



2.1. YOUTH AND EUROPEANIZATION OF EASTERN PARTNERSHIP COUNTRIES THROUGH EDUCATION, RESEARCH, INNOVATION

THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN MANAGERIAL LEADERSHIP

IMPORTANȚA COMUNICĂRII ÎN LEADERSHIP-UL MANAGERIAL

CZU: 005.7:316.77

DOI: 10.5281/zenodo.6992053

Ala OBERȘT¹,
Technical University of Moldova
Stela CUCOȘ²
Technical University of Moldova

ABSTRACT. Unul dintre cele mai importante aspecte în sistemul managerial al organizațiilor este conducerea lor eficientă. Aceasta implică leadership-ul managerial care se referă la organizație în ansamblul ei, și implică un comportament de leadership evident la toate nivelurile, în toate compartimentele structurale, precum și în toate procesele organizaționale. Liderii de la toate nivelele stabilesc unitatea dintre scop și orientare și creează condițiile necesare pentru implicarea în realizarea obiectivelor prestabilite. Pentru a atinge o performanță în acest sens este importantă comunicarea organizațională reflectată prin analiza stilului comportamental comunicativ și climatul general în care această se desfășoară. În articol este realizată o privire per ansamblu asupra modelului de leadership managerial și interferența acestuia cu stilurile de comunicare în vederea identificării modului de influențare a proceselor de conducere a organizațiilor contemporane. În felul acesta, apare necesitatea de a evidenția factorii, tehnicile și principiile care influențează procesul de formare a abilităților comunicative manageriale. Eficacitatea comunicării este un aspect fundamental al performanței manageriale.

Keywords: *leadership, comunicare, management, stil de comunicare, climat comunicativ defensiv, deschis, performanța organizațională.*

Introducere. Una dintre problemele cu care se ciocnesc organizațiile în ziua de astăzi este insuficiența managerilor excelenți. Această viziune se datorează percepțiilor generale privind succesul sau eșecul unei activități economice care depinde în principal de tipul și performanța conducerii acesteia.

În secolul XXI, secolul tehnologiilor informaționale de comunicare beneficiem de multă literatură de specialitate dedicată leadership-ului și managementului, dar se observă o tendință preponderentă de accentuare a importanței liderilor decât a managerilor, de fapt, este mai multă nevoie ca liderii manageriali în acest secol să conducă organizațiile în condițiile globalizării economice puternice.

Leadership-ul managerial este un termen cel mai des folosit în anii 1970 ca parte a unor studii de cercetare, care încerca să înțeleagă modul în care un manager ar putea fi un lider fără a ocupa neapărat o poziție tradițională de conducere într-o structură organizațională. Adesea publicațiile tematice care accentuează leadership elimină semnificația conducerii manageriale.

¹ Ala OBERȘT, Associate Professor, PhD., Technical University of Moldova, Faculty of Economic Engineering and Business, Department of Economics and Management, Chisinau, Republic of Moldova, e-mail: ala.oberst@emin.utm.md

² Stela CUCOȘ, University lecturer, Technical University of Moldova, Faculty of Economic Engineering and Business, Department of Economics and Management, Chisinau, Republic of Moldova, e-mail: stela.cucos@emc.utm.md

Realitățile cotidiene indică că întreprinderile implicate în realizarea activității economice, atât pe piața locală cât și pe cea internațională zilnic sunt puse în fața multiplelor probleme, ceea ce îi obligă să practice un leadership managerial și profesionist. Leadership-ul devine extrem de important în acest context, deoarece succesul sau eșecul unei organizații depind de calitățile și profesionalismul celor care conduc firma prin multiple probleme, riscuri și oportunități specifice afacerilor. Cheia succesului pentru un leadership managerial performant a fost întotdeauna abilitatea de a comunica sau modul de a-i convinge pe ceilalți să le asculte. Comunicarea și leadership-ul managerial sunt strâns legate între ele. Liderii trebuie să fie buni comunicatori în toate relațiile pe care le au în interiorul organizației, indiferent de forma de comunicare, deoarece succesul lor e condiționat de abilitatea de a comunica pertinent și eficace.

1. Esența leadership-ului managerial

Discuțiile academice din literatura de specialitate acordate leadership-ului managerial apar adesea din lucrările lui Yukl (1989), care a oferit perspective importante asupra problemelor majore în discuțiile despre leadership-ul managerial.

Considerăm oportună analiza noțiunilor de leadership managerial pentru a asigura o bună înțelegere a acestuia.

Potrivit lui Kwesi (2018) leadership-ul managerial reprezintă un tip de leadership care stabilește obiective organizaționale, analizează nevoile, stabilește priorități, inclusiv planificarea, bugetarea, implementarea și evaluarea performanței organizaționale.

Yukl (1989) în urma realizării unei analize ample a rezultatelor studiilor realizate pe tematica leadership a ajuns la concluzia că leadership este procesul de influențare a obiectivelor și strategiilor, de influențare a angajamentului și corectitudinii în realizarea sarcinilor, pentru a atinge aceste obiective, de influențare a menținerii și identificării grupului și de influențare a culturii unei organizații. Termenii manager și lider vor fi folosiți interschimbabil.

Aceiași percepere asupra asemănării dintre leadership și management au mai mulți practicieni care au legătura cu domeniul afacerilor, însă în viziunea unui grup de autori există mai multe diferențe reprezentate în tabelul 1, în special sub aspectul viziunii și al conținutului (Danciu, 2019, p.39-40).

Tabelul 1

Diferențe de comportament între lider și manager

<i>Leader</i>	<i>Manager</i>
▪ Inspiră oameni	▪ Conduce activități
▪ Inițiază și sprijină schimbări	▪ Stabilește obiective
▪ Creează o viziune	▪ Elaborează și execută planuri
▪ Vinde valori	▪ Definește proceduri
▪ Motivează	▪ Gestionează resurse
▪ Se implică	▪ Supraveghează rezultate
▪ Verifică	▪ Controlează
▪ Găsește oportunități pentru viitor	▪ Rezolvă probleme curente
▪ Întreabă „ce” și „de ce”	▪ Întreabă „când” și „cum”
▪ Își folosește mintea	▪ Își ascultă inima
▪ Face lucruri care trebuie făcute	▪ Face lucrurile în mod corect
▪ Recunoaște, atrage și dezvoltă talente	▪ Face pe alții sau cere altora să facă lucruri care trebuie făcute

Sursa: preluat de autori din Danciu V. și alții (2019)

Henry Mintzberg susține „liderii nu pot delega, pur și simplu, funcția de manager; în loc să încercăm să deosebim managerii de lideri, ar trebui să privim managerii drept lideri și noțiunea de leadership drept management îndeplinit cu succes” (Mcgrath J., 2018, p. 148).



În loc să întocmească o listă de trăsături/ acțiuni potrivite pentru lideri, pe care să le așeze lângă cele opuse din management, Mintzberg vede fiecare trăsătură/ acțiune existentă ca pe un proces continuu. Aplicarea metodei de continuumului, în orice clipă, se va hotărî dacă poate fi atribuită calitatea de manager sau de lider (Mcgrath J., 2018).

Kotter consideră că „leadership-ul și managementul sunt două sisteme de acțiune distincte și complementare. Fiecare cu propria funcție și activitățile caracteristice. Ambele sunt necesare pentru succes într-un mod din ce în ce mai complex și mai volatil mediu de afaceri” (Kotter, 1990).

Leadership-ul managerial s-a dezvoltat de-a lungul timpului ca o componentă principală a managementului și influențează puternic performanțele și rezultatele organizațiilor. Leadership-ul managerial presupune două dimensiuni fundamentale (Macari, 2007):

1. Dimensiunea informală, care provine din expertiza și abilitățile pe care liderul le posedă și care se construiește în timp prin recunoașterea celorlalți.

2. Dimensiunea formală, care provine din autoritatea sa formală, asociată cu o poziție managerială formală.

Potrivit lui Danciu V. (2019) caracteristicile de bază ale leadership-ului managerial pot fi enumerate după cum urmează:

- Este un avantaj competitiv sustenabil. Menținerea acestui avantaj competitiv presupune ca liderii să evolueze în același ritm cu al accelerării schimbărilor pe plan global. Performanțele organizației se raportează în mod direct la leadership-ul efectiv și cei mai eficienți lideri sunt conștiincioși, eficienți și autentici.
- Leader-ii autentici creează cultura implicării. Acesta este tipul de cultură care îi face pe angajații întreprinderii să nu se limiteze la îndeplinirea birocratică a obligațiilor de serviciu, ci să contribuie cu idei și participare activă, pentru a îmbunătăți activitatea și rezultatele.
- Leadership-ul este un „joc” din interior spre exterior. Aceasta înseamnă că regulile jocului sunt stabilite de conducerea organizației care le respectă în toate deciziile pe care le ia.
- Cele mai bune echipe de conducere se raportează la rezultate și relații. Acestea dezvoltă capacități de afaceri extraordinare, se bazează pe cunoștințe personale și colective, caută să stabilească interdependențe și relații strategice.

În concluzie putem evidenția, în urma studiului literaturii de specialitate și aspectelor reflectate în articole examinate, leadership-ul și management nu sunt noțiuni sinonime sau substituibile, de fapt, după părerea noastră, sunt noțiuni complementare. Asume leadership-ul asigură o perfecționare a managementului și generează un mediu pentru gestionarea întreprinderii pe baza unei viziuni și cu ajutorul unor metode care orientează afacerea și permite obținerea performanțelor excelente, în condițiile unor piețe și ale unui mediu al afacerilor tot mai complicate și imprevizibile.

2. Comunicarea ca factor de succes în leadership-ul managerial

Profilul leader-ului de succes implicat în schimbarea strategică este schițat de Korbi (Korbi, 2015, p. 12) și implică descrierea mai multor calități necesare unui leader de succes. Printre acestea se identifică rolul de „agent de comunicare”, care presupune că eforturile sale în domeniul comunicării trebuie să fie canalizate în mod corespunzător asupra valorilor și standardelor care sprijină viziunea strategică, dar și limitele vechii strategii de afaceri a întreprinderii, inclusiv și meritele noului scenariu strategic.

În multiple cercetări realizate pe subiectul de comunicare s-a constatat ca 80-90% din activitatea zilnică a unui manager o reprezintă comunicarea, iar din aceasta, aproape 50% le reprezintă discuțiile individuale cu subordonații (Pereteatcu M, 2019).

Comunicarea managerială apare astfel ca o funcție de o importanță deosebită în procesul managerial, ca instrument de lucru în relațiile cu resursele umane, în îndeplinirea cu succes a obiectivelor organizației. Comunicarea impregnează viața organizației și este privită prin două ipostaze, prima – ca proces de transmitere a unor mesaje, prin care o persoană influențează starea

mentală sau conduitele altor persoane și a doua – ca producție și schimb de semnificații (Dumitrașcu V., 2018).

Prin urmare, de remarcat un manager comunică urmărind realizarea unor obiective concrete, ce derivă din rolurile pe care își asumă în cadrul organizației, printre care se regăsesc rolul interpersonal, informațional și decizional (Țurcan T., 2004).

Constatăm, comunicarea ocupa un loc central la nivelul procesului managerial, cunoscând o evoluție spectaculoasă, de la o comunicare autoritară, prescriptivă către o comunicare relațională, democratică (Borcoman R., 2009).

Rolul comunicării crește odată cu introducerea ca unitate de curs obligatorie în universitățile din Statele Unite ale Americii în educația oricărui manager american, impunându-se ceva mai târziu și în Europa.

La sfârșitul secolului XX, un grup de savanți americani (Luthans F., 2021) au efectuat mai multe studii experimentale extinse care vizau munca „reală” a managerilor de succes. Urmare a acestor studii s-a ajuns la concluzia că printre activitățile manageriale se regăsește comunicarea, ce constă în schimbul de informații de diferită natură pe cale orală și scrisă și aceasta constituie o treime din activitatea managerială. În viziunea lui Mintzberg (Dobrescu E., 2010) comunicarea poate însemna până la 80% din timpul de muncă a unui manager.

Factorii ce influențează o comunicare managerială de succes sunt prezentate în Figura 1 și includ cultura organizațională, aptitudinile și abilitățile comunicative ale managerului, stilul de leadership adoptat în raport cu echipa condusă și programele de dezvoltare profesională pe subiectele comunicării eficiente.

Fig. 1. Factorii de influență a comunicării



Sursa: elaborat de autori

În continuare vom prezenta o succintă caracteristică a factorilor enunțați.

Cultura organizațională care se referă la filozofia, valorile, misiunea, istoria, principiile și liniile directoare influențează direct cultura comunicațională, reflectată prin climatul comunicativ deschis și defensiv. Climatul comunicativ deschis presupune o comunicare suportivă, empatică și non-violentă. Climatul comunicativ defensiv se referă la mecanismul de auto apărare prin impunerea raționamentului personal fără a lua în considerare opiniile și convingerile interlocutorului.

Comunicarea suportivă accentuează aspectele de corelare dintre participanții în procesul de comunicare și se concentrează asupra asigurării suportului pentru relația interpersonală de comunicare. Managerii comunică suportiv pentru a crea și a dezvolta relații pozitive de comunicare cu subordonații, de care depind foarte mult atât eficacitatea comunicării, cât și productivitatea și calitatea muncii, preîntâmpinarea conflictelor și nivelul de motivare a angajaților. Managerii



comunică suportiv nu doar pentru a fi agreabili, simpatici, plăcuți sau pentru a obține acceptarea socială, ci și pentru a realiza eficace scopul și obiectivele comunicării (Stog L., 2022).

Comunicarea empatică are ca scop înțelegerea interlocutorului, adoptarea cadrului său de referință pentru a putea vedea lucrurile prin prisma lui. Cu referire la comunicarea managerială aceasta presupune ascultarea subalternului și înțelegerea limbajului verbal și paraverbal, a sentimentelor, emoțiilor, atitudinilor, percepțiilor, motivațiilor, pentru a-l înțelege. Secretul succesului unui manager este capacitatea lui de a se pune în locul altuia și de a considera lucrurile din punctul lui de vedere, tot atât cât și dintr-al nostru.

Comunicarea nonviolentă este o metodă de interacțiune care facilitează fluxul comunicării, necesar pentru a face schimb de informație și a rezolva diferențele pe cale amiabilă. Această comunicare se axează pe valorile și necesitățile umane împărtășite și încurajează utilizarea limbajului care amplifică bunăvoința, asumarea responsabilităților personale pentru alegerea făcută, precum și pe ameliorarea calității relațiilor (Rosenberg M., 2002).

Aptitudinile comunicative sunt însușiri individual-psiho-logice ce reprezintă potențialul individului în procesul de comunicare, precum aptitudinea de a asculta, a înțelege, a conlucra și a compătimi. Acestea, prin urmare, influențează în mod direct eficacitatea comunicării. Sunt de regulă înnăscute în proporție de 50%, restul se formează și se dezvoltă pe parcursul întregii activități profesionale manageriale și se adaptează culturii organizaționale.

Abilitățile comunicative sunt determinate de rolurile și responsabilitățile manageriale, sunt formate și dezvoltate în funcție de aspirații și motivație. Printre aspectele relevante ale acestora se regăsesc (Russu C., 2008): capacitatea de transmitere clară, concentrarea asupra esenței problemei, respectarea realității în conținutul mesajelor, utilizarea unui limbaj adecvat, capacitatea persuasivă de argumentare convingătoare a propriilor idei, capacitatea de ascultare a interlocutorilor și asigurarea caracterului finalizator al fiecărei comunicări.

Stilul de leadership implică comportamentul managerului cu impact asupra performanțelor obținute. Este forma de manifestare concretă a calităților, cunoștințelor și aptitudinilor managerilor în relație cu subordonații, colegii și reprezentanții părților interesate concretizată în eficacitatea și eficiența derulării proceselor și relațiilor de management. Stilul de leadership se cristalizează sub influența unor factori cum ar fi: personalitatea, cultura organizațională, experiența în ocuparea unei funcții de conducere (Nicolescu O., 2011). Stilul de management se clasifică în funcție de raportul exprimat între preocuparea pentru comunicare și preocuparea pentru conducere, reprezentată în tabelul 2.

Tabelul 2

Corelația dintre stilul de conducere și stilul de comunicare

<i>Stiluri de conducere</i>	<i>Stiluri de comunicare</i>	<i>Mod de conducere</i>
Stil participativ	Stil de parteneriat	<ul style="list-style-type: none">▪ Solicitare pe relațiile suportive▪ Manifestarea interesului și respectului față de subaltern▪ Receptivitate față de ideile și sugestiile subalternilor▪ Stabilirea, căutarea încontinuu a soluțiilor▪ Adoptarea de către manager a unei poziții de egalitate▪ Semnarea acordului în comun. Acceptarea opiniilor, sugestiilor subalternilor
Stil consultativ	Stil îndatoritor	<ul style="list-style-type: none">▪ Implicarea atitudinii mai atente față de opiniile și ideile subalternilor în rezolvarea sarcinilor de munca▪ Conlucrarea se bazează pe încredere și respect▪ Manifestarea sociabilității ridicate▪ Manifestarea unei dominanțe slabe

<i>Stiluri de conducere</i>	<i>Stiluri de comunicare</i>	<i>Mod de conducere</i>
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ascultarea atentă și înțelegătoare ▪ Manifestarea răbdării, sensibilității ▪ Deciziile se exprimă într-o manieră serioasă, oarecum impersonală ▪ Evită să-și folosească puterea, manifestă căldură în vorbire, ca și în scris ▪ Se bazează pe forța de convingere a prieteniei
Stil autoritar binevoitor	Stil nonviolent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunică fără violență, fără constrângere ▪ Exprimă deschis, clar ceea ce observă, sentimentele, trebuințele ▪ Recepționează cu empatie mesajul partenerului ▪ Evită critica ▪ Partenerii se înțeleg și se influențează reciproc prin dăruire reciprocă ▪ Creează mai multe oportunități pentru conștientizarea părerilor subalternilor ▪ Unele decizii le iau la nivelurile inferiori
Stilul autoritar exploatare	Stil violent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportament de impunere ▪ Lipsă de empatie ▪ Concentrarea puterii de control și decizie la vârful ierarhiei instituționale ▪ Sistemul de comunicare este foarte slab dezvoltat

Sursa: preluat de autori din Stog L. (2002)

Programe de dezvoltare care pun accentul pe dezvoltarea abilităților de comunicare ale managerilor și a întregului personal. Abilitățile dezvoltate de comunicare reprezintă un element important atât pentru dezvoltarea afacerii, cât și pentru funcționarea efectivă a organizației, fiind necesare unei bune dezvoltări a relațiilor atât în mediul organizațional intern cât și în relațiile cu partenerii. Programele de dezvoltare vor fi benefice pentru asigurarea percepției corecte a stilurilor de leadership și influenței asupra modului de comunicare, relaționare, dezvoltarea abilităților de a asculta și de a fi ascultați, folosirea tehnicilor de comunicare eficientă în vederea asigurării unei comunicări clare, explicite, consecvente, discrete, lipsită de ambiguități și prompte.

Factorii prezentați influențează procesul de comunicare managerială eficientă și sunt importanți pentru orice organizație, indiferent de modul de manifestare a acestora afectând etapele unui proces de comunicare organizațională.

3. Etapele comunicării eficiente

Comunicarea este o activitate indispensabilă în leadership-ul managerial și presupune exprimarea ideilor, opiniilor, părerilor, emoțiilor, sentimentelor, atitudinilor, faptelor, energiilor, aspirațiilor, dorințelor și intereselor, cu scopul de a convinge, a influența sau de a motiva.

Ori de câte ori se recurge la comunicare managerul ține cont de realizarea următoarelor obiective: să fie recepționat, să fie înțeles, să fie acceptat și să provoace o reacție, în schimbarea comportamentului sau cel puțin a atitudinii. Uneori, nu se reușește atingerea nici unaia dintre obiectivele enumerate, caz în care este eșecul total în procesul de comunicare. Pentru a spori eficiența procesului de comunicare considerăm necesară respectarea algoritmului de comunicare, prezentat în Figura 2.

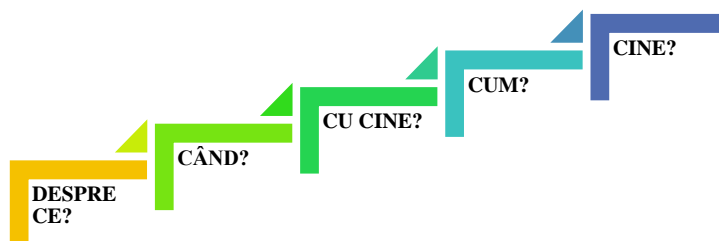


Fig. 2. Algoritmul procesului de comunicare managerială

Sursa: elaborat de autori în baza prevederii 7.4 a standardului ISO 9001:2015

Primul pas în algoritmul prezentat în Figura 2 (Despre ce?), presupune inițierea unei comunicări cu un scop și un conținut bine determinat, explicit și coerent.

La fel de important apare și momentul comunicării (Când?), care presupune o promptitudine în emiterea mesajului către interlocutor. În comunicarea organizațională adesea apar unele informații care trebuie comunicate cu o anumită periodicitate prestabilită, în caz contrar va fi afectată negativ eficacitatea unei activități sau a unui proces din structura organizațională. De exemplu, expirarea documentelor de autorizare a activității economice.

Totodată, trebuie luată în considerare, aria atribuțiilor interlocutorului, comunicatul să ajungă la destinatar (Cu cine?), care va utiliza acesta pentru realizarea sarcinilor la locul de muncă, influențând capabilitatea organizațională.

Succesul comunicării depinde de formele de realizare a acesteia (Cum?). Printre formele comunicării pot fi aplicate: verbală, non verbală și scrisă, inclusiv aplicând instrumente digitale. Trebuie de ținut cont, ca formele de comunicare să fie sincronizate și formalizate, pentru a spori nivelul de adecvare și relevanță.

Autoritatea emițătorului (Cine?) este la fel de semnificativă, pentru a genera efecte de asimilare, percepere și credibilitate a subiectului abordat.

Prin urmare, considerăm că procesele de comunicare stabilite de organizație trebuie să asigure colectarea, actualizarea și diseminarea informațiilor. Să genereze efecte furnizării informațiilor relevante, recepționării și buneii înțelegeri de tot personalul vizat și părțile interesate implicate.

Concluzii

În urma realizării cercetării în prezentul articol privind importanța comunicării în leadership-ul managerial concluzionăm:

- leadership-ul managerial este important pentru organizațiile care activează într-un mediu schimbător;
- leadership și management sunt noțiuni complementare, leadership-ul măsoară nivelul de succes al activității manageriale;
- comunicarea este indispensabilă a leadership-ului managerial și este influențată de un set de factori de ordin organizațional, personal și psiho-emoțional;
- comunicarea presupune exprimarea ideilor, părerilor, emoțiilor, atitudinilor, energiilor, aspirațiilor și intereselor, cu scopul de a convinge, a influența sau de a motiva;
- există o corelație strânsă dintre stilul de leadership și stilul de comunicare;
- respectarea algoritmului descris a procesului de comunicare va asigura un suport managerial în generarea rezultatelor performante.

Referințe:

1. Yukl G (1989) *Managerial leadership: a review of theory and research*. Journal of Management 15(2):251–289. https://www.researchgate.net/publication/237935280_Managerial_Leadership_A_Review_of_Theory_and_Research

2. Kwesi Armah Tandoh (Ball State University, USA) and Josephine Effibah Ebe-Arthur (Methodist University College, Ghana), *Effective Educational Leadership in the Digital Age: An Examination of Professional Qualities and Best Practices*. Handbook of Research on Digital Content, Mobile Learning, and Technology Integration Models in Teacher Education, 2018
3. Danciu V., Belu M., Paraschiv D. *Afaceri internaționale performante în secolul 21. Noi abordări și soluții*. Ed. ASE, București, 2019
4. McGrath J., *Ghidul managerilor înțelepți 90 de idei importante pentru afaceri profitabile*, Editura Niculescu, 2018.
5. Kotter John P., *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review 68, no. 3 (May/June 1990):104.
6. MACARI Felicia Cornelia, *Managerial leadership – a theoretical approach*, January, 2007 [https://www.researchgate.net/publication/313113924_MANAGERIAL_LEADERSHIP - A THEORETICAL APPROACH](https://www.researchgate.net/publication/313113924_MANAGERIAL_LEADERSHIP_-_A_THEORETICAL_APPROACH)
7. Korbi K., *Leadership and strategic change*, The journal of organisational Management studies, Vol. 2015
8. Pereteatcu Maria, *Managementul comunicării, Suport de curs pentru studenții ciclului II – studii superioare de master*, Bălți, 2019
9. Dumitrașcu V., *Bazele managementului: paradigma sistemică, abordare cognitivă, perspectivă comportamentală*, București, Ed. Universitară, 2018
10. Țurcan T. *Psihologie Managerială*. Chișinău, Ed. Epigraf, 2004.
11. Borcoman R., Rusu Dj. *Comunicarea persuasivă cu impact în activitatea managerială și de afaceri*. Chișinău: ASEM, 2009.
12. Luthans Fred, Luthans Bretc, Luthans Kyle W., *Organizational Behavior an evidence-Based Aprooach*. Copyringht 2021 IAP.
13. Dobrescu E. *Comunicarea managerială. Metodologie și eficiență*. București: WoltersKluwer, 2010.
14. Stog L., Caluschi M. *Psihologia Managerială*. Chișinău, Ed. Cartier, 2002.
15. Rosenberg Marshall B. *Comunicarea nonviolentă*. Chișinău, Ed. Epigraf, 2005
16. Russu C. (coordonator), *Calitatea managementului firmei: evaluare și interpretare*, București, Ed. Economică, 2008
17. Nicolescu O., Verboncu I., Ionescu Gh., Russu C., Ioan M., Ilieș L. *Dicționar de management*, Ed. Pro Universitaria, București, 2011
18. *Standardul ISO 9001:2015 Sisteme de management. Cerințe*.