

ANALIZA EFICIENȚEI MANAGEMENTULUI PERFORMANȚELOR LA ÎNTREPRINDERILE DIN REPUBLICA MOLDOVA

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN PUBLIC AND PRIVATE ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

DOI: 10.5281/zenodo.4300287

CZU: 005:334(478)

Elvira JOROVLEA,
doctor, conferențiar universitar,
Academia de Administrare Publică

SUMMARY

The study of behavior in an organization aims, on the one hand, the desire of subordinates to identify and understand the causes that lead to certain events in the structure in which they operate, in order to plan appropriate objectives, to achieve their goals. more efficient activity and benefit from the best results. On the other hand, organizational behavior allows managers to record the fluctuation of employee performance based on their behavioral deviations and to identify the factors that caused professional misconduct of subordinates, in order to diagnose and implement foresight and / or treatment solutions. of the symptoms of possible deviations.

Keywords: *human capital, organizational behavior, decision makers, public administration, public enterprises, private enterprises, homogeneous enterprises, professional deviations, deviations, management, performance.*

REZUMAT

Studiarea comportamentului într-o organizație vizează, pe de o parte, dorința subalternilor de a identifica și a înțelege cauzele care conduc la apariția anumitor evenimente în structura în care activează, cu scopul de a-și planifica obiective adecvate, de a-și realiza cât mai eficient activitatea și de a beneficia de cele mai bune rezultate. Pe de altă parte, comportamentul organizațional permite managerilor să înregistreze fluctuația performanțelor angajaților pe baza devierilor comportamentale ale acestora și să identifice factorii ce au provocat abaterile profesionale ale cadrelor din subordine, cu scopul de a diagnostica și a implementa soluții de prevedere și/sau de tratare a simptomelor posibilelor devianțe.

Cuvinte-cheie: *capital uman, comportament organizațional, factori de decizie, administrare publică, întreprinderi publice, întreprinderi private, întreprinderi omogene, abateri profesionale, devianțe, management, performanțe.*

Capitalul uman este una dintre puținele resurse care poate oferi avantaj competitiv întreprinderilor publice, dar și private. În această ordine de idei, administrarea publică, de rând cu managementul de top al organizațiilor, participă la analiza eficienței managementului performanțelor din propriile întreprinderi și la luarea și implementarea deciziilor referitoare la modelarea comportamentului angajaților prin metodele și sursele ce le stau la dispoziție.

Cu părere de rău, studiile arată că companiile din Republica Moldova rămân a fi neatractive dintr-un șir de motive: abilitățile, calificările și experiența muncitorilor de cele mai dese ori nu corespund cu cerințele angajatorilor; patronii nu beneficiază de randamentul scontat al resurselor umane; adaptabilitatea salariaților, mai ales a celor tineri, la condițiile companiei este redusă etc., toate acestea rezultând în productivitate joasă a muncii și determinând salarizarea modestă, necompetitivă. Astfel, devine stringentă necesitatea de valorificare a factorului uman, prin acțiunea asupra angajaților și asupra comportamentului lor, iar relația om-organizație și problemele distincte ale omului organizațional și ale comportamentului lui să devină obiectul cercetării specialiștilor în management, în economie etc.

În această privință, domeniul comportamentului organizațional asigură o fundamentare științifică managerială, care ajută la îmbunătățirea anticipărilor referitoare la evenimentele din organizații, când se reunesc anumite condiții, iar știința comportamentului organizațional asigură identificarea și explicarea acestor evenimente, ce sunt mai complexe decât anticiparea lor, deoarece deciziile și acțiunile angajaților sunt determinate de cauze foarte diferite. Or, în măsura în care un

comportament poate fi explicat și anticipat, el poate fi și influențat.

În scopul analizei managementului performanțelor prin prisma unor factori de modelare a comportamentului organizațional, a fost realizat un sondaj de opinie în mediul cadrelor de conducere și cel al celor din subordine din 10 întreprinderi eterogene din punctul de vedere al tipului de proprietate și al mărimii lor. Rezultatele analizei se bazează pe răspunsurile a 511 respondenți, dintre care 102 de manageri și 409 de angajați.

În baza analizei efectuate, am relevat următoarele:

1. 51% (209 angajați) dintre angajații-subalterni sunt de acord cu faptul că comportamentul acestora este neomogen din punctul de vedere al diferențelor de religie, rasă, naționalitate, sex. Aceeași opinie o au și managerii, a căror pondere o constituie 64% (65 de manageri) (Tab. 1, Fig. 2). Cifrele arată că neomogenitatea comportamentului membrilor colectivului este destul de înaltă, iar ponderea diversității printre ceilalți factori de formare a comportamentului este de 26% subalterni și 35% manageri (Fig. 1).

2. Crearea unui mediu care să încurajeze dezvoltarea abilităților, învățarea și deschiderea la nou, care, la rândul lor, să schimbe percepția oamenilor asupra schimbării de comportament, este rolul important al leadership-ului. Cu privire la impactul leadership-ului asupra comportamentului angajaților în întreprinderile autohtone, am constatat următoarele: din 408 de subalterni, 84 (21%) au dat un răspuns afirmativ, și doar 7 (7%) manageri, din 100 investigați, au fost de acord cu faptul că leadership-ul are impact hotărâtor la luarea deciziilor manageriale (Tab. 1, Fig. 2). Cifrele arată că comportamentul membrilor, puțin, dar totuși este influențat de acțiunile liderilor neformali,

ceea ce denotă că leadership-ul modelează comportamentul în măsură de 11% subalterni și de 4% manageri (Fig. 1).

3. Abilitatea managementului de a primi, a interpreta, a transforma în acțiuni și a transmite informații, cu scopul de a schimba comportamentul subalternilor, stă la baza supraviețuirii organizațiilor. Astfel, itemul cu privire la rolul comunicării în schimbarea comportamentului a înregistrat următoarele rezultate: din 402 de angajați, 59 (15%) subiecți-subalterni și din 102 doar 3 (3%) manageri sunt de acord cu faptul că rolul comunicării este decisiv în schimbarea comportamentului (Tab. 1, Fig. 2). Deci, despre măsura implicațiilor manageriale la capitolul comportament-comunicare, cifrele vorbesc de la sine: în structurile naționale schimbului de informație nu i se acordă atenția cuvenită, ceea ce rezultă din ponderea comunicării în formarea comportamentului de 7% subalterni și 1% manageri (Fig. 1).

4. Unul din factorii de influență asupra schimbării comportamentului este factorul putere, un aspect al căruia - atitudinea binevoitoare - fost propus spre analiză în baza sondajului.

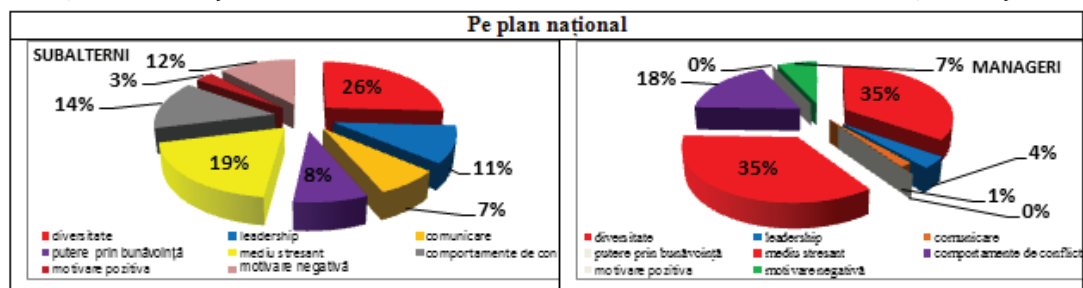
Cifrele constată că comportamentul angajaților se caracterizează prin lipsă de încredere reciprocă, iar cele 8% (Fig. 1), obținute din sondajul subalternilor, vorbesc despre faptul că aceștia iau drept bunăvoință a managerilor alte acțiuni sau, probabil, managerii înșiși nu realizează faptul că au atitudine binevoitoare față de subalternii lor.

5. În momentele de incertitudine crește posibilitatea de apariție a stresului care perturbă ritmul comportamental al angajaților. Ponderea comportamentelor stresate/nestresate a angajaților din întreprinderi a fost analizată conform opiniei subalternilor cu privire la impactul situațiilor stresante asupra acestora. Drept rezultat, am constatat următoarele: din 396

de subalterni, 155 (39%) confirmă existența situațiilor stresante în organizațiile în care activează. Din 102 de manageri intervievați, 66 (65%) își recunosc acțiunile stresante asupra comportamentelor subalternilor (Tab. 1, Fig. 2), ceea ce confirmă că înșiși conducătorii organizațiilor sunt de acord cu faptul că acțiunile lor stresante perturbă comportamentul angajaților. Or, ponderea stresului în modelarea comportamentului este de 19% subalterni și 35% manageri (Fig. 1). Acest raport demonstrează că acțiunile stresante ale managerilor sunt mai puternice decât recunosc subalternii, ceea ce, eventual, vorbește despre nivelul de sinceritate al subalternilor de a recunoaște acest moment, condus, probabil, de frica de demisionare sau din altă cauză subiectivă.

6. Factorii putere, leadership și comunicare sunt implicați în soluționarea conflictelor, cu scopul de a readuce comportamentele contradictorii în aceeași direcție. Predispoziția comportamentelor angajaților la influența conflictelor asupra comportamentului acestora a fost evaluată respectiv: 112 (28%) din 397 de respondenți-subalterni și 33 (32%) de manageri din 102 sunt de acord cu faptul că orice conflict apărut între angajat și organizație este cauzat de comportamentul acestuia (Fig. 2, Tab. 1). Cifra amenințătoare a comportamentelor conflictuale crește probabilitatea de apariție a devianțelor, aceasta fiind confirmată de aproximativ o treime din respondenți. Printre ceilalți factori de formare a comportamentului, conflictul are ponderea de 14% pentru subalterni și 18% pentru manageri (Fig. 1).

7. Ținând cont de rezultatele analizei factorilor sus-menționați, în continuare vom evalua gradul de utilizare a formelor de motivare a angajaților, care ar fi în stare să atenueze comportamentele dezolante ale acestora. Așadar, metodele pozitive de motivare sunt sesizate de 23 (7%) de respondenți-subalterni din totalul de 330

Fig. 1. Interacțiunea factorilor de modelare a comportamentului organizațional.


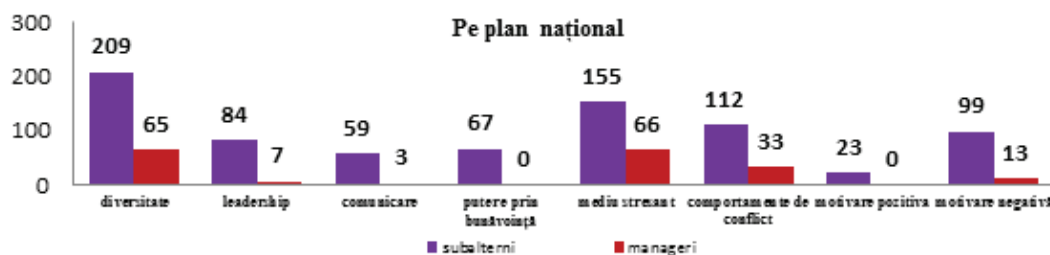
Sursa: Elaborată de autor.

și 0 manageri din 96, pe când formele de motivare negativă sunt recunoscute de 99 (39%) din 254 de subordonați și de 13 (18%) cadre de conducere din 74 respondenți (Tab. 1, Fig. 2). În așa fel, motivarea comportamentelor angajaților se bazează, preponderent, pe sancțiuni și pedepse. Ponderea motivării printre factorii de formare a comportamentelor este corespunzător: pozitivă – 3% subalterni, 0% manageri; negativă – 12% subalterni, 7% manageri (Fig. 1). Faptul că ponderea metodelor pozitive de motivare este de 0% manageri, vorbește despre intenția propusă a managerilor de a utiliza formele negative, iar cele 3% subalterni consideră că au meritat să fie sancționați, considerându-le drept forme corecte de influență asupra comportamentului lor.

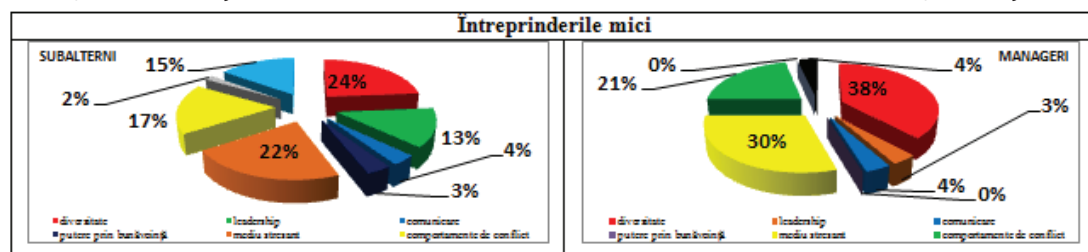
În baza analizei factorilor de influență asupra comportamentului angajaților (diferențe de religie, rasă, naționalitate, vârstă, sex; leadership, comunicare, atitudine

binevoitoare, stres, conflict, forme de motivare), conchidem următoarele:

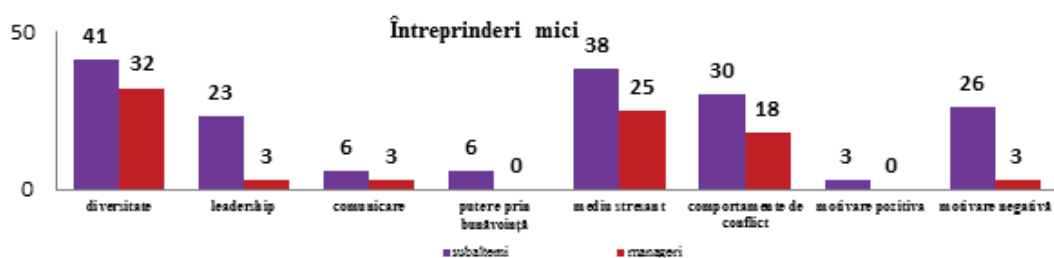
- comportamentul angajaților este puțin influențat de leadership-ul informal;
- modul de comunicare are un impact inefficient în schimbarea comportamentului angajaților;
- puțini manageri manifestă bunăvoință cu scopul schimbării comportamentului angajaților;
- prin comportamentul lor, managerii provoacă acțiuni stresante, ceea ce conduce la provocarea conflictelor în organizații;
- managerii, în majoritatea cazurilor, nu se implică nemijlocit în procesul de soluționare a conflictelor, ceea ce iarăși conduce la apariția comportamentelor contra-productive;
- în cele mai dese cazuri, managerii, pentru a acționa asupra comportamentului angajaților, folosesc forme negative de motivare.

Fig. 2. Estimarea în valori absolute a factorilor de modelare a comportamentului organizațional.


Sursa: Elaborată de autor.

Fig.3. Interacțiunea factorilor de modelare a comportamentului organizațional.

Sursa: Elaborată de autor.

Fig. 4. Estimarea în valori absolute a factorilor de modelare a comportamentului organizațional.

Sursa: Elaborată de autor.

A) Analiza factorilor de formare a comportamentului în întreprinderile mici autohtone a identificat următoarele (Fig. 3, 4, Tab. 1):

- la capitolul manageri, comportamentul angajaților este accentuat neomogen;
- comportamentul subalternilor este influențat de acțiuni slab sesizabile ale leadership-ului informal;
- managerii nu evaluează procesul de comunicare ca unul din factorii hotărâtori de schimbare a comportamentului;
- comportamentul este modelat de factorul putere cu accent pe relația de dezechilibru, care provoacă un înalt grad de neîncredere, stări de stres și care determină angajații la comportamente conflictuale;
- comportamentul angajaților este motivat preponderent de forme negative.

În așa fel:

1. Subalternii acceptă drept factori

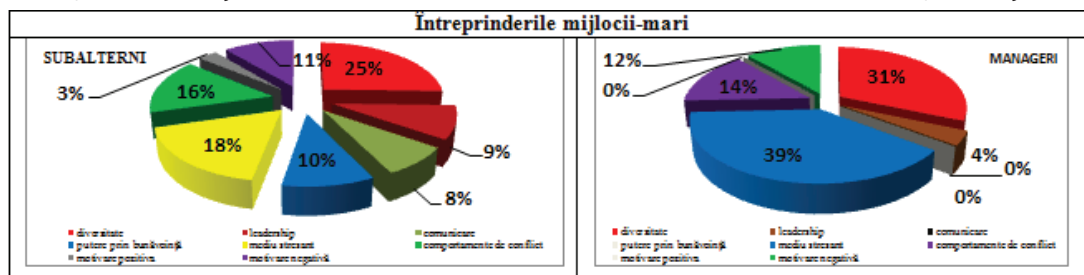
principali de modelare a comportamentului diversitatea, leadership-ul, mediul stresant, conflictul, tipul de motivare.

2. Managerii consideră că comportamentul angajaților este influențat de factorii diversitate, stres, conflict.

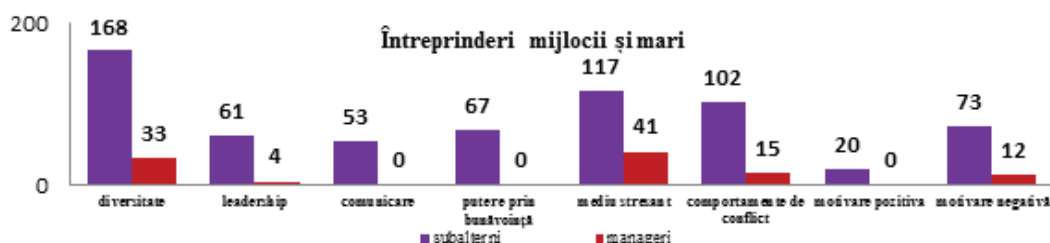
B) Eșantionul în baza căruia s-a făcut analiza factorilor de modelare a comportamentului în întreprinderi mijlocii și mari l-a constituit 327 persoane angajați-subalterni și 56 de manageri.

Analizând rezultatele sondajului efectuat, am relevat că formarea comportamentului în aceste unități economice este caracterizat de următoarele valori:

- 51% din angajații-subalterni și 59% (Tab. 1) manageri recunosc valoarea diversității în formarea/schimbarea comportamentului, la fel și influența acestui factor în modificarea comportamentului cu ponderea de 25% subalterni și de 31% manageri (Fig. 5.);

Fig. 5. Interacțiunea factorilor de modelare a comportamentului organizațional.

Sursa: Elaborată de autor.

Fig. 6. Estimarea în valori absolute a factorilor de modelare a comportamentului organizațional.

Sursa: Elaborată de autor.

- leadership-ul este acceptat drept factor de influență asupra comportamentului doar de 19% de angajați în raport cu 7% manageri (Tab. 1);

- stresul, drept factor important de modelare a comportamentului, este recunoscut de 37% din angajații respondenți-subalterni și 41% din numărul de manageri-respondenți (Tab. 1);

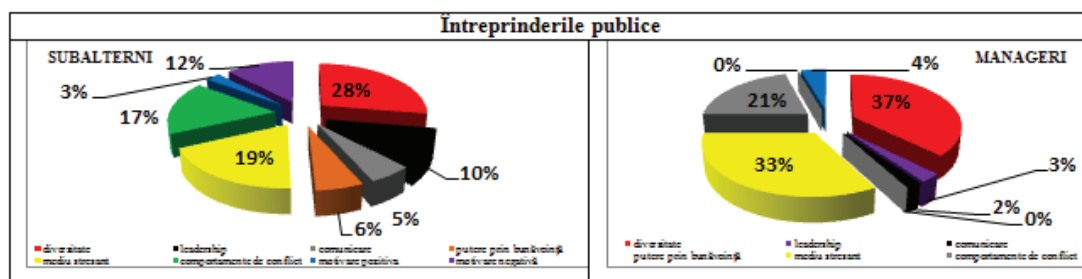
- alături de factorul stres, este pus în valoare factorul conflict: provocarea conflictelor de către angajați sau, intenționat, de către înșiși managerii întreprinderilor, cu scopul de a influența comportamentul angajaților este recunoscut de o treime de respondenți (Tab. 1);

- comunicarea este evaluată ca unul din cei mai slabi factori de schimbare a comportamentului în întreprinderile mijlocii și mari din Republica Moldova, fiind sesizat doar de 16% din subalterni și 0% manageri (Tab. 1);

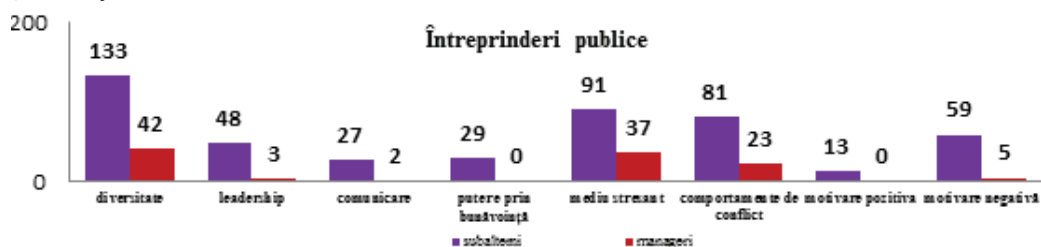
- atât respondenții subalterni, cât și managerii întreprinderilor consideră că motivarea pozitivă este slab utilizată. În plus, managerii, desconsiderând factorul motivării pozitive, pun în valoare forma de motivare negativă ca fiind unul din factorii principali de schimbare a comportamentului (Fig. 5, 6, Tab. 1).

În așa fel, în întreprinderile mijlocii și mari din Republica Moldova, în comparație cu companiile mici, comportamentul angajaților este caracterizat de neomogenitate mai puțin accentuată. În plus, trebuie de menționat faptul că discrepanța ponderii factorilor ce modelează comportamentul, evaluați de către subalterni și manageri, este, cu unele diferențe, puțin sesizabilă. Or, în aceste întreprinderi predomină stresul și diversitatea.

C) Aceeași factori de analiză cu impact asupra comportamentului au fost

Fig. 7. Interacțiunea factorilor de modelare a comportamentului organizațional.

Sursa: Elaborată de autor.

Fig. 8. Estimarea în valori absolute a factorilor de modelare a comportamentului organizațional.

Sursa: Elaborat de autor.

raportați la organizațiile publice din Republica Moldova. În baza examinării gradului de influență a factorilor asupra formării comportamentului angajaților subalterni, în număr de 235, și a managerilor, în număr de 63, am constatat următoarele:

- diversitatea, ca factor important pentru formarea comportamentului, este susținută de 57% din subalterni și 67% (Tab. 1) din manageri, iar ponderea acestui factor în formarea comportamentului este de 28% subalterni și de 37% manageri (Fig. 7);

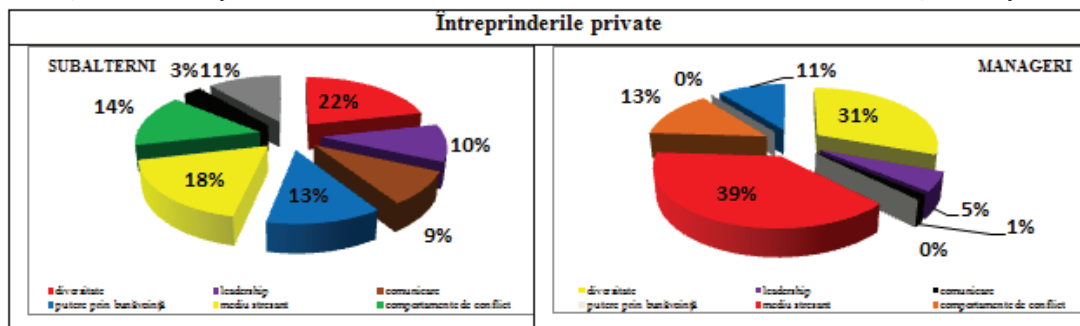
- factorul „bunăvoință” are un grad mai mic de importanță chiar și în instituțiile publice, raportul fiind de: 13% subalterni și 0% manageri (Fig. 7);

- leadership-ul este ridicat la gradul de influență asupra comportamentului doar de 20% de angajați-subalterni și 5% din manageri (Tab. 1);

- unul din factorii cu pondere mare de influență asupra schimbării comportamentului în organizațiile publice este stresul. Acțiunile stresante ale managerilor cu tentă de influență asupra comportamentului sunt recunoscute de 39% de angajați-subalterni și de 59% de manageri (Tab. 1). Se înțelege că stresul este precedat sau urmat de situațiile conflictuale ale angajaților;

- conflictul, ca modelator al comportamentului angajaților, este recunoscut de 37% de subalterni și 35% de manageri (Tab. 1);

- și în organizațiile publice, factorul comunicare cu influență asupra formării comportamentului deține o pondere mică în raport cu ceilalți factori (12% subalterni și 2% manageri. Or, abilitățile de comunicare sunt puțin folosite cu scopul schimbării comportamentului angajaților;
- aceeași situație o au și formele de

Fig. 9. Interacțiunea factorilor de modelare a comportamentului organizațional.

Sursa: Elaborat de autor.

motivare pozitivă, care nu sunt preferate de către manageri (Fig. 7, Tab. 1).

Așadar, sintetizând rezultatele obținute, conchidem următoarele:

1. În întreprinderile publice din Republica Moldova, comportamentul angajaților este caracterizat de neomogenitate și influențat de acțiuni puțin accentuate ale leadership-ului informal.

2. La capitolul comunicare, comportamentul angajaților prea puțin este influențat de abilitățile de comunicare ale managerilor.

3. Atitudinea binevoitoare are o mică pondere în formarea comportamentului, fapt care conduce la apariția comportamentelor conflictuale. Interesant este faptul că managerii au înscris 0% la capitolul atitudine binevoitoare vizavi de modelarea comportamentelor.

4. Factorul stres este utilizat persistent de către manageri, destabilizând comportamentul subalternilor.

5. Ponderea formelor de motivare negativă a comportamentului se face bine sesizată, dar cea de stimulare pozitivă a comportamentului are un nivel foarte scăzut.

D) Cu privire la ponderea factorilor de formare a comportamentului în întreprinderile private din Republica Moldova, analiza a fost realizată în baza a unui eșantion de 174 respondenți - subalterni și 39 de manageri:

- factorul diversitate are influență mare asupra comportamentului angajaților, el fiind evaluat drept putere de 44% subalterni și 59% de manageri (Tab. 1);

- factorul atitudine binevoitoare a managerilor deține o pondere de 26% de subalterni și 0% manageri (Tab. 1);

- leadership-ul este confirmat de 21% de subalterni și 11% de manageri (Tab. 1);

- stresul este recunoscut de către 38% subalterni și 18% manageri (Fig. 9);

- 26% de manageri și 31% de respondenți subalterni confirmă faptul că conflictul este un factor influent în schimbarea comportamentului angajaților (Tab. 1);

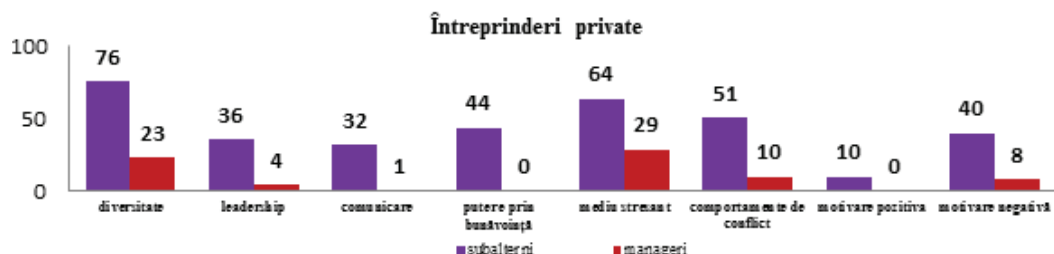
- și în aceste întreprinderi, factorul comunicare este subestimat în calitate de modelator al comportamentului (Fig. 9, Fig. 10, Tab. 1);

- la fel și formele de motivare pozitivă sunt folosite cu o pondere mică în comparație cu cele negative, ceea ce este confirmat de către angajații întreprinderilor (Fig. 9, Fig. 10, Tab. 1).

Așadar, rezultatele obținute conduc la concluziile:

1. În întreprinderile private comportamentul angajaților este caracterizat de neomogenitate mai puțin accentuată și, în aceeași măsură, este influențat de acțiuni reduse ale leadership-ului informal, ceea ce sugerează că și aici este prezent modelul autoritar de administrare.

Fig. 10. Estimarea în valori absolute a factorilor de modelare a comportamentului organizațional.



Sursa: Elaborat de autor.

2. Conform rezultatelor obținute, factorul „comunicare” înregistrează mai mare pondere din punctul de vedere al subalternilor.

3. Factorul „atitudinea binevoitoare” influențează comportamentul cu o pondere de două ori mai mare, atenuând comportamentele conflictuale. Interesant este faptul că, la fel ca în sondajul pe toate celelalte tipuri de întreprinderi, managerii organizațiilor private au înscris 0% la capitolul atitudine binevoitoare și sinceră vizavi de modelarea comportamentelor.

4. „Stresul” are acțiune mai accentuată asupra comportamentului subalternilor.

5. Ponderea formelor de „motivare negativă” a comportamentului se face mai bine sesizabilă, ponderea de stimulare „pozitivă” a comportamentului având nivel foarte scăzut.

Este relevantă discrepanța profundă dintre opiniile subalternilor cu privire la starea comportamentului organizațional și punctele de vedere ale managerilor cu privire la tiparele de administrare pe care le implementează (Figurile 2, 4, 6, 8, 10). Conchidem că aceasta este o dovadă a unei slabe de comunicări dintre cadrele de conducere și cele din subordine. În plus, deși estimarea în valori relative (Tab. 1) arată că factorii sunt implementați la un nivel, evaluarea în valori absolute (Figurile 2, 4, 6, 8, 10) denotă o altă stare a lucrurilor - aceste cifre sunt foarte scăzute.

În baza analizei răspunsurilor

angajaților întreprinderilor investigate, constatăm următoarele (Tab. 1):

- cel mai înalt grad de influență asupra comportamentului o are factorul „diversitate”;

- cel mai puțin utilizat ca factor de influență asupra formării comportamentului sunt „comunicarea” și „atitudinea binevoitoare” atât din punctul de vedere al managerilor, cât și din cel al subalternilor.

Tendențele factorilor de formare și susținere a comportamentului organizațional în întreprinderile din Republica Moldova sunt următoarele (Fig. 11):

1. Din experiența angajaților-subalterni:

- factorul diversitate are cea mai mare influență în instituțiile publice și cea mai mică în întreprinderile private;

- leadership-ul modelează cu mai mult succes comportamentul în organizațiile mici și cu mai puțin succes în cele mijlocii și mari;

- comunicarea are una din cele mai mici influențe asupra formării comportamentului în toate tipurile de organizații din Republica Moldova;

- atitudinea binevoitoare este bine-sesizabilă de angajații firmelor private și puțin-sesizabilă în cele mici;

- situațiile stresante sunt mai des create în unitățile mici și mai rar în cele mijlocii și mari, având influență asupra comportamentului;

- ponderea comportamentelor conflic-

Tabelul 1. Rezultatele evaluării comportamentului organizațional în valori relative.

	Întreprinderi mici		Întreprinderi mijlocii și mari		Întreprinderi publice		Întreprinderi private		Pe plan național	
	Subalterni	Manageri	Subalterni	Manageri	Subalterni	Manageri	Subalterni	Manageri	Subalterni	Manageri
Diversitate	50%	70%	51%	59%	57%	67%	44%	59%	51%	64%
Leadership	28%	7%	19%	7%	20%	5%	21%	11%	21%	7%
Comunicare	8%	7%	16%	0%	12%	3%	18%	3%	15%	3%
Putere prin bunăvoință	7%	0%	21%	0%	13%	0%	26%	0%	17%	0%
Mediu stresant	46%	54%	37%	73%	39%	59%	39%	74%	39%	65%
Comportamente de conflict	37%	39%	32%	27%	35%	37%	31%	26%	28%	32%
Motivare pozitivă	4%	0%	8%	0%	6%	0%	8%	0%	7%	0%
Motivare negativă	54%	8%	35%	32%	41%	9%	31%	38%	39%	18%

Sursa: Elaborat de autor.

tuale este mai mare în structurile mici și cea mai mică în firmele private;

- formele de motivare pozitivă persistă în toate tipurile de structură, mai puțin în cele mici;

- prin forme negative de motivare cel mai puternic este influențat comportamentul angajaților organizațiilor mici.

2. Conform opiniilor managerilor:

- factorul diversitate diferențiază puternic comportamentele angajaților din organizațiile mici și are influență slabă în cele mijlocii și mari;

- leadership-ul modelează cu mai mult succes comportamentele în întreprinderile private;

- comunicarea este cel mai slab factor atât în unitățile mici și în cele mijlocii și mari;

- atitudinea binevoitoare, din punctul de vedere a managerilor, are o soartă și mai tristă decât factorul comunicare” lipsește în orice tip de întreprindere;

- în toate întreprinderile investigate, factorul de stres este utilizat de către manageri cu scopul influenței comportamentului angajaților;

- formele de motivare pozitivă sunt puțin aplicate cu scopul schimbării comportamentului;

- motivarea negativă este aplicată mai des de managerii firmelor private și mai bine sesizată de subalternii întreprinderilor mici.

Analizând eficiența managementului performanțelor în întreprinderile din Republica Moldova prin prisma unor factori de modelare a comportamentului organizațional, constatăm că structura organizatorică a întreprinderilor evaluate tinde spre cea mecanicistă. În legătură cu aceasta, activitatea organizațiilor în mediul nestabil al unei economiei în dezvoltare, în care se află Republica Moldova, formează posibilități de apariție a com-

Fig. 11. Tendințe ponderale ale factorilor de formare a comportamentului în întreprinderile autohtone (pe tipuri de întreprinderi).



Sursa: Elaborată de autor.

portamentelor contraproductive. În final, concluzia se impune de la sine: managementul întreprinderilor din Republica Mol-

dova nu ia în considerare comportamentul organizațional drept element esențial al managementului performanțelor.

BIBLIOGRAFIE

1. Al treilea Raport cu privire la Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului. Republica Moldova Chișinău, 2013. În: http://www.un.md/key_doc_pub/3rdMDGReport_Rom.pdf
2. Goleman, D., What Makes a Leader. Harvard Business Review, nov-dec, 1998.
3. Benabou, Ch.; Abravanel, H. Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation. Ed. Gaëtan Morin, Quebec, 1986.
4. Ferguson, J., Johnston, W. Managing Diversity. Mortgage Banking, Sept. 1995.
5. Holland, J. L. Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. 3rd ed., Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997.
6. Lewin, K. Resolving social conflicts. New York, Harper and Brothers, 1948.
7. Ouchi, W., Wilkins, A. Organizational Culture. Westoby, A. (ed.) Culture and power in educational organizations. Open University Press, 1988.
8. Aubert, N. Pouvoir et jeux de pouvoir. N. Aubert et al. Management-aspects humains et organisationnelles, Éditions P.U.F.Paris, 1991.

Prezentat: 27 noiembrie 2020.

E-mail: siminoc@mail.ru