A meta-analysis of after-school programs that seek to promote personal and social skills in children and adolescents. In: American Journal of Community Psychology. 2010, Jun., nr. 45(3-4), p. 294-309. ISSN 0091-0562.
95. Ebbinghaus H. Psychology: An elementary textbook. New York: Arno Press, 1908. 235 p.
96. Edelman G. Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection. New York, 1987. 371 p. ISBN 978-046-504-934-9.
97. Fabrigar L. R., Wegener D. T., MacCallum R. C., Strahan, E. J. Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. In: Psychological Methods, 1999, nr.4(3), p. 272-299. ISSN 1082-989X.
98. Gardner H. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York: Basic Books, 1993. 474 p. ISBN 978-0-465-025-084.
99. Gardner H. Intelligence Reframed. New York: Basic Books, 1999. 285 p. ISBN 978-046-502-611-1.
100. Goddard H. H. Mental tests and the immigrant. In: Journal of Delinquency, 1917, nr.2, p. 243-277. ISSN 0022-4278.
101. Goleman D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995. 352 p. ISBN 978-055-309-503-6.

102. Goleman D. What makes a leader? In: Harvard Business Review, 1998, p.82-91. ISSN 0017-8012.
103. Goleman D. Working with emotional intelligence. New York: Bantam Book, 1998. 400 p. ISBN 0-553-84023-1.
104. Gorsuch R. L. Exploratory Factor Analysis: Its Role in Item Analysis. In: Journal of Personality Assessment, 1997, nr. 68(3), p. 532-560. ISSN 0022-3891.
105. Guilford J.P. The Nature of Human Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1967. 538 p. ISBN 978-007-025-135-9.
106. Hair J.F., Anderson R. E., Tatham R. L., Black W. C. Multivariate data analysis with readings, 7th ed. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 2010. 145 p. ISBN 978-013-813-263-7.
107. Handy Charles. Understanding Organizations, Fourrth Edition. London: Penguin 1993. 487 p. ISBN 978-0140156034
108. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page, 2006. 245 p. ISBN 074-944-477-0.
109. Jolliffe I.T. Principal Component Analysis, 2nd ed. N.Y.: Springer, 2002. 488 p. ISBN 978-0-387-22440-4.
110. Kraft Rebecca J. Utilizing Self-managing Teams: Effective Behavior of Team Leaders. New York, London: Garland Publishing, 1998. 108 p. ISBN 0-8153-3210-6.
111. Leka S. Work Organisation and Stress. Nottingham United Kingdom: University of Nottingham, 2003. 271 p. ISBN 92-4-159047-5.
112. Lewin K. Resolving Socil Conflicts: And, Field Theory in Sosial Science. Amer Psychological Assn, 1997. 422 p. ISBN 978-1557984159.
113. Likert R. Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill, 1967. 236 p. ISBN 978-007-037-851-3.
114. Locke E. A., Latham G. P. A Theory of Goal Setting & Task Performance. New York: Prentice Hall, 1990. 413 p. ISBN 978-013-913-138-7.
115. Lutz W. Efficacy, Effectiveness, and Expected Treatment Response in Psychotherapy. In: Journal of Clinical Psychology, 2003, vol. 59(7), p. 745-750. ISSN 0021-9762.
116. Mayer J.D., Salovey P. Emotional Development and Emotional Intelligence. New York: Basic Books, 1997. ISBN 978-046-509-587-2.
117. Mayer J.D., Salovey P. Emotional intelligence. In: Imagination, Cognition and Personality, 1990, vol. 9, Issue 3, p. 185-211. ISSN 0276-2366.
118. Mayer J.D., Salovey P. What is emotional intelligence. In: Salovey P., Sluyter D.J. Emotional Development and Emotional intelligence: Educational Implications. New York: Harper Collins, 1997, p. 3-34. ISBN 978-046-509-587-2.

119. McClelland, David C. *The Achieving Society*. Martino Fine Books, 2010. 530 p. ISBN 978-1891396397.
120. Meili R. Experiments on arranging objects. Dissertation 1926, Psychol. Forsch. 1926, 7, p.155 -193.
121. Mullen J., Kelloway E. Safety leadership: a longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2009, nr. 82, p. 253-272. ISSN 0963-1798.
122. Peterson G. A., Schlegel A. J., Tanaka D. L. Precipitation Use Efficiency as Affected by Cropping and Tillage Systems. In: *Journal of Production Agriculture Abstract – Research*, 1996, vol. 9, No. 2, p. 180-186. ISSN: 2249-720X.
123. Piaget J. *The Psychology of Intelligence*. Routledge, 2001. 202 p. ISBN 978-0415254014.
124. Portarescu S., Mişova T. Effectiveness of information technology in business education. The experience of the economic education of the Republic of Moldova. International Jubilee Scientific Conference: „Economics and Management in the 21st Century – Solutions for Sustainability and Growth” of 8-9 november 2011, Conference Papers, Volume 6, Ed. Tsenov Academic Publishing House, Svishtov, 2011, pag. 277-281.
125. Prochaska J. O., Norcross J. C. Stages of change. In: Norcross J. C. *Psychotherapy relationships that work*. New York: Oxford University Press, 2002. 456 p. ISBN 978-019-973-720-8.
126. Putnam Linda L., Mumby Dennis K. *Organizations, Emotion and the Myth of Rationality*. In: *Emotion in Organizations*. London: Sage Publications, 1993. 256 p. ISBN 978-076-196-625-8.
127. Raubenheimer J. E. An item selection procedure to maximize scale reliability and validity. In: *South African Journal of Industrial Psychology*, 2004, nr.30 (4), p. 59-64. ISSN 0081-2463.
128. Rumsey Michael G. *The Oxford Handbook of Leadership*. New York: Oxford University Press, 2013. 485 p. ISBN 978-019-539-879-3.
129. Salovey P., Mayer J. *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*. New York: Book, Paperback, 2007. 329 p. ISBN 978-1-887943-72-7.
130. Schein H. Edgar. *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 458 p. ISBN 0-7879-6845-5.
131. Schein H. Edgar. *Organizational Psychology*, 3rd edition, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 272 p. ISBN 978-013-641-332-5.
132. Segal J. *The Language of Emotional Intelligence: The Five Essential Tools for Building Powerful and Effective Relationships*. New York: The McGraw-Hill Companies, 2008. 225 p. ISBN 978-0-07-154455-9.

133. Spearman C. The Abilities of Man Their Nature and Measurements. Palala Press, 2015. 480 p. ISBN 978-1341756443.
134. Spearman Charles B. The Abilities of Man: Their Nature and Measurement. New Jersey: The Blackburn Press, 2005. 440 p. ISBN 1-932846-10-7.
135. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, 1993. 384 p. ISBN 978-0-471-54809-6.
136. Sternberg R.J. Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence. New York: Cambridge University Press, 1985. 411 p. ISBN 978-052-127-891-1.
137. Stock James H., Watson Mark W. Introduction to Econometrics, 2d ed. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2015. 836 p. ISBN 978-1-292-07131-2,
138. Thorndike E.R. The Measurement of Intelligence, 1927. Classic Reprint. London: Forgotten Books, 2012. 648 p. ISBN 978-144-004-127-3.
139. Thorndike R.L. An Introduction to the Theory of Mental and Social Measurements. Thoemmes Continuum, 1998. 228 p. ISBN 978-1855066892.
140. Țîmbaliuc Natalia. Emotional Intelligence and Team Effectiveness. In: When students take the lead: Enhancing quality and relevance of higher education through innovation in student-centred problem-based active learning. Conference Proceedings. PBLMD International Conference 27-28 October, 2016. Chișinău: Universitatea Tehnică din Moldova, 2016, p. 75-81.
141. Wechsler D. Administration and Scoring Manual: Wechsler Adult Intelligence Scale, 3rd Edition. Psychological Corporation, 1997. 217 p.
142. Wechsler D. The Measurements of Adult Intelligence. Kessinger Publishing, 2007. 268 p. ISBN 978-0548385302.
143. Wechsler D. Wechsler Intelligence Scale for Children. Harcourt Assessment, 2003. ISBN 978-0158979205.
144. Whetten D.A., Kameron K.S. Developing Management Skills, 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011. 720 p. ISBN 978-0-13-612100-8.
145. William I. Measuring Empathic Accuracy. In: ICKES. University of Texas at Arlington, 1997. p. 219-241. ISBN: 978-115-690-480-0.
146. Williams W.M., Sternberg R.J. Group Intelligence. How Some Groups are Better than Others. In: Intelligence, 1988, nr. 12(4), p. 351-377. ISSN 0160-2896.

Surse în limba franceză:

147. Binet A., Henri V. La fatigue intellectuelle. Paris: Schleicher frères, 1898. 338 p.

148. Piéron H. Le Développement mental et l'intelligence (Leçons professées à l'université de Barcelone). Paris: Alcan, 1929. 338 p.

Surse în limba rusă:

149. Андреева И.Н. Эмоциональный интеллект как фактор самоактуализации. In: Социальный и эмоциональный интеллект: От процессов к измерениям. Сб. Статей. Под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. Москва: Институт психологии РАН, 2009. с. 31-39. ISBN 978-5-9270-0153-8.

150. Билаш Л. Лидерство, организационная культура и командное взаимодействие как ключевые факторы реализации личностного потенциала сотрудников в системе стратегического управления человеческими ресурсами. In: Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property, 2014, nr. 1(10), p. 70-75. ISSN 2225-6407.

151. Гусев А. Н., Уточкин И. С. Психологические измерения: Теория. Методы: Общепсихологический практикум. Москва: Аспект Пресс, 2011. 317 с. ISBN 978-5-7567-0611-6.

152. Дорогая И. Развитие лидерского потенциала – важнейший фактор стратегического управления персоналом на предприятиях Республики Молдова. In: Strategii și politici de management în economia contemporană : conf. naț. cu particip. intern., 29-30 mar. 2013. Chișinău, 2013. Ed. a 2-a. p. 58-62. ISBN 978-9975-75-635.

153. Егоров И. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителей организации на выполнение управленческих функций. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук. Москва, 2006. 26 с.

154. Кравцова А. Эмоциональный интеллект лидера организации как фактор изменения организационной культуры. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата психологических наук. Москва, 2013. 24 с.

155. Крамер Д. Математическая обработка данных в социальных науках: современные методы: Учебное пособие для вузов. Москва: Издательский центр Академия, 2007. 288 с. ISBN 978-5-7695-2878-1

156. Люсин Д.В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭМИн. In: Психологическая диагностика, 2006, nr. 4, с. 3-22. ISSN 1991-3230.

157. Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н. Применение функциональной модели менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ. In: Менеджмент в России и за рубежом, 2007, № 7, с. 56-63. ISSN 1028-5857.

158. Мотышина М.С. Исследование систем управления: учебное пособие для вузов. СПб.: Изд-во В.А. Михайлова, 2006. 224 с. ISBN 5-7452-0070-7.

- 159.Наследов А. Д. SPSS: Компьютерный анализ данных в психологии и социальных науках. СПб.: Питер, 2005. 416 с. ISBN 978-5-496-00107-6.
- 160.Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования: Анализ и интерпретация данных: учеб. пособие. 3-е изд., стереотип. СПб.: Речь, 2007. 392 с. ISBN 5-9268-0275-7.
- 161.Полянова Л. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителя на эффективность управленческой деятельности. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Москва, 2015. 26 с.
- 162.Полянова Л.М. Использование моделей эмоционального интеллекта в оценке управленческой. In: Вестник РУДН, серия Социология, 2014, № 2, с. 161-174. ISSN 2408-8897.
- 163.Сырбу И. Управление и планирование на предприятии. Кишинэу: МЭА, 2005. 366 с. ISBN 9975-75-292-6.
- 164.Хлевная Е. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности (на примере руководителей). Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук. Москва, 2012, 27 с.

Resurse electronice:

- 165.Achievement Motivation Trening. In: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organization. 2017. http://www.eiconsortium.org/pdf/achievement_motivation_training.pdf (vizitat 26.12.2017).
- 166.Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organization. 2017. <http://www.eiconsortium.org/measures/msceit.html> (vizitat 26.12.2017).
- 167.English REFERENCE Reddin's 3-D Leadership model Def. In: Reddin International. Management and Organisational Development. 2017. http://www.wjreddin.co.uk/content_uploads/files/english_reference_reddin-s_3-d_leadership_model_def.pdf (vizitat 26.12.2017).
- 168.Keyser J. Emotional Intelligence is key to our success. 2013. In: ATD Association for Talent Development. 2017. <https://www.td.org/Publications/Blogs/Management-Blog/2013/06/Emotional-Intelligence-Is-Key-to-Our-Success> (vizitat 26.12.2017).
- 169.Popescu G., Vidu A. Identificarea stilurilor de management. In: Universitatea Petru Maior. Târgu Mureș. http://www.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm2007/SECTIUNEA%202/Popescu_George_Vidu_Adela.pdf (vizitat 26.12.2017).

- 170.Stanciu L. Abordări teoretice ale conflictului organizațional. In: Academia Forțelor Terestre „Nicolae Balcescu” din Sibiu. <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2004/a13.pdf> (vizitat 26.12.2017).
- 171.Мамонова И. Ф. Оценка эффективности менеджмента. In: Be Able consulting company. 2010. <http://www.be-able.ru/articles/effective/> (vizitat 15.11.2015).
- 172.Панкова Т.А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности руководителя In: Психологические исследования: электрон. науч. журн., 2010. Nr.2(10). ISSN 2075-7999. <http://psystudy.ru> (vizitat 26.12.2017).
- 173.Уроки бизнеса. Будущие лидеры рынка. In: Публикация исследования компании Ernst & Young. EY building a better working world www.ey.com (vizitat 15.11.2014).
- 174.Энциклопедия психодиагностики. PsyLab.info <http://psylab.info> (vizitat 26.12.2017).

A N E X E

Anexa 1 . Definirea noțiunii de inteligență prin prisma mai multor domenii

Filosofie
inteligența îi permite omului să înțeleagă ordinea lumii și de a se conduce pe sine însuși (Platon, Socrate) eliberarea omului de inteligență pentru a ajunge la cea mai înaltă formă de fericire (Boudha) inteligența în uniune cu sensibilitatea, doar din această întrepătrundere fiind posibilă cunoașterea (Kant) ”inteligența este inhibată de afectivitatea debordantă... inteligența se subordonează voinței, singurul element primar și fundamental” (Pascal, Schopenhauer) ”mijlocul de a achiziționa o știință perfectă privitoare la o infinitate de lucruri” (Descartes)
Literatură
”adevărul și raționalitatea inimii și voinței se pot găsi numai în universalitatea inteligenței și nu în singularitatea sentimentului” (Hege) ”inteligența formează imagini eronate despre Dumnezeu, oameni și lume” (Montaigne) ”inteligența vine ca un distilator, ca un mecanism ce permite rafinarea materialului brut furnizat de simțuri” (Cadillac)
Psihologie
Inteligența apare ca o calitate a întregii activități mintale, ca expresia organizării superioare a tuturor proceselor psihice, inclusiv a celor afectiv-motivaționale (Piaget) Inteligența ca sumă a factorilor generali și specifici (Spearman) Inteligența apare astfel ca sistem de însușiri stabile caracteristice unui subiect individual și care se manifestă în procesul activității intelectuale centrate pe gândire (Thurstone)
Medicină
Inteligența este capacitatea de mobilizare și de exercitare selectivă, spontană sau reflexivă, întotdeauna intenționată și previzională, a resurselor multiple ale persoanei, esențialmente a gândirii și imaginației, în funcție de natura situațiilor, mai mult sau mai puțin dificile, cărora individul este nevoit să le facă față în procesul complex și variabil de adaptare la mediul de viață, asigurând succesul imediat sau în perspectivă. (Dicționar de cerebrologie, 1998)

Sursa: Elaborat de autor

Tipuri	Abilități	Ocupații	Descrierea
<i>Lingvistică</i>	Legate de limbă/ citit/ scris	Scriitori/ oratori/ profesori	Capacitatea de a învăța ușor o limbă străină sau de a dezvolta un vocabular foarte bogat.
<i>Logico-matematică</i>	Matematice/ logice/ analitice	Oameni de știință/ filosofi/ matematicieni	Capacitatea de a rezolva cu ușurință probleme și de a lucra confortabil cu numere.
<i>Spațială</i>	Înțelegerea și manipularea legăturilor spațiale	Artiști/ ingineri/ arhitecți	Capacitatea de a vedea structuri și forme cu precizie; cei care posedă acest tip de inteligență se exprimă foarte ușor prin desene, fotografii sau sculpturi.
<i>Muzicală</i>	Compunerea și interpretarea de piese muzicale	Muzicieni/ compozitori	Capacitatea de a identifica stilul unui compozitor și de a recunoaște diverse partituri muzicale.
<i>Kinestezică</i>	Atletice	Atleți individuali sau de echipă	Capacitatea de a utiliza corpul cu precizie, coordonând mișcările foarte bine și, în același timp, putând să înțeleagă rapid toate nuanțele unei mișcări.
<i>Intra-personală</i>	Înțelegerea și cunoașterea sinelui		Capacitățile care ajută individul să înțeleagă sentimentele celor din jur și, respectiv să înțeleagă propriile sentimente; aceste abilități sunt responsabile în mare măsură pentru cele 80% ale succesului organizațional.
<i>Interpersonală</i>	Înțelegerea și cunoașterea celorlalți	Consultanți/ terapeuți/ medici/ psihologi	

Sursa: [138]

COMPETENȚE PERSONALE	Auto-cunoaștere	
	Conștiința emoțională	• Conștientizarea propriilor emoții și motivul acestora • Realizarea legăturii între sentimente, gânduri și acțiuni • Înțelegerea sentimentelor care pot afecta performanța • Ghidarea după valori și obiective personale
	Auto-evaluarea	• Cunoașterea propriilor puncte tari și slabe • Învățarea din experiențele anterioare • Deschiderea spre feed-back și perspective noi
	Încredere de sine	• Abilitatea de a fi observabil și prezent • Puterea de a susține propriile opinii chiar dacă acestea nu sunt împărtășite de alții • Capacitatea de a lua decizii, în ciuda presiunilor sau incertitudinii
	Auto-reglare	
	Autocontrolul	• Depășirea unor porniri impulsive sau frustrări • Păstrarea calmului chiar și în cele mai tensionate momente • Abilitatea de a păstra concentrarea chiar și sub tensiune
	Demn de încredere	• Acționarea etică și impecabilă • Câștigarea încrederii prin autenticitate și originalitate • Recunoașterea propriilor greșeli • Susținerea principiilor și valorilor, chiar dacă acestea nu sunt împărtășite de ceilalți
	Conștiinciozitate	• Luarea angajamentelor și realizarea promisiunilor • Simțul de responsabilitate pentru atingerea obiectivelor personale • Organizarea în muncă
	Adaptabilitatea	• Abilitatea de a face mai multe lucruri în același timp, flexibilitatea în priorități • Adaptarea acțiunilor conform mediului de desfășurare • Flexibilitatea în percepția anumitor evenimente
	Inventivitate	• Căutarea ideilor noi din mai multe surse • Găsirea soluțiilor originale • Generarea ideilor noi • Perspectivă modernă asupra lucrurilor
	Auto-motivare	
	Ambiție	• Orientarea spre rezultate, dorința de a atinge obiectivele și standardele stabilite • Stabilirea obiectivelor îndrăznețe și asumarea riscurilor • Căutarea informației pentru soluții noi • Îmbunătățirea performanțelor
	Implicare	• Sacrificarea propriilor interese pentru binele grupului • Conformarea valorilor și credințelor grupului în luarea deciziilor • Căutarea oportunităților pentru atingerea obiectivelor de grup
	Inițiativa	• Identificarea imediată a oportunităților • Urmărirea obiectivelor până la extrem • Încălcarea regulilor când e vorba de atingerea obiectivelor

COMPETENȚE SOCIALE		• Capacitatea de a mobiliza alte persoane
	Optimism	• Perseverența în ciuda obstacolelor sau greutăților de apar • Munca orientată spre succes și nu frica de greșeli
	Conștiința socială	
	Empatie	• Sensibilitatea la emoțiile celor din jur, abilitatea de a asculta • Înțelegerea altor puncte de vedere decât cele proprii • Oferirea ajutorului pe baza înțelegerii sentimentelor sau trăirilor celorlalți
	Asertivitate	• Înțelegerea nevoilor clienților și potrivirea acestora cu produsele sau serviciile oferite • Căutarea căilor de creștere a satisfacției și loialității clienților • Oferirea cu ușurință a asistenței sau consultanței
	Dezvoltarea celorlalți	• Observarea și recunoașterea capacităților și rezultatelor celorlalți • Oferirea feed-back-ului constructiv și identificarea nevoilor de dezvoltare ale celorlalți • Crearea imaginii de mentor sau coach
	Toleranța	• Respectarea și manifestarea înțelegerii față de oamenii din diferite medii sociale • Înțelegerea diferitelor puncte de vedere și observarea diferențelor din cadrul grupurilor • Sesizarea oportunităților în diversitate • Opunerea față de intoleranță
	Conștiința politică	• Identificarea cu ușurință a relațiilor de înalt nivel • Detectarea rețelelor sociale importante • Înțelegerea forțelor care dau formă punctelor de vedere sau acțiunilor clienților sau concurenților • Conștientizarea cu claritate a mediului extern organizației
	Abilități sociale	
	Influența	• Îndemânarea de a fi persuasiv • Folosirea unor modalități foarte convingătoare de prezentare, adaptate situației • Folosirea unor strategii complexe precum influențarea indirectă pentru a atrage susținere sau înțelegere • Folosirea dramatismului unor evenimente pentru a sublinia anumite opinii personale
	Comunicare	• Înfruntarea cu rapiditate a diferitelor situații • Abilitatea de a asculta, căutarea înțelegerii mutuale, acceptarea schimbului de informații • Încurajarea comunicării deschise, receptivitatea atât la vești bune cât și rele
	Leadership	• Atitudinea entuziasmată în susținerea unei misiuni comune • Preluarea rolului de conducător la nevoie, indiferent de poziție sau situație • Ghidarea celorlalți spre reușită • Conducerea prin exemplul propriu

Catalizator al schimbării	• Recunoașterea nevoii de schimbare și înlăturarea barierelor • Provocarea obișnuitului pentru a identifica nevoia de schimbare • Prioritizarea schimbării și antrenarea celorlalți în atingerea ei
Managementul conflictelor	• Folosirea diplomației și tactului în relațiile cu persoane sau situații dificile • Identificarea potențialelor conflicte, neînțelegeri și participarea la soluționarea acestora • Încurajarea discuțiilor de grup și a dezbaterilor • Pledarea pentru soluțiile care beneficiază toate părțile implicate
Construirea de relații	• Cultivarea și menținerea rețelelor informale • Căutarea relațiilor care sunt benefice pentru ambele părți • Construirea raporturilor interumane și implicarea celorlalți • Întreținerea relațiilor personale de prietenie cu colegii sau partenerii
Colaborare și cooperare	• Echilibrarea muncii cu relațiile personale • Colaborarea, efectuarea schimbului de idei, informații, strategii • Promovarea unui climat pozitiv, de prietenie și înțelegere • Identificarea și întreținerea relațiilor de colaborare
Lucrul în echipă	• Modelarea în cadrul echipei a calităților: respect, cooperare, întraajutorare • Includerea tuturor membrilor echipei în activități entuziaste și participative • Construirea identității echipei, spiritul de echipă și implicarea

Sursa: [103]

Anexa 4. Modelul Inteligențelor Multiple

Tipul Inteligenței	Descriere	Aplicabilitate
Inteligența reflex-spațială	Abilitatea de a percepe vizual lucrurile înconjurătoare.	Se folosește la: construit, citit, scris, pictat, echilibru, interpretarea unor imagini.
Inteligența verbal-lingvistică	Abilitatea de a folosi cuvintele și de a vorbi.	Se folosește la: ascultare, vorbit, scris, joc de cuvinte, explicarea unor concepte.
Inteligența logic-matematică	Abilitatea de a folosi rațiunea, logica și numerele.	Se folosește la: rezolvarea unor probleme, lucrul cu anumite concepte abstracte, calcule matematice.
Inteligența kinestetică	Abilitatea de a controla mișcările corpului și de îndemânare în lucrul cu deferite obiecte.	Se folosește la: dans, sport, limbajul trupului, teatru, mimă.
Inteligența muzicală	Abilitatea de a produce și de a aprecia muzica.	Se folosește când: se compun melodii, se folosesc instrumente muzicale.
Inteligența interpersonală	Abilitatea de a înțelege și de a relaționa cu ceilalți.	Se utilizează la: ascultate, folosirea empatiei, consiliere, lucrul în echipă, observarea stărilor sufletești.
Inteligența intrapersonală	Abilitatea de auto-reflecție și de conștientizare a propriului eu.	Se folosește în activități ca: cunoașterea propriilor puteri și slăbiciuni, auto-evaluarea, descoperirea sinelui.
Inteligența naturalistă	Abilitatea de a recunoaște și de a categoriza plante, animale și alte obiecte din natură.	Se folosește la: cunoașterea naturii, observarea păsărilor, îngrijirea copacilor, alcătuirea insectarelor.

Sursa: [98]

Anexa 5. CHESTIONAR adresat managerilor

Ancheta de față își propune drept scop identificarea unor direcții posibile de eficientizare a managementului organizației, evidențierea relațiilor de influență între inteligența emoțională a managerului și eficiența activității acestuia. Ancheta urmează să identifice principalele puncte forte și cele slabe și să scoată în evidență problemele cu care se confruntă managerii în vederea asigurării unui climat favorabil în cadrul organizației.

Vă rugăm să completați chestionarul propus. Chestionarul nu trebuie semnat.

Vă mulțumim pentru participare!

Vă rugăm să ne comunicați unele date generale despre întreprinderea Dvs:

Denumirea întreprinderii _____

Forma organizatorico-juridică _____

Tipul de proprietate _____

Numărul de angajați _____

Domeniul(domeniile)prioritar de activitate _____

2. Care afirmație este mai aproape de situația existentă în organizația în care lucrați?(bifați)

Conducerea decide unilateral fără a comunica decizia angajaților

Conducerea decide unilateral și comunică angajaților decizia luată

Conducerea consultă angajații înainte de luarea deciziei

Conducerea ia decizia împreună cu angajații

3. Cum apreciați stilul Dvs de conducere (bifați varianta cu care sunteți de acord):

Autoritar

Democrat

Permisiv

4. Indicați, Vă rog, în ce măsură considerați că afirmațiile de mai jos corespund activității firmei în care activați?

Caracteristici	Intensitatea manifestării				
	Dezacord total	Dezacord	Nici nici	Acord	Acord total
4.1. Informațiile circulă liber prin firmă, există o mare transparență a activităților desfășurate					
4.2. Comunicarea informală este deosebit de importantă pentru buna funcționare a firmei					
4.3. Nu se poate realiza performanță fără un control strict					
4.4. Ideile subalternilor ajung repede la top-management					
4.5. Subalternii direct și bidirecțional comunică cu top-managementul companiei					
4.6. Liniile de comunicare cu top-managementul sunt deschise pentru toata lumea					
4.7. Comunicarea cu top-managementul este sub forma de directive					
4.8. Directivele primite de la top-management sunt clare și coerente.					
4.9. Stimulentele materiale sunt cele mai importante pentru personalul din firmă					

4.10. Recompensarea salariaților trebuie realizată în mod egal, pentru că toți contribuie cu câte ceva la realizarea sarcinilor					
4.11. Oamenii au nevoie de stimulente					
4.12. În firmă sunt diferențe mari de recompensare, bazate pe evaluarea performanțelor.					
4.13. Resursa umană în firmă este văzută ca una strategică					
4.14. Personalul firmei este deschis către nou, către schimbare					
4.15. Obiectivele individuale sunt mai importante decât cele ale echipei					
4.16. Activitatea în firmă înseamnă, în primul rând, activitate de echipă					
4.17. Atmosfera de lucru influențează performanța activității firmei/organizației					
4.18. Managerii sunt interesați de dezvoltarea și utilizarea potențialului salariaților					
4.19. În firmă oamenii sunt influențați mai mult de normele informale (neoficiale) decât de cele formale)					
4.20. În cadrul ședințelor se vorbește mult și fără esență					
4.21. Angajații firmei sunt loiali firmei în care activează					
4.22. Angajații ar trebui să fie capabili să formuleze obiective și modalități de atingere a acestora					
4.23. Activitatea angajaților constă în realizarea sarcinilor primite de la management					
4.24. Controlul trebuie evitat pentru că sufocă inițiativa angajaților					

5. Indicați, Vă rog, în ce măsură sunteți de acord cu afirmațiile de mai jos (bifați în celula respectivă)

Afirmații	Intensitatea manifestării				
	Dezacord total	Dezacord	Nici nici	Acord	Acord total
5.1. Refuz orice sugestie din partea subalternilor;					
5.2. Sunt preocupat de realizarea atribuțiilor;					
5.3. Cred în organizare;					
5.4. Declanșez rezistență neexprimată și apatia subalternilor;					

5.5. Reduc posibilitatea de perfecționare a subalternilor;					
5.6. În absența mea randamentul grupului scade.					
5.7. Asigur participarea subalternilor la proces;					
5.8. Randamentul grupului nu depinde de prezența sau absența mea					
5.9. Motivarea și dezvoltarea potențialului angajaților					
5.10. Evit orice intervenție în organizarea și funcționarea grupului;					
5.11. Pun accentul pe organizare și conducere spontan					
5.12. Sunt influențat de opinia angajaților.					

6. Indicați, Vă rog, în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații cu referire la DVS?(bifați în celula respectivă)

Caracteristici	Intensitatea manifestării				
	Dezacord total	Dezacord	Nici nici	Acord	Acord total
În procesul de luare a deciziilor aspectele emoționale au o influență mare asupra decidenților					
Folosesc propriile emoții pentru a-mi îmbunătăți modul de gândire					
Văd lucrurile obiectiv, chiar dacă sentimentele sunt puternice					
Iau decizii bune, bine fundamentate, chiar dacă în momentul respectiv sunt nervos					
Nu reacționez la supărare					
Îmi țin sub control gândurile și emoțiile					
Nu mă las orbit de emoții puternice					
Am tendința de a bloca unele schimbări care îmi vor reduce puterea și influența					
Am capacitatea de a soluționa rapid și corect situațiile noi					
Mă simt confortabil când altcineva ia decizii în locul meu					
6.10. Pot să accept criticile fără a deveni supărat					
Mă simt încrezător în talentele și abilitățile mele					
6.12. Îmi este ușor să conving oamenii din jur de corectitudinea părerilor mele					
6.13. Sunt înclinat să evit confruntările					
Îmi place să lucrez de unul singur și să-mi asum responsabilitatea pentru rezultate					
Cele mai bune rezultate se obțin de regulă prin colaborare și lucru în echipă					

Îmi ajustez comportamentul în dependență de persoana cu care interacționez					
--	--	--	--	--	--

7. Care este rolul DVS ca manager în organizație? (ierarhizați în ordinea descrescândă după importanță de la 1 la 8)

Asigurarea unui profit stabil pentru întreprindere

Elaborarea de strategii de dezvoltare a întreprinderii

Îmbunătățirea condițiilor de muncă a angajaților

Responsabilitate pentru motivarea și activitatea subalternilor, pentru selectarea, aprecierea și remunerarea lor

Adoptarea deciziilor privitor la alocarea resurselor, elaborarea graficelor, schemelor și algoritmilor de activitate

Asigurarea condițiilor pentru desfășurarea activității organizației în condiții optime.

Asigurarea bunăstării întreprinderii

Găsirea de noi clienți pentru produsele (serviciile) întreprinderii

8. Bifați tipurile de conflicte existente în cadrul organizației Dvs:

între angajați;

între angajat și manager ;

între angajat și grup ;

între grupuri.

9. Bifați 5 cele mai importante cauze generatoare de conflicte în cadrul firmei unde activați :

comunicare inadecvată ;

temeri cu privire la efectele procesului de schimbare;

inadecvarea deciziilor luate de manager;

deciziile luate de manager sunt neclare

salariul neechitabil;

stimularea materială insuficientă;

condiții nefavorabile pentru muncă;

interese diferite;

lipsa disciplinei de muncă;

alte cauze.

10. Care modalități de soluționare a conflictelor apărute în cadrul organizației unde activați, le considerați mai potrivite : (bifați)

Confruntare ;

Compromis ;

Evitare ;

Adaptare ;

Rezolvare.

11. Cine contribuie la soluționarea conflictelor din organizație :

Conducătorul nemijlocit ;

Colectivul în întregime ;

Sindicatele ;

Alte (indicați) _____

12. Cât de des conflictele din cadrul organizației duc la apariția stresului:

Întotdeauna

Câte odată

Rar

Nici odată

Indicați câteva date despre Dumneavoastră:

Vârsta:

Până la 29 ani
30-39
40-49
50-59
60 și mai mult

Sexul:

Feminin
Masculin

Studii:

superioare
superioare incomplete
medii de specialitate (colegiu)
medii profesionale
liceale

Domeniul studiilor:

tehnice
economice
juridice
alte(indicați)_____

17. Vechimea în muncă la întreprinderea dată:

1-3 ani
4-10 ani
11-20 ani
peste 20 ani

Vă mulțumim pentru colaborare!

Anexa 6. CHESTIONAR adresat subalternilor

Ancheta de față își propune drept scop identificarea unor direcții posibile de eficientizare a managementului organizației, evidențierea relațiilor de influență între inteligența emoțională a managerului și eficiența activității acestuia. Ancheta urmează să identifice principalele puncte forte și puncte slabe și să scoată în evidență problemele cu care se confruntă managerii în vederea asigurării unui climat favorabil în cadrul organizației.

Vă rugăm să completați chestionarul propus. Chestionarul nu trebuie semnat.

Vă mulțumim pentru participare!

Vă rugăm să ne comunicați unele date generale despre întreprinderea Dvs:

Denumirea întreprinderii _____

Forma organizatorico-juridică _____

Tipul de proprietate _____

Numărul de angajați _____

Domeniul(domeniile)prioritar de activitate _____

2. Care afirmație este mai aproape de situația existentă în organizația în care lucrați?(bifați)

Conducerea decide unilateral fără a comunica decizia angajaților

Conducerea decide unilateral apoi comunică angajaților decizia luată

Conducerea consultă angajații înainte de luarea deciziei

Conducerea ia decizia împreună cu angajații

3. Cum apreciați stilul de conducere al managerului (bifați varianta cu care sunteți de acord):

Autoritar

Democrat

Permisiv

4. Indicați, Vă rog, în ce măsură considerați că afirmațiile de mai jos corespund activității firmei în care activați: ?

Caracteristici	Intensitatea manifestării				
	Dezacord total	Dezacord	Nici nici	Acord	Acord total
4. 1. Informațiile circulă liber prin firmă, există o mare transparență a activităților desfășurate					
4.2. Comunicarea informală este deosebit de importantă pentru buna funcționare a firmei					
4.3.Nu se poate realiza performanță fără un control strict					
4.4. Ideile mele ajung repede la top-management					
4.5.Comunic direct si bidirecțional cu top-managementul companiei					
4.6.Liniile de comunicare cu top-managementul sunt deschise pentru toata lumea					
4.7.Comunicarea cu top-managementul este sub forma de directive					
4.8.Directivele primite de la top-management sunt clare și coerente.					

4.9. Stimulentele materiale sunt cele mai importante pentru personalul din firmă					
4.10. Recompensarea salariaților trebuie realizată în mod egal, pentru că toți contribuie cu câte ceva la realizarea sarcinilor					
4.11. Oamenii au nevoie de stimulente					
4.12. În firmă sunt diferențe mari de recompensare, bazate pe evaluarea performanțelor.					
4.13. Resursa umană în firmă este văzută ca una strategică					
4.14. Personalul firmei este deschis către nou, către schimbare					
4.15. Obiectivele individuale sunt mai importante decât cele ale echipei					
4.16. Activitatea în firmă înseamnă, în primul rând, activitate de echipă					
4.17. Atmosfera de lucru influențează performanța activității firmei/organizației					
4.18. Managerii sunt interesați de dezvoltarea și utilizarea potențialului salariaților					
4.19. În firmă oamenii sunt influențați mai mult de normele informale (neoficiale) decât de cele formale)					
4.20. Ședințele la care participăm nu sunt pregătite suficient . De multe ori nu știm de ce ne întâlnim, tematica nu se cunoaște					
4.21. În cadrul ședințelor se vorbește mult și fără esență					
4.22. Angajații firmei sunt loiali firmei în care activează					
4.23. Angajații ar trebui să fie capabili să formuleze obiective și modalități de atingere a acestora					
4.24. Activitatea angajaților constă în realizarea sarcinilor primite de la management					
4.25. Controlul trebuie evitat pentru că sufocă inițiativa angajaților					

5. Caracterizați stilul de leader practicat de șeful DVS, bifând în celula în care considerați relevant

Stilul liderismului	Intensitatea manifestării				
	Dezacord total	Dezacord	Nici nici	Acord	Acord total
5.1.refuză orice sugestie din partea subalternilor;					
5.2. este preocupat de realizarea atribuțiilor;					
5.3. crede în organizare;					

5.4. declanșează rezistența neexprimată și apatia subalternilor;					
5.5. reduce posibilitatea de perfecționare a subalternilor;					
5.6. în absența managerului randamentul grupului scade.					
5.7. asigura participarea subalternilor la proces;					
5.8. randamentul grupului nu depinde de prezența sau absența sa.					
5.9. motivarea și dezvoltarea potențialului angajaților					
5.10. evită orice intervenție în organizarea și funcționarea grupului;					
5.11. pune accentul pe organizarea și conducerea spontan					
5.12. conducătorul este influențat de opinia angajaților și are un rol secundar.					

6. Indicați, Vă rog, în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații cu referire la top managementul DVS?

Caracteristici	Intensitatea manifestării				
	Dezacord total	Dezacord	Nici nici	Acord	Acord total
În procesul de luare a deciziilor aspectele emoționale nu au o influență mare asupra decidenților					
Folosește propriile emoții pentru a-si îmbunătăți modul de gândire					
Vede lucrurile obiectiv, chiar dacă sentimentele sunt puternice					
Ia decizii bune, bine fundamentate, chiar dacă în momentul respectiv este nervos					
Nu reacționează la supărare					
Își tine sub control gândurile și emoțiile					
Nu se lasă orbit de emoții puternice					
Are tendința de a bloca unele schimbări care îi reduc puterea și influența					
Are capacitatea de a soluționa rapid și corect situațiile noi					
Acceptă criticile fără a deveni supărat					
Se simte încrezător în talentele și abilitățile sale					
Ușor convinge oamenii din jur de corectitudinea părerilor sale					
Este înclinat să evite confruntările					
Preferă să lucreze de unul singur și își asumă responsabilitatea pentru rezultate					
Își ajustează comportamentul în dependență de persoana cu care interacționează					

7. Care este, în opinia DVS, rolul managerului în organizație? (ierarhizați în ordinea descrescândă după importanță de la 1 la 8)

Asigurarea unui profit stabil pentru întreprindere
Elaborarea de strategii de dezvoltare a întreprinderii
Îmbunătățirea condițiilor de muncă a angajaților
Responsabilitate pentru motivarea și activitatea subalternilor, pentru selectarea, aprecierea și remunerarea lor
Adoptarea deciziilor privitor la alocarea resurselor, elaborarea graficelor, schemelor și algoritmilor de activitate
Asigurarea condițiilor pentru desfășurarea activității organizației în condiții optime.
Asigurarea bunăstării întreprinderii
Găsirea de noi clienți pentru produsele (serviciile) întreprinderii

8. Bifați tipurile de conflicte existente în cadrul organizației în care activați:

între angajați;
între angajat și manager ;
între angajat și grup ;
între grupuri.

9. Bifați 5 cele mai importante cauze generatoare de conflicte în cadrul firmei unde activați :

comunicare inadecvată ;	stimularea materială insuficientă;
temerile cu privire la efectele procesului de schimbare;	condiții nefavorabile pentru muncă;
inadecvarea deciziilor luate de manager;	interese diferite;
deciziile luate de manager sunt neclare	lipsa disciplinei de muncă;
salariul neechitabil;	alte cauze.

10. Care modalități de soluționare a conflictelor apărute în cadrul organizației unde activați, le considerați mai potrivite : (bifați)

Confruntare ;	Adaptare ;
Compromis ;	Rezolvare.
Evitare ;	

11. Cine contribuie la soluționarea conflictelor din organizație :

Conducătorul nemijlocit ;
Colectivul în întregime ;
Sindicatelor ;
Alte (indicați) _____

12. Cât de des conflictele din cadrul organizației duc la apariția stresului:

Întotdeauna	
Câte odată	Nici odată
Rar	

Indicați câteva date despre Dumneavoastră:

13. Vârsta:

Până la 20 ani	40-49
21-29	50-59
30-39	60 și mai mult

Sexul:

Feminin

Masculin

Studii:

superioare

superioare incomplete

medii de specialitate (colegiu)

medii profesionale

liceale tehnice

Domeniul studiilor:

tehnice

economice

juridice

alte(indicați)_____

Vechimea în muncă la întreprinderea dată:

1-3 ani

4-10 ani

11-20 ani

peste 20 ani

Vă mulțumim pentru colaborare!

Anexa 7. Lista organizațiilor chestionate

Nr. d/o	Denumirea organizației	Chestionare completate		
		total	Inclusiv	
			manageri	Subalterni
Instituții publice				
1.	Ministerul economiei	12	3	9
2.	Ministerul sănătății	12	3	9
3.	Aparatul Președintelui Republicii Moldova	8	2	6
4.	Compania Națională de Asigurări în Medicină	12	3	9
5.	Camera de comerț și industrie	8	2	6
6.	Moldpres	8	2	6
7.	Procuratura Curții de Apel	8	2	6
8.	Procuratura sectorului Botanica	8	2	6
9.	Procuratura sectorului Buiucani	8	2	6
10	Pretura sectorului Buiucani	11	3	8
Total		95	24	71
Întreprinderi de confecții				
1.	Iuvas SRL	8	2	6
2.	Intercenter Lus SRL	12	3	9
3.	Galanta SRL	8	2	6
4.	Ramiconf-Grup SRL	8	2	6
5.	Ionel SA	12	3	9
6.	Tricon SA	12	3	9
7.	Steaua Reds SA	8	2	6
8.	Codru Textil SRL	20	5	15
9.	Șaltoianca SRL	8	2	6
10.	Artizana SA	12	3	9
Total		108	27	81
Întreprinderi din domeniul telecomunicații				
1.	Venava Grup SRL	9	2	6
2.	Moldtelecom	9	3	9
3.	Starnet SRL	8	2	6
4.	Edata-Trans SRL	8	2	6
5.	Moldcell SA	12	3	9
6.	Red Sky SRL	4	1	3
7.	DAAC System Integrator SRL	8	2	6
8.	IS Molddata	8	2	6
9.	Sun Communications SRL	8	2	6
10.	Cifrotech SRL	8	2	6
Total		84	21	63
Total		287	72	215

Tabelul A8.1. Date generale despre respondenți în funcție de domeniul de activitate

Componenta generală		Total	Pe domenii		
			Public	IT	Confecții
Vârsta	Până la 29	79	23	27	29
	30 – 39	105	36	40	29
	40 – 49	55	15	8	32
	50 – 59	37	16	6	15
	Peste 60	9	4	2	3
	Nu au răspuns	2	1	1	
	Total	287	95	84	108
Sexul	Feminin	183	43	49	91
	Masculin	98	52	34	12
	Nu au răspuns	6		1	5
	Total	287			
Studii	Superioare	204	94	77	33
	Superioare incomplete	15	1	6	8
	Medii de specialitate	13			13
	Medii profesionale	47			47
	Liceale	7			7
	Nu au răspuns	1		1	
	Total	287	95	84	108
Domeniul studiilor	Tehnice	78	4	27	47
	Economice	102	38	45	19
	Juridice	39	34	3	2
	Alte	0			
	Nu au răspuns	68	19	9	40
	Total	287	95	84	108
Vechimea la întreprindere	1 – 3 ani	58	21	20	17
	4 – 10 ani	123	38	48	37
	11 – 20 ani	71	30	12	29
	Peste 20 ani	34	6	3	25
	Nu au răspuns	1		1	
	Total	287	95	84	108

Tabelul A8.2. Date generale despre respondenți în funcție de categorie: manageri sau subalterni

Componenta generală		Total	Pe poziții	
			manageri	subalterni
Vârsta	Până la 29	79	5	74
	30 – 39	105	25	80
	40 – 49	55	23	32
	50 – 59	37	14	23
	Peste 60	9	5	4
	Nu au răspuns	2		2
	Total	287	72	215
Sexul	Feminin	183	34	149
	Masculin	98	37	61
	Nu au răspuns	6	1	5
	Total	287	72	215
Studii	Superioare	204	61	143
	Superioare incomplete	15	2	13
	Medii de specialitate	13	5	8
	Medii profesionale	47	4	43
	Liceale	7		7
	Nu au răspuns	1		1
	Total	287	72	215
Domeniul studiilor	Tehnice	78	19	59
	Economice	102	28	74
	Juridice	39	12	27
	Alte	0		
	Nu au răspuns	68	13	55
	Total	287	72	215
Vechimea la întreprindere	1 – 3 ani	58	6	52
	4 – 10 ani	123	24	99
	11 – 20 ani	71	28	43
	Peste 20 ani	34	14	20
	Nu au răspuns	1		1
	Total	287	72	215

Figura A8.1. Rezultate ale prelucrării chestionarelor

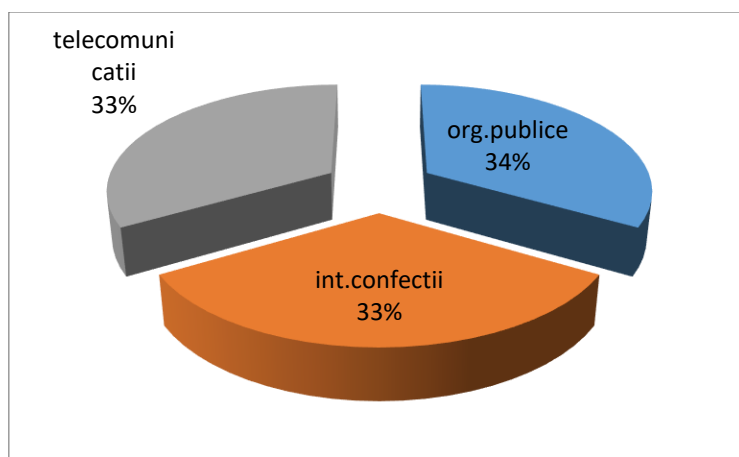


Figura A8.1.1. Structura întreprinderilor chestionate.
Sursa: Elaborat de autor

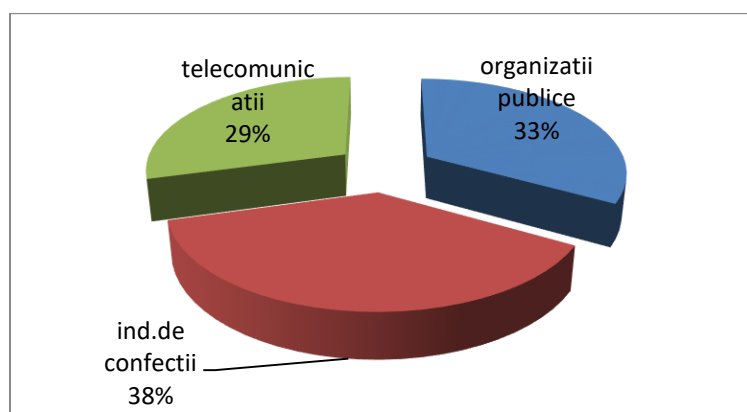


Figura A8.1.2. Structura respondenților după domeniu de activitate a întreprinderii
Sursa: Elaborat de autor

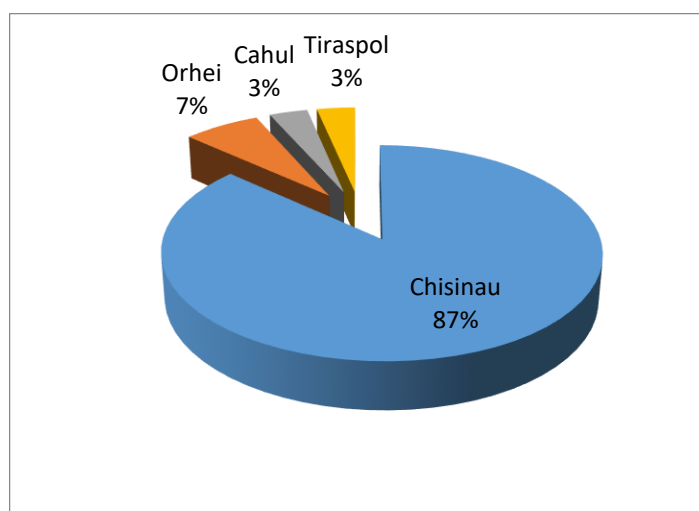


Figura A8.1.3. Structura întreprinderilor chestionate după amplasare
Sursa: Elaborat de autor

Tabelul 8.3. Răspunsul respondenților la întrebarea în ce măsură considerați că afirmațiile de mai jos corespund activității firmei în care activați?

<i>Afirmații</i>	<i>Total</i>	<i>Intensitatea manifestării</i>					<i>Media ponderată</i>
		<i>Dezacord total</i>	<i>Dezacord</i>	<i>Nici nici</i>	<i>Acord</i>	<i>Acord total</i>	
4.1. Informațiile circulă liber prin firmă, există o mare transparență a activităților desfășurate.	286	8	42	77	132	27	3,45
4.2. Comunicarea informală este deosebit de importantă pentru buna funcționare a firmei.	286	3	28	36	164	55	3,84
4.3. Nu se poate realiza performanță fără un control strict.	286	5	26	41	159	55	3,81
4.4. Ideile subalternilor ajung repede la top-management.	284	6	47	75	128	28	3,44
4.5. Subalternii comunică direct și bidirecțional cu top-managementul companiei	282	10	37	72	121	42	3,52
4.6. Liniile de comunicare cu top-managementul sunt deschise pentru toata lumea.	285	3	61	51	116	54	3,55
4.7. Comunicarea cu top-managementul este sub forma de directive (instrucțiuni).	284	7	54	87	119	17	3,30
4.8. Directivele primite de la top-management sunt clare și coerente.	285	1	17	35	168	64	3,97
4.9. Stimulentele materiale sunt cele mai importante pentru personalul din firmă.	286	5	28	57	132	64	3,78
4.10. Recompensarea salariaților trebuie realizată în mod egal, pentru că toți contribuie cu câte ceva la realizarea sarcinilor.	285	13	90	72	66	44	3,13
4.11. Oamenii au nevoie de stimulente.	285	1	3	11	116	154	4,47
4.12. În firmă sunt diferențe mari de recompensare, bazate pe evaluarea performanțelor.	283	10	40	77	130	26	3,43
4.13. Resursa umană în firmă este văzută ca una strategică.	284	0	27	63	135	59	3,80

4.14. Personalul firmei este deschis către nou, către schimbare.	283	1	36	74	128	44	3,63
4.15. Obiectivele individuale sunt mai importante decât cele ale echipei/organizației.	286	26	122	69	58	11	2,67
4.16. Activitatea în firmă înseamnă, în primul rând, activitate de echipă.	286	3	12	31	154	86	4,08
4.17. Atmosfera de lucru influențează performanța activității firmei.	287	0	7	14	144	122	4,33
4.18. Managerii sunt interesați de dezvoltarea și utilizarea potențialului salariaților.	286	1	26	64	138	57	3,78
4.19. În firmă oamenii sunt influențați mai mult de normele informale (neoficiale) decât de cele formale.	285	12	78	109	77	9	2,98
4.20. În cadrul ședințelor se vorbește mult și fără esență.	264	55	131	41	28	9	2,26
4.21. Angajații firmei sunt loiali firmei în care activează.	283	44	109	56	58	16	2,62
4.22. Angajații ar trebui să fie capabili să formuleze obiective și modalități de atingere a acestora.	283	4	22	81	157	19	3,58
4.23. Activitatea angajaților constă în realizarea sarcinilor primite de la management	284	1	5	28	200	50	4,03
4.24. Controlul trebuie evitat pentru că sufocă inițiativa angajaților.	285	6	37	57	156	29	3,58
4.25. Controlul trebuie evitat pentru că sufocă inițiativa angajaților.	234	15	61	84	67	7	2,96

Tabel Răspunsuri manageri

Afirmații	Total	Intensitatea manifestării					Media ponderată
		Dezacord total	Dezacord	Nici nici	Acord	Acord total	
4.1. Informațiile circulă liber prin firmă, există o mare transparență a activităților desfășurate.	67	0	4	9	43	11	3,91
4.2. Comunicarea informală este deosebit de importantă pentru buna funcționare a firmei.	66	1	5	5	38	17	3,98

4.3.Nu se poate realiza performanță fără un control strict.	66	0	5	5	34	22	4,11
4.4. Ideile subalternilor ajung repede la top-management.	66	2	4	14	39	7	3,68
4.5.Subalternii comunică direct și bidirecțional cu top-managementul companiei	66	0	7	10	35	14	3,85
4.6.Liniile de comunicare cu top-managementul sunt deschise pentru toata lumea.	67	0	8	7	35	17	3,91
4.7.Comunicarea cu top-managementul este sub forma de directive (instrucțiuni).	67	1	20	16	27	3	3,16
4.8.Directivele primite de la top-management sunt clare și coerente.	67	0	2	5	43	17	4,12
4.9. Stimulentele materiale sunt cele mai importante pentru personalul din firmă.	67	2	5	13	35	12	3,75
4.10. Recompensarea salariaților trebuie realizată în mod egal, pentru că toți contribuie cu câte ceva la realizarea sarcinilor.	67	5	19	17	15	11	3,12
4.11. Oamenii au nevoie de stimulente.	67	1	2	3	22	38	4,42
4.12.În firmă sunt diferențe mari de recompensare, bazate pe evaluarea performanțelor.	66	5	9	11	34	7	3,44
4.13. Resursa umană în firmă este văzută ca una strategică.	65	0	0	7	41	17	4,15
4.14. Personalul firmei este deschis către nou, către schimbare.	66	0	3	19	32	12	3,80
4.15. Obiectivele individuale sunt mai importante decât cele ale echipei/organizației.	66	7	31	15	12	1	2,53
4.16. Activitatea în firmă înseamnă, în primul rând, activitate de echipă.	67	0	1	6	37	23	4,22
4.17. Atmosfera de lucru influențează performanța activității firmei.	67	0	1	2	34	30	4,39
4.18.Managerii sunt interesați de dezvoltarea și utilizarea potențialului salariaților.	67	0	3	5	41	18	4,10
4.19. În firmă oamenii sunt influențați mai mult de	67	4	23	26	13	1	2,76

normele informale (neoficiale) decât de cele formale.							
4.20.În cadrul ședințelor se vorbește mult și fără esență.	49	12	27	5	4	1	2,08
4.21. Angajații firmei sunt loiali firmei în care activează.	66	6	12	13	29	6	3,26
4.22.Angajații ar trebui să fie capabili să formuleze obiective și modalități de atingere a acestora.	66	2	1	14	40	9	3,8
4.23. Activitatea angajaților constă în realizarea sarcinilor primite de la management	66	0	2	5	44	15	4,09
4.24. Controlul trebuie evitat pentru că sufocă inițiativa angajaților.	66	5	24	20	14	3	2,79

Tabel Răspunsuri Subalternii

<i>Afirmații</i>	<i>Total</i>	<i>Intensitatea manifestării</i>					<i>Media ponderată</i>
		<i>Dezacord total</i>	<i>Dezacord</i>	<i>Nici nici</i>	<i>Acord</i>	<i>Acord total</i>	
4.1. Informațiile circulă liber prin firmă, există o mare transparență a activităților desfășurate.	219	8	38	68	89	16	3,31
4.2. Comunicarea informală este deosebit de importantă pentru buna funcționare a firmei.	220	2	23	31	126	38	3,80
4.3.Nu se poate realiza performanță fără un control strict.	220	5	21	36	125	33	3,73
4.4. Ideile subalternilor ajung repede la top-management.	218	4	43	61	89	21	3,37
4.5.Subalternii comunică direct și bidirecțional cu top-managementul companiei	216	10	30	62	86	28	3,43
4.6.Liniile de comunicare cu top-managementul sunt deschise pentru toata lumea.	218	3	53	44	81	37	3,44
4.7.Comunicarea cu top-managementul este sub forma de directive (instrucțiuni).	217	6	34	71	92	14	3,34
4.8.Directivele primite de la top-management sunt clare și coerente.	218	1	15	30	125	47	3,93
4.9. Stimulentele materiale sunt cele mai importante pentru personalul din firmă.	219	3	23	44	97	52	3,79

4.10. Recompensarea salariaților trebuie realizată în mod egal, pentru că toți contribuie cu câte ceva la realizarea sarcinilor.	218	8	71	55	51	33	3,14
4.11. Oamenii au nevoie de stimulente.	219	0	1	8	94	116	4,48
4.12. În firmă sunt diferențe mari de recompensare, bazate pe evaluarea performanțelor.	217	5	31	66	96	19	3,43
4.13. Resursa umană în firmă este văzută ca una strategică.	219	0	27	56	94	42	3,69
4.14. Personalul firmei este deschis către nou, către schimbare.	217	1	33	55	96	32	3,58
4.15. Obiectivele individuale sunt mai importante decât cele ale echipei/organizației.	220	19	91	54	46	10	2,71
4.16. Activitatea în firmă înseamnă, în primul rând, activitate de echipă.	219	3	11	25	117	63	4,03
4.17. Atmosfera de lucru influențează performanța activității firmei.	220	0	6	12	110	92	4,31
4.18. Managerii sunt interesați de dezvoltarea și utilizarea potențialului salariaților.	219	1	23	59	97	39	3,68
4.19. În firmă oamenii sunt influențați mai mult de normele informale (neoficiale) decât de cele formale.	218	8	23	26	13	1	3,04
4.20. În cadrul ședințelor se vorbește mult și fără esență.	215	43	104	36	24	8	2,30
4.21. Angajații firmei sunt loiali firmei în care activează.	217	38	97	43	29	10	2,43
4.22. Angajații ar trebui să fie capabili să formuleze obiective și modalități de atingere a acestora.	217	2	21	67	117	10	3,52
4.23. Activitatea angajaților constă în realizarea sarcinilor primite de la management	218	1	3	23	156	35	4,01
4.24. Controlul trebuie evitat pentru că sufocă inițiativa angajaților.	219	1	13	37	142	26	3,82
4.25. Controlul trebuie evitat pentru că sufocă inițiativa angajaților.	216	11	58	76	64	7	2,99

Anexa 9. Testul Student pentru elementele Inteligenței Emoționale și a Stilului de Conducere

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
C_Tot	156,336	286	,000	3,47806	3,4204	3,5358
D_Tot	193,141	286	,000	3,12630	3,0843	3,1683
C_1	125,771	286	,000	3,63612	3,5612	3,7111
C_2	89,298	286	,000	3,61731	3,5123	3,7223
C_3	134,982	286	,000	3,31993	3,2561	3,3837
C_4	129,677	286	,000	3,33889	3,2721	3,4057
D_1	57,779	271	,000	2,50000	2,3878	2,6122
D_2	94,200	286	,000	3,41556	3,3215	3,5096
D_3	100,997	286	,000	2,62485	2,5575	2,6922
D_4	121,520	286	,000	3,34727	3,2758	3,4187
D_5	149,857	286	,000	3,52931	3,4682	3,5904
D_6	142,736	286	,000	3,54457	3,4802	3,6090
D_7	74,017	286	,000	2,88502	2,7839	2,9861

Sursa: Elaborat de autor

Anexa 10. Rezultatele testului *t* pentru cele două eșantioane independente (manageri și subalterni)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
C_1	Equal variances assumed	7,442	,007	,388	285	,698	,02594	,06679	-,10552	,15740
	Equal variances not assumed			,439	154,902	,661	,02594	,05913	-,09087	,14275
C_2	Equal variances assumed	7,361	,007	2,432	285	,016	,22534	,09265	,04297	,40770
	Equal variances not assumed			2,768	157,508	,006	,22534	,08141	,06453	,38614
C_3	Equal variances assumed	11,335	,001	5,941	285	,000	,31851	,05361	,21299	,42403
	Equal variances not assumed			7,156	179,906	,000	,31851	,04451	,23068	,40634
C_4	Equal variances assumed	,234	,629	6,028	285	,000	,33778	,05603	,22749	,44807
	Equal variances not assumed			5,880	116,990	,000	,33778	,05745	,22401	,45155
D_1	Equal variances assumed	,118	,732	2,152	270	,032	,21160	,09832	,01804	,40516
	Equal variances not assumed			2,130	117,992	,035	,21160	,09933	,01490	,40830
D_2	Equal variances assumed	1,793	,182	4,742	285	,000	,38247	,08066	,22370	,54124
	Equal variances not assumed			5,011	134,944	,000	,38247	,07633	,23152	,53342
D_3	Equal variances assumed	,506	,477	-,821	285	,412	-,04925	,05998	-,16732	,06882
	Equal variances not assumed			-,771	110,268	,442	-,04925	,06388	-,17584	,07735
D_4	Equal variances assumed	,776	,379	5,828	285	,000	,35065	,06017	,23223	,46908
	Equal variances not assumed			5,884	124,014	,000	,35065	,05960	,23270	,46861
D_5	Equal variances assumed	,110	,740	6,028	285	,000	,30895	,05125	,20807	,40983
	Equal variances not assumed			5,753	113,008	,000	,30895	,05371	,20255	,41535
D_6	Equal variances assumed	6,945	,009	2,403	285	,017	,13650	,05681	,02468	,24833
	Equal variances not assumed			2,708	154,213	,008	,13650	,05040	,03694	,23607
D_7	Equal variances assumed	17,880	,000	-8,310	285	,000	-,67154	,08081	-,83060	-,51249
	Equal variances not assumed			-6,976	95,133	,000	-,67154	,09626	-,86265	-,48044

Sursa: Elaborat de autor

Anexa 11. Rezultatele analizei statistice pentru diferite domenii

Tabelul A11.1. Rezultatele estimării modelului de regresie simplă liniară pentru domeniul public

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,646	,264		6,236	,000	,952	2,340
	C_Tot	,416	,075	,501	5,585	,000	,220	,613

- a. Domeniul = Sector Public
b. Dependent Variable: D_Tot

Tabelul A11.2. Modelul de regresie dintre inteligența emoțională și stilul de conducere pentru domeniul public

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,501 ^b	,251	,243	,22230	2,040

- a. Domeniul = Sector Public
b. Predictors: (Constant), C_Tot
c. Dependent Variable: D_Tot

Tabelul A11.3. Testul ANOVA pentru modelul de regresie dintre inteligența emoțională și stilul de conducere pentru domeniul public

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,541	1	1,541	31,191	,000 ^c
	Residual	4,596	93	,049		
	Total	6,137	94			

- a. Domeniul = Sector Public
b. Dependent Variable: D_Tot
c. Predictors: (Constant), C_Tot

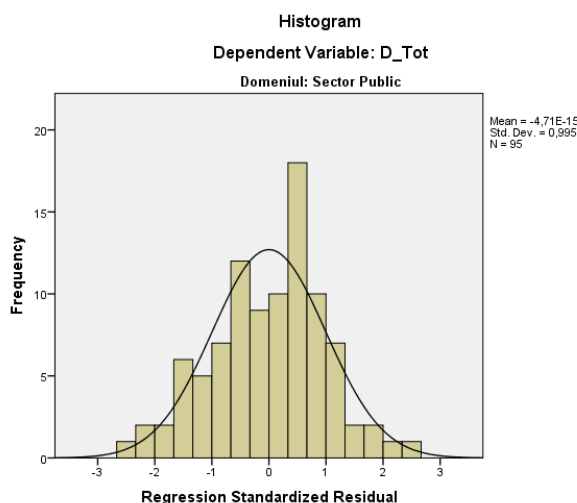


Figura 11.1. Distribuția erorilor modelului de dependență dintre inteligența emoțională și stilul de conducere în domeniul public și curba normală aferentă

Tabelul A11.4. Rezultatele estimării modelului de regresie simplă liniară pentru domeniul telecomunicații

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,260	,343		3,671	,000	,355	2,165
	C_Tot	,538	,095	,530	5,665	,000	,288	,789

- a. Domeniul = Telecomunicații
b. Dependent Variable: D_Tot

Tabelul A11.5. Modelul de regresie dintre inteligența emoțională și stilul de conducere pentru domeniul telecomunicații

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,530 ^b	,281	,273	,23659	1,975

- a. Domeniul = Telecomunicații
b. Predictors: (Constant), C_Tot
c. Dependent Variable: D_Tot

Tabelul A11.6. Testul ANOVA pentru modelul de regresie dintre inteligența emoțională și stilul de conducere pentru domeniul telecomunicații

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,797	1	1,797	32,096	,000 ^c
	Residual	4,590	82	,056		
	Total	6,387	83			

- a. Domeniul = Telecomunicații
b. Dependent Variable: D_Tot
c. Predictors: (Constant), C_Tot

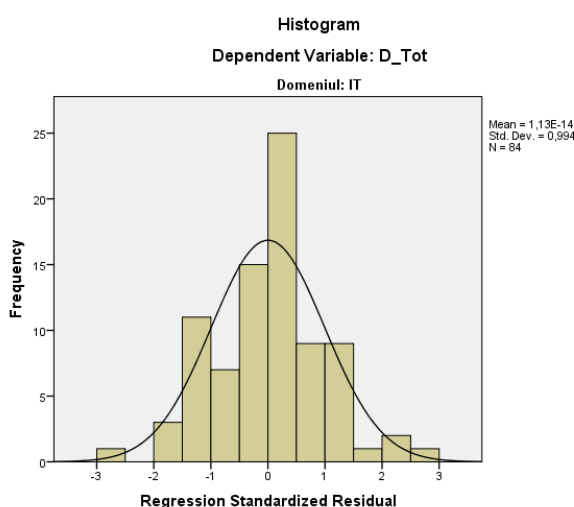


Figura 11.2. Distribuția erorilor modelului de dependență dintre inteligența emoțională și stilul de conducere în domeniul de telecomunicații și curba normală aferentă

Tabelul A11.7. Rezultatele estimării modelului de regresie simplă liniară pentru domeniul confecții

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,720	,151		11,398	,000	1,324	2,116
	C_Tot	,407	,045	,662	9,096	,000	,290	,525

- a. Domeniul = Confecții
b. Dependent Variable: D_Tot

Tabelul A11.8. Modelul de regresie dintre inteligența emoțională și stilul de conducere pentru domeniul confecții

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,662 ^b	,438	,433	,20970	1,771

- a. Domeniul = Confecții
b. Predictors: (Constant), C_Tot
c. Dependent Variable: D_Tot

Tabelul A11.9. Testul ANOVA pentru modelul de regresie dintre inteligența emoțională și stilul de conducere pentru domeniul confecții

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,638	1	3,638	82,732	,000 ^c
	Residual	4,661	106	,044		
	Total	8,299	107			

- a. Domeniul = Confecții
b. Dependent Variable: D_Tot
c. Predictors: (Constant), C_Tot

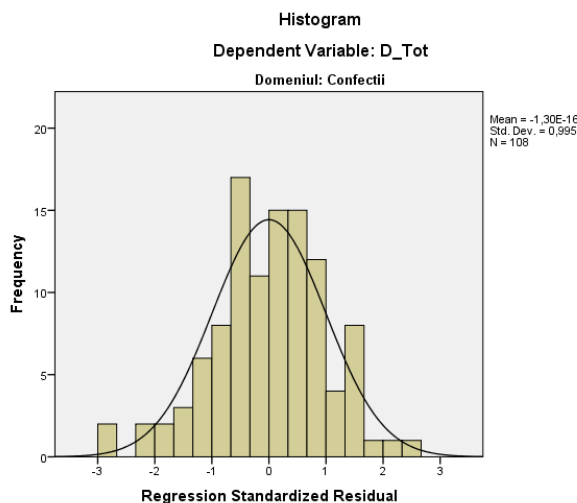


Figura 11.3. Distribuția erorilor modelului de dependență dintre inteligența emoțională și stilul de conducere în domeniul confecții și curba normală aferentă

Anexa 12. Certificate de implementare a rezultatelor investigațiilor
Anexa 12.1 Certificat de implementare în cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei

MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CULTURII ȘI CERCETĂRII
AL REPUBLICII MOLDOVA



MINISTRY OF EDUCATION,
CULTURE AND RESEARCH OF
THE REPUBLIC OF MOLDOVA

ACADEMIA DE STUDII
ECONOMICE A MOLDOVEI



ACADEMY OF ECONOMIC
STUDIES OF MOLDOVA

Str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni, 61
MD – 2005, Chișinău
Tel. (022) 22-41-28, fax 22-19-68

61, Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni Street
Chisinau, MD – 2005,
Tel. (022) 22-41-28; fax (022) 22-19-68

03.11.17 nr. 02/868
La nr. _____ din _____



CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor cercetărilor științifice
din cadrul tezei, elaborată de dna **Natalia Țîmbaliuc**
în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice,
cu tema „**Inteligența emoțională ca factor de eficientizare a managementului organizației**”

Rezultatele cercetărilor științifice efectuate și materialele de sinteză obținute în rezultatul elaborării tezei de doctor în științe economice cu titlu „**Inteligența emoțională ca factor de eficientizare a managementului organizației**”, elaborate de Țîmbaliuc Natalia în cadrul catedrei „Management” a Academiei de Studii Economice din Moldova, prezintă interes atât teoretic, cât și aplicativ și este utilizat în procesul de instruire al studenților la :

- Ciclul I, licență, specialitatea „Business și Administrare” în cadrul disciplinelor: „Fundamentele managementului organizației”, „Managementul cercetării și dezvoltării”, „Teorii de management”, prin introducerea în cadrul pregătirii academice a viitorilor economiști a unor teme ce vizează rolul inteligenței emoționale asupra stilului de conducere a managementului, asupra eficientizării activității de ansamblu a managementului organizației;
- Ciclul II, masterat, programul de masterat „Administrarea Afacerilor” în cadrul cursurilor: „Comportamentul organizațional” și „Leadership”.

Rezultatele cercetărilor științifice obținute de către Natalia Țîmbaliuc constituie un material informativ inedit și actual și poate servi de asemenea la inițierea unor discipline noi de studii atât pentru ciclul I, licență, cât și pentru ciclul II, masterat.

Rector ASEM
profesor universitar,
doctor habilitat,
academician

Grigore Belostecinic

moldpres
Agenția Informațională de Stat

Str. Pușkin nr.22, et. 3, MD 2012, Chișinău, Republica Moldova,
Tel./fax: +373 22 23 34 28 e-mail: inform@moldpres.md,
www.moldpres.md



CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor cercetărilor științifice
din cadrul tezei, elaborate de **Natalia Țimbaliuc**
în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice ,
cu tema **„Inteligența emoțională ca factor de eficientizare a managementului organizației”**,
specialitatea **521.03. Economie și management în domeniul de activitate**

Prin prezentul, se confirmă, că unele propuneri și recomandări din teza de doctorat
intitulată **„Inteligența emoțională ca factor de eficientizare a managementului organizației”**,
elaborată de către Țimbaliuc Natalia, sunt luate spre aplicare în cadrul organizației:

Se conștientizează necesitatea instruirii personalului în domeniul:

- ✓ ridicării capacității managerilor de a recunoaște și a interpreta emoțiile, care apar pe parcursul activității profesionale, utilizării acestora în vederea realizării sarcinilor de conducere, gestionării emoțiilor proprii și a emoțiilor subalternilor în vederea ridicării eficienței activității și, în special, creșterii rentabilității organizației;
- ✓ de asemenea, întreg personalul din organizație trebuie să fie instruit astfel încât să-și înțeleagă propriile reacții la schimbare sau reacțiile proprii față de alți membrii ai organizației, față de manageri, față de propria personalitate, deoarece, de cele mai multe ori, scăparea din vedere a acestor diferențe duce la izbucnirea unui conflict și inadaptarea organizației la cerințele pieței, până la urmă componente naturale și expresii ale dinamicii organizaționale, dar care trebuie transformate în factori de progres, pentru realizarea obiectivelor organizației, cu cheltuirea eficientă a resurselor de orice natură.



Vladimir DARIE,
Director general

Anexa 12.3 Certificat de implementare în cadrul Centrului de Instruire și Consultanță în Afaceri
MACIP



CERTIFICAT

de implementare a ideilor de bază a tezei de doctorat,
elaborate de Natalia Țimbaliuc, cu tema „Inteligența emoțională ca factor de eficientizare a
managementului organizației”

Prin prezentul, se atestă faptul că, la solicitarea clienților MACIP-ASEM, domnișoara Țimbaliuc Natalia a efectuat un program complex de instruire în perioada anilor 2013-2014, în cadrul cărora au fost expuse principiile de bază ale lucrării sale de doctorat. Ciclul de instruire a avut un program de peste 60 ore academice și a fost livrat beneficiarilor în 3 grupe.

Drept confirmare a conceptelor științifice abordate în teza de doctorat am obținut aprecierea clienților vis-a-vis de convingerea că: *„Pe măsură ce un om urcă în ierarhia unei companii, abilitățile sale în acest domeniu devin tot mai relevante. El a descoperit că liderii cei mai eficienți au în comun un aspect de importanță crucială: toți au un grad înalt de inteligență emoțională”*.

Constatăm interesul beneficiarilor la programul de instruire în privința comparației indicatorilor de inteligență rațională și cea emoțională. În cadrul instruirilor s-a adeverit faptul că *„Fiind comparată cu inteligența analitică sau IQ, care se modifică foarte puțin după adolescență, inteligența emoțională este, în mare parte, învățată și continuă să se dezvolte pe măsură ce persoana înainteză prin viață și învață din experiență.”*

Prin anumite simulări aplicate în procesul de prestație s-a ajuns la concluzia că *„abordarea inteligenței emoționale din prisma funcțiunilor companiei ne 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”*.

De comun acord, s-a realizat *„necesitatea dezvoltării 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”*.

În final îmi exprim convingerea despre valoare aplicativă a rezultatelor cercetărilor efectuate de Natalia Țimbaliuc, exprimând susținerea în continuarea demersului științific lansat.

Director MACIP-ASEM

Dr. Serghei Portarescu



Anexa 12.4 Certificat de implementare în cadrul Artizana S.R.L.

«Artizana» Ltd. Address: street Academiei 13/1, MD-2028, Republic of Moldova
Tel.: (+373-22)727-006, fax: (+373-22)731-900
e-mail: artizana_inter@mail.ru, www.artizanafashion.md



CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor cercetărilor științifice din cadrul tezei,
elaborate de **Natalia Țîmbaliuc**
în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice,
cu tema „**Inteligența emoțională ca factor de eficientizare a managementului organizației**”

Prin prezentul, se confirmă, că ideile de bază, precum și concluziile cercetării prezintă interes teoretic și practic în domeniul conducerii unei organizații. De asemenea, se atestă, că unele propuneri și recomandări din teza de doctorat intitulată „Inteligența emoțională ca factor de eficientizare a managementului organizației”, elaborată de către Natalia Țîmbaliuc, sunt luate spre aplicare în cadrul organizației.

În procesul recrutării sau promovării personalului în posturi de conducere se constată nevoia includerii competențelor emoționale ca elemente indispensabile performanței manageriale. Posedarea unui nivel înalt al inteligenței emoționale contribuie la un mai bun stil de conducere și la o eficiență managerială sporită.

Reieșind din rezultatele studiului practic efectuat, a fost determinată o legătură semnificativă dintre nivelul inteligenței emoționale a managerilor și stilul de conducere practicat de aceștia. Astfel se planifică organizarea trainingurilor de dezvoltare a abilităților emoționale a persoanelor cu funcții de conducere din cadrul organizației. În acest fel se va asigura o mai bună rezonanță emoțională a managerilor și anagajaților, iar în final o productivitate sporită și performanță superioară.

Astfel, se confirmă valoarea materialului teoretic și aplicativ prezentat în teza de doctorat a Nataliei Țîmbaliuc cu titlul „Inteligența emoțională ca factor de eficientizare a managementului organizației”.

Director general



Tentiuc Ghenadie

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor cercetărilor științifice din cadrul tezei,
elaborate de **Natalia Țîmbaliuc**

în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice, cu tema
„Inteligența emoțională ca factor de eficientizare a managementului organizației”

Cercetarea științifică efectuată, concluziile și recomandările înaintate în rezultatul elaborării tezei de doctor în științe economice cu titlul **„Inteligența emoțională ca factor de eficientizare a managementului organizației”**, elaborate de Natalia Țîmbaliuc prezintă interes teoretic și aplicativ.

Prin prezentul, se atestă, că unele recomandări formulate în teza de doctor sunt luate spre aplicare în cadrul organizației.

- Practicarea unor chestionări regulate a subalternilor, cu scopul de a releva posibile divergențe de opinii dintre angajați și manageri și a ajusta metodele de conducere și stilul managerial practicat de persoanele cu funcții de conducere.
- Implementarea unor traininguri de dezvoltare a abilităților emoționale a persoanelor cu funcții de conducere din cadrul organizației, cu scopul de a îmbunătăți climatul de muncă, a fortifica spiritul de echipă și a crea rezonanță emoțională între manageri și subalterni.

Rezultatele cercetărilor științifice obținute de către Natalia Țîmbaliuc constituie un material informativ actual și util, și poate servi la îmbunătățirea practicilor manageriale în cadrul organizației, precum și la creșterea performanței organizaționale în general.

Șef secție SDRU



V. Novicov

Declarația privind asumarea răspunderii

Subsemnata, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Țîmbaliuc Natalia

29.05.2018

CURRICULUM VITAE

INFORMAȚII PERSONALE

Natalia Țîmbaliuc



📍 Str. Ghidighici 3/5, MD-2069 Chișinău (Republica Moldova)

📞 069652344

✉ Timbaliuc_natalia@yahoo.com

Sexul Feminin | Data nașterii 15/01/1987

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

2014–Prezent

Lector Universitar, Catedra Management

Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău (Republica Moldova)

Activități didactice de predare.

Participarea activă la diverse activități de cercetare științifică din cadrul instituției (articole, referate, teze etc.)

Activități de îndrumare în cadrul cercurilor științifice studențești.

Cunoașterea și respectarea prevederilor Sistemului de Management al Calității.

2009–2014

Asistent Universitar, Catedra Management

Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău (Republica Moldova)

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

2010–2013

Studii doctorale

Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău (Republica Moldova)

2008–2010

Diplomă de Maser în Științe Economice

Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău (Republica Moldova)

2005–2008

Diplomă de Licență în Științe Economice

Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău (Republica Moldova)

1994–2005

Diplomă de Bacalaureat

Liceul Teoretic român-italian "Dante Alighieri", Chișinău (Republica Moldova)

2016

Certificat de participare la PBL workshop

Universitatea Tehnică din Moldova, Chișinău (Republica Moldova)

2015

Certificat de participare la Cursul ISO 9001:2015

AJA Academy România, Chișinău (Republica Moldova)

2014	Certificat de perfecționare în Sistemul MOODLE Centrul de Instruire și Consultanță în Afaceri MACIP, Chișinău (Republica Moldova)
2013	Bursa de excelență a Guvernului RM pentru doctoranzi
2012–2013	Membru al Senatului ASEM Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău (Republica Moldova)
2012	Certificat de participare la cursul "Dezvoltare Personală și Management Emoțional" Centrul de Dezvoltare Personală și Antreprenorială ASCENDING, Chișinău (Republica Moldova)
2010	Certificat de absolvire a cursurilor de psihopedagogie Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău (Republica Moldova)
2009	Certificat de Auditor Intern al SMC ISO 9001:2008 AJA România, Chișinău (Republica Moldova)
2009	Certificat de participare la Seminarul Internațional "Business organisations in dynamically changing environment in Europe" Cracow University of Economics, Cracow (Polonia)
2002–2003	Diplomă de Gradul A de frecventare a cursurilor de limbă engleză Linguata, Chișinău (Republica Moldova)

COMPETENȚE PERSONALE

Limba(i) maternă(e) română

Alte limbi străine cunoscute

	ÎNȚELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
rusă	C2	C1	C1	B2	B1
engleză	C2	C2	C1	C1	B2
italiană	B1	B1	B1	B1	B1

Niveluri: A1 și A2: Utilizator elementar - B1 și B2: Utilizator independent - C1 și C2: Utilizator experimentat
[Cadru european comun de referință pentru limbi străine](#)

Competențe de comunicare

Bune abilități de comunicare dobândite în urma experienței didactice.
 Capacitatea de exprimare fluentă în limbă străină (predarea cursurilor și a seminarelor în limba engleză).
 Comunicarea eficientă cu parteneri interinstituționali (în cadrul stagierilor la Universitatea ASE București și Universitatea Gloucestershire).

Competențe organizaționale/manageriale

Abilități organizatorice manifestate în cadrul conferințelor, simpoziunelor și a meselor rotunde.
 Abilități de a lucra în echipă cu colegii de catedră.

Abilități de leadership obținute ca membru de juriu a simpozionului studențesc.

Competențe dobândite la locul de muncă

Bun mentor (în calitate de curator am participat la ghidarea studenților).

Abilități de control (obținute în cadru activităților de audit intern).

Abilități de cercetare științifică (căpătate în urma elaborării articolelor științifice).

Abilități didactice (de prezentare a informației, elaborare a testelor, studiilor de caz, verificarea cunoștințelor studenților etc.)

Competențele digitale

AUTOEVALUARE				
Procesarea informației	Comunicare	Creare de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme
Utilizator independent	Utilizator experimentat	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator independent

[Competențele digitale - Grilă de auto-evaluare](#)

Permis de conducere B