

**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA**

Cu titlu de manuscris CZU: 005.32:005.73(043)

**BRETAN Florin-Ioan**

**INFLUENȚA COMPORTAMENTULUI MANAGERIAL  
ASUPRA GESTIONĂRII EFICIENTE A ORGANIZAȚIEI**

***Specialitatea: 521.03. Economie și management în domeniul de activitate***

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

**CHIȘINĂU, 2019**

Teza a fost elaborată în cadrul Departamentului „Management” a Facultății de Business și Administrarea Afacerilor din cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova

**Conducător științific:**

**Vadim COJOCARU**, doctor în științe economice, profesor universitar

**Referenți oficiali:**

**STRATAN Alexandru**, doctor habilitat în științe economice, profesor univ., m.c.

**JALENCU Marian**, doctor în științe economice, conferențiar universitar

**Componența consiliului științific specializat:**

**COTELNIC Ala**, *Președinte*, doctor habilitat în științe economice, prof. univ.

**COVAȘ Lilia**, *secretar științific*, doctor în științe economice, conf. univ.

**ULIAN Galina**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

**LITVIN Aurelia**, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar

**AGHEORGHIESEI (CORODEANU) Daniela Tatiana**, doctor în științe economice, profesor universitar, România

Susținerea va avea loc la 14 iunie 2019, ora 14.00 în ședința Consiliului științific specializat D.521.03-42 din cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova, pe adresa: or. Chișinău, str. Mitropolit G. Bănulescu Bodoni, nr. 61 Bl A, Sala Senatului.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la biblioteca Academiei de Studii Economice din Moldova și la pagina web a ANACEC.

Autoreferatul a fost expediat la 13 mai 2019.

**Secretar științific al Consiliului**

**Științific Specializat,**

doctor în științe economice, conf. univ.

**COVAȘ Lilia**

**Conducător științific,**

doctor în științe economice,

profesor universitar

**Vadim COJOCARU**

**Autor**

**Florin-Ioan BRETAN**

## REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Actualitatea temei de cercetare.** Prin lucrarea de față se încearcă conturarea câtorva direcții posibile sau asocieri portret pentru domeniul organizațional din România, precum și analizarea anumitor variabile specifice ce influențează relația personalitate – stil de conducere – comportament managerial, pe cât de controversată uneori și enigmatică pe atât de vitală și fundamentală pentru bunul mers al organizației, al dezvoltării profesionale și personale a celor din interiorul ei și de ce nu pentru rezolvarea ecuației de succes și transformarea oricui într-un învingător. Studiul personalității are drept tematică centrală problematica conducerii în contextul organizațional managerial, acolo unde se pot urmări influențele asupra formării, dinamicii, eficienței și dezvoltării grupurilor de muncă, asupra motivației și satisfacției organizaționale, asupra culturii organizaționale.

În toata lumea civilizată, conducerea reprezintă o problemă care este intens studiată, deoarece comportamentul managerial condiționează eficiența oricărei organizații sociale. Acesta reprezintă unul din motivele pentru care preocupările științifice actuale se axează pe studierea mijloacelor de perfecționare a conducerii și pe alegerea liderilor care prezintă abilități și capacități pentru exercitarea cu succes a unor astfel de funcții. Premiza fundamentală de la care se pornește este aceea că liderul contează, că oamenii din vârful ierarhiei influențează în mod cert productivitatea oricărei organizații. Prin stabilirea de standarde, obiective și priorități un lider poate să aducă schimbări în performanța de zi cu zi. El poate permanent să-i influențeze sensul evoluției prin stabilirea unei viziuni strategice și formularea obiectivelor pe termen lung.

Tematica de cercetare își găsește foarte bine aria de aplicație în ceea ce privește abordările experimentale în studiul percepției, cogniției și emoției, cu discutarea numeroaselor probleme specifice ce apar în procesele de gestionare a organizației, cu accent pe stilurile de conducere practicate de manageri, un proces devenit complex, adesea anevoios și cu numeroase consecințe asupra întregului proces de funcționare al unei organizații, echipă sau grup de lucru etc. Interesul manifestat astăzi pentru cultul conducerii și a studierii persoanelor care au aceste atribuții, se află în atenția psihologiei prezente, acolo unde asistăm la fenomenul de creștere a puterii organizaționale, a jocurilor de putere, a medierii conflictelor și politicilor de negociere, a organizațiilor de succes sau aflate în plin declin. Toate aceste aspecte gravitează în jurul figurii liderului, cel care are puterea deciziei și viziunea acțiunii, cel care uneori în mod cameleon adoptă un anumit stil de conducere, fiind influențat de context, situație, dispoziție sau personalitate. De ce există anumite preferințe în selectarea unui anumit stil de conducere și care ar fi acestea raportate la dimensiunile de personalitate? Există anumite condiții sau contexte

specifice care determină aceste tendințe sau nu? Este comportamentul managerial un aspect asumat, dezvoltat, perfectat sau înnăscut, dat, nemodificabil?

Tematica centrală care interesează în acest caz în mod deosebit este bineînțeles problematica conducerii în contextul organizațional autohton, acolo unde se pot urmări influențele asupra formării, dinamicii, eficienței și dezvoltării grupurilor de muncă, asupra motivației și satisfacției organizaționale, asupra conflictelor și negocierilor, asupra culturii organizaționale. Importanța problemei abordate constă în faptul că performanțele unei organizații sunt determinate de comportamentul managerial ales și aplicat. De aceea, noi am considerat necesar realizarea unor clarificări conceptuale precum și identificarea factorilor care influențează comportamentul managerial. Importanța problemei abordate constă în faptul că la momentul actual gestionarea organizațiilor este dependentă de stilul de conducere, sau altfel spus comportamentul managerial.

**Scopul cercetării** rezidă în fundamentarea teoretică și metodologică a influenței comportamentului managerial asupra gestionării eficiente și atingerii performanțelor organizației.

Pentru realizarea scopului propus, s-a urmărit realizarea următoarele **obiective**:

- ✓ Abordarea teoretico-conceptuală a comportamentului managerial.
- ✓ Studierea dimensiunilor și tipologiilor stilurilor de conducere și influența lor asupra eficienței organizației.
- ✓ Examinarea diferențelor dintre lider sau manager și influența acestora asupra gestionării organizației.
- ✓ Analiza eficienței și eficacității stilurilor de conducere ale organizațiilor prin cercetarea **sistemelor, metodelor și tehnicilor de conducere a organizațiilor**.
- ✓ Determinarea factorilor care generează sau influențează comportamentul managerial în cadrul organizațiilor din România.
- ✓ Argumentarea direcțiilor de suport al gestionării eficiente a organizațiilor în vederea creșterii economice a acestora.

**Suportul teoretico-științific și metodologic al tezei.** Din punct de vedere metodologic, prezenta lucrare utilizează și promovează o serie de modele și metode de analiză utilizate des în practica națională și internațională în studierea comportamentului managerial pentru a putea cerceta, anticipa și orienta evoluția acestuia spre o dezvoltare eficientă și durabilă. Pe parcursul lucrării, la fiecare din obiectivele menționate, au fost utilizate următoarele metode tradiționale: metoda sistemică, metoda logică și cea dialectică, cu instrumentarul corespunzător: abstracția științifică, analogia, analiza și sinteza, inducția și deducția.

**Noutatea și originalitatea științifică** constă în sinteza și aprofundarea abordărilor teoretice referitor la stilul eficient de gestionare a organizației; adaptarea conceptului de comportament managerial la dezvoltarea unității economice în vederea eficientizării gestionării organizației; cercetarea, identificarea și sistematizarea sistemelor, metodelor și tehnicilor de comportament managerial; determinarea factorilor care influențează comportamentul managerial în cadrul organizației; dezvoltarea conceptuală a gestionării eficiente a conducerii organizației prin aplicarea reperelor de comportament managerial; argumentarea gestionării eficiente a organizației în vederea creșterii economice prin cercetarea analitică a managementului organizațional al entității economice.

**Valoarea teoretică și aplicativă** a lucrării constă în redarea conținutului complex a comportamentului managerial care influențează gestionarea organizațională. Investigațiile realizate în cadrul temei de doctorat, au permis identificarea problemelor legate de comportamentul managerial în cadrul organizației și în acest context, a fost propus utilizarea piramidei eficiente care prioritizează acest comportament, iar recomandările elaborate pot fi aplicate de către entitățile economice în scopul optimizării comportamentului managerial care va conduce, în final, la gestionarea eficientă a organizației.

**Rezultatele științifice principale** înaintate spre susținere:

- a fost elaborat cadrul metodologic cu referire la comportamentul managerial și tipologia stilurilor de conducere;
- a fost elaborat și implementat Chestionarul privind relevarea stilului managerului în funcție de relațiile „șef –subordonat”, în contextul activității eficiente a organizației;
- au fost elaborate și implementate în organizațiile Cooperăției de consum din România măsuri de perfecționare a stilului de conducere a unui manager eficient.

**Problema științifică importantă soluționată** constă în fundamentarea teoretico-metodologică a gestionării eficiente a organizației, prin prisma demonstrării posibilităților de modelare a comportamentului managerial.

**Implementarea rezultatelor științifice.** Propunerile și recomandările cu privire la rezultatele obținute, au fost înaintate anumitor entități economice din România. Recomandările elaborate în cadrul tezei pot constitui un reper pentru completarea cursurilor universitare la disciplinele de specialitate.

**Aprobarea rezultatelor investigației.** Abordările teoretice, elaborările metodologice și recomandările practice elucidate în teză au fost expuse în lucrările științifice prezentate în reviste naționale de diferite categorii, precum și în cadrul conferințelor științifice naționale și internaționale și mese rotunde, fiind expuse în 9 lucrări științifice.

**Structura lucrării.** Ținând cont de complexitatea temei, scopul și sarcinile urmărite, lucrarea de față a fost concepută cu următoarea structură: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări prezentate în încheiere, lista surselor bibliografice și anexe.

În **Introducere** este argumentată actualitatea, importanța și gradul de studiere a temei cercetate. Este formulat scopul cercetării și obiectivele investigației. Sunt prezentate elementele care formează noutatea științifică, semnificația teoretică și valoarea aplicativă a rezultatelor obținute în lucrare.

**Capitolul 1 cu titlul „Dimensiuni ale comportamentului managerial și influența lui asupra eficienței organizației”** pune în evidență fundamentele teoretice și conceptuale privind eficiența comportamentului sau stilurilor de conducere și abordează situația în domeniul temei de cercetare. Sunt profund analizate teoriile stilurilor de conducere. Detaliat sunt analizate dimensiunile și tipologia stilurilor de conducere și diferența dintre lider sau manager.

**Capitolul 2 cu titlul „Estimarea comportamentului managerial în calitate de instrument important în gestionarea eficientă a organizației”** tratează eficiența comportamentului managerial în cadrul organizațiilor, în scopul identificării celor mai performante stiluri de conducere. Totodată, pe larg sunt analizați factorii care generează sau comportamentul managerial. La fel, sunt identificate sistemele, metodele și tehnicile de conducere a organizației.

**Capitolul 3 cu titlul „Comportamentul managerial în contextul asigurării succesului organizației”** include direcțiile de perfecționare a comportamentului managerial, prin studierea culturii organizaționale, ca element cheie pentru succesul organizațiilor. De asemenea sunt propuse metode moderne de gestionare a organizațiilor în vederea asigurării creșterii economice.

Ultimul compartiment al tezei **Concluzii și recomandări** cuprinde sinteza rezultatelor obținute, avantajele elaborărilor propuse, concluziile principale ale cercetărilor efectuate și recomandările care, în opinia noastră, vor fi utile managerilor care gestionează o organizație.

**Cuvintele-cheie:** comportament managerial, stil de conducere, gestionare eficientă, metode de conducere, manager, cultura organizațională.

## CONȚINUTUL TEZEI

**Capitolul 1** al tezei de doctor cu titlul **„Dimensiuni ale comportamentului managerial și influența lui asupra eficienței organizației”** pune în evidență fundamentele teoretice și conceptuale privind eficiența comportamentului sau stilurilor de conducere și abordează situația în domeniul temei de cercetare.

În orice tip de organizație umană există două nivele: conducerea și execuția, iar randamentul, performanțele, succesul activității desfășurate depind în mare măsură și de raportul

dintre conducere și execuție, de relațiile ce se stabilesc între aceste două nivele. Importanța acestui factor a determinat efectuarea unor studii economice, sociologice și psihologice, care au definit și au caracterizat activitatea de conducere sub toate aspectele ei, precum și relațiile dintre șefi și subalterni. Modul de a concepe și realiza procesul de conducere variază de la un conducător la altul și este legat de calitățile și personalitatea exercitantului și se exprimă prin stilul de conducere.

Comportamentul managerial exprimat prin stilurile manageriale au fost grupate în literatura de specialitate în funcție de o baterie de criterii, care se referă la următoarele:

- ✓ atitudinea față de responsabilitate;
- ✓ autoritatea exercitată de conducător
- ✓ inițierea de structură și de considerație;
- ✓ preocuparea pentru producție și preocuparea pentru oameni;
- ✓ preocuparea pentru producție, preocuparea pentru oameni și pentru eficiență;
- ✓ tipul de motive, caracteristicile comunicației, natura cooperării și modul de adoptare

a deciziilor.

Astfel, generalizăm asupra faptului că conducerea reprezintă factorul cheie în procesul de organizare socială a muncii, în valorificarea resurselor umane. De comportamentul conducătorului, de stilul său de conducere depinde în mod esențial motivația muncii, atitudinea față de muncă, spiritual de inițiativă și responsabilitate a membrilor colectivelor, în fine, atmosfera generală din colectivele de muncă, relațiile dintre oameni, și prin aceasta, atât performanța în muncă, cât și satisfacția umană a muncii.

Din această cauză, stilul de conducere este considerat a fi o variabilă cauzală: el este responsabil într-o largă măsură, de multe caracteristici ale muncii și vieții colectivelor de muncă. Din acest motiv, în tentativa de a modifica atmosfera de muncă și viața din întreprinderi, sociologii industriali consideră că acțiunea asupra stilului de conducere la toate nivelurile ierarhice ale unei întreprinderi reprezintă o pârghie importantă prin care se poate acționa asupra tuturor celorlalte procese sociale de aici.

Deci, concludem că *stilul este felul propriu de a se exprima al unei persoane, o metodă sau o manieră de lucru, modul său general de a fi*. Când raportăm aceste caracteristici la modul cum cineva acționează în mod constant la locul său de muncă, la ceea ce este propriu în felul lui de a munci, definim stilul de muncă, iar când ne referim la specificul comportamentului conducătorului, definim stilul de conducere.

În 1982, cercetătorul român Mihuleac E., scria că stilul de conducere prezintă modul personal, specific de a gândi, de a acționa și de a se comporta, un sistem de modalități de acțiuni cu scop bine determinat de intervenție în activitatea celor conduși prin influențarea lor activă.

Stilul de conducere reflectă “arta” conducătorului de a se adapta situațiilor ivite, de a înțelege imediat esența problemelor și de a le trata prin utilizarea celor mai potrivite metode. Autorul descrie și compară efectele a trei tipuri de stiluri manageriale care facilitează în diferite grade sau inhibă participarea membrilor echipei la luarea deciziilor: autoritar, democratic și permisiv (fr. laissez-faire), sugerând că se pot distinge două orientări semnificative în comportamentul liderului: orientarea spre probleme legate de oameni și sesizată la liderul democratic, precum și orientarea spre probleme legate de sarcinile de lucru, sesizată la liderul autoritar.

O concepție interesantă, axată pe ideea că stilul de conducere depinde de situația în care se exercită și de personalitatea conducătorului, este cea a lui R.Tannenbaum și W.Schmidt, cunoscută sub numele de cea a *stilului continuu*, deoarece susține existența între cele două stiluri extreme autocratic și democratic a unei varietăți de stiluri în funcție de libertatea acordată subordonaților.

Înțeles în acest mod de către cercetătorii din domeniu, stilul de conducere reflectă arta cadrelor de conducere de a se adapta situațiilor ivite, de a sesiza imediat esența problemelor și de a le trata prin utilizarea celor mai potrivite metode, în acest context, cercetarea stilului oferă posibilitatea de a anticipa gradul de realizare a unor obiective de către cadrele avute în vedere pentru promovare, precum și căile de perfecționare a stilului

În continuare, pentru a putea discuta problematica schimbării la nivel organizațional trebuie, să definim conceptul de *organizație*. Există nenumărate definiții acordate organizației dar, în contextul acestei lucrări putem să ne rezumăm la faptul că orice organizație este un sistem deschis, capabil de adaptare la mediu. În continuare vom prezenta câteva dintre cele mai răspândite puncte de vedere în ceea ce privește definirea organizațiilor.

În acest context concluzionăm că *organizația este o entitate socială, conștient coordonată, cu granițe relativ identificabile, care funcționează pe baze relativ continue pentru atingerea unui scop sau un set de scopuri comune*. În cadrul organizației se conștientizează de către membri săi că succesul acesteia depinde de mai mulți factori, dintre care unul din cei mai importanți este impactul leadershipului.

Din totalitatea definițiilor expuse în literatura economică, concluzionăm că: *leadershipul este un proces complex care se definește în termeni de grup, se referă la participarea obținută prin mijloace necoercitive, o participare liber consimțită și are ca finalitate îndeplinirea obiectivelor*. În urma consultării a numeroase referințe bibliografice rezultă că cel puțin asupra acestor elemente de caracterizare a leadershipului nu există controverse. Trăsătura de baza rămâne aceea ca leadershipul este abilitatea de a inspira și stimula membrii grupului ca obținerea succesului merită osteneală.

La fel se impune analiza conceptului de *manager*. Astfel, P. Druker pledează pentru



ideea că managerii nu constituie numai conducători la nivelul cel mai înalt ci orice persoană cu putere de decizie, indiferent de locul pe care îl ocupă în ierarhia organizațională, inclusiv personalul cu o anumită specializare sau cel de execuție.

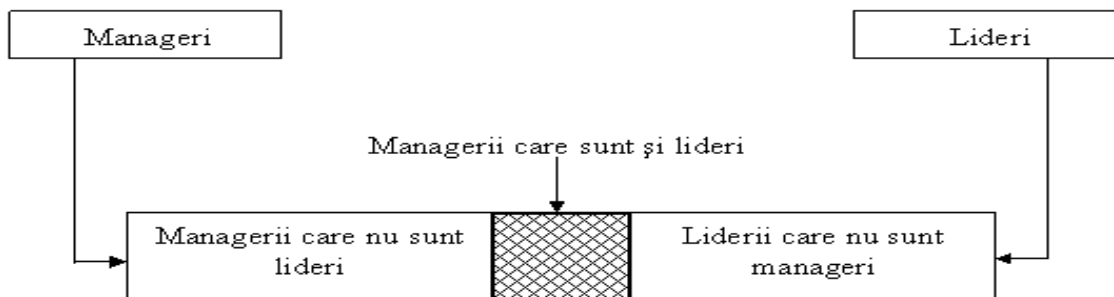


Figura1. Raportul dintre manager și lider

Sursa: elaborat de autor în baza: ZLATE M. *Leadership și management*. Iași: Editura Polirom, 2004

Prin conținutul activităților, managerii concretizează următoarele atribute ale managementului referitor la previziune, organizare, coordonare, comandă, control și evaluare. Ei sunt puși în permanență în situație de a lua decizii menite să influențeze conținutul proceselor de muncă exercitate de subordonații sau colaboratorii direcți.

*Astfel, concluzionăm că activitatea de manager reprezintă o profesiune cu particularități specifice, întrucât managerul trebuie să posede, pe lângă solide cunoștințe profesionale și aptitudini care țin de știința și arta conducerii.*

Despre eficiența managerului se judecă nu după lucrul efectuat de el, dar după felul în care el reușește de ai impulsiona la lucrul pe subalterni. Impulsionarea sau motivarea personalului de a activa se poate de exercitat numai prin intermediul influenței. În acest context, *influența* este un act intențional prin care un individ încearcă să determine alt individ să gândească sau să comită un alt lucru pe care acesta singur nu l-ar gândi sau realiza. Deci la baza procesului de conducere stă influența care se manifestă prin acțiunea emoțională sau rațională pe care un om o exercită asupra altuia în scopul modificării comportamentului. În sens negativ influența se manifestă prin manipulare. În sens pozitiv ea este instrumentul care managerul direcționează activitățile subalternilor.

Concluzionăm, că în îndeplinirea sarcinilor, un rol deosebit îl are, așa cum am văzut, stilul de conducere. *Stilul de conducere este modul personal, specific de a gândi, de a acționa și de a se comporta, un sistem de modalități de acțiuni cu scop bine determinat de intervenție în activitatea celor conduși prin influențarea lor activă.*

În rezultatul prezentării abordărilor și conceptelor privind stilurile de conducere putem afirma cu vehemență că aplicarea diferitor stiluri de conducere generează gestionarea eficientă a organizației. Deci, problema managerilor la momentul actual nu este de a identifica un stil de

conducere eficient - universal, ci de a adapta diferite stiluri de conducere la condițiile existente în cadrul organizației.

Managementul cuprinde o sferă mai largă de aspecte, decurgând din exercitarea funcțiilor conducerii, leadership-ul constituind o componentă a sa, conturată în implicarea de către manager a unui grup de persoane în realizarea unei sarcini. Analiza comparativă a managerilor și liderilor pune în evidență faptul că nu toți managerii sunt lideri și nici toți liderii manageri. Cei mai eficienți manageri pe termen lung sunt și lideri. Despre eficiența managerului se judecă nu după lucrul efectuat de el, dar după felul în care el reușește de ai impulsiona la lucrul pe subalterni. Impulsionarea sau motivarea personalului de a activa se poate de exercitat numai prin intermediul influenței (vezi tab. 1).

Tabelul 1. Aspectele caracteristice managerului și liderului

<b>MANAGER</b>	<b>LIDER</b>	<b>Scopuri comune manager versus lider</b>
<b>Activează în interiorul companiei</b>	Activează în exteriorul companiei	<b>Evoluție Inovație Durabilitate</b>
<b>Autoritate formală</b>	Autoritate informală	
<b>Rezultate pe termen scurt și mediu</b>	Setează rezultate pe termen lung	
<b>Are subordonați</b>	Are adepți	
<b>Administrează compania</b>	Stabilește misiunea companiei	
<b>Proceduri, control, regulamente</b>	Inspirație, indică direcția de urmat	

*Sursa: elaborat de autor.*

Considerăm că alegerea unui anumit stil pe termen lung, în funcție de situațiile reale face diferența în business între un manager și un lider. Folosind potrivit aceste stiluri putem ajunge ca în timp să avem mai mulți angajați experimentați, pregătiți profesional, deschiși la nou astfel încât să poată lua decizii bune în multe situații, chiar și atunci când managerul nu este prezent. Se știe că valoarea unui manager este dată de performanța echipei pe care o conduce fără ca el să fie prezent. Nu este nevoie ca acesta să decidă sau să spună la tot pasul cine și ce trebuie să facă.

Managerul deține, prin funcția sa, o anumită doză de autoritate formală. În virtutea acesteia el poate da instrucțiuni, lua decizii, da sancțiuni și recompense etc. Viața a dovedit că managerii trebuie să se bazeze mai puțin pe autoritatea lor formală și să găsească alte mijloace de a influența comportamentul subordonaților. La fel cum atributele cerute unui manager variază de la o situație la alta, tot așa stilul de conducere trebuie să fie potrivit situației. Atunci când accentul se pune pe rapiditate în luarea deciziilor, iar informația și expertiza sunt deținute de o

singură persoană, conducerea autoritară poate fi potrivită și acceptabilă. Când condițiile sunt schimbate, un stil democratic se poate dovedi mai eficient. Ceea ce contează de fapt este dacă stilul adoptat este sau nu eficient.

Principalele comportamente ale unui lider eficient și funcții ale leadershipului sunt relatate în figura 2:



Figura 2. Componente ale unui lider eficient

*Sursa: elaborat de autor.*

La momentul actual managerii trebuie să fie în primul rând buni specialiști în conducere și doar în al doilea rând buni specialiști în domeniu. Trebuie de menționat, că funcțiile de conducere se îndeplinesc în orice organizație, dar, ele se diferențiază în dependență de 2 factori: nivelul ierarhic, la care se află conducătorii și specificul activității lor.

Este de menționat faptul că cei implicați în actul de conducere a organizației sunt oameni, aceștia sunt caracterizați de latura atitudinal emoțională care-și pune amprenta în mod inevitabil asupra rezultatelor gestionării organizaționale. De aceea considerăm că managerul trebuie să fie conștient de limitările impuse de propriul stil de conducere și să demonstreze flexibilitate și capacitate de adaptare la situația specifică acestui climat astfel încât să fie apt de a adopta stilul adecvat contextului specific fiecărui moment de conducere.

În capitolul 2 al tezei cu titlul „*Estimarea comportamentul managerial în calitate de instrument important în gestionarea eficientă a organizației*” autorul accentuează și argumentează eficiența comportamentului managerial în cadrul organizațiilor, în scopul identificării celor mai performante stiluri de conducere. În viața oricărei organizații întâlnim două feluri de procese – de execuție și manageriale. Pentru a avea un management corespunzător, se impune utilizarea unor metode și tehnici științifice, care să realizeze cunoașterea și aplicarea legilor obiective, utilizarea eficientă și rațională a resurselor, stimularea activității personalului și optimizarea procesului decizional. În sens larg, sistemele, metodele și

tehnicele de conducere reprezintă căile folosite de sistemul conducător pentru rezolvarea problemelor care decurg din funcțiile pe care le exercită și prin care pune în mișcare ansamblul activităților dezvoltate de sistemul condus, în vederea stabilirii și realizării obiectivelor. Spre deosebire de procesul de execuție, în care forța de muncă din unitatea economică acționează asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă, *procesul managerial este definit, în principal, de faptul că, o parte din forța de muncă acționează asupra celeilalte părți majoritare cu scopul de a o atrage în mod organizat la realizarea obiectivelor.*

Având în vedere multitudinea metodelor de management existente în literatura de specialitate, în continuare ne vom opri doar asupra principalelor aspecte ale celor mai recente și mai utile instrumente pentru ridicarea eficacității și eficienței activităților desfășurate în cadrul organizațiilor autohtone.

Dacă scanăm situația relatată anterior, menționăm, că metoda de conducere se bazează pe creativitatea și „arta” managerilor, pe știința și personalitatea lor, pentru că rezultatele se stabilesc, dar mai ales se ating, de către aceștia. Procedeele folosite pentru obținerea rezultatelor stabilite sunt, în această metodă, alese de manager, care nu justifică soluțiile alese, ci doar realizările finale obținute. Deci, indiferent de tipurile de conducere prezentate și utilizate ca metode de conducere de către manageri acestea au și avantaje și dezavantaje, însă este foarte important de a utiliza și a plica pe cele mai eficiente pentru a obține și rezultate de lungă durată a organizației.

Stilul de muncă al managerului este influențat direct de propriul temperament. Este știut că fiecare tip de temperament tinde în mod natural către un anumit tip de a conduce. Colericul care este predispus către metode autoritare, în timp ce melancolicul tinde spre cele tolerante.

În afară de temperament, pregătirea managerului exercită o influență însemnată asupra stilului de muncă. Cu cât nivelul de pregătire este mai ridicat, sunt mai accesibile metodele participative manageriale. Altă influență este determinată de motivație, adică de interesul managerului pentru activitatea unității respective. Stilul de muncă al managerului vedește din comportamentul general al acestuia. El este organic legat de metodele și mijloacele care se utilizează în întregul proces managerial.

Analiza conducerii și a stilurilor de conducere a prilejuit formularea a numeroase puncte de vedere și teorii care, deși foarte diverse, ar putea fi grupate în trei categorii (modele):

- a) conceperea conducerii (a stilului de conducere) ca o funcție a persoanei;
- b) conceperea conducerii ca o funcție a situației;
- c) conceperea conducerii ca o funcție mixtă a persoanei și a situației.

Modelul care concepe conducerea ca o funcție a persoanei este reprezentat de preocupările mai vechi de teoria conducerii, de sociologie și de psihologia socială. Conform

acestui model, managementul este o funcție a persoanei înzestrată încă de la naștere cu calități deosebite.

Pornindu-se de la această concepție, a fost formulat modelul charismatic al conducerii oamenilor se supun autorității charismatice în virtutea credințelor lor în calitățile extraordinare ale persoanei care este înzestrată cu această autoritate. Deși, modelul charismatic a fost puternic criticat, ideea că succesul în conducere depinde în mare parte de calitățile celui care conduce s-a menținut.

În replică cu exagerările modelului charismatic, a fost elaborat modelul situațional, care pune accent pe caracteristicile grupului condus, pe particularitățile situației în care se exercită conducerea, pe motivațiile și așteptările membrilor grupului. Conform acestui model, nu trăsăturile personale ale managerilor asigură succesul, ci adecvarea acestor trăsături la particularitățile situației, la cerințele grupului condus. Situația pretinde și impune un anumit tip de manageri; o persoană va avea succes în conducere numai în măsura în care se va conforma exigențelor situației grupului. În modelul situațional, managerul are un rol pasiv; el acționează numai în funcție de situație. Modelul situațional a fost criticat și el la rândul său pentru neglijarea rolului personalității în configurarea activității de conducere. Așadar, comportamentele carismatice și necharismatice ale unui conducător sunt prezentate în tabelul 2. după cum urmează:

Tabelul 2. Comportamentele carismatice și necharismatice ale unui conducător

<b>CRITERII DE DIFERENȚIERE</b>	<b>CONDUCĂTOR CHARISMATIC</b>	<b>CONDUCĂTOR NECHARISMATIC</b>
<b>Comportament</b>	Neconvențional	Convențional, conform normelor existente
<b>Articularea acțiunilor</b>	Puternică articulare a viziunii viitoare și a motivației de a conduce	Slabă articulare a obiectivelor și a motivației de a conduce
<b>Baza puterii</b>	Putere personală, bazată pe experiență, respect și admirație	Putere personală și putere specific poziției pe care o ocupă conducătorul în ierarhia sistemului de conducere (bazată pe recompense, experiență și simpatie din partea omologilor)
<b>Relația dintre conducător și personalul subordonat</b>	Elitist, antreprenorial și exemplar. Transformă personalul pentru a accepta schimbările radicale, descoperind trăsăturile personale specifice care conduc la realizarea unei bune conduceri în orice situație	Egalitarist, căutând consensul sau îndrumarea subordonaților. Determină subordonații să împărtășească viziunea sa

*Sursa: elaborat de autor.*

Pentru a se depăși limitele modelelor charismatic și situațional, a fost propus modelul mixt, care consideră conducerea ca o funcție a persoanei, a situației și, mai ales, a relației dintre ele. În acest model, relația dintre manager și situație este complexă: nu este vorba de simpla adaptare a persoanei la situație, ci de structurarea și stăpânirea situației; nu este vorba de tratarea

persoanei ca tip invariabil, ci ca produs al interacțiunilor, al relațiilor care se stabilesc între grup și manager în procesul conducerii.

Limitele abordării conducerii pe baza trăsăturilor personale au determinat orientarea specialiștilor în management către alte variabile în dorința de a caracteriza un conducător de succes. Deci analizând comportamentul conducătorilor, *modelele comportamentale* susțin ideea că un conducător eficient poate ajuta subordonații pentru îndeplinirea obiectivelor acestora în două moduri, respectiv: prin concentrarea atenției asupra sarcinilor pe care subordonații trebuie să le realizeze și prin grija față de subordonați. Elaborarea și adoptarea deciziei este influențată de două grupe de factori:

Tabelul 3. Caracteristicile factorilor care influențează decizia managerială

<b>Factori generali, caracteristici:</b>	<b>Factori personali, caracteristici:</b>
Gradul intens de organizare a sistemului	Particularitățile gândirii logice a conducătorului și a persoanelor oficiale
Aspectele politice ale măsurilor aplicate	Particularitățile emoțional psihologice și trăsăturile personalității conducătorului
Profesionalismul și competența	Gradul de înțelegere a situației de conducere de către conducător și colaboratori
Nivelul de asigurare informațională	Gradul de independență a aparatului de conducere și a persoanelor oficiale
Interesele personal motivaționale	Caracterul relațiilor de afaceri care s-au stabilit în aparatul de conducere
Caracterul situației de conducere	Stilul conducerii
Alți factori de ordin secundar, caracterizați prin relațiile cu instanțele superioare, autoritatea, statutul administrativ, satisfacția de muncă	Condițiile social-psihologice în care se află conducătorul și subalternii

*Sursa: elaborat de autor.*

De asemenea, în baza celor relatate anterior, au fost scoși în prim plan trei factori sau forțe pe care managerii trebuie să le ia în considerare în stabilirea stilului de conducere, prezentați în figura 3.

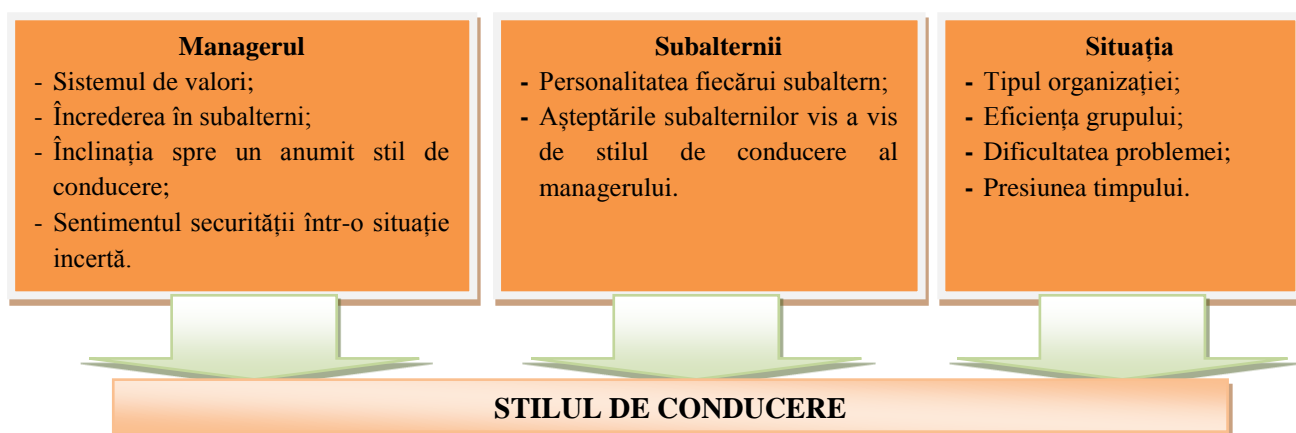


Figura 3. Influența celor trei factori de bază în stilul de conducere

*Sursa: elaborat de autor.*

Menționăm, că nivelul forțelor celor trei factori variază de la o situație la alta, iar managerii trebuind să fie conștienți de influența lor, pentru a-și înțelege mult mai clar problemele cărora le pot face față, respectiv, pentru a-și putea stabili stilul de conducere pe care îl pot adopta.

Așadar fiecare manager în desfășurarea activității administrative își îndeplinește responsabilitățile într-un stil specific lui. Stilul de conducere reflectă metodele care stimulează personalul la o abordare proactivă și creativă la îndeplinirea sarcinilor, monitorizând performanțele angajaților.

Astfel, în alegerea unui anumit stil de conducere trebuie să se țină întotdeauna cont de particularitățile contextului: care sunt trăsăturile liderului, care sunt trăsăturile definatorii ale grupului avut în vedere, care sunt caracteristicile situației concrete cu care se confruntă acesta, ce fel de abordare a situației este necesară pentru atingerea performantei?

Considerăm, ca problema cu care ar trebui să se confrunte conducătorii nu este găsirea unui stil de conducere universal valabil și eficient în orice situație pentru ca așa ceva nu exista ci găsirea sau crearea aceluși stil de conducere care să fie adecvat situației concrete cu care se confruntă și care, odată aplicat, să le ofere performanța dorită și maximum de eficiență.

Astfel, putem afirma cu certitudine că majoritatea organizațiilor din România preferă *stilul de conducere autoritar*, în care managerii sunt mâna forte, reacționează rapid, sunt agresivi și controlează toate detaliile organizației. Ceea ce ține de angajați, menționăm că aceștia trebuie să se supună deciziilor fără să le pună sub semnul întrebării și sunt ținuti mereu în priză cu un stil de motivare negativ, când greșesc, și un stil pozitiv, când își ating obiectivele. Acest gen de organizații sunt competitive, orientate spre termen scurt, au o fluctuație mare de personal, iar angajații nu sunt în general atașați de organizație și nu se identifică cu ea.

Dacă ne dorim să facem o paralelă între România și Republica Moldova, menționăm că cu referire la ultima, putem afirma că majoritatea organizațiilor atestă o abordare democratică, cu manageri care încearcă să motiveze angajații, să îi dezvolte, care pun accent pe formarea echipei și pe un management participativ. Aceste organizații au nevoie de timp ca să se formeze și, în general, au succes pe termen lung.

În final, putem afirma că *eficiența conducerii organizației se bazează pe rezultatele structurării și corelării optime funcțiilor conducerii*. Din multitudinea perspectivelor din care pot fi privite conducerea și funcțiile sale, cea mai utilă este tocmai perspectiva eficienței, în temeiul căreia sunt ordonate activitățile vitale ale conducerii.

În rezultatul mai multor cercetări în domeniu au fost evidențiate trăsăturile esențiale ale unui bun conducător. Astfel ei: sunt capabili să îi orienteze pe oameni, creând o viziune pe care o comunică acestora; inspiră încredere și au încredere în ei înșiși; au suficientă experiență pentru

a privi greșelile drept o distragere de la drumul către succes; îi fac pe oamenii să se simtă mai puternici în preajma lor. Oamenii se simt mai competenți și mai încrezători în ei înșiși, găsind astfel munca mai interesantă și mai provocatoare.

În general fiecare țară își dezvoltă propriile stiluri de conducere însă într-un final acestea se aseamănă între ele. Așadar, dacă vorbim despre eficiența stilurilor de conducere utilizate în organizațiile din România versus Republica Moldova, putem afirma cu vehemență că organizațiile în principiu sunt supuse unor stiluri de conducere asemănătoare.

În cercetările efectuate la tema tezei, pe parcursul capitoului trei al tezei cu titlul *„Comportamentul managerial în contextul asigurării succesului organizației”*, autorul, în special s-a condus de studierea culturii organizaționale, ca element cheie pentru succesul organizațiilor. Cultura organizațională poate fi definită doar plecând de la om, deoarece fondatorii și purtătorii culturii organizației sunt oamenii. Sistemul de simboluri, tradiții, ritualuri, valori și norme de comportament împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, modul de gândire și de acțiune, care stă la baza activității organizaționale, modalitatea de integrare internă și de adaptare la mediul extern constituie cultura organizațională.

Cultura unei organizații este indiscutabil și indisolubil legată de organizare și conducere, în sensul că ultimele două produc o cultură, iar cultura le influențează la rândul ei. Așadar, cultura, organizarea și conducerea se află într-o relație de interdependență dinamică, interactivă.

În contextul abordării culturii organizaționale drept rezultat al comportamentului și activității sociale și economice al organizației, dar și cu caracter istoric, menționăm identitatea comportamentului organizațional al Cooperăției de consum din România ca drept fiind un model teoretico-practic bine conturat. Cultura organizațională a căruia este determinată de un sistem de idei consolidat de strategiile și direcțiile prioritare de activitate, de modelele de comportament cu structură ierarhică particulară și bine stabilită, care funcționează de-a lungul anilor neschimbată și eficient, și nu în ultimul rând de normele și regulile interne stabilite particular acestui sistem social.

Totodată subliniem valorile ca element al culturii organizaționale cooperatiste care evident se deosebesc de celelalte categorii de organizații, iar eficiența prezentării lor fiind la un nivel atât de înalt încât au fost preluate și dezvoltate la nivel internațional. Argumente în concretizarea constatării sunt prezentate de însăși președintele CENTROCOOP Ioan Crișan în cartea *„Cooperăția de consum. Principii și valori ale cooperăției”* editată în anul 2012.

Structura organizatorică a sistemului cooperatist a fost caracterizată de dimensiune și putere caracteristică atât pe lungimea cât și pe profunzimea lui. În viziunea autorilor, sistemul



cooperatist din România și cel din Republica Moldova sunt diferite și foarte greu de comparat, fapt ce determină cercetătorul să se axeze pe particularitățile comportamentului managerial din România. În acest context, cercetarea în continuare va fundamenta doar comportamentul organizațional realizat de managerii sistemului cooperatist din România. Cooperarea de consum în toată lumea dar și în România este recunoscută prin răspândirea în toate localitățile urbane și rurale fiind strâns legată de dezvoltarea socială a comunității. Caracterul structural este reprezentat de 3 nivele, caracteristic sistemului în dependență de modelul de asociere pe verticală. Primul nivel este reprezentat de societatea cooperativă – entitate economică de bază, al doilea nivel îl reprezintă uniunea teritorială a cooperativelor și al treilea nivel uniunea națională.

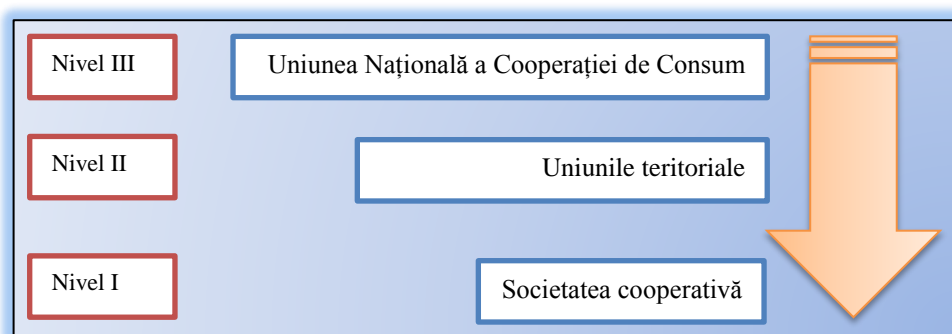


Figura 4. Structura organizatorică a sistemului cooperăției de consum în România

*Sursa: Elaborată de autor.*

În acest context menționăm importanța sistemului cooperatist în economia națională prin modul de îmbinare a componentelor economice și sociale în activitățile economice dezvoltate, iar forța economico-socială a sistemului fiind datorată dimensiunilor de întindere teritorială a structurii. Rezultatul muncii fiind observat de asocierea cetățenilor pe principiul de muncă în satisfacerea comună a intereselor materiale, sociale, educaționale și culturale.

O bună parte din cooperativele de consum care desfășoară activitate economică din România fac parte după profilul lor din categoria întreprinderilor mici și mijlocii atât după numărul de salariați cât și după cifra de afaceri. La momentul actual se înscriu 800 de societăți de consum de gradul I și II care desfășoară activitate preponderent în mediul rural. Dintre acestea 783 sunt asociate în cele 38 uniuni județene ale cooperăției de consum, iar 336 sunt asociate și la Federalcoopuri.

Reieșind din aceste afirmații stabilim o opinie proprie autorului, tratată ipoteză pe care o formulăm este că utilizarea într-o manieră sistematică a instrumentului managerial de conducere în dependență de tipologia individuală reprezintă obținerea unei performanțe pozitive a organizației respective. Obiectivele cercetării bazate pe interesul lucrării și derivă din scopul lucrării sunt:

- Evaluarea potențialului managerial de nivelul unu și doi al societăților cooperatiste din sistemul Cooperăției de Consum din România în baza opiniilor angajaților subordonați din întreprinderile cercetate,

- relevarea stilului managerului în funcție de relațiile „șef –subordonat”,

- Identificarea tipurilor de conducători – manageri,

- Elaborarea recomandărilor necesare managementului organizațional pentru societățile cooperatiste din sistemul Cooperăției de Consum din România.

În vederea validării ipotezei formulate, ne-am propus efectuarea unei cercetări de teren de tip mixt, cantitativă și calitativă, asupra unui eșantion reprezentativ de angajați din cadrul societăților cooperatiste românești active. Pentru cercetarea de teren va fi efectuată selectarea eșantionului pornind de la baza de date cu privire la cele mai importante organizații.

Cercetarea a avut loc în perioada lunii aprilie-mai 2018 și s-a bazat pe utilizarea mai multor metode: analiza datelor statistice, ancheta de teren pe bază de chestionar și interviu, metoda studiului de caz, folosind ca instrumente de cercetare: culegerea directă a datelor statistice, chestionar cu întrebări închise și deschise.

Valoarea cercetării de teren este estimată de complexitatea potențialului uman de conducere din cadrul sistemului cooperatist și necesitatea luării în considerare a părerilor subordonaților și angajaților la identificarea managerului-lider și a relațiilor cu subordonații.

Reieșind din datele statistice privind concentrația societăților cooperatiste la nivel regional unde în zona Nord-Est se găsesc 148, urmată de zona Nord-Vest cu 139 unități, Centru – 128 unități, Sud Muntenia 102 unități, Sud –Est 90, Vest – 88, Sud-Vest – 77, București – 28 unități, atunci arealul Nord-Est, Nord-Vest și Centru constituie 51% din totalul societăților cooperatiste. Eșantionul selectat se referă la angajații societăților cooperatiste de nivelul I și II la nivel federal din regiunile Nord-Est, Nord-Vest și Centru selectate aleatoriu care asigură reprezentativitate din punct de vedere a subordonaților anchetați. Subordonaților li se propune un chestionar anonim.

Conținutul substanțial al chestionarului este reprezentat de cele 12 întrebări care vin să caracterizeze stilul managerului. Respondenților li s-a propus să se expună asupra comportamentului, competențelor și modului de gestionare a superiorilor lor din orice nivel de conducere. Inițial respondenții au fost puși în situația de a identifica unul dintre cele trei tipuri clasice de stiluri manageriale: autoritar, democrat sau liberal. În rezultat subordonații consideră că 65% din managerii lor aplică un stil democrat, 22% un stil autoritar, iar 13% un stil liberal.

La propunerea de a caracteriza stilul de conducere a managerului superior din cadrul organizației, respondenților li s-a propus să exprime acordul sau dezacordul cu afirmațiile propuse de cercetător asupra stilului managerial ce caracterizează cele trei stiluri clasice existente în literatura de specialitate. Rezultatele chestionării sunt prezentate în următorul tabel.

Tabelul 4. Tabel centralizator la întrebarea „Caracterizați stilul de conducere din organizația Dumneavoastră”

Caracteristici	Intensitatea manifestării				
	Acord total	Acord	Nici/nici	Dezacord	Dezacord total
2.1. Managerul consideră timpul ca cea mai prețioasă resursă	16	48	20	12	4
2.2. Managerul muncește într-un ritm uniform,	18	52	18	6	6
2.3. Utilizează un management sistematic	18	41	22	15	4
2.4. Managerul este principal și echidistant	28	28	21	18	5
2.5. Relevează variante optime ale deciziilor	22	39	22	9	8

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului

În rezultatul analizei tabelului dat se identifică un acord la următoarele caracteristici ale stilului de conducere al managerului: muncește într-un ritm uniform considerând timpul ca fiind cea mai prețioasă resursă, utilizează un management sistematic și relevă variante optime ale deciziilor, mai puțin este principal și echidistant. În concluzie considerăm că acest stil identificat în rezultatul cercetării manifestă comportament constructiv atât în acțiunile organizatorice cât și în particularitățile laturii umane fiind calculat, punctual, consecvent în acțiuni, competent în luarea deciziilor, sistematic și echilibrat. Acest tip de manager va avea un nivel al randamentului destul de înalt, va ridica starea moralului grupului pe care îl conduce fiind un exemplu, respectiv se va bucura de sprijinul subalternilor. Managerii pentru a se asigura că unitatea economică are șanse mari de succes, au nevoie de subalterni competenți. De asemenea managerii la rândul lor trebuie să fie cu o pregătire managerială temeinică și diversă. Recomandarea noastră managerială este aceea ca managerii să utilizeze un management sistematic care le va permite să facă față situațiilor neprevăzute pe care le poate întâmpina. În modul acesta unitatea economică va putea trece atât peste situații neprevăzute cât și peste cele normale de zi cu zi.

Subalternilor chestionați li s-a propus să evalueze caracteristicile managerului în procesul decizional, fapt reprezentat în tabelul 5.

Tabelul 5. Tabel centralizator la întrebarea „Evidențiați caracteristicile managerilor în procesul decizional”

Caracteristici	Intensitatea manifestării				
	Acord total	Acord	Nici/nici	Dezacord	Dezacord total
3.1. Managerul delegă o parte din drepturi subalternilor	18	42	17	15	6
3.2. Subalternii nu participă la procesul decizional	13	26	21	23	17
3.3. În unele cazuri subalternii pot da unele propuneri	17	51	12	11	9
3.4. Managerul folosește managementul participativ	15	41	25	15	4
3.5. Managerul nu participă activ în procesul luării deciziilor	3	2	19	40	36

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului

Analizând rezultatele din tabelul dat se constată acordul respondenților-subalterni la afirmațiile: în unele cazuri subalternii pot da unele propuneri, managerul delegă o parte din drepturi subalternilor și managerul folosește managementul participativ și dezacord la afirmațiile subalternii nu participă la procesul decizional și managerul nu participă activ în procesul luării deciziilor. Acest stil identificat se caracterizează prin permiterea intervenției subalternilor în organizarea și conducerea grupului prin metoda participativă.

Prezența sau absența managerului la locul de muncă nu prea are mare importanță pe motiv că toți angajații sunt mobilizați, iar nivelul randamentului este ridicat prin responsabilitatea membrilor grupului la luarea deciziilor și la actele de organizare. Unicul dezavantaj îl reprezintă nivelul scăzut al moralului, deoarece grupul sprijină managerul în procesele de conducere și el nu se manifestă ca lider. În ipostaza în care lumea afacerilor se menține la același nivel înalt competitiv, în opinia autorului, recomandăm managerilor organizațiilor din Cooperația de Consum să utilizeze participarea subalternilor în procesul decizional fiind folosit pe larg managementul participativ respectiv pentru procesele de planificare și organizare, adaptabile necesităților dictate de mediul de afaceri. Managerii situați la nivelurile ierarhice superioare pot decide care este ținta care se dorește să o atingă organizația, iar managerii de șa nivelele de mai jos pot aplica metodele moderne de implicare în procesul decizional sau organizațional subalternii. Se recomandă pentru o organizare adecvată, folosirea diferitor întruniri la nivel de unitate economică, organizate săptămânal cu persoanele implicate în problema analizată.

Referitor la temperamentul și motivarea subalternilor de către manager, respondenții au răspuns conform datelor prezentate în tabelul 6.

Tabelul 6. Tabel centralizator la întrebarea „Care din afirmațiile următoare sunt caracteristice managerilor Dumneavoastră”

Caracteristici	Intensitatea manifestării				
	Acord total	Acord	Nici-nici	Dezacord	Dezacord total
4.1.Managerul este foarte activ (creativ)	25	44	17	11	5
4.2.Subalternii nu sunt stimulați să fie activi(creativ)	12	18	25	21	24
4.3.Managerul pedepsește subalternii pentru încercarea de a fi activi(creativ)	5	8	22	37	28
4.4.Managerul stimulează subalternii pentru intenția de a fi activi(creativ)	19	42	27	8	4
4.5.Managerul este o persoană pasivă iar subalternii foarte activi(creativi)	3	5	31	41	20

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului

Analizând rezultatele opiniilor subalternilor chestionați constatăm că majoritatea subalternilor sunt de acord că managerii lor superiori sunt activi și creativi totodată stimulează și subalternii care prezintă inițiative și demonstrează creativitate în activități. În același context sunt

total dezacord sau dezacord la afirmațiile în care managerii pedepsesc subalternii pentru încercările de a fi creativi sau că managerii nu stimulează subalternii să fie creativi. Subalternii chestionați nu consideră că managerii lor sunt mai pasivi decât ei și recunosc în conducătorii lor niște persoane foarte active. Anume aceste afirmații ne conduc la identificarea stilului democratic al conducătorilor-manageri angajați în cadrul întreprinderilor Cooperației de Consum din România.

Managerii asigură participarea subalternilor în procesul de conducere, atât la stabilirea obiectivelor cât și la repartizarea sarcinilor. Prin aceasta managerii diminuează riscul apariției conflictelor și reducerea tensiunilor, iar orientarea către acest stil generează spre un control redus și o muncă din partea angajaților destul de inovatoare. Totodată, rezultatele chestionarului înaintează unele aspecte de neliniște pentru managerii de top, pe motiv că se identifică și entități în care managerii nu stimulează creativitatea angajaților ba și pedepsesc tentativele subalternilor de a interveni cu idei noi.

Acestea fiind niște semne de alarmă, puți îngrijorătoare pentru procesul de conducere, ce merită a fi discutat și analizat la nivel de structuri superioare ale Cooperației de Consum. Imposibilitatea de a participa la creativitate diminuează simțul de responsabilitate. Managerul contribuie direct la reducerea posibilităților de dezvoltare profesională a subalternilor.

Indiferent de tipul managerului, orice critică este constructivă. Respondenții s-au expus asupra acestui subiect identificând managerii lor în proporție de 61% la sută ca persoane care acceptă critica subalternilor, 27% la sută nu reacționează la critică și 12% nu suportă critica pedepsind subalternii pentru aceasta. Managerii supuși testului se identifică drept aproximativ o treime în stil autoritar. Acest stil presupune fixarea pe propria persoană în mod exagerat. Există pericolul ca în perspectivă subordonații să devină indiferenți, să scadă productivitatea și interesul pentru activitățile desfășurate. În continuare subalternii au fost întrebați „Subliniați metodele de motivare utilizate de top-manageri ” la care 68% din respondenți au comunicat că sunt motivați în dependență de rezultatele demonstrate.

Aceasta demonstrează că managerul monitorizează activitatea angajatului și este interesat atât de procesul activității cât și de angajat. Prin aceste argumente considerăm că managerii supuși cercetării manifestă elemente ale stilului participativ consultativ când în procesul motivării se identifică problemele angajaților, dar și factorii care contribuie la nerealizarea obiectivelor stabilite. Un moment slab al managerilor este reprezentat de procentul mare 29% la sută în care subalternii nu sunt nici pedepsiți nici stimulați. În studiul dat identificăm că există pericolul ca subordonații să fie excluși din obiectivele importante fixate dar și de la participarea lor eficientă la realizarea obiectivelor curente.

O astfel de abordare parvine de la stilul de conducere al liderului cu comportament situațional care se caracterizează prin acțiunile în dependență de situație în care se aplică. Constatăm în continuarea cercetării că stilul de manager se conturează în dependență de tipul uman căruia îi aparține conducătorul și depinde în mod maximal conceptelor personale, prejudecăților față de subordonații săi, comportamentului de afaceri, etc. Indiferența managerului la acțiunile subalternilor poate duce la un comportament agresiv al managerului când vor conta doar nevoile managerului în perspectivele de creștere, dezvoltare și promovare.

La întrebarea către respondenți de a evidenția relațiile șef-subordonat s-a constatat că managerul respectă personalitatea subalternilor dar se concentrează pe faptele acestora și nu pe sentimente. Astfel 80% la sută din respondenți au constatat acest fapt și doar 5% la sută au simțit un comportament brutal în relația cu șeful.

Metodele de control folosite de managerii-top din cadrul întreprinderilor Cooperăției de Consum în confrunt cu subalternii îl constituie controlul permanent și controlul pe nivele de competențe. 60% din respondenți au răspuns că controlul în unitățile lor este în funcție de competențele subalternilor sau al competențelor lor, iar 31% au confirmat un control total și permanent după activitatea angajaților. Doar 9% au considerat că controlul subalternilor din partea managerului de top lipsește. Practicarea unui astfel de tip de control din partea managerilor de top impun subalternilor un grad mai mare de responsabilitate, reduc substanțial rezistența neexprimată a subordonaților în lipsa managerului din unitate și contribuie la desfășurarea activității subordonaților aproape de parametri obișnuiți. Acest fapt fiind confirmat de respondenții subordonați prin răspunsul „subordonații activează în același ritm, fără devieri”, la întrebarea „Cum variază activitatea subordonaților în lipsa conducătorului organizației”. Practicarea acestui stil de conducere mobilizează subalternii și asigură largă antrenare în procesul de management. Pe de o parte posibilitățile de a participa activ în procesul de consultare a superiorilor contribuie la îndeplinirea sarcinilor de lucru cu satisfacție și responsabilitate, pe de altă parte autocontrolul și impunerea unui control din partea managerului superior conform competențelor, permite angajaților să se manifest liber și în lipsa superiorilor și să se concentreze pe realizarea calitativă a activității.

Acest stil de management determină o reducere semnificativă a conflictelor, asigură o participare activă a angajaților la realizarea sarcinilor primite, fără a fi constat amplitudini semnificative în randamentul lor. Subordonații asigură calitatea lucrărilor executate în lipsa managerului, iar managerii pot diminua în timp funcția de control. Avantajul managerilor în aceste condiții confirmă existența unui buget propriu de timp ce poate fi folosit la activități de autoperfecționare sau documentare. Subordonații au încredere în manager, iar raporturile interumane este favorabil.

Un aspect important în activitatea de conducere îi revine managerului în perioada recrutării personalului. Din cercetarea prezentă s-a determinat că personalul angajat în structurile Cooperației de Consum din România este fidel prezentând în mediu 15 ani de activitate în cadrul întreprinderii. La întrebarea „Cum apreciați sistemul de recrutare și angajare din organizația Dumneavoastră? ” subalternii au marcat 64% că sunt angajate de către manageri numai persoane calificate, 28% au confirmat că lipsesc criteriile clare și transparente de recrutare și promovare, iar 8% au declarat că la recrutare și promovare principalul este devotamentul față de șef.

Se constată că procesul de recrutare în cadrul întreprinderilor este transparent, iar procesul de promovare pune semne de întrebare. Lipsa criteriilor clare de promovare a personalului poate crea subordonaților o scădere a inițiativei de muncă, diminuarea calității activităților executate, pierderea interesului față de activitatea de consultare și participare la luarea deciziilor, etc.

În concluzie, considerăm că cercetarea elaborată validează ipoteza de lucru formulată și anume faptul că existența unei concordanțe între domeniul principal de activitate, obiectivele stabilite de identificare a relațiilor managementului de vârf și subordonații. Constatarea relațiilor reale este influențată în fiecare întreprindere de un număr de factori precum: resursele alocate, pe de o parte și tipul de structură organizatorică (ierarhică funcțională completă), structură procesuală (teritorială), pe de altă parte, asigură pe deplin managementul organizației, condițiile necesare desfășurării eficace și eficiente a activității.

Făcând corelația cu nivelul bun de performanță realizat de către echipa de manageri supusă evaluării, în perioada medie de 15-20 ani de activitate a angajaților respondenți cu ponderea mai mare după prelucrarea datelor, apreciem că acest studiu validează ipoteza de cercetare cu privire la stilul managerului în funcție de relațiile „șef – subordonat” și rolul acestora în procesul planificării și organizării executate profesionist în cadrul organizației și aflate în legătură directă cu obținerea performanței dorite de managerii de vârf.

În opinia autorului, considerăm că cercetarea elaborată, validează ipotezele de lucru formulate și anume faptul că existența unei concordanțe între manager-angajat în procesul de activitate, asigură realizarea obiectivelor stabilite de managementul de vârf și deciziile luate de manageri în consultare cu angajații aduc avantaje, pe de o parte și stilul de manager democrat pe de altă parte identifică particularitatea unității cooperatiste atât după structură organizatorică (ierarhică funcțională completă), structură procesuală (teritorială), bazată pe descentralizare prin delegarea autorității manageriale către managerii uniunilor teritoriale societăților cooperatiste din teritoriu, asigurând condițiile necesare desfășurării eficace și eficiente a activității organizației.

Prin prisma rezultatelor obținute considerăm că organizațiile din cadrul cărora au participat angajații la sondaj stimulează angajații în dependență de rezultatele obținute, fapt ce denotă o atitudine democratică pentru subalterni din partea managerului, ce va permite în activitatea

profesională să asigure o echitate între membrii colectivului, totodată asigurând spiritul de competiție precum și necesarul de cadre competente cu motivație.

Apreciem că viziunea formată vizavi de *managerii sunt obiectivi, cerințe echitabile*, este una realistă, dar accentuând *control total și permanent după activitatea subalternilor* observăm o denaturare a stilului de conducere a managerului modul de execuție a viziunii, respectiv asigurarea unei libertăți în procesul de execuție parțială supravegheate, pentru a asigura condițiile optime atingerii nivelului calitativ înalt al realizării obiectivelor stabilite. O bună practică a formulării unei viziuni manageriale este de a o formula în mod concis, conținând un scop înălțător, realist dar totuși mobilizator pentru angajații unității economice.

Trebuie remarcat că, în practică, nu există o delimitare absolută între aceste stiluri manageriale, ele neexistând ca *stiluri pure*. În multe cazuri ele se combină, întrucât un anumit stil nu este eficient în orice condiții de timp și loc, ci numai în anumite situații concrete, opțiunea depinzând și de gradul de instruire a decidenților. Managementul contextual implică, în mod evident și un stil managerial contextual, adecvat situației. Prin urmare, nu poate fi utilizat un singur stil de conducere în toate situațiile; toate cele trei stiluri: autocratic, democratic și liberal sunt folosite într-un context situațional dat. Variabilele situaționale pot servi la alegerea stilului adecvat, care să conducă la atingerea în condiții de eficiență a obiectivelor comune grupului și organizației în ansamblu.

Ținem să menționăm, că însușirile de manager nu se moștensesc, de aceea considerăm necesară prezentarea *responsabilităților de bază*, la care trebuie să facă față un conducător: să orienteze pe cei aflați în subordonare, în acord cu misiunea și obiectivele stabilite; să lucreze cu oamenii pentru crearea unui climat favorabil și a unor relații interumane care să favorizeze colaborarea; să direcționeze activitatea în funcție de particularitățile domeniului. Pentru realizarea cu succes a acestor responsabilități, ce le revin, managerii trebuie să corespundă anumitor cerințe și să dețină anumite performanțe, întâlnite în literatura de specialitate sub diferite denumiri: abilități, calități, cunoștințe, talente, aptitudini, deprinderi, însușiri, comportamente, etc. Considerăm că oportună utilizarea piramidei eficiente care prioritizează stilurile de conducere, prezentată în figura 5.

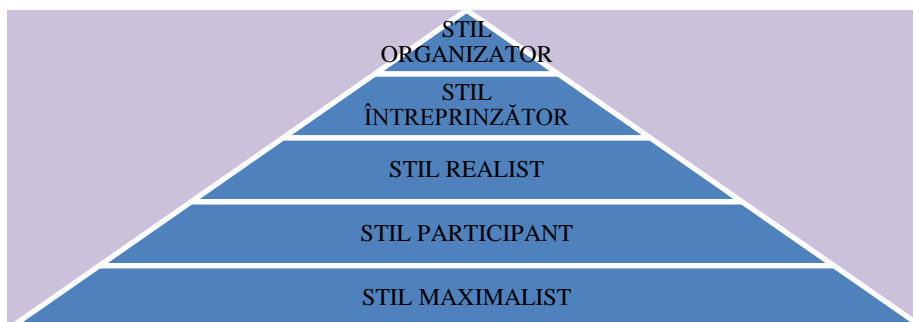


Figura 5. Piramida stilurilor de conducere eficiente  
Sursa: elaborat de autor.



Concluzionăm că adevăratul rol al managerului eficient este de a le inspira subordonaților dorința de a fi cei mai buni asigurându-le condiții pentru a face tot ce pot mai bine, într-o competiție permanentă cu ceilalți dar și cu ei însuși. Un manager eficient acționează pentru perfecționarea colaboratorilor, evită pedepsirea lor atunci când greșesc, evită stresul acestora, încearcă să-i ajute în depășirea momentelor dificile. Managementul este o atitudine, un mod de viață, având la bază dorința reală de a lucra cu oamenii și de ai ajuta să aibă succes, iar organizația să prospere. Managementul este un proces de inițiere de lungă durată, care nu se termină după un curs de formare.

### CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În cercetarea efectuată s-a întreprins o abordare complexă a conceptului stiluri de conducere prin elucidarea unor aspecte ale esenței și naturii acestuia. Astfel, în baza celor analizate putem *concluziona* următoarele:

1. Conducerea reprezintă un punct critic al evoluției activității organizațiilor. Din studiul efectuat sa constatat că la momentul actual organizațiile autohtone se confruntă cu probleme tehnice și economice cu un grad de complexitate foarte ridicat. De aceea sunt necesare aplicarea unor strategii mai performante. În majoritatea cazurilor factorul decisive în gestionarea eficientă a organizației nu este cel tehnic, ci cel managerial, de conducere.

2. Astfel, adevăratul rol al managerului eficient este de a le inspira subordonaților dorința de a fi cei mai buni asigurându-le condiții pentru a face tot ce pot mai bine, într-o competiție permanentă cu ceilalți dar și cu ei însuși. Un manager eficient acționează pentru perfecționarea colaboratorilor, evită pedepsirea lor atunci când greșesc, evită stresul acestora, încearcă să-i ajute în depășirea momentelor dificile. Managementul este o atitudine, un mod de viață, având la bază dorința reală de a lucra cu oamenii și de ai ajuta să aibă succes, iar organizația să prospere [1, pag. 68-81].

3. Comportamentul conducătorului, stilul său de conducere depinde în mod esențial de motivația muncii, atitudinea față de muncă, spiritual de inițiativă și responsabilitate a membrilor colectivelor, în fine, atmosfera generală din colectivele de muncă, relațiile dintre oameni, și prin aceasta, atât performanța în muncă, cât și satisfacția umană a muncii. Din această cauză, stilul de conducere este considerat a fi o variabilă cauzală: el este responsabil într-o largă măsură, de multe caracteristici ale muncii și vieții colectivelor de muncă. Comportamentul managerial este o atitudine, un mod de viață, având la bază dorința reală de a lucra cu oamenii și de ai ajuta să aibă succes, iar organizația să prospere [1, pag. 68-81].

4. Din studiul efectuat pe organizațiile comerciale din România, considerăm că acțiunea asupra stilului de conducere la toate nivelurile ierarhice ale unei organizații reprezintă o pârgie importantă prin care se poate acționa asupra tuturor celorlalte procese/sisteme instituționale. La momentul actual stilul de conducere este, subiectul căruia i se acordă cea mai mare atenție [9, pag. 256-259].

5. Cele mai eficiente tipuri sau stiluri au la bază lideri cu o competență profesională și managerială ridicată dată de cunoștințe solide în domeniul managementului dublate de calități și aptitudini care să le permită promovarea și menținerea unor relații adecvate cu subordonații. Conchidem că prin perfecționarea stilului de conducere la toate nivelurile ierarhice ale unei organizații se poate obține o creștere a performanțelor muncii substanțiale. Indiferent de clasificare, tip sau stil, semnalăm faptul că la nivel de organizație, conducerea se exercită de către persoane – lideri și manageri cu comportamente atitudinale diferite, cu accente diferite puse pe trinomial obiective – rezultate – recompense ori sancțiuni [6].

6. Schimbările structurilor sociale și culturale ale societății contemporane antrenează necesitatea unor profunde schimbări și în ceea ce privește stilurile de conducere. Stilurile tradiționale, cristalizate în primele faze ale evoluției organizaționale devin tot mai mult incompatibile cu structurile societății contemporane, cu exigențele tehnologiei, cu însăși structura personalității generată de noile condiții social-culturale. De aceea organizațiile actuale trec printr-un profund proces de transformare socială, culturală și psihologică. Actualmente se fac eforturi intense de a se proiecta, pornind de la datele științelor umane și sociale, noi stiluri de conducere care să fie caracterizate prin înalte performanțe, atât productive, cât și umane [3, pag. 140-146].

7. În opinia autorului și bazându-ne pe analiza managementului organizațional al Cooperăției de consum, constatăm că preocuparea managementului pentru maximizarea satisfacției subalternilor se manifestă prin respectarea personalității subalternilor precum și stimularea subalternilor pentru creativitatea lor în realizările atât calitative cât și cantitative, ceea ce reprezintă un avantaj în promovarea competitivității organizațiilor [8, pag. 67-76].

8. Toate cele ce au fost expuse despre stilurile de conducere arată că nu se poate furniza o rețetă sigură în alegerea unui anumit stil. Este, în principal, o problemă de asigurare a echilibrului între un anumit număr de factori cheie, cum ar fi: natura sarcinii, componența grupului, gradul de manifestare a autorității și atributele personale ale managerului. Acest echilibru trebuie asigurat într-un context organizațional complex, în care oamenii obișnuiți sunt călăuziți de anumite valori dominante [8; pag. 67-76].

În baza concluziilor formulate și a soluționării problemei științifice importante soluționate în teză, care a constat în fundamentarea teoretico-metodologică a gestionării eficiente

a organizației, prin prisma demonstrării posibilităților de modelare a comportamentului managerial, propunem următoarele *recomandări* practice, în vederea gestionării eficiente a organizației prin optimizarea comportamentului managerial.

1. Organizațiile trebuie să recunoască trăsăturile asociate cu managementul de succes și apoi să promoveze angajații pe baza acestor trăsături. Angajații cu cele mai bune rezultate nu sunt întotdeauna și cei mai buni manageri, dar angajații care transmit în mod natural calitățile dorite de către manageri sunt cu siguranță eficienți și reușesc în funcții de conducere.

2. Se impune utilizarea stilurilor de conducere în baza piramidei stilurilor de conducere eficiente, pentru a obține rezultate performante și eficiență maximă.

3. Este oportun să se utilizeze planul de afacere ca instrument pentru managementul organizațiilor de comerț mijlocii, mici și chiar microîntreprinderi; să urmeze managerii acestor organizații de comerț cursuri de formare în cadrul programelor oferite pe fonduri europene, sau cu plată oferite de instituții educaționale, firme de formare profesională, consultanți specializați în domeniu; să studieze pe cont propriu; să citească cărți de management al micilor afaceri; să facă apel la consultanță de profil pe diferite domenii ale managementului, finanțe, marketing, vânzări, resurse umane; să utilizeze programe informatice specializate pe domeniul comerțului, logisticii; să fie creat un sistem de participare a angajaților la asigurarea necesităților de capital de lucru prin alocarea unei cote variabile după situație, din veniturile lunare. În schimbul acestei contribuții financiare voluntare, fiecărui angajat individual i se va acorda o cotă corespunzătoare din profitul operațional obținut de către magazinul unde lucrează.

4. Considerăm extrem de important ca aplicarea metodelor performante de către manager să aibă loc în regim constant pentru a eficientiza gestionarea organizației, în vederea atingerii obiectivelor prestabilite.

5. Managerul trebuie să aplice în activitatea sa cotidiană un stil propriu care nu ar putea fi încadrat strict în nici un stil teoretic de conducere. Astfel, prin îmbinarea mai multor stiluri de conducere, managerul va dezvolta cele mai eficiente calități profesionale care i se potrivesc lui, colaboratorilor lui și situației cu care este confruntat pentru asigurarea gestionării eficiente a organizației.

### **Direcții viitoare de cercetare**

Pe parcursul elaborării tezei, au fost identificate câteva direcții viitoare de cercetare care vor permite o aprofundare a subiectului abordat, precum și o eventuală îmbunătățire a concluziilor și soluțiilor propuse. În acest sens, o primă direcție viitoare de cercetare se referă la extinderea cercetării și asupra celorlalte funcții ale managementului: motivare, antrenare,

leadership, control, decizie, respectiv abordarea întregului proces de management dintr-o organizație de comerț mijlocie și mică.

O a doua direcție pe care o propun se referă la extinderea cercetării domeniului la nivel regional și național, ceea ce ar permite surprinderea aspectelor comune și a diferențelor între organizațiile de comerț din acea regiune, respectiv din România.

De asemenea, propunem și studierea procesului logistic în amonte și în aval față de activitățile pure de comercializare ale unei organizații de comerț, precum și cercetarea impactului tehnologiilor de comunicare și informaționale asupra formelor de organizare și a managementului organizațiilor de comerț, îndeosebi a comerțului electronic.

## LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE LA TEMA TEZEI:

### În reviste din străinătate recunoscute:

1. Vadim COJOCARU, **Florin-Ioan BRETAN**, The Manager and Ways of Perfecting Managerial Behavior. În Univers strategic Revistă de Studii Strategice Interdisciplinare și de Securitate, București, Anul IX, Nr. 2(34)/2018, pag. 68-81, 0,6 c.a., ISSN 2068 - 1682 Online, <http://iss.ucdc.ro/revista-pdf/us34.pdf>

### În reviste din Registrul Național al revistelor de profil, cu indicarea categoriei:

2. **Florin-Ioan BRETAN**, Managementul riscurilor din activitatea funcțiilor organizațiilor comerciale. În Economie și sociologie Revistă teoretico-științifică, Chișinău, nr. 1 / 2012, pag. 140-144, 0,4 c.a., ISSN 1857-4130, [https://ince.md/uploads/files/1368006673\\_economie-si-sociologie\\_1\\_-2012\\_iefs.pdf](https://ince.md/uploads/files/1368006673_economie-si-sociologie_1_-2012_iefs.pdf) Categoria B
3. **Florin-Ioan BRETAN**, Organizarea ca funcție de management în activitatea întreprinderilor de comerț. În Economie și sociologie Revistă teoretico-științifică, Chișinău, nr. 1 / 2013, pag. 140-146, 0,5 c.a., ISSN 1857-4130, [https://ince.md/uploads/files/1368007267\\_economie-si-sociologie\\_1\\_-2013\\_iefs.pdf](https://ince.md/uploads/files/1368007267_economie-si-sociologie_1_-2013_iefs.pdf), Categoria B
4. Ion SÂRBU, **Florin-Ioan BRETAN**, Diagnoza de dezvoltare și analiza economică a întreprinderilor comerciale din județul Maramureș. În Economica, Revistă științifico-didactică, Chișinău, Editura ASEM, Nr.3 (89) / 2014, pag. 41-47, 0,5 c.a., ISSN 1810-9136, <http://www.ase.md/ro/publicatii/revista-economica.html#2014>, Categoria B
5. Ion SÂRBU, **Florin-Ioan BRETAN**, Activitatea funcțiilor societăților comerciale din județul Maramureș: în Economie și sociologie Revistă teoretico-științifică, Chișinău, nr. 3 / 2014, pag. 116-123, 0,5 c.a., ISSN 1857-4130, [https://ince.md/uploads/files/1421396185\\_nr-3-2014-economie-si-sociologie.pdf](https://ince.md/uploads/files/1421396185_nr-3-2014-economie-si-sociologie.pdf) Categoria B
6. Cojocaru V., Bretan F.I Tipologia stilurilor de conducere și influența lor asupra eficienței organizației. În: Studia Universitatis Moldaviae, revistă științifică, seria Științe exacte și economice, Chișinău, Nr. 2 (112) 2018.

### Materiale / teze la forurile științifice

7. Ion SÂRBU, **Florin-Ioan BRETAN**, Abordarea sistematică în funcționarea societăților comerciale din județul Maramureș, România. În Conferința Internațională Științifico-practică, Creșterea economică în condițiile globalizării, ediția a IX-a, 16-17 octombrie 2014, Chișinău, INCE, 2014, pag. 75-78, 0,3 c.a., ISBN 978-9975-4185-1-5
8. Кожокару В., **Флорин-Иоан Бретан**, Обеспечение успеха организации посредством организационной культуры. În Актуальные вопросы современной науки, Сборник статей по материалам XIII международной научно-практической конференции, 19 июня 2018г., г. Томск, В 3, ч.3, Уфа, Изд. Дендра, 2018, с. 67-76, 0,8 c.a., УДК 001
9. **Florin-Ioan BRETAN**, Caracteristica organizațională și comercială de conducere a întreprinderilor din județul Maramureș, România. În Simpozion Științific al tinerilor cercetători ediția a X-a, 28-29 aprilie 2012, Chișinău, Editura ASEM, pag. 256-259, 0,3 c.a., ISBN 978-9975-75-618-1
10. **Florin-Ioan BRETAN**, Conceptul teoretic al funcțiilor de management în activitatea întreprinderilor comerciale. În Simpozion Științific al Tinerilor Cercetători, ediția a XI-a, 25-26 aprilie 2013, Chișinău, Editura ASEM, pag. 185-190, 0,4 c.a., ISBN 978-9975-75-659-4
11. **Florin-Ioan BRETAN**, Analiza economică și comercială a întreprinderilor economice din județul Maramureș, România. În Simpozion Științific al Tinerilor Cercetători, ediția a XII-a, 4-5 aprilie 2014, Chișinău, Editura ASEM, pag 185-192, 0,5 c.a., ISBN978-9975-75-689-1

### Certificat de inovator

12. **Florin-Ioan BRETAN**, CERTIFICAT DE INOVATOR Nr 63 Influența comportamentului managerial asupra gestionării eficiente a organizației, din 07.12.2017

## ADNOTARE

**BRETAN Florin-Ioan, „Influența comportamentului managerial asupra gestionării eficiente a organizației”, teză de doctor în științe economice, specialitatea: 521.03. Economie și management în domeniul de activitate, Chișinău, 2019.**

**Structura tezei:** teza cuprinde adnotare, introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie, figuri, tabele și anexe. Cercetările efectuate sunt reflectate în 9 publicații științifice.

**Cuvinte cheie:** eficiență, stiluri de conducere, influențe, factori, manager, lider, sisteme, metode, tehnici, cultură, organizație.

**Domeniul de studii:** economie, management.

**Scopul și obiectivele cercetării:** rezidă în fundamentarea teoretică și metodologică a influenței comportamentului managerial asupra gestionării eficiente și atingerii performanțelor organizației.

Pentru realizarea scopului propus, vom urmări în calitate detaliată următoarele **obiective:** abordarea teoretico-conceptuală a comportamentului managerial; studierea dimensiunilor și tipologiilor stilurilor de conducere și influența lor asupra eficienței organizației; examinarea diferențelor dintre lider sau manager și influența acestora asupra gestionării organizației; analiza eficienței și eficacității stilurilor de conducere ale organizațiilor prin cercetarea sistemelor, metodelor și tehnicilor de conducere a organizațiilor; determinarea factorilor care generează sau influențează comportamentul managerial în cadrul organizațiilor din România; argumentarea direcțiilor de suport al gestionării eficiente a organizațiilor în vederea creșterii economice a acestora.

**Noutatea și originalitatea științifică** constă în sinteza și aprofundarea abordărilor teoretice referitor la stilul eficient de gestionare a organizației; adaptarea conceptului de comportament managerial la dezvoltarea unității economice în vederea eficientizării gestionării organizației; cercetarea, identificarea și sistematizarea sistemelor, metodelor și tehnicilor de comportament managerial; determinarea factorilor care influențează comportamentul managerial în cadrul organizației; dezvoltarea conceptuală a gestionării eficiente a conducerii organizației prin aplicarea reperelor de comportament managerial; argumentarea gestionării eficiente a organizației în vederea creșterii economice prin cercetarea analitică a managementului organizațional al entității economice.

**Problema științifică importantă soluționată** constă în fundamentarea teoretico-metodologică a gestionării eficiente a organizației, prin prisma demonstrării posibilităților de modelare a comportamentului managerial.

**Metodologia aplicată în teză.** În teza de doctor sunt utilizate o serie de modele și metode de analiză acceptabile în practica națională și internațională pentru studierea comportamentului managerial: metoda sistemică, metoda logică și cea dialectică, cu instrumentarul corespunzător: abstracția științifică, analogia, analiza și sinteza, inducția și deducția.

**Valoarea teoretică și aplicativă a lucrării** constă în redarea conținutului complex a comportamentului managerial care influențează gestionarea organizațională. Investigațiile realizate în cadrul temei de doctorat, au permis identificarea problemelor legate de comportamentul managerial în cadrul organizației și în acest context, a fost propusă utilizarea piramidei eficiente care prioritizează acest comportament, iar recomandările elaborate pot fi aplicate de către entitățile economice în scopul optimizării comportamentului managerial care va conduce, în final, la gestionarea eficientă a organizației.

**Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:**

- a fost elaborat cadrul metodologic cu referire la comportamentul managerial și tipologia stilurilor de conducere;
- a fost elaborat și implementat Chestionarul privind relevarea stilului managerului în funcție de relațiile „șef – subordonat”, în contextul activității eficiente a organizației;
- au fost elaborate și implementate în organizațiile Cooperației de consum din România măsuri de perfecționare a stilului de conducere a unui manager eficient.

**Implementarea rezultatelor științifice.** Propunerile și recomandările cu privire la rezultatele obținute, au fost înaintate unor organizații din România. Recomandările elaborate în cadrul tezei pot constitui un reper pentru completarea cursurilor universitare la disciplinele de specialitate.

## ANNOTATION

**BRETAN Florin-Ioan, „The influence of managerial behaviour on the efficient management of the organization”, The thesis for the PhD degree in economic sciences, specialty: 521.03. Economy and management in the field of activity, Chisinau, 2019.**

**Structure of the thesis:** the thesis contains annotation, introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography, figures, tables, and annexes. The researches carried out are reflected in 9 scientific publications.

**Keywords:** efficiency, leadership styles, influences, factors, managers, leaders, systems, methods, techniques, culture, organization.

**Field of study:** economics, management, organization management.

**The purpose and objectives of the research:** resides in theoretical and methodological substantiation of the influence of managerial behaviour on efficient management and achievement of the Organization's performance. In order to achieve the proposed goal, we will pursue the following **objectives** in detail: the theoretical and conceptual approach of the managerial behaviour; studying the dimensions and types of leadership styles and their influence on the efficiency of the organization; examining the differences between the leader or manager and their influence on the management of the organization; analysing the efficiency and effectiveness of leadership styles of organizations by researching systems, methods and techniques of managing organizations; determining the factors that generate or influence managerial behaviour within organizations from Romania; argumentation of support directorates for the efficient management of organisations with a view to their economic growth.

**The scientific novelty and originality** consists in the synthesis and deepening of the theoretical approaches regarding the effective style of management of the organization; adapting the concept of managerial behaviour to the development of the economic unit in order to streamline the management of the organization; researching, identifying and systematizing managerial behaviour systems, methods and techniques; determining the factors influencing managerial behaviour within the organisation; conceptual development of efficient management of the organization's management through the application of managerial behavioural benchmarks; arguing the efficient management of the organization with a view to economic growth through analytical research of organizational management of the economic entity.

**The important scientific problem solved** consists of theoretical and methodological substantiation of the efficient management of the organization, in the light of demonstrating the possibilities of modelling the managerial behaviour.

**The methodology applied in the thesis.** In the thesis are used a number of models and methods of analysis acceptable in national and international practice for studying the managerial behaviour: The systemic method, the logical and dialectical method, with the appropriate instruments: scientific abstraction, analysis, and synthesis, induction and deduction.

**The theoretical and applicative significance** of the work consists in rendering the complex content of managerial behaviour that influences organizational management. The investigations conducted within the thesis have enabled the identification of problems related to managerial behaviour within the organisation and in this context, the use of effective pyramid that prioritizes this behaviour has been proposed, and the developed recommendations can be applied by economic entities to optimize the managerial behaviour that will eventually lead to the effective management of the organization.

**Key scientific outcomes submitted for defend:** the methodological framework has been developed with reference to managerial behaviour and typology of leadership styles; the questionnaire regarding the manager's style according to the "chief-supervisor" relations was elaborated and implemented, in the context of the efficient activity of the organization; the measures to improve the management style of an efficient manager have been developed and implemented in the consumer co-operation organizations in Romania.

**The implementation of the scientific results.** Proposals and recommendations on the results obtained were submitted to organizations in Romania. The elaborated recommendations within the thesis may be a reference for the completion of the university courses in the specialized disciplines.

## АННОТАЦИЯ

Бретан Флорин-Иоан, "Влияние управленческого поведения на эффективное управление организацией", кандидатская диссертация по экономике, специальность: 521.03. Экономика и менеджмент в сфере деятельности, Кишинев, 2018.

**Структура диссертации:** Диссертация включает аннотацию, введение, три главы, выводы и рекомендации, библиографию, рисунки, таблицы и приложения. Проведенные исследования отражены в 9 научных публикациях.

**Ключевые слова:** Организация, эффективность, стиль руководства организаций, менеджер, лидер, системы управления, организационная культура.

**Область исследования:** экономика, менеджмент организации

**Цель исследования:** заключается в теоретическом и методологическом обосновании влияния управленческого поведения на эффективное управление и результативность организации. Для достижения намеченной цели необходимо выполнить следующие задачи: обоснование теоретически-концептуального подхода к управленческому поведению; изучение размеров и типологии стилей управления и их влияния на эффективность организации; изучение различий между лидером или менеджером и их влияния на управление организации; анализ эффективности и результативности стилей руководства организаций путём исследования систем, методов и техник управления организациями; определение факторов, которые создают управленческое поведение или влияют на него в организациях в Румынии; обоснование направлений поддержки эффективного управления организациями с целью увеличения их экономического роста.

**Важная научная проблема,** решаемая в диссертации, заключается в теоретическом и методологическом обосновании эффективного управления организацией путём демонстрации возможностей моделирования управленческого поведения.

**Методология, примененная в диссертации.** В диссертации используются разные модели и методы анализа, применяемые в отечественной и международной практике для изучения управленческого поведения, а именно: системный метод, логический и диалектический метод (с соответствующим инструментарием: научная абстракция, аналогия, анализ и синтез, индукция и дедукция).

**Теоретическая и прикладная значимость** диссертации состоит в том, чтобы передать комплексное содержание управленческого поведения, которое влияет на организационное управление. Исследования, проведенные в рамках кандидатской диссертации, позволили выявить проблемы, связанные с управленческим поведением в организации, и в этом контексте было предложено использовать эффективную пирамиду, которая отдает приоритет этому поведению, а также разработаны рекомендации, которые могут применяться экономическими субъектами для оптимизации управленческого поведения, что в конечном итоге позволит эффективно управлять организацией.

**Основные научные результаты:**

- разработана методологическая основа с учётом управленческого поведения и типологии стилей лидерства;

- была разработана и внедрена анкета по стилю менеджера в соответствии с отношениями «главный-надзиратель» в контексте эффективной деятельности организации;

- были разработаны и внедрены мероприятия по улучшению стиля управления эффективного менеджера в организациях потребительской кооперации Румынии.

**Внедрение научных результатов.** Предложения и рекомендации по полученным результатам были представлены организациям Румынии. Рекомендации, разработанные в диссертации, могут служить ориентиром для прохождения университетских курсов по специализированным дисциплинам.