

**UNIVERSITATEA LIBERĂ INTERNAȚIONALĂ DIN MOLDOVA**

**Cu titlul de manuscris**

**C.Z.U.: 005.95/.96:334.7 (478) (043.2)**

**GUZUN STELA**

**EVALUAREA PERFORMANȚEI ECHIPEI DE MANAGEMENT ÎN  
INDUSTRIA TEXTILĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**SPECIALITATEA 521.03 - Economie și Management în domeniul de activitate**

Autoreferatul tezei de doctor în științe economice

**CHIȘINĂU, 2016**

Teza a fost elaborată în cadrul Catedrei ”BA, REI, TURISM”, Universitatea Liberă Internațională din Moldova

**Conducător științific:**

**BABII Leonid**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

**Referenți oficiali:**

**BÎZGU Ion**, doctor habilitat în economie, profesor universitar, AVICOLA

**TCACI Carolina**, doctor în economie, conferențiar universitar, „ALECU RUSSO”, Bălți

**Componența consiliului științific specializat:**

**BURLACU Natalia, președinte**, doctor habilitat în economie, profesor universitar, ULIM

**DRĂGĂLIN Iuliana, secretar științific**, doctor în economie, ULIM

**ȚĂU Nicolae**, doctor habilitat în economie, profesor universitar, ASEM

**CATAN Petru**, doctor habilitat în economie, profesor universitar, USM

**POSTICĂ Maia**, doctor în economie, conferențiar universitar, USM

Susținerea va avea loc la 26 ianuarie, ora 15.00, în ședința Consiliului științific specializat D 34.521.03-13 - din cadrul ULIM, pe adresa: mun. Chișinău, str. Vlaicu Pârcălab, 52, et.2, br.212.

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate la Biblioteca ULIM și la pagina web a C.N.A.A. [www.cnaa.md](http://www.cnaa.md).

Autoreferatul a fost expediat la \_\_\_\_\_

**Secretar științific**

al Consiliului Științific Specializat,  
doctor în economie

Drăgălin Iuliana

**Conducător științific**

doctor habilitat în economie,  
profesor univesitar

Babii Leonid

Autor

Guzun Stela

## I. REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Actualitatea temei** este determinată, în primul rând, de rolul-cheie pe care îl are sistemul de management bazat pe managementul de echipă, la nivelul verigilor primare ale economiei, adică agenții economici, în vederea transformării acestora în societăți competitive, care să asigure rate ridicate de modernizare a procesului inovativ. E necesar de subliniat că, deși este stringentă modernizarea bazei tehnice, totuși și mai imperioasă devine modernizarea managementului firmelor autohtone, pentru că, în ciuda numărului lor semnificativ, în special în industria textilă, ele rezistă cu mare dificultate pe piață, deoarece aceste instituții se bazează pe un management pasiv, folosind metode manageriale depășite.

În al doilea rând, actualitatea temei rezultă din faptul că actualul management, la toate nivelurile sale, este foarte puțin axat pe economia cunoașterii, inițiativă și creativitate colectivă, a priori aceasta vizează managementul firmelor. Cele mai multe firme autohtone implementează principiul gestiunii autoritare și unice, instituirea cunoștințelor de sus, în timp ce, potrivit savantului P. Drucker, tot mai activ sunt utilizate „echipe – pepeniere”, „echipe cu autogestiuie”, „echipe, formate pentru soluționarea unor probleme specifice”. În acest context, apare necesitatea de a stabili condiții prealabile de recurgere la echipele manageriale, la sursele și componentele activității eficiente a acestora. Actual este și studiul mecanismelor de formare a componenței echipelor manageriale, a direcțiilor prioritare ale membrilor, precum și concretizarea principiilor de funcționare a acestora.

În al treilea rând. Actualmente în Republica Moldova relațiile de piață conduc la modificări și în structura proprietății. Cu toate acestea, practic nu există studii care să ilustreze, să etaleze influența respectivelor procese asupra formării managementului pe echipă, utilizarea sa într-o industrie atât de importantă pentru țară precum este industria textilă.

În al patrulea rând. Există probleme serioase și în ceea ce privește evaluarea echipelor de management. Prima dintre acestea rezidă în dificultatea de a separa rezultatele care decurg din activitatea echipei, orientată spre îmbunătățire și modificare, pornind de la formele de rutină și metodele manageriale deja existente în firme. O altă problemă constă în faptul că multe caracteristici ale activității în echipă nu dispun de măsurătoare (= instrumente de măsurare) financiare, materiale sau de altă natură.

Astfel, în prezent studiul esenței echipelor manageriale, modalitățile de constituire și utilizare a acestora, drept factor și sursă de îmbunătățire a managementului firmelor, reprezintă o problemă foarte actuală pentru întreprinderile din industria textilă.

**Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare.** La sfârșitul secolului trecut și la începutul secolului XXI, atât savanții autohtoni, cât și cei străini, interesați de problemele de gestionare a companiilor, au manifestat un interes deosebit față de teoria și practica managementului de echipă.

În plan teoretic general, utilizarea potențialului personal și de grup al angajaților în sistemul relațiilor industriale, apărute în legătură cu aplicarea funcțiilor de conducere, este prezentată în lucrările fundamentale ale savanților: Mescon M., Albert M., Khedouri F., Drucker P., Belbin R. Meredith, Boddy D., Peyton R.

Bengt Karlöf, Christopher F., Voehl H. James Harrington, Frank Voehl, Lencioni Patrick și Slywotzky A., au examinat aspectele organizatorice ale formării echipelor,

au formulat un șir de norme și reguli de care se ghidează participanții echipelor, prioritar muncitorești cu scopuri definite, orientate spre autogestiune.

Lucrările savanților M. Woodcock, John. C. Maxwell, L. Gesling, John Lewis reprezintă rezultatul cercetărilor privind motivația, leadership-ul și rolul conducătorului în echipele manageriale.

Lucrările savanților Ansoff I., Adizes Ichac, Pandelică I., Seybold P. B., Drucker P. F., studiază practica managementului de comandă curent și strategic al companiilor.

Printre lucrările dedicate echipelor, un loc aparte îl au cercetările realizate de Belbin R. Meredith, a căror temă fundamentală este dezvoltarea conceptului: roluri de echipă.

Un rol semnificativ în bazele teoretice cu privire la necesitatea de a forma echipe îl au lucrările Ichak Kalderon Adizes, în care renumitul doctor în filozofie a formulat ideea de echipă reciproc complementară.

O contribuție importantă în elaborarea fundamentelor teoretice și a recomandărilor practice privind formarea și organizarea eficace a managementului de echipă le aparține și savanților autohtoni, precum Burlacu N., Cojocaru V., Catan P., Graur E., Efros S., Postică M., Țâu N., Jalencu M., Tcaci C., care au cercetat detaliat problemele managementului de echipă din perspectiva psihologiei comportamentului interpersonal. Oboroceanu I., Șendrea M., și-au manifestat aportul prin elaborarea bazelor conceptuale privind formarea și activitatea echipelor în condițiile unei economii post-industriale. Cercetătorii Bîzgu I., Burlacu N., Cojocaru V., Cotelnic A., și-au consacrat cercetările tehnologiilor de constituire a echipelor.

Cu toate acestea puțină atenție este acordată mecanismelor de formare și de implementare a potențialului echipelor de management în condițiile în care cunoștințele se transformă în principala resursă, care oferă companiei un avantaj competitiv. Atenție insuficientă este acordată și problemelor de formare și funcționare a echipelor de management la întreprinderile din industria textilă. În ciuda numeroaselor concluzii ale diverșilor autori cu privire la avantajele managementului de echipă, rămâne practic neexplorată problema privind structura și sursele respectivelor beneficii. De asemenea, e necesar să subliniem că lucrările ce reflectă problemele de implementare a business-strategiilor au, în fond, un caracter de sondaj, ce vizează foarte puțin capacitățile echipelor de management. De facto, lipsesc metodele de evaluare a activității echipelor manageriale.

**Scopul și obiectivele lucrării.** Scopul cercetării în teza dată este de a motiva științific și de a elabora bazele conceptuale privind formarea și funcționarea echipelor de management, care să poată perfecționa managementul companiilor moderne.

În conformitate cu acest obiectiv au fost stabilite următoarele sarcini:

- concretizarea esenței echipelor de management, identificarea și clasificarea celor mai adecvate calități individuale și de personalitate care să le corespundă și specificul comportamental al membrilor lor;
- stabilirea surselor de capacitate a echipelor de management, care le oferă prioritate în raport cu managementul ce nu presupune asocierea în astfel de formațiuni;
- reliefarea și analizarea premizelor ce încurajează formarea echipelor de management;
- efectuarea unei analize în ceea ce privește impactul locului și rolului proprietății, a structurii sale asupra practicii de formare a echipelor manageriale în companiile din industria textilă;

- precizarea principiilor de interacțiune a membrilor echipei, valorile lor personale, rolul unora și altora în asigurarea avantajelor managementului de echipă;
- realizarea unui studiu privind starea industriei textile, identificarea principalelor tendințe în dezvoltarea sa, precum și posibilitățile echipelor de management în ceea ce privește administrarea companiilor din cadrul ei;
- identificarea principalelor strategii competitive utilizate de echipele manageriale de top ale întreprinderilor industriei textile;
- elaborarea și aprobarea metodologiei de evaluare a activității echipelor de management, propunerea unui algoritm de implementare;
- elaborarea recomandărilor privind formarea și funcționarea echipelor de management în companiile din industria textilă.

**Metodologia cercetării științifice.** Drept bază teoretică și metodologică a lucrării au servit studiile savanților autohtoni și străini, surse de caracter enciclopedic în problemele economice, literatura periodică, resursele sistemului global informațional. În lucrare sunt utilizate acte legislative și normative ce reglementează echipele de management din Republica Moldova.

**Noutatea și originalitatea științifică** a cercetării și a rezultatelor obținute constau în:

- concretizarea noțiunilor de „echipă de management”, „team-building”, „spirit de echipă”, „liderul echipei”, „eficacitatea echipei”, „echipă managerială eficientă”;
- introducerea a trei clusteri de factori-cheie care contribuie la dezvoltarea abilităților și avantajelor echipelor de management: Particularitățile personale ale participanților, ordinea interacțiunii membrilor echipei și orientările valorice caracteristice;
- stabilirea nivelului de măsurare a parametrilor de bază și auxiliari de eficacitate a echipei de management;
- evidențierea particularităților manageriale a echipelor, ce constituie sursa competențelor lor de bază și care, asigură avantaje competitive managementului firmelor;
- reliefaarea legăturii reciproce dintre structura proprietății și dezvoltarea echipei de management, prin favorizarea și consolidarea proprietății, determinarea direcțiilor prioritare în formarea eficacității echipei;
- elaborarea instrumentarului și algoritmului de autoevaluare a echipei de management;
- elaborarea tehnologiilor de formare a echipelor manageriale din cadrul întreprinderilor autohtone din industria textilă.

**Problema științifică importantă soluționată** constă în identificarea principiilor fundamentale de interacțiune a membrilor echipei și elaborarea mecanismului de formare și funcționare a acestora fapt ce a confirmat oportunitatea introducerii a trei grupuri de factori-cheie care contribuie la dezvoltarea abilităților și avantajelor echipelor de management: caracteristicile personale ale participanților, ordinea interacțiunii membrilor echipei și orientările valorice caracteristice în vederea aplicării instrumentarului și algoritmul de autoevaluare a echipei de management în cadrul strategiei concurențiale.

**Semnificația teoretică constă** în antrenarea abordării metodologică complexă, bazată pe îmbinarea coerentă a argumentării teoretice cu aplicația practică a abordărilor și recomandărilor propuse. Reperetele teoretice sunt prezentate de cunoscuți

savanți și economiști autohtoni și străini, dedicată problemei studiate, printre care: Drucker P., Mescon M., Belbin R. Meredith, Ansoff I., Kotler Ph., Burlacu N., Graur E., Țău N., Catan P., Tcaci C., Stratan A., ș.a.

**Valoarea aplicativă** a cercetării constă în faptul că prin utilizarea recomandărilor propuse și a concluziilor rezultate va avea un impact economic important și va permite instituirea unui sistem armonizat de management inspirat de eficacitatea echipei de management prin elaborarea și utilizarea tehnologiilor care sunt orientate spre dezvoltarea calității profesionale a tuturor membrilor sistemului managerial al companiei.

Semnificația practică a tezei rezidă în faptul că rezultatele obținute pot fi aplicate în administrarea întreprinderilor cu scopul de a-și eficientiza activitatea. Mecanismul propus de formare și organizare a activității echipelor de management se distinge prin abordări metodologice și recomandări generale pentru companii, dar se pretează și întreprinderilor implicate în industria textilă.

Mecanismul elaborat pentru evaluarea activității echipei de management permite identificarea punctelor slabe și a celor forte, stabilirea direcției de activitate care reclamă potențare, extindere pentru a spori eficacitatea sa.

Folosind metodologia de evaluare a activității echipelor de management în regim de monitorizare facilitează transformarea strategiei anunțate de companie în sarcini concrete, aducând certitudine în percepția fiecărui membru al echipei în ceea ce privește întregul proces de producție.

Principalele rezultate ale lucrării pot fi utilizate la elaborarea materialelor didactice în domeniul gestionării întreprinderilor din industria textilă, la implementarea programelor curriculare de instruire a managerilor și studenților.

#### **Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:**

- trei grupuri de factori-cheie motivați, care contribuie la dezvoltarea echipelor de management și care asigură înscrierea de către acestea a avantajelor în raport cu conducerea companiilor neîntrunite în echipă;

- premisele economice generale identificate, evidența și sprijinul prin care este garantat vectorul dezvoltării managementului de echipă în condițiile unei economii mondiale și a economiei cunoașterii;

- principiile fundamentale argumentate, care reglementează interacțiunea dintre manageri ca factor ce contribuie la formarea competenței de bază a echipei, necesară pentru un management eficient într-un mediu dinamic;

- caracteristicile distinctive ale activității manageriale a echipelor, care reprezintă niște factori importanți și surse ale capacităților lor, ce asigură companiilor obținerea unor avantaje competitive pe piață;

- instrumentarul elaborat și algoritmul de evaluare a activității echipelor de conducere;

- strategiile de bază stabilite, aderând la care, echipele de management ale întreprinderilor industriei ușoare le permit să concureze cu succes atât pe piețele interne, cât și pe piețele comerciale internaționale;

- formarea unei echipe manageriale eficiente trebuie de realizat cu utilizarea tehnologiilor, care sunt orientate spre dezvoltarea calităților profesionale, ale altor membrilor echipei.

**Implementarea rezultatelor științifice.** Subiectele științifice ale cercetării ce stau la baza tezei de față, propunerile și concluziile formulate în cadrul simpoziunilor și prezentate în reviste de specialitate au fost găsite utile și axiomatice în procesul de elaborare a modelului de gestiune de către managementul întreprinderilor autohtone.

**Aprobarea rezultatelor științifice.** Pozițiile teoretico-metodologice și practice elaborate în lucrare, au fost raportate la conferințele științifico-practice, seminariile și forumurile internaționale: Conferința Științifică Internațională Tomis Constanța, 30 octombrie - 02 noiembrie 2015 " Managementul echipei orientat spre creșterea performanței firmelor din Republica Moldova și România", În: Materialele materialele conferinței științifice internaționale "Aspecte ale dezvoltării potențialului economico-managerial în contextul asigurării securității naționale", Bălți, Universitatea de Stat „ALECU RUSSO” din Bălți, 2015, Материалы Международной научно-практической конференции "Дулатовские Чтения-2014", Костанай, Казахстан, 2014, Materialele materialele conferinței științifice internaționale "Asigurarea viabilității economico-manageriale pentru dezvoltarea durabilă a economiei regionale în condițiile integrării în UE", Bălți, Universitatea de Stat „ALECU RUSSO” din Bălți, 16-17 septembrie 2016.

Rezultatele cercetării au fost raportate la 4 Conferințe, 3 conferințe internaționale practico-științifice, 1 conferință națională practico-științifică. Principalele rezultate și unele concluzii au fost prezentate și aprobate la Conferințele Științifico-Practice Internaționale. În baza temei de cercetare au fost publicate 10 lucrări cu un volum total de 5,00 c.a.

**Publicațiile la tema tezei:** Pe baza materialelor cercetării de doctorat au fost publicate 10 lucrări științifice cu volumul total de 5,00 c.a.

**Volumul și structura tezei:** Teza este structurată în: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 131 de titluri, 162 pagini de text de bază, 3 figuri și 17 tabele, 5 anexe.

În **Introducere** se argumentează actualitatea temei de cercetare, sunt formulate obiectivele, sarcinile și obiectul investigațiilor, se face o caracterizare succintă a lucrării, subliniindu-se noutatea științifică și valoarea ei practică.

În **Capitolul I „Esența și premisele dezvoltării echipelor de management”**, fundamente teoretice asupra esenței echipei de management, autorul caracterizează esența echipei de management în cadrul firmelor din Republica Moldova, condițiile necesare pentru formarea echipelor de management reprezintă, de fapt, gestionarea transformării resurselor umane individuale, ce creează valoare în alte resurse colective cu sarcini similare, impactul structurii de proprietate la formarea și dezvoltarea echipelor de management în companii, sunt concepute pentru a soluționa în mod continuu și cu succes probleme de dezvoltare strategică a companiei într-un mediu dinamic.

În **Capitolul II, „Tehnologiile de evaluare a performanțelor echipei de management”**, autorul a constatat că pentru formarea echipei de management este important evaluarea eficacității echipei manageriale, în baza criteriile de evaluare a personalului managerial și a personalului cu alt profil de activitate. Procedura de evaluare a managerilor este destul de dificilă, mai ales considerând faptul că personalul managerial deseori se manifestă în două calități- obiectului și subiectului evaluării. Respectiv, subiectivitatea evaluării este punctul negativ de bază în această procedură.

În opinia autorului pentru formarea echipei de management este important clusterul de caracteristici ale individului, aderarea la care face ca grupul de manageri să se deosebească de echipa, cu alte cuvinte membrii echipelor de management trebuie să aibă un anumit set de calități personale care să le permită să creeze o echipă de manageri, să aplice tehnologiile de formare a unei echipe de management eficiente și să determine impactul sistemului de valori asupra performanței echipei de management.

În **Capitolul III „Aspecte organizațional-metodologice de funcționare a echipelor de management în companiile din industria textilă”**, descrie situația din industria textilă și aspectele gestionării companiilor din ramură precum existența echipele de management ca factor de perfecționare a managementului strategic în companiile din industria textilă, autorul propune anumite metode de evaluare a activității echipelor de management a companiilor.

În **Concluzii generale și recomandări** sunt sintetizate principalele rezultate ale investigațiilor.

**Cuvinte cheie:** echipă de management, valori, firme, instrumente de măsurare, industria textilă, economia cunoașterii.

## II. CONȚINUTUL TEZEI

În primul capitol – **Esența și premisele dezvoltării echipelor de management** – autorul a analizat apariția și premisele dezvoltării echipelor de management, au fost analizate diverse concepte teoretice despre echipa de management, a specificat condițiile necesare pentru formarea echipelor de management, precum și impactul structurii de proprietate la formarea și dezvoltarea echipelor de management în companii.

Astfel au fost analizate opiniile savanților M. Meskon, M. Albert și F. Khedouri despre diverse grupuri de elaborare ale echipei manageriale (subordonată) liderului de grup, grupul de lucru (țintă) și comitetul.

Această caracterizare a grupului, după părerea autorului, subliniază doar faptul că ea este creată la cel mai înalt nivel managerial al companiei, dar, cu toate acestea, nu oferă nici un motiv pentru a separa conținutul subiectului de cercetare, adică a relațiilor cu privire la administrarea firmei, relații, care la rândul său se află în curs de formare și dezvoltare. Mai mult decât atât, ea oferă doar o abordare formală despre crearea echipei, bazată pe funcția deținută, potrivit căreia șeful adjunct în mod automat face parte din echipa de management. Se pare că o abordare atât de simplificată a definiției echipelor de management duce la o înțelegere la fel de simplistă cu privire la modul în care acestea ar trebui create în realitate, și chiar la o alăturare superficială a persoanelor fără discernământ din jurul șefului echipelor, abordare, care, desigur, este departe de a fi adevărată (justificată).

În opinia autorului Belbin R. Meredith este unul din primii cercetători ai echipelor, care a menționat ca echipă de management este o alternativă fructuoasă unui șef și un instrument eficient de gestionare a firmei. Această afirmație poate fi interpretată în felul următor: echipa reprezintă un grup de oameni (inclusiv conducătorul) care administrează firma mai eficient decât managerul de unul singur, chiar dacă acesta exercită controlul exclusiv. Cu toate acestea, concluzia dată rezidă într-o întrebare firească: pe ce se bazează avantajele echipelor în comparație cu acel management care nu presupune combinarea în astfel de formațiuni. Pentru a răspunde la această întrebare autorul subliniază



necesitatea elucidării laturilor importante, caracteristicile de bază a echipelor de management. În opinia lui Maxwell John C., echipelor le sunt caracteristice trei semne distinctive: cooperarea, varietatea sarcinilor, responsabilitatea pentru toate lucrările efectuate și analiza acestora. În baza acestei definiții, autorul concluzionează că numai acele grupuri (formațiuni) de administratori care cooperează pot fi numite echipe. Astfel autorul subliniază necesitatea consolidării eforturilor, dar și a dezvoltării abilităților de comunicare între participanții echipei.

West Michael identifică trei calități-cheie ale echipelor, care, în procesul activității în comun ale membrilor săi, formează potențialul sinergic dorit. Acestea sunt:

- Organizarea (obiectivele și ordinea obligatorie pentru toți);
- Calificarea (cunoștințele și abilitățile);
- Cooperarea (încrederea și loialitatea).

John C. Maxwell în cartea sa " The 17 Essential Qualities of a Team Player: Becoming the kind of Person Every Team.", spune că grupul, ca să devină echipă, trebuie să aibă un scop comun, să coopereze, să comunice și să fie solidar.

Iar autorii Burlacu N.,Cojocaru V., evidențiază trei idei de bază în echipă:

- Membrii echipei au obiective, scopuri și intenții comune;
- Membrii echipei sunt interdependenți (au nevoie unul de altul pentru a atinge obiectivele lor);
- Membrii echipei sunt de acord cu faptul, că pentru a-și atinge scopurile, ei trebuie să concluzeze eficient.

Parker G.M. subliniază că echipa este o asociație care investește forțele/efortul în scopul detectării aspirațiilor și nevoilor oamenilor și alege modurile creative de satisfacere a acestora.

Variate interpretări ale echipei ne oferă și cercetătorii autohtoni. Astfel, conform opiniei lui Efros S., echipa de management poate fi înțeleasă în sens larg și în sens îngust, restrâns. În sens larg, echipa reprezintă un grup de oameni care exercită funcția reală de administrare și de management în structura organizatorică. În sens îngust, echipa este un grup de oameni care gîndesc la fel și-și realizează propriile obiective, ce pot să coincidă sau nu cu obiectivele structurii organizatorice în care aceștia își desfășoară activitatea în mod oficial.

Cotelnic Ala consideră că echipa este un colectiv bine format, gestionat eficient, autoorganizat, care reacționează rapid și eficient la toate schimbările pieței și care soluționează toate sarcinile în ansamblu.

Din punct de vedere formal, constată, Nicolescu O., echipa de management reprezintă totalitatea membrilor ei, care interacționează unul cu altul și care acționează ca un singur organism, în scopul de a atinge un anumit scop. Datorită relațiilor formate în timpul interacțiunii manageriale și a relațiilor stabilite, multitudinea persoanelor independente și dispersate se transformă într-un tot întreg . În așa mod, putem constata uniunea evidentă a tuturor membrilor echipei, care se prezintă ca un tot întreg.

Analiza opiniilor savanților despre caracterul de integritate, a permis autorului, să evidențieze un element-cheie, care reflectă laturile fundamentale ale echipei așa ca:

- Conexiunea diferitor persoane într-un singur organism;

- Subordonarea obiectivelor fiecăruia dintre membrii echipei, urmarea unui scop comun;
- Coordonarea acțiunilor membrilor echipei;
- Dependența rezultatelor finale ale echipei de rezultatele fiecărui participant, etc.

Un alt aspect al echipei ca sistem, în opinia autorului, este interdependența dintre participanți. Autorul consideră că temeiul al acestui aspect servesc interesele membrilor echipei.

Pe de o parte, ele pornesc de la nevoia de a satisface interesele personale legate de activitatea directă a persoanelor din această echipă. Pe de altă parte - acestea sunt legate nu numai de activitatea de muncă, dar și de obiectivele vieții. Din acest grup fac parte scopurile care definesc sau determină niște principii umane universale, urmate de oameni. Concentrându-se asupra lor, persoana selectează și și creează un mod propriu de viață. În așa mod, o altă caracteristică a echipei de management ca a unui sistem este prezența unui scop comun pentru toți membrii echipei, fapt accentuat în special de cercetătorii. Astfel, în baza noțiunii de sistem ca a unui set de elemente, care se află într-o anumită relație unul cu altul, formând o anumită unitate integră, autorul evidențiază următoarele caracteristici esențiale ale echipei de management: disponibilitatea de interconectare și interacțiune între elementele sistemului, adică, membrii echipei; prezența unui scop comun și a obiectivelor individuale subordonate acestuia, fapt care le și unește; prezența unei echipe integre cu evidente aspecte de comunitate bine-definită într-un anumit interval de timp.

Astfel, din punctul de vedere al abordării sistemice, echipa de management reprezintă o formațiune integrată auto-suficientă, care funcționează în calitate de unitate de sine stătătoare și se bazează pe activitatea elementelor sale în limitele corespunzătoare ale modelelor specifice de dezvoltare și funcționare. Cu toate acestea, în opinia autorului, o descriere formală a echipei de management, bazată pe proprietățile formatoare de sistem, nu este suficientă pentru a evidenția caracteristicile sau, așa după cum s-a menționat, calitățile substanțiale ale echipelor care le-ar diferenția de orice alt grup de oameni.

În studiul său, autorul pornește de la faptul că succesul funcționării echipelor de management depinde de următorii factori sau proprietăți principale, a căror combinație formează nucleul și capacitățile sale distinctive:

- Cunoștințele și experiența personală a membrilor echipei;
- Competența membrilor echipei atât în domeniul colaborării, precum și în conducerea companiei;
- Valorile și cultura organizațională.

Acest set de factori intră în mod evident în domeniul de aplicare al unei abordări sistemice, în baza căreia este posibilă evidențierea caracteristicilor esențiale ale echipelor de management.

În primul rând, cunoștințele, experiența și valorile caracterizează membrii echipei, care pot fi reprezentați ca elemente ale sistemului, cu proprietăți specifice.

În al doilea rând, pentru sistem este importantă interacțiunea dintre componentele sale. Această interacțiune în echipă este rezultatul colaborării dintre membrii săi, cultura organizațională unică.

Și, în al treilea rând, un sistem este caracterizat prin scopuri comune. Același

lucru este valabil și pentru echipa de management, crearea căreia este lipsită de sens dacă nu există niște scopuri, pentru care, de fapt și este formată. În consecință, existența scopului pentru echipele de conducere ar trebui să fie inclus în sistemul de factori, care dezvăluie abilitățile ei.

Analizând definițiile ale echipei de management autorul demonstrează că autorii străini și autohtoni, în pofida faptului că au descris corect din punct de vedere științific echipa, au atras mai mult atenția la proprietățile individuale ale ei. Mai mult decât atât, acești autori, precum și o serie de alți susținători și cercetători, într-un fel sau altul implicați în cercetarea echipelor de management, nu au efectuat o sistematizare de opinii cu privire la sursele, care aduc valoare adăugată echipelor în procesul de gestionare a firmelor. Autorul constată o sistematizare insuficientă a măsurilor deja luate atât în zona de căutare individual-personală, cât și de echipă, adică grup, în ceea ce privește sursele capacităților echipei.

Autorul a ajuns la concluzia că, în scopul realizării cunoașterii științifice a esenței echipei de management și a identificării surselor avantajelor sale competitive, este important ca echipele să fie analizate prin prisma integrității, interdependenței dintre elemente și prezenței unui scop comun. Adică, echipele să fie analizate din punct de vedere al trăsăturilor sistemice manageriale.

Prezența atât în țările dezvoltate, cât și în Republica Moldova a practicii de referire la echipele de management demonstrează că acest fenomen are anumite premise. În opinia autorului, acestea sunt următoarele: în primul rând, progresul științifico tehnic, ce a modificat fundamental baza materială de producție și care a adus schimbări semnificative în sistemul de management al companiei, unde brusc crește rolul persoanelor care iau decizii strategice, în special în ceea ce se referă la actualizarea tehnologiilor de producție și, prin urmare, la punerea în aplicare a proiectelor inovatoare. În cele din urmă, în al doilea rând, schimbările tehnologice, care se bazează pe tehnologiile informaționale, transformând baza materială a lumii moderne capătă din ce în ce un caracter mai revoluționar. Astfel, schimbările rapide din mediul extern și intern al companiei vor solicita managementului forme, metode și tehnici de căutare noi, adoptare și punere în aplicare a deciziilor de management, ceea ce, de fapt, și stă la baza reuniunii în echipe de management.

În procesul cercetării autorul evidențiază principalele premise care favorizează formarea echipelor de management:

- Dezvoltarea progresului științific și tehnic, trecerea la nivelul tehnologic nivel 1;
- Globalizarea economiei, formarea economiei bazate pe cunoaștere;
- Formarea piețelor interne de către firme, dezvoltarea autoguvernării;
- Complexitatea proceselor de analiză a mediului extern și intern al firmelor, proceselor de luare a deciziilor de management și căutării avantajelor competitive;
- Valorile umane generale, specifice mentalității și percepției, credința în înțelepciunea deciziilor colective, tradițiile culturii organizaționale.

**În capitolul al doilea** – „Tehnologiile de evaluare a performanțelor echipei de management”, autorul identifică, criteriile de evaluare a eficacității și performanțelor echipei de management, tehnologiile de formare a unei echipe de management eficiente, impactul sistemului de valori asupra performanței echipei de management în industria textilă din Republica Moldova.

Autorul a sistematizat diferite metode de evaluare a performanțelor echipei de management potrivit cărora a evidențiat deosebirile calitative la procedura de evaluare. În opinia autorului există un șir de metode de evaluare și diagnoză a managerilor, care pot fi aplicate și la formarea echipelor de management a companiei. În acest tip de metode intră:

Metoda job description, numită și metoda specială sau descrierea funcției. Conform acestei metode, care este utilizată în domeniul top-managementului, precum și managerilor de nivel mediu, evaluarea rezultatelor activității manageriale se realizează în conformitate cu contribuția individuală a fiecărui manager, aflându-se în această funcție, la atingerea scopurilor întreprinderii. Această metodă poate fi aplicată în cazurile, când este la nivel înalt individualitatea funcțiilor ocupate.

Metoda evaluării după calitățile personale ale managerului. Această metodă este legată de evaluarea multi-aspectuală, care este oferită atât de facilitatorii externi, cât și de întregul colectiv a calităților organizaționale, de comportament și individual-psihologice ale liderului, precum și a liderului neformal sau al echipei. Acestei metode îi este caracteristică o oarecare subiectivitate. Subtipuri ale acestei metode sunt cunoscutele: caracteristica generală, caracteristica calităților profesionale, caracteristica calităților sociale, caracteristica obiectivă.

Metoda evaluării după rezultatele activității – se diferențiază de metoda specială, întrucât nu este legat de atingerea unui scop strategic, dar este legat de rezultatele curente ale activității – îndeplinirea planurilor, creșterea volumelor de producere și vânzări, numărului de clienți atrași. O variantă a acestei metode este evaluarea rezultativității lucrului managerului după profitul obținut. De asemenea, se întâlnește și o variantă mai sofisticată a acestei metode de evaluare – metoda evaluării rentabilitatea angajatului în funcția dată.

Metoda evaluării prin comparație a competenței acestui angajat cu cerințele de calificare pe specialitatea care corespunde funcției ocupate, sau cu un angajat mai eficient într-o funcție analogică. În legătură cu subiectivitatea și prejudecățile ale evaluării de tipul doi, se utilizează cel mai des compararea cu cerințele de calificare, descrise în standardele specialităților, prescrise de stat.

Metoda evaluării îndeplinirii responsabilităților și instrucțiunilor conform funcției. Este îndeosebi de eficient în cazurile de depășire atribuțiilor de serviciu, sau dimpotrivă, în cazul necompetenței.

Metoda de evaluare conform rezultatelor de ridicare nivelului de calificare. Permite identificarea potențialului de dezvoltare a angajatului dat, deși se deosebește prin subiectivitate, deoarece necesită calculul unor indicatori indirecti.

Metodele de psiho-diagnosticare se utilizează destul de des în ultimul timp, și demonstrează o eficiență de grad înalt la evaluarea conformității funcției ocupate și specificului funcției. Este foarte răspândită testarea psihologică multi-aspectuală. O varietate a acestui grup de metode este psiho-diagnosticul cu utilizarea aparatajului, de exemplu, poligraful. Ultimul, este utilizat în condiții excepționale, de exemplu, la investigații, în organizațiile cu cerințe înalte față de nedivulgarea secretului comercial sau de stat.

În afara celor numite, cele mai răspândite metode, în sursele respective se descriu și metodele de evaluare a personalului mai puțin utilizate, care nu și-au găsit

un număr suficient de susținători. Acestea includ metodele de evaluare prin intermediul analizei profesiogramei, metoda ordinii în rang, metoda comparațiilor în perechi, metoda grupării libere și stabilite, și multe altele, care nu sunt tipice pentru specificul autohton de management al resurselor umane în domeniul managerial. Accentuăm încă o dată, că specificul activității managerului în mare măsură corespunde cu evaluarea sa prin indicatorii financiari, rezultativitatea lucrului, care reprezintă una din pozițiile principale a lucrului actual.

Astfel potrivit părerii autorului evaluarea eficacității echipelor manageriale este necesară la rezolvarea diferitor sarcini științifice în câteva cazuri. Dacă vom cerceta aceste utilizări „de la teorie spre practică”, atunci prima problemă va fi sarcina fundamentală de determinare a echipei manageriale ideale, a acelei echipe (și caracteristicilor sale), care va acționa maxim de eficient în orice situație și la îndeplinirea oricăror sarcini. Aceasta, prin măsurile și experimentele corespunzătoare, va permite să determinăm dacă echipa managerială acționează cel mai bine în toate situațiile, la îndeplinirea oricăror sarcini, sau echipa ideală trebuie să fie determinată pentru fiecare sarcină în parte.

Însă este oportun de a verifica și altă ipoteză, conform căreia, este un oarecare set al particularităților de bază, caracteristic tuturor echipelor, la rezolvarea oricăror probleme, adică așa un șir de calități, posesia cărora este o condiție necesară a nivelului optim al echipei. Alte calități (de exemplu, competențele profesionale ale membrilor echipei) pot fi schimbate în linii mari și acestea trebuie concretizate pentru fiecare caz aparte (conform scopului activității), problemelor sau claselor de probleme.

În viziunea autorului cercetarea metodelor de creștere a eficacității lucrului în echipă, după s-a menționat anterior, are o istorie destul de lungă, și ține aceasta nu numai de dezvoltare a echipei de management, dar și de optimizarea interacțiunilor alte tipuri de grupuri. Astfel, această tehnologie se utilizează și se utilizează în activitatea diferitor companii, și contribuie la normalizarea climatului psihologic în subdiviziunile manageriale și de cercetare (unde este extrem de nedorită pierderea angajaților de înaltă calificare profesională).

La baza tehnologiilor de formare a unei echipe de management eficiente stă un șir de presupozitii ca: orice grup sau sistem organizațional are limite funcționale, de spațiu și de timp a existenței sale; orice grup sau sistem organizațional are un scop; scopul grupului sau sistemului organizațional trebuie să aibă o prioritate în ceea ce vizează scopurile personale și obiectivele membrilor echipei; orice grup sau sistem organizațional intră într-un meta-sistem; meta-sistemul este prioritar; fiecare membru trebuie să cunoască ierarhia scopurilor; abordarea orientată spre personalitate în lucrul de unire a oamenilor este obligatoriu; necesitatea în auto-afirmare, la majoritatea oamenilor, sunt pe primul loc; de consumator față de munca productivă în echipă este inacceptabilă; în orice element al lucrului în echipă trebuie să fie respectat principiul echilibrului- a da nu mai puțin decât a lua.

Nu este mai puțin important și un sistem de reprezentări a evaluării personale de către participanți a grupului de management. Aceasta include așa poziții ca: orice grup are istoricul său; imaginea informațională a grupului constă din emoțiile membrilor săi, mituri, cunoștințe, acumulate de-a lungul existenței grupului; în baza la toate acestea, se construiesc modele de comportament a participanților, stereotipuri ale reacțiilor

conștiente sau inconștiente ale situațiilor de viață sau de lucru în cadrul grupului ; această imagine devine un filtru de percepție, care deranjează evaluarea obiectivă a sistemului, dar un factor obligator al atitudinii față de acesta ; atitudinea personală, fiecare membru o percepe ca un adevăr, fără a-l supune unei evaluări critice.

Prin urmare, echipa de management trebuie să fie înțeleasă nu numai ca o uniune de oameni informați care au competențe în domeniul organizării activităților sale și a funcționării companiei, ci, de asemenea, ca o structură care are abilitatea de a recunoaște noile oportunități și care poate utiliza activele interne și externe, în scopul de a obține beneficii economice.

De aceea și sursele avantajelor echipelor de management, în opinia autorului, se rezumă nu numai la prezența anumitor competențe, dar, de asemenea, și la capacitatea de a modifica ordinea acțiunilor și competențelor sale. De aceea, putem presupune că în echipa ar trebui să fie dezvoltată și respectată o anumită ordine de interacțiune, urmarea căreia ar asigura dezvoltarea prin competențe a lucrului în echipă [1, p.10].

Studierea acestei probleme în S.A. Ionel a arătat că marea majoritate a conducătorilor organizațiilor, menirea cărora este construirea echipelor, dar și mulți manageri, își creează iluzii cu privire la faptul că sistemul de relații, adică competența cu privire la activitatea în echipă se va forma în mod automat. S-a observat că izolarea și independența evidentă a membrilor echipei adesea distruge integritatea top managementului, ceea ce împiedică dezvoltarea și adoptarea, în primul rând, a planurilor strategice de dezvoltare și funcționare a întreprinderilor.

Astfel, pentru a rezolva problema de constituire a activităților de echipă este important să se țină cont de calitățile care caracterizează o persoană din punct de vedere profesional, dar, în același timp, și de calitățile, care dezvăluie capacitățile sale de a comunica și de a interacționa. Există mai multe abordări, respectarea cărora poate oferi comunicare membrilor echipelor de management. Una dintre cele mai frecvente dintre ele - organizarea lucrului în comun, bazat pe realizarea de către manageri a rolurilor specifice.

Tabelul 2.1. Răspunsurile respondenților în baza materialelor anchetate la S.A Ionel

Nr.	Varianta de răspuns	În total pe eșantion		Printre conducătorii care nu au echipă		Printre conducătorii care lucrează în echipă	
		Angajați	În %	Angajați	În %	Angajați	În %
1	nu există echipament modern ce ar asigura rezultate	11	5.7	7	7.1	4	4.1
2	oamenii contemporani au un nivel înalt de independență, ei mai mult se ascultă pe sine, decât colegii	38	19.4	23	24	36	37
3	nu există un sistem de motivare al echipei	46	24	9	9	45	47
4	nu există încredere în oameni din partea conducătorilor, de aceea lipsește siguranța în ziua de mine	72	37	31	32	27	28
5	angajații nu sunt instruiți pentru a crea relații de încredere și colaborare între sine	92	47.2	24	24.3	76	79.2

Sursa: Elaborat de autor în baza materialelor anchetate

Conform unei definiții răspândite, rolul este un program care corespunde comportamentului preconizat al persoanei, care are un loc bine definit în structura unui anumit grup social. Personalitatea, astfel, se prezintă ca un sistem roluri însușite.

Primind o anumită informație despre rolurile în echipă - afirma el – la care, prin natura și abilitățile lor membrii echipei sunt predispuși, poate fi oferită o prognoză precisă a succesului sau eșecului echipei în acest proces de lucru. Conform opiniei autorului, principalele roluri-cheie în echipă sunt: Coordonatorul, formatorul, fabrica, monitorul – evaluatorul, implementatorul, investigatorul de resurse, coechipierul, finalizatorul, expertul.

Obiectivul acestui studiu nu constă în studierea detaliată a rolurilor de echipă. Cu toate acestea, vom menționa unele caracteristici necesare pentru a construi echipe eficiente din punct de vedere al realizării sarcinilor de management ale organizației.

În acest sens, este important să se evidențieze cercetările realizate de Burlacu N., care a constatat că cele mai eficiente echipe singure elaborează norme de lucru în comun, norme care se prezintă în calitate de reglatori ai proceselor de interacțiune [2, p.97]. La acestea se referă următoarele norme / reguli ale activității echipei:

- fiecare tinde să fie sincer și onest;
- fiecare participă la reuniunile de planificare și adunări;
- fiecare raportează despre deficiențele descoperite și calitatea producției sau muncii;
- fiecare înțelege, respectă și sprijină unitatea echipei etc.

Tabelul 2.2. Principalele bariere în activitatea echipelor de management (%)

Barierele de bază	Conform eșantionului	În companiile în care nu există echipe	În companiile în care există echipe
- Oamenii moderni au un nivel prea ridicat de independență, ei se ascultă mai mult pe sine, decât pe colegii săi;	19,4	10	37
- Nu există un sistem eficient de motivare pentru lucrul în echipă;	24	9	47
- Managementul superior nu manifestă încredere în oameni, prin urmare, aceștia nu au încredere în ziua de mâine;	37	32	28
- Oamenii nu sunt instruiți pentru a interacționa și coopera;	47,2	24,3	79,2

Sursa: Elaborat de autor

Astfel, putem spune că lucrul în comun al echipei poate fi descris ca un set specific de procese când are loc comunicarea participanților săi. În acest sens, scopul studiului a fost clarificarea faptului, în ce măsură procesele de interacțiune a membrilor echipei și orientarea acestora sunt importante pentru lucrul în comun a managerilor în echipe și, cel mai important, care pot fi obstacole în asigurarea activității în comun a echipei de manageri. Rezultatele acestui studiu sunt prezentate în tabelul 2.2. Membrii echipei au indicat faptul că factorul de limitare este nivelul prea mare de independență a administratorilor care intenționează să se bazeze mai mult pe ei înșiși, decât pe colegii lor (37%). În afară de acesta, aproape 47% din respondenții care au arătat că lucrează în

echipă, au subliniat lipsa de motivare eficientă pentru munca în echipă. Astfel, putem constata că procesele de interacțiune sunt fundamentul esențial al lucrului în echipă al managerilor. Pentru înțelegerea mai exactă a proceselor de interacțiune și a principiului de interacțiune este important să se evidențieze unele diferențe ale sale în comparație cu principiul "complementarității".

Tabelul de mai sus arată că, în opinia celor care lucrează în echipe, cel mai mare obstacol pentru crearea de echipe este lipsa de pregătire a managerilor, pentru a forma interacțiunea și cooperarea (79,2%). Este important de subliniat că în cazul companiilor în care nu există echipe, nevoia de cooperare și colaborare este aproape de trei ori mai mică.

Autorul a evidențiat că scopul interacțiunii este nu numai schimbul de informații și utilizarea efectivă a acestuia, dar, așa cum a fost deja stabilit, organizarea de căutare a astfel de combinații de active, posedate de echipa de management, care ar permite crearea de valoare adăugată și crearea de noi cunoștințe - know-how. Și nu numai în domeniul tehnologic, ci, mult mai important, în conducerea companiei prin utilizarea de noi abordări în ceea ce privește analiza mediului extern și a activităților întreprinderii proprii, marketingului, contabilității și managementului, gestionării resurselor umane. Fiind cunoștințe implicite referitoare la mediul extern al companiei, ele nu pot fi interceptate și sunt, prin urmare, avantajul competitiv al echipei companiei în cauză.

În opinia autorului dezvoltarea proceselor de interacțiune dintre membrii echipei are loc în timpul elaborării în comun a convingerilor ferme cu privire la modul în care acestea ar trebui să conlucreze și care ar trebui să fie prioritățile lor. În procesul de conlucrare ele, în baza experienței proprii, percep validitatea diferitor moduri de colaborare și le urmează pe acelea, care în măsură maximă servesc pentru realizarea priorităților preconizate. Ca urmare, procesele de interacțiune în echipă dobândesc forme clare. Deoarece compania începe să arate rezultate, membrii echipei ajung treptat la concluzia că procesele de interacțiune, folosite cu succes, reprezintă modalitatea corectă de lucru în echipă.

Astfel, în echipa de management funcționează mecanismul de auto-gestionare și nu de conducere de sus, urmarea căruia permite echipei realizarea efectului sinergiei prin coordonarea și cooperarea dintre membrii săi. Conform unui studiu realizat de autor, au fost obținute rezultatele prezentate în tabelul 2. 3. În afară de aceasta, pentru a face comparație, în tabel sunt introduse datele studiului făcut de autor în S.A. Ionel, S.A. Tricon care se referă la valorile lucrătorilor în 2016. (Vezi Anexa 3, Tabelul 1 din teză). În al doilea rând. Se poate afirma că activitatea în echipă creează valoarea "lucru interesant". În total, conform eșantionului, această valoare a fost remarcată de 69% din respondenți. Mai mult decât atât, printre liderii, care au creat echipe sunt deja 83%.

În al treilea rând. În datele noastre o valoare foarte scăzută este indicată de criteriul "un loc sigur de muncă." Dacă în eșantionul cu privire la toți lucrătorii, acesta arăta 80%, atunci în studiul nostru, doar 38%. În opinia noastră, acest fapt poate fi explicat în mai multe feluri.

Deoarece în studiul nostru, sondajul a fost realizat doar în rândul directorilor și managerilor, ba mai mult decât atât, în timp de criză economică, orientarea scăzută a obiectivelor cu privire la locul sigur de muncă poate fi explicată de ieșirea în prim plan a așa valori, cum ar fi capacitatea de a realiza ceva, munca interesantă etc., ceea



ce orientează oamenii spre succesul întreprinderii. Scopurile respondenților care lucrează în echipe, s-au axat, în principal, pe câștigurile bune și posibilitatea de a obține ceva, în timp ce "păstrarea locurilor de muncă" a atras atenția a doar 23% de respondenți din industria textilă.

Astfel, putem concluziona că participarea în echipa care gestionează cu succes compania, deplasează valoarea "loc sigur de muncă" pe locul doi, pe primul plan fiind valoarea "realizările" și "venitul corespunzător". Dezbaterile cu privire la acest fapt în grupurile-țintă au arătat că, subestimată la prima vedere, valoarea "loc sigur de muncă", mai degrabă sugerează că echipa nu este considerată "un locușor călduț" din cauza cerințelor ridicate cu care se ciocnesc membrii săi. Astfel, grafic al "valorilor", către care se orientează membrii echipei și managerii, se prezintă astfel.

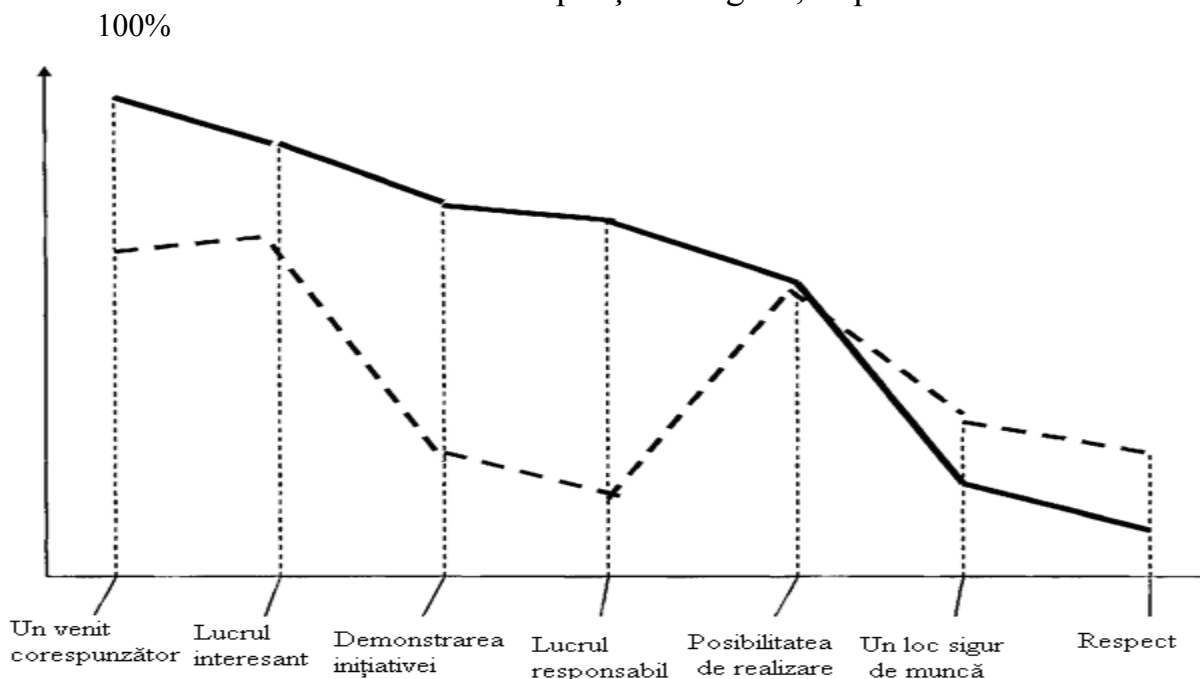


Fig. 2.1. Numărul respondenților care au raportat orientări valorice, ce i-ar încuraja să lucreze în echipă (%)

Sursa: Elaborat de autor

Potrivit autorului, aceste valori pot fi cheia în determinarea priorităților, spre care sunt orientați membrii echipei. Acestea servesc ca standarde de conduită, abilități-cheie care caracterizează oamenii uniți într-o echipă. În general, sistemele valorilor de bază, importante pentru formarea echipelor sunt "câștigul/venitul corespunzător", "lucrul interesant", "posibilitatea de a realiza ceva." Pentru întreprinderile din industria textilă, este specifică orientarea subevaluată pe valoarea "realizare a ceva", "activitate importantă", "respectul manifestat din partea oamenilor". În schimb, valoarea "posibilitatea de a demonstra inițiativă", în cazul în care reușesc să între în echipa de management este de două ori mai mare.

Rezumând acest capitol, autorul concluzionează că abilitățile-cheie ale echipei de management (analiza eficientă a mediului de piață și reducerea incertitudinii, elaborarea alternativelor și luarea deciziilor corecte, realizarea funcțiilor de conducere) nu pot să apară numai în baza cunoștințelor. Sursa abilităților-cheie ale echipei de management se rezumă la următoarele abordări principale:

- selectarea echipei se efectuează în baza principiilor de voluntariat, angajament pentru anumite roluri, relații orizontale;

- activitatea echipei se efectuează în baza proceselor de interacțiune a membrilor echipei prin intermediul unor dezbateri, discuții cu privire la obiective și la rezultatele lucrului, brainstormingului, retragerii, luării în comun a deciziilor și, ca urmare, formării cunoștințelor de echipă (cu privire la dezvoltarea și producerea de bunuri, evaluarea performanțelor, lucrul cu clientul, motivarea angajaților etc.).

- în baza valorilor comune ale membrilor echipelor. În studiul nostru, așa valori precum "lucrul interesant", "posibilitatea de a realiza ceva", "manifestarea inițiativei" servesc ca bază pentru interacțiunea în cadrul echipei. Mai mult decât atât, în opinia noastră, ele, de asemenea, stau la baza încrederii între oameni, care, după cum deja s-a menționat, de asemenea, contribuie la dezvoltarea relațiilor dintre membrii echipei.

În opinia autorului la baza tehnologiilor de formare a unei echipe de management eficiente stă un șir de presupoziii ca: orice grup sau sistem organizațional are limite funcționale; are un scop; fiecare element al sistemului este funcțional; fiecare participant al proiectului de grup are deosebirile sale, care, la necesitate, corelează cu rolul funcțional din sistem; fiecare participant este o personalitate integră, care are dreptul la respect și stimă de sine.

În cercetarea făcută la nivel național, și în studiul autorului a fost demonstrat că impactul inițiativei asupra valorilor lucrătorilor este destul de redus.

Astfel, pentru a îmbunătăți eficiența activității echipei de management, este important nu numai a schimba competențele membrilor săi prin selectarea a noi membri sau dezvoltarea aptitudinilor profesionale vechi, dar, de asemenea, de a modifica procesele de interacțiune dintre oameni și orientările lor valorice în baza tehnologiilor și criteriilor de evaluare a eficacității și performanțelor echipei de management.

**În capitolul al treilea** - Aspecte organizațional-metodologice de funcționare a echipelor de management în companiile din industria textilă este dedicat studierii situației din industria textile și aspectele gestionării companiilor din ramură, echipele de management ca factor de perfecționare a managementului strategic în companiile din industria textilă, metode de evaluare a activității echipelor de management a companiilor.

Industria textilă din Republica Moldova reprezintă elementele de bază ale economiei țării. În ramura dată în 2015-2016 a funcționat circa 330 de întreprinderi unde în mare parte IMM-uri, situate în aproape toate regiunile din Republica Moldova din care:

- Fabricarea produselor textile - 75 întreprinderi
- Fabricarea articolelor de îmbrăcăminte; prepararea și vopsirea blănurilor - 133 întreprinderi
- Tăbăcirea și finisarea pieilor - 70 de întreprinderi
- Fabricarea încălțăminte - 52 de întreprinderi

În opinia autorului sectorul confecțiilor și a textilelor este unul vital pentru dezvoltarea economică și socială a Republicii Moldova. Asigurând cu locuri de muncă peste 26.000 de persoane din aproape toate regiunile țării, acesta este al doilea sector din Republica Moldova după volumul exporturilor. Demonstrându-și stabilitatea în ultimii 5 ani, industria confecțiilor este una dintre puținele industrii capabile să mențină o balanță comercială pozitivă.

Această ramură și-a sporit treptat cota sa în PIB-ul național de la 55, 8% în 2013 la 68,1% în 2014, și există toate șansele ca aceste tendințe să continue și în viitorul apropiat. Produsul intern brut în ianuarie-iunie 2016 a constituit 58531 milioane lei, prețuri curente de piață, fiind în creștere, în termeni reali, cu 1,3% față de ianuarie-iunie 2015.

Lider în industria textilă este sectorul de confecții, a cărui pondere în anul 2013 a constituit 41,9% din volumul total al producției fabricate, 60,2% din numărul întreprinderilor mari din, 73,1% din numărul mediu anual al personalului industrial productiv. Industria de piele și încălțăminte ocupă locul trei în structura industriei ușoare. Ponderea vânzărilor produselor industriei textile autohtone pe piața internă a crescut de la 75.1%-2009 până la 101.3%-2013.

Tabelul 3.1. Indicatorii de bază a activității industriei textile și de confecții

	2012	2013	2014	2015	2016
Numărul organizațiilor ce activează	83	91	90	98	106
Indicii volumului produselor textile (anul precedent= 100), %	146.2	97.9	101.3	109,5	104,0
Indicii valorii unitare la mărfurile exportate (declarațiile vamale de export și import a agenților economici) , %	105	94	101	100,0	99,0
Ponderea vânzărilor produselor industrial productiv a industriei textile	16,2	20,2	21,6	22,2	36,9
Exporturile conform nomenclatorului mărfurilor, mil. lei	3546.8	3434.1	3304.9	1692,9	1406,8
Import conform nomenclatorului mărfurilor, mil. lei	3834.0	3847.1	3869.3	-	-

Sursa: elaborat de autor în baza documentelor statistice

Din tabel rezultă că în 2016 a început procesul revitalizării fabricării produselor textile. În mare măsură creșterea s-a obținut datorită ameliorării situații, principalele cauze care nu au permis realizarea unor schimbări reale în dezvoltarea produselor textile erau următoarele:

- lipsa unei abordări complexe și inconsecvența în aplicarea mecanismelor manageriale
- dominarea în continuare a metodelor administrative în gestiune industriei și reglementarea abuzivă a activității de antreprenoriat
- insuficiența mijloacelor financiare proprii și volumul neînsemnat al investițiilor.

Întreprinderile din industria textilă sunt strâns legate de alte ramuri importante ale economiei țării. În legătură cu aceasta nu numai industria textilă influențează furnizorii săi, dar și ea însăși este dependentă de ei. Despre aceasta ne vorbesc următoarele date. Produsul intern brut în ianuarie-iunie 2016 a constituit 58531 milioane lei, prețuri curente de piață, fiind în creștere, în termeni reali, cu 1,3% față de ianuarie-iunie 2015.

Actualmente industria asigură în trimestrul II 2016, produsul intern brut (PIB) pe serie brută, a însumat 31434 mil. lei prețuri curente de piață, în creștere - în termeni reali – cu 1,8% față de trimestrul II 2015. Pe seria ajustată sezonier, produsul intern brut s-a majorat cu 1,0% față de același trimestru din 2015 și cu 0,6% față de trimestrul I 2016. Valoarea adăugată brută pe economie (VAB) s-a majorat, în trimestrul II 2016, cu 2,4% în raport cu perioada respectivă a anului anterior, contribuind la formarea și creșterea PIB cu 84,5% și cu 2,0%, respectiv. Contribuții

pozitive la creșterea PIB, în perioada de referință, au înregistrat următoarele activități economice: industria textilă (+0,1%), cu o pondere la formarea PIB de 12,9% și o majorare a VAB cu 0,6%.

În urma analizei manageriale a situației economico-financiare în dezvoltarea industriei textile autorul a evidențiat următoarele impedimente majore:

- nivelul înalt de reglementare și birocratizare a activității de antreprenariat;
- instabilitatea legislației, în special în domeniul politicii fiscale și bugetare;
- dependența mare de importul resurselor energetice;
- dezintegrarea teritorială și cooperarea joasă între întreprinderi;
- creșterea deficitului de cadre tehnico-ingenerești și de muncitori calificați ;
- amplificarea decalajului între nivelul de pregătire a cadrelor profesional-tehnice și necesitățile reale;
- dependența excesivă a creșterii economice și a consumului intern de proporțiile migrației forței de muncă;
- întărirea pozițiilor mărfurilor de import pe piața internă în legătură cu finalizarea termenului de 5 ani de preferințe în perioada de tranziție, stabilite pentru Moldova la momentul aderării la OMC;

Având în vedere importanța industriei textile pentru economia din Republica Moldova, nivelul producției fabricate și livrate ale întreprinderilor textile autorul a ajuns la concluzia că complexitatea de determinare a eficacității echipei de management în industrii textilă, necesită implimentarea metodei de auto-evaluare a activității echipei, care presupune o evaluare a măsurii în care potențialul ei este implicat în luarea deciziilor de management și punerea lor în aplicare. La baza metodei, autorul a plasat evaluarea de către participanți a acțiunilor comune, conform următoarelor patru grupuri de activități.

- I grup: estimarea ce caracterizează activitatea echipei în dezvoltarea și corectarea strategiei companiei.
- II grup: evaluarea care reflectă activitatea echipei pentru punerea în aplicare a activității de producere a companiei.
- III grup: evaluarea care reflectă activitatea echipei în lucrul cu clienții.
- IV grup: evaluarea care reflectă activitatea echipei în ceea ce privește managementul personalului companiei.

În opinia autorului metoda de autoevaluare a activității echipei de management este compusă din următoarele etape (fig.3.1.).

Etapa I. Definirea componentelor activității echipei de management a companiei. Dificultatea în identificarea componentelor date constă în aceea că factorii care determină funcționarea întreprinderii, sunt nu numai diverși, ci și asemănători, interconectați și interdependenți. Practic este imposibil de a identifica un oricare factor care ar fi absolut independent și neasociat cu altul. Cu toate acestea, după cum a fost declarat anterior, au fost identificate patru domenii, asigurarea executării cărora este legată nemijlocit de activitățile echipei de management.

Etapa II. Alegerea formelor particulare, metodelor și procedeelelor de lucru a echipei pentru fiecare dintre direcțiile activității. Autorul a sugerat pentru fiecare dintre direcțiile activității zece forme, metode și proceduri care, în opinia sa, dau o imagine a lucrului în comun a echipei.

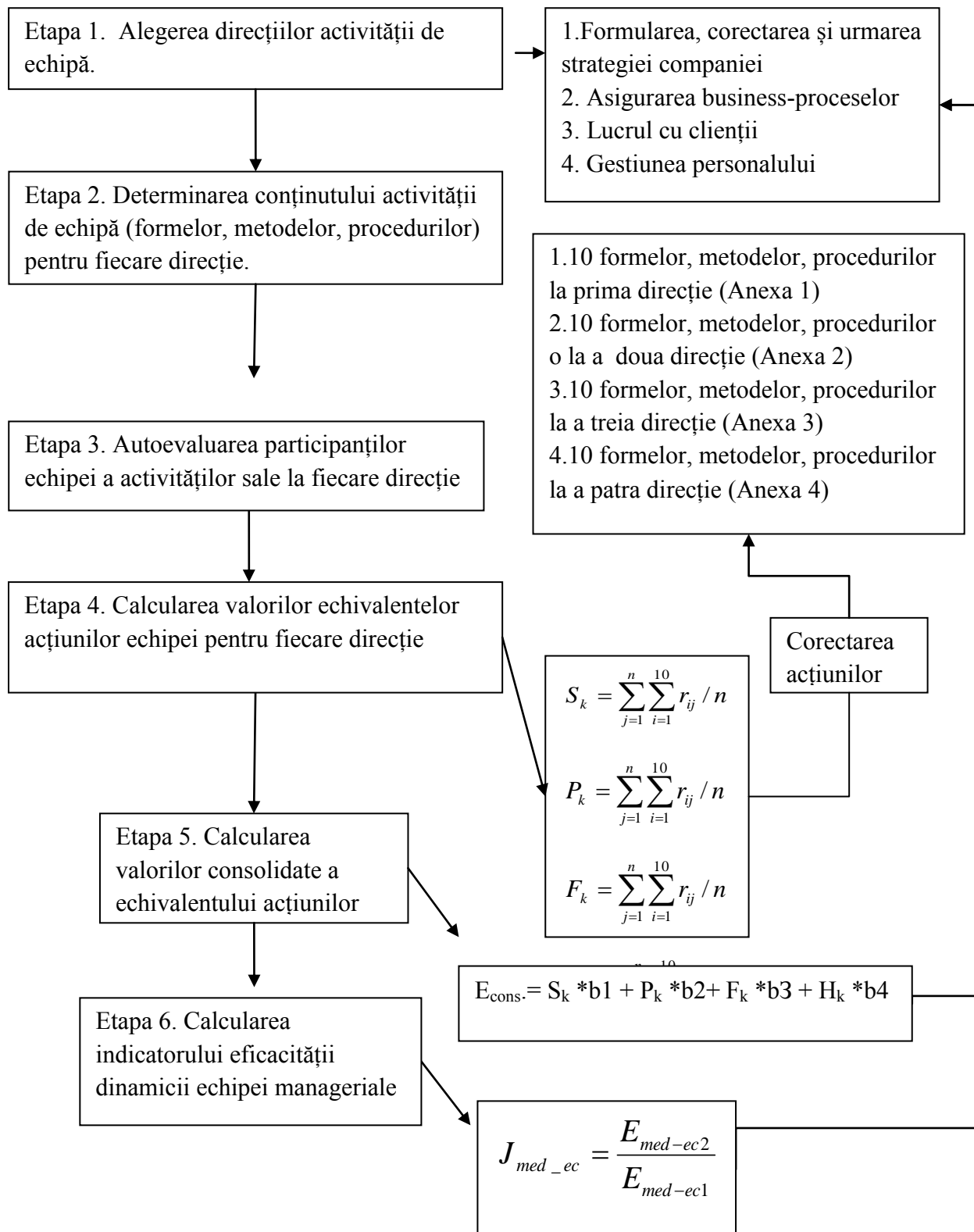


Fig.3.1. Algoritmul calculării valorilor echivalentelor acțiunilor echipei manageriale  
Sursa: elaborat de autor

Etapa III. Autoevaluarea făcută de către membrii echipei a lucrului în comun pentru fiecare direcție ale activității prin intermediul completării chestionarelor.

Etapa IV. S-au făcut calcule cu privire la valoarea acțiunilor corespondente ale echipei pentru fiecare direcție după formula:

$$S_k = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^{10} r_{ij} / n \quad (3.1)$$

unde:  $S_k$  – nota medie finală de evaluare a activității echipei după componentă strategică

$r_{ij}$  – nota de evaluare a indicatorului I de activitate a echipei după componentă strategică

$n$  – numărul respondenților

$$P_k = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^{10} r_{ij} / n \quad (3.2)$$

unde:  $P_k$  – nota medie finală de evaluare a activității echipei după componentă de producție

$r_{ij}$  – nota de evaluare a indicatorului I de activitate a echipei după componentă de producție

$n$  – numărul respondenților

$$F_k = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^{10} r_{ij} / n \quad (3.3)$$

unde:  $F_k$  – nota medie finală de evaluare a activității echipei după componentă de clienți

$r_{ij}$  – nota de evaluare a indicatorului I de activitate a echipei după componentă de clienți

$n$  – numărul respondenților

$$H_k = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^{10} r_{ij} / n \quad (3.4)$$

unde:  $H_k$  – nota medie finală de evaluare a activității echipei după gestiunea personalului

$r_{ij}$  – nota de evaluare a indicatorului I de activitate a echipei după gestiunea personalului

$n$  – numărul respondenților

În primul rând, trebuie subliniate rezultatele semnificative ale faptului de participare a membrilor echipei în evaluarea acțiunilor lor comune. Ele, în special, au arătat, că managementul, este orientat spre a aprecia rezultatul activității în general al companiei și nu evidențiază în rezultatele finite aportul unor acțiuni manageriale, nemijlocit realizate printr-o înțelegere comună în baza unor decizii luate în comun și a unor scopuri prestabilite. Pe de o parte, aceasta arată o lipsă de tehnici accesibile și simple de autoevaluare a acțiunilor reale și comune ale managementului, pe de altă parte, lipsa de practici și tradiții de echipă, de activitate în comun.

În al doilea rând, metoda de autoevaluare propusă a fost aprobată în baza principalelor direcții ale acțiunilor membrilor de echipă, unde sunt necesare eforturi comune, atât în scopul de a coordona acțiunile, cât și de a ajunge la un consens cu privire la utilizarea anumitor resurse ale companiei, la stabilirea priorităților etc. Astfel, metoda presupune existența în echipă a unor acțiuni comune – analiza în comun a problemelor și găsirea soluțiilor, urmarea unor principii de consens, efectuarea analizei SWOT și dezbaterile cu privire la rezultatele acesteia.

În al treilea rând, utilizarea metodei în regim de monitorizare acordă posibilitatea de a analiza în timp acțiunile folosite de echipă pentru îmbunătățirea eficacității funcționării companiei.

Un alt factor de evaluare a echipei poate fi coeficientul costului unității echivalentului acțiunilor de echipă. Acest coeficient se va prezenta în următorul fel:

$$K_{ue} = \frac{C_s}{E_{cons}} \quad (3.5)$$

Unde:  $K_{ue}$  - coeficientul costului unității echivalentului acțiunilor de echipă;

$C_s$  - costurile salariale pentru munca echipei manageriale ale companiei;

$E_{cons}$  - echivalentul acțiunilor de echipă.

Acest criteriu reprezintă costul unității echivalentului acțiunilor de echipă și privit în dinamică, permite de a evalua modificarea costului unei unități de echivalent. El este important pentru a înțelege mărimea costurilor, dar și pentru eficientizarea logică a acestora în ceea ce vizează anumite funcții ce nu asigură o influență vizibilă asupra rezultatului activității companiei.

Astfel, metoda propusă de evaluare a echipei de management permite:

- de a evalua în orice moment măsura în care echipa este orientată spre obiectivele strategice;
- de a efectua calcule reale și de a compara eforturile echipei conform mai multor parametri, care se prezintă ca parametri esențiali ai succesului;
- de a efectua fără cheltuieli considerabile monitorizarea (calculul și analiza indicatorilor) în vederea simplității și eficienței calculelor efectuate în programul Excel;
- de a folosi grafice și diagrame, ce oferă posibilitatea vizuală de a prezenta schimbările care se produc în conținutul activității echipei manageriale;
- de a introduce spre evaluare oricare altele, decât cele propuse de autor, direcții manageriale de activitate.

Metoda propusă de evaluare a echipei de management include un lanț de factori interdependenți: evaluarea activității concrete privind forme și metode de lucru concrete (40) —» evaluarea activității în general pe direcții (4) —» analiza echivalentelor activității echipelor pe direcții —» analiză indicatorilor de profitabilitate a echipei. Astfel, metoda este realizată în baza unor acțiuni succesive interdependente: de la evaluarea formelor și metodelor de lucru concrete —» la evaluarea activităților de management ale echipei pe direcții —» și, în cele din urmă, evaluarea activității echipei de management de companie în general.

Autorul este conștient de faptul că aceștia sunt doar primii pași în evaluarea echipelor de management. În special, se conturează posibilitatea de a introduce în metodică unii indicatori specifici de performanță ai echipei (de exemplu, a productivității muncii, rentabilității fondurilor, rentabilității activelor, etc.), care permit de a calcula rezultatele activității echipei, folosind informații nu numai de ordin calitativ, dar și cantitativ. Se pare posibil de a dezvolta o astfel de metodă de evaluare a echipei care va combina abordările economice, împreună cu utilizarea unui aparat matematic simplu, dar de încredere și dezvoltarea evaluărilor integrate, precum și utilizarea de abordare multidimensională a comparațiilor, care va permite evaluarea complexă a activității echipei.

### III. CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În rezultatul efectuării cercetărilor au fost trase următoarele concluzii:

În urma studiului efectuat s-a ajuns la concluzia că crearea echipelor de management în companii oferă posibilitatea de a rezolva un spectru larg de probleme a industriei textile. O trăsătură distinctivă ale acestora este faptul că în condițiile unei economii informaționale și inovatoare, ele sunt capabile să formeze un nou mecanism de avantaje competitive nu numai în baza abordărilor tradiționale ale managementului (reducere a costurilor), dar, în primul rând, în dependență de capacitatea de a extrage beneficii economice din cunoștințe ca active.

Formarea și dezvoltarea echipelor de management ca un factor de îmbunătățire a gestionării companiilor este cauzată de o serie de factori obiectivi, precum: apariția economiei bazate pe cunoștințe, care necesită o gamă largă de cunoștințe și abilități ce asigură dezvoltarea inovatoare a companiei; formare de procese globale ce necesită din partea managerilor companiilor atenție la conjunctura mondială; dezvoltarea progresului științific și tehnic, creșterea complexității sistemului tehnologic și de organizare a producției care cere o căutare continuă și noi modalități pentru utilizarea lor eficientă; apariția unei noi categorii de manageri ale căror valori personale, educație, potențial antreprenorial nu se combină cu metode administrative și birocratice de conducere.

Rezultatele cercetărilor oferă teme pentru a vorbi despre o slabă aplicare a metodicilor de organizare a echipelor de management. În legătură cu aceasta, formarea și organizarea echipelor trebuie efectuată sistemic, punând accent pe cei trei clusteri ale factorilor-cheie, ce contribuie la dezvoltarea capacităților și avantajelor echipelor de management: capacităților individual-personale, proceselor de interacțiune între membrii echipei și orientărilor valorice ale managerilor contemporani.

A fost dezvoltată și aprobată metoda de evaluare a activității echipelor de management. În ea, în special, se iau în considerare cei mai importanți parametri de luare a deciziilor manageriale în domeniul elaborării strategiei, organizării business-proceselor, gestiunii angajaților, partenerilor și clienților. Evaluarea activității echipei manageriale în regim de monitorizare permite de a identifica în dinamică atât părțile forte, cât și cele slabe ale activității ei și de a evalua realizarea capacității ei de a obține beneficii economice din cunoștințe ca active.

Evidențierea și fundamentarea celor mai preferențiale strategii de funcționare ale companiilor autohtone din industria textilă, realizate de cele mai bune echipe manageriale: strategia de nișe înguste specializate cu produse de înaltă calitate, strategia de însușire a produselor noi și unice, bazată pe tehnologiile know-how și strategia globală. Este întemeiată concluzia cu privire la utilitatea, în cadrul realizării proiectelor-pilot menționate în Strategia de dezvoltare a industriei ușoare din Republica Moldova pentru perioada de până în 2020, concentrării atenției organelor de stat și a celor municipale, conducătorilor întreprinderilor la necesitatea formării echipelor manageriale și familiarizarea lor cu practica și experiența de realizare a strategiilor menționate. La răspândirea practicilor managementului de echipă poate contribui și anunțarea concursurilor pentru obținerea investițiilor, prevăzute de Strategie, una dintre cerințele căreia este existența în companie a echipei manageriale.

Creșterea eficacității activității echipei de management, este necesar de a „ridica” liderul și de a crește nivelul de încredere față de el. Astfel, încrederea, ca parametru a



comunicării informale, devine garantul existenței echipei de management. Cu alte cuvinte, din punctul de vedere al psihologiei conducerii, încrederea membrilor echipei în liderul lor, unește echipa, iar dezvoltarea la alți membri a percepției informației despre liderul echipei (obiectul încrederii) devine un obiectiv de consolidare a echipei. Prin aceasta, se are în vedere receptivitatea selectivă (obținerea unei încrederi mai mari „în general”- înseamnă scăderea nivelului gândirii critice a persoanei, ceea ce scade proporțional majoritatea calităților sale personale), orientată doar spre un canal de intrare. Respectiv, optimizarea receptivității selective trebuie de realizat fără a implica parametrii altor canale, adică prin cel mai ușor mod - de a satura comunicarea în interiorul colectivului cu informație despre lider (pozitivă și absolut veridică), precum și crearea unor situații, în care informația va fi confirmată de fapte reale, chiar în cadrul jocurilor.

Instrumentul de creștere a eficacității echipei îl reprezintă tehnologiile de rezolvare a sarcinilor. Exercițiile în cadrul unui astfel de tehnologii trebuie să fie selectate în așa mod, încât ar antrena, cu maximă eficiență membrii echipei. Trebuie de diferențiat training-urile de teambuilding și măsurile de creare a „spiritului de echipă”, asta, deoarece scopul și rezultatul realizării ultimelor ține doar de apropierea emoțională a participanților, adică, întărirea ierarhismului echipei de management ca procedură direct opusă presiunii administrative, nu corelează și cu structurizarea orizontală, întrucât numărul relațiilor în cadrul organizării orizontal-combinatorie este cu mult mai mare decât în cea ierarhică. Un număr mare de relații în munca de echipă poate frâna funcționalitatea echipei și provoca dezvoltarea unor tendințe ochlocratice. Principiile și mecanismele de formare și funcționare eficientă a echipelor de management a companiilor, elaborate în teză, precum și metodica, instrumentele de evaluare a activității lor, pot fi privite ca recomandări metodice pentru managementul întreprinderilor, care dorește să utilizeze în administrarea companiei abordarea de echipă.

1. Principiile și mecanismele de formare și funcționare eficientă a echipelor de management a companiilor, elaborate în teză, precum și metodica, instrumentele de evaluare a activității lor, pot fi privite ca recomandări metodice pentru managementul întreprinderilor, care dorește să utilizeze în administrarea companiei abordarea de echipă.

Soluționarea problemei științifice a cercetării cu referire la evaluarea performanței echipei de management în industria textilă și mecanismele de funcționare eficientă a echipelor de management, precum și metodica, instrumentele și tehnologiile de evaluare a activității lor, pot fi privite ca **recomandări** pentru managementul întreprinderilor, care doresc să utilizeze în administrarea companiei abordarea de echipă:

## RECOMANDĂRI

1. Asigurarea industriei cu forță de muncă calificată (orientarea profesională a tinerilor în școlile medii de cultură generală; efectuarea reformei sistemului de educație profesională și superioară; ameliorarea colaborării instituțiilor de învățământ cu întreprinderile industriale; soluționarea problemelor sociale ale angajaților; susținerea de către stat a specialiștilor tineri etc.).
2. Creșterea productivității muncii (reutilizarea tehnică a întreprinderilor, inclusiv suportul statului în ce privește acoperirea dobânzilor bancare primite pentru acest scop sau anularea TVA la importul utilajului tehnologic, care nu se produce în

țară; implementarea tehnologiilor noi, reorganizarea procesului de producție; elaborarea și implementarea conceptului sistemului de reinstruire permanentă a muncitorilor și specialiștilor întreprinderilor etc.).

3. Majorarea volumelor producției fabricate, inclusiv articolelor cu brandul propriu cu cota valorii adăugate ridicate (majorarea competitivității mărfurilor autohtone; îmbunătățirea designului modelelor și corespunderea lor direcțiilor modei; promovarea insistentă și cu mai multă îndrăzneală a produselor indigene pe piețele de desfacere externă și internă).
4. Lipsa mijloacelor financiare proprii (soluționarea chestiunii date prin atragerea în țară a băncilor străine, utilizarea surselor financiare acumulate din contul fondului de amortizare; aplicarea experienței Republicii Moldova în vederea acordării suportului financiar de către stat prin acoperirea dobânzilor creditelor bancare pentru achiziționarea materiei prime și efectuarea reutilării tehnice integrale).
5. Insuficiența investițiilor directe în producere (soluționarea chestiunii în cauză prin crearea infrastructurii dezvoltate în țară; atragerea investițiilor străine prin crearea întreprinderilor mixte și întreprinderilor cu capital străin; crearea și dezvoltarea pieței secundare a valorilor mobiliare; emiterea hârtiilor de valoare de stat).
6. În urma aprobării practice a măsurilor de întărire a echipei de management, se poate recomanda cele mai eficiente tehnologii de formare a echipei ca:
  - alegerea unui lider al echipei: selectarea, din numărul de angajați sau candidați externi a unui potențial lider, care posedă cel mai înalt statut profesional și social;
  - completarea și formarea echipei de management ca cerc de oameni, apropiat liderului echipei.

#### IV. BIBLIOGRAFIE

1. Belbin R. Meredith. Management Teams: Why They Succeed or Fail. Human Resource Management International Digest. USA: Elsevier Ltd, 2010. 189 p.
2. Burlacu Natalia. Managerul general. În: Revista „Studii Economice”, ULIM;, nr. 1-2, 2011, p.95-103.
3. Țâu Nicolae. Integrarea economică Europeană. Probleme economice ale dezvoltării europene. În: Conferința Științifică Internațională, 25 martie 2011, Chișinău: ULIM, 2011, p.340-347.
4. Tcaci Carolina. Necesitatea aplicării metodelor de analiză diagnostic în evaluarea întreprinderilor în dificultate. În: Studia Universitatis, nr.2(42), 2011, p.135-140.
5. <http://www.statistica.md>

#### V. LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE

1. Guzun Stela. Rolul echipelor în creșterea performanței organizației. În: Revista „Economie și Sociologie”, IEFS, nr.3/2014, Chișinău, 2014, p. 167-172. ISSN 1857-4130. Categoria “B”
2. Guzun Stela. Echipa managerială în condițiile globalizării:probleme,performanțe, competențe. În: Revista „Studia Universitatis”, USM, nr. 2 (72), Chișinău, 2014, p. 208-213. ISSN 1857-2073, Categoria “C”
3. Guzun Stela. Echipa managerială a organizației în condiții de criză. În: Revista „Studii Economice” ULIM, an.7, nr. 1 – 2 2013, Chișinău 2013, p.82-87. ISSN 1857-226X. Categoria “C”
4. Guzun Stela. Evaluarea deficiențelor de gestiune a echipei manageriale în cadrul organizației. În: Revista „Studii Economice” ULIM, an.7, nr. 3 – 4 2013, Chișinău 2013, p.77-82. ISSN 1857-226X. Categoria “C”
5. Guzun Stela. Babii L. Abilitățile și responsabilitățile al unui lider de echipă managerială. În: Revista „Studii Economice”, ULIM; an.8, nr. 1, 2014; p.112-122. ISSN 1857-226X. Categoria “C”
6. Guzun Stela. Impactul structurilor de proprietate la formarea și dezvoltarea echipelor de management în firmele din Republica Moldova. În: Revista „Studii Economice”, ULIM; an.9, nr. 1, 2015; p.112-122. ISSN 1857-226X. Categoria “C”
7. Guzun Stela. Burlacu Natalia. Echipile de management ca factor de perfecționare a managementului strategic în companiile din industria prelucrătoare și textilă din republica moldova. În: Revista „Studii Economice”, ULIM; an.9, nr. 2, 2015; p.177-187. ISSN 1857-226X. Categoria “C”
8. Guzun Stela. Metode de evaluare a activității echipelor de management a companiilor din Republica Moldova.Analele ULIM, seria Economie,Vol.16, 2015. p.108-119
9. Guzun Stela. Влияние структуры собственности на становление и развитие управленческих команд в ком-паниях. В: Материалы Международной научно-практической конференции ”Дулатовские Чтения-2014”, Костанай, Казахстан, 2014., с. 128-130. ISSN 1684-9310
10. Guzun Stela. Locul și rolul valorilor împărtășite de membrii echipei în procesul de formare și dezvoltare a echipei manageriale. În: Materialele conferinței științifice internaționale “Aspecte ale dezvoltării potențialului economico-managerial în contextul asigurării securității naționale”, Bălți, Universitatea de Stat „ALECU RUSSO” din Bălți, p.94-98.

## ADNOTARE

**La teză de doctor în economie „Evaluarea performanței echipei de management în industria textilă din Republica Moldova”,  
Guzun Stela, Chișinău, 2016**

**Structura tezei:** introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 131 de titluri, 162 pagini de text de bază, 3 figuri și 17 tabele, 4 anexe.

**Numărul de publicații la tema tezei:** Rezultatele obținute – sunt publicate în 11 lucrări științifice, 5,00 c.a.

**Cuvinte cheie:** echipă de management, industria textilă, strategii concurențiale, algoritm de autoevaluare, vector, structura proprietății, avantaje competitive pe piață, mecanism, eficacitate.

**Domeniul de studiu:** 521.03. Economie și Management în domeniul de activitate.

**Scopul și obiectivele tezei:** Scopul tezei este de a motiva științific și de a elabora bazele conceptuale privind formarea și funcționarea echipelor de management, care să poată perfecționa managementul companiilor moderne din Republica Moldova.

**Obiectivele principale ale tezei** constau în concretizarea esenței echipelor de management, identificarea și clasificarea celor mai adecvate calități individuale și de personalitate care să le corespundă și specificul comportamental al membrilor lor, reliefa și analiza premizelor ce încurajează formarea echipelor de management, efectuarea unei analize în ceea ce privește impactul locului și rolului proprietății, a structurii sale asupra practicii de formare a echipelor manageriale în companiile din industria textilă.

**Noutatea și originalitatea științifică** constă în concretizarea noțiunii de „echipă de management” ca o asociație de manageri, care posedă un ansamblu de cunoștințe explicite și implicite, individuale și colective, experiență și competențe, cu valori partajate și care construiesc un sistem de interacțiuni generale, de ansamblu bazat pe relații de reproducție și înstrăinare a rezultatelor activității lor intelectuale, în vederea creării valorii adăugate și asigurării unor avantaje competitive companiei, introducerea a trei clusteri de factori-cheie care contribuie la dezvoltarea abilităților și avantajelor echipelor de management.

**Problema științifică importantă soluționată** constă în identificarea principiilor fundamentale de interacțiune a membrilor echipei și elaborarea mecanismului de formare și funcționare a acestora fapt ce a confirmat oportunitatea introducerii a trei grupuri de factori-cheie care contribuie la dezvoltarea abilităților și avantajelor echipelor de management: caracteristicile personale ale participanților, ordinea interacțiunii membrilor echipei și orientările valorice caracteristice în vederea aplicării instrumentarului și algoritmul de autoevaluare a echipei de management în cadrul strategiei concurențiale.

**Semnificația teoretică a lucrării** a antrenat o abordare metodologică complexă, bazată pe îmbinarea coerentă a argumentării teoretice cu aplicația practică a abordărilor și recomandărilor propuse. Reperetele teoretice sunt prezentate de cunoscuți savanți și economiști autohtoni și străini, dedicată problemei studiate,

**Valoarea aplicativă a lucrării** a determinat importanța reliefării legăturii reciproce dintre structura proprietății și dezvoltarea managementului de echipă, prin favorizarea și consolidarea proprietății și elaborarea instrumentarului și algoritmului de autoevaluare a echipei de management. În teză este reflectat algoritmul de autoevaluare a echipei de management ce va permite întreprinderilor autohtone din industria textilă să concureze cu succes atât pe piața comercială internă, cât și pe cea globală.

**Implementarea rezultatelor științifice.** Subiectele științifice ale cercetării ce stau la baza tezei de față, propunerile și concluziile formulate în cadrul simpozioanelor și prezentate în reviste de specialitate au fost găsite utile și axiomatice în procesul de elaborare a modelului de gestiune de către managementul întreprinderilor autohtone.

## ANNOTATION

### **PhD thesis in Economics “Performance evaluation management team in the textile industry in Republic of Moldova” Guzun Stela, Chisinau, 2016**

**Structure of the thesis:** introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 131 titles, 162 pages of basic text, 3 figures and 16 tables, 4 annexes.

**The number of publications on theme of the thesis:** The achieved outcomes are published in 9 scientific works, 4,00 c.a..

**Key words:** management team, light industry, competitive strategies, self-assessment algorithm, vector, property structure, competitive advantages on the market, mechanisms, efficiency.

**Field of study:** 521.03 Economics and Management in the field of activity.

**The aim and the objectives of the thesis:** The aim of the thesis is to incentivize scientifically and to elaborate the basic concepts on the creation and the functioning of the management teams, which would be able to improve the management of the modern companies from Republic of Moldova.

**The main objectives of the thesis** consist in determining the importance of the management teams, the identification and the classification of the most appropriate individual and personal qualities that correspond to them and the behavioral specificity of their members, the accentuation and the analysis of the prerequisites that upholds the creation of the management teams, the elaboration of an analysis on impact of the place and role of the property, of its structure on creation practice of the management teams within companies from light industry.

**The novelty and the scientific originality** lie in determining the notion of “management team” as an association of managers that possess a set of explicit and implicit, individual and collective knowledge, experience and skills, with shared values and that build a system of general interactions, generally based on relations of reproduction and alienation of their intellectual activity outcomes in respect of creating the added value and the provision of certain competitive advantages of the company, the introduction of three clusters of key-factors that contribute to the development of skills and advantages of the management teams.

**The solved scientific problem** lies in the identification of the main principles of interaction between the members of the team and the elaboration of their creation and functioning mechanism, fact that confirmed the opportunity of introducing three key-factors groups that contribute to the development of the skills and advantages of the management teams: personal features of the participants, the order of the interaction of the team’s members and the values guidelines characteristic for the application of the equipment and self-assessment algorithm of the management team within competitive strategy.

**The theoretical significance of the work** involved a complex methodological approach based on the coherent combination of theoretical argumentation with the practical application of the approaches and proposed recommendations. The theoretical components are presented by well-known researchers and local and foreign economists, dedicated to the studied issue.

**The applicative value of the work** determined the importance of accentuation of the joint connection between the structure of the property and the development of team management, by forwarding and strengthening the property and the elaboration of the equipment and self-assessment algorithm of the management team.

**The implementation of the scientific outcomes.** The scientific subjects of the research that stay on the basis of this thesis, the proposals and the conclusions formulated within the symposiums and presented in specialized magazines were considered useful and axiomatic for the elaboration process of the management model by the management of the local enterprises.

## АННОТАЦИЯ

**К докторской диссертации на тему: «Производительность управления оценки команды в текстильной промышленности в Республике Молдова»,  
Гузун Стела, Кишинев, 2016**

**Структура диссертации:** введение, три главы, выводы и рекомендации, 131 источников библиографии, 124 основного текста, 3 рисунков и 16 таблиц, 4 приложений.

**Количество публикаций по теме:** Полученные результаты опубликованы в 9 научных работах.

**Ключевые слова:** менеджмент команд, легкая промышленность, конкурентная стратегия, алгоритм оценки, вектор, структура собственности, конкурентные преимущества рынка, механизм, эффективность.

**Область исследования:** 521.03 - Экономика и Менеджмент в бизнесе.

**Цель и задачи диссертации:** Целью является научное обоснование и развитие концептуальных основ формирования и функционирование управленческих командами, которые могут совершенствовать менеджмент современных компаний в Республике Молдова.

**Основными задачами** заключаются в конкретизации сущности управленческих команд, идентификация и классификация наиболее адекватных индивидуальных и личностных характеристик членов управленческих команд, и поведенческие особенности их членов, выявление и анализ предпосылок, которые будут способствовать формированию управленческих команд, анализ влияния места и роли структуры собственности в практике формирования управленческих команд в компаниях легкой промышленности.

**Научная новизна** состоит в конкретизации понятия «управленческая команда», как объединения менеджеров, которые обладают набором явных и неявных знаний, индивидуального и коллективного опыта и компетенций, общими ценностям, которые дают возможность построить систему многофункциональных интерактивных отношений, основанных на отношениях воспроизводства и отчуждения результатов интеллектуальной деятельности в целях создания добавленной стоимости и обеспечении конкурентных преимуществ компании, введение трех кластеров ключевых факторов, которые способствуют развитию навыков и преимуществ управленческих команд.

**Решение научной проблемы** заключается в определении основных принципов взаимодействия между членами команды и разработка механизма ее формирования и функционирования, что подтверждается целесообразностью введения трех групп ключевых факторов, которые способствуют развитию навыков и преимуществ управленческих команд: личные характеристики членов команды, порядок взаимодействия членов команды, характерные ценностные ориентировки по применению инструментов и алгоритм самооценки управленческой команды в рамках конкурентной стратегии.

**Теоретическая значимость работы** заключается в комплексном методологическом подходе, основанном на сочетании теоретической аргументации и практического применения предложенных рекомендаций. Известные теоретические ориентиры представлены публикациями по данной проблеме местными и зарубежными учеными и экономистами.

**Практическая значимость работы** определила важность выявления связи между структурой собственности и развитием управленческой команды, укреплением и консолидацией собственности, и развитием инструментов и алгоритмов самооценки в управленческой команде. Работа содержит алгоритм по самооценке управленческой команды, который позволит отечественным предприятиям легкой промышленности успешно конкурировать как на внутреннем так и глобальной рынке.

**Внедрение результатов научных исследований.** Научные исследования в виде выводов и рекомендаций были представлены на научных конференциях и в журналах, а также признаны полезными для развития аксиоматической модели управления в менеджменте отечественных предприятий.

**GUZUN STELA**

**EVALUAREA PERFORMANȚEI ECHIPEI DE MANAGEMENT ÎN INDUSTRIA  
TEXTILĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA**

---

Aprobat spre tipar: 12.12. 2016

Formatul hîrtiei 60x84 1/16

Hîrtie ofset. Tipar digital

Tiraj 100 ex.

Coli de tipar: 2,0

Comanda nr. 79

---

**SRL „PRINT-CARO”  
Chișinău, str. Astronom N. Donici, 14  
tel. 0-22-85-33-86**