

UNIVERSITATEA LIBERĂ INTERNAȚIONALĂ DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

CZU: 005.95/.96:334.7 (478) (043.3)

GUZUN STELA

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

**SPECIALITATEA 521.03 - ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE
ACTIVITATE**

Teza de doctor în economie

Conducător științific: _____

Autor: _____

CHIȘINĂU, 2016

Guzun Stela, 2016

CUPRINS

ADNOTARE	4
ANNOTATION.....	5
АННОТАЦИЯ	6
LISTA ABREVIERILOR.....	7
INTRODUCERE	8
1. ESENȚA ȘI PREMIZELE DEZVOLTĂRII ECHIPELOR DE MANAGEMENT	15
1.1. Fundamente teoretice conceptului echipei de management	15
1.2. Condițiile necesare pentru formarea echipelor de management	26
1.3. Impactul structurii de proprietate la formarea și dezvoltarea echipelor de management în companii	33
1.4. Concluzie la capitolul 1	41
2. TEHNOLOGIILE DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR ECHIPEI DE MANAGEMENT.....	43
2.1. Criteriile de evaluare a eficacității și performanțelor echipei de management	43
2.2. Tehnologiile de formare a unei echipe de management eficiente.....	55
2.3. Impactul sistemului de valori asupra performanței echipei de management în industria textilă din Republica Moldova.....	66
2.4. Concluzii la capitolul 2.....	72
3. ASPECTE ORGANIZAȚIONAL-METODOLOGICE DE FUNCȚIONARE A ECHIPELOR DE MANAGEMENT ÎN COMPANIILE DIN INDUSTRIA TEXTILĂ.....	75
3.1. Situația din industria textilă și aspectele gestionării companiilor din ramură.....	75
3.2. Echipel de management ca factor de perfecționare a managementului strategic în companiile din industria textilă.....	90
3.3. Metode de evaluare a activității echipelor de management a companiilor	102
3.4. Concluzii la capitolul 3.....	111
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI	113
BIBLIOGRAFIE	117
ANEXA 1	126
CHESTIONAREA ANGAJAȚILOR ÎN CADRUL COMPANIILOR.....	126
ANEXA 2.....	131
DISTRIBUȚIA RĂSPUNSURILOR RESPONDENȚILOR LA ÎNTREBĂRILE ANCHETEI.....	147
ANEXA 3.....	154
ANALIZA SWOT A ÎNTREPRINDERII S.A ” IONEL” (2013)	154
ANEXA 4.....	155
ANALIZA SWOT A ÎNTREPRINDERII S.A ” IONEL” (2014)	155
ANEXA 5.....	155
TEHNOLOGIILE DE FORMARE A UNEI ECHIPE DE MANAGEMENT EFICIENTE ȘI SEMINARELOR DE TEAMBUILDING.....	155
DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII.....	158
CURRICULUM VITAE.....	159
ACTE DE IMPLIMENTARE.....	161

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, 5 anexe.

Numărul de publicații la tema tezei: Rezultatele obținute – sunt publicate în 9 lucrări științifice, 4,00 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, reliefarea și analizarea premizelor ce încurajează formarea echipelor de management, 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.

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, introducerea a trei clusteri de factori-cheie care contribuie la dezvoltarea abilităților și avantajelor echipelor de management, elaborarea tehnologiilor de formare a echipelor manageriale din cadrul întreprinderilor autohtone din industria textilă.

Problema științifică importantă soluționată în domeniul cercetării 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. Reperele 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.

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 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 17 tables, 5 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.

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, 162 основного текста, 3 рисунков и 17 таблиц, 5 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 функционирования 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.

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.

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.

LISTA ABREVIERILOR

RM-Republica Moldova

UE-Uniunea Europeană

SA-Societate pe Acțiuni

SRL-Societate cu Răspundere Limitată

IU-Industria prelucrătoare

MRU-Managementul resurselor umane

EM-Echipe de management

CP-Calificare profesională

CO - Cultură organizațională

ÎMM - întreprinderi mici și mijlocii

PIB - produsul intern brut

OMC - Organizația Mondială a Comerțului

HR - Resurse umane

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța problemei abordate este determinată, în primul rând, de rolul-cheie pe care îl are sistemul de management bazat pe echipa de management, 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 autogestiune”, „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 exista studii care să ilustreze, să etaleze influența respectivelor procese asupra formării echipei de management, utilizate 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.

Gradul de studiere a problemei. 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 echipei de management aparține și savanților autohtoni, precum Burlacu N., Bîzgu I., Catan P., Cojocaru V., Graur E., Efros S., Țâu N., Jalencu M., Postică 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 echipei de management, 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 estimare a activității echipelor manageriale și evaluare a performanței echipei de management.

Scopul și obiectivele tezei. 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;
- 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;
- 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.

Noutatea științifică a tezei rezidă 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 în domeniul cercetării 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.

Importanța teoretică și valoarea aplicativă a lucrării o constituie abordarea sistemică și analiza structural-funcțională. Bazele teoretice și metodologice ale studiului sunt lucrările savanților autohtoni și străini și ale experților în teoria economică și gestionare, precum și studiile privind formarea și activitatea echipelor de management ale companiei.

În teză am folosit instrumentele de analiză logică, sistemică, economică și statistică; metode de observare și comparare, datele sondajului realizat de autor pe un eșantion de manageri din circa 10 de întreprinderi naționale.

Baza informațională a cercetării a format-o publicațiile științifice interne și externe, datele statistice și experiența întreprinderilor industriei textile.

Valoarea aplicativă a lucrării 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 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;

- interdependența dintre structura proprietății și apelul la gestionarea companiei pe baza echipei de management;

- 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 textile 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.

Aprobarea rezultatelor. 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 9 lucrări cu un volum total de 4,00 c.a.

Sumarul compartimentelor tezei . Teza constă în introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie 131 de surse, 5 anexe, și 16 tabele, 3 figuri.

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”**, evaluarea eficacității echipei manageriale se poate face pe baza diferitor modele și criterii. În lucrarea de față sunt prezentate propriile opinii cu

privire la evaluarea echipei manageriale, sursele individual-personale ale abilităților echipelor de management autorul a constatat că 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, orientată către o nouă calitate a administrării, interacțiunea membrilor echipei ca factor-cheie în dezvoltarea abilităților și avantajelor sale, 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, ce ar prevala prin activitatea sa formațiunile de alt gen, locul și rolul valorilor împărtășite de membrii echipei în procesul de formare și dezvoltare a echipelor de management, se poate afirma că sursa avantajelor echipei este nu numai și nu atât o coordonare și o coerență mai bună a membrilor echipei, bazată pe operarea cu cunoștințe bine-cunoscute, codificate, ci mai degrabă, crearea unor mecanisme de conversie a cunoștințelor individuale. 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** sub aspect teoretic și practic sunt sintetizate rezultatele, concluziile-cheie ale investigației și prezentate recomandări corespunzătoare în conformitate cu scopul stabilit la tematica de cercetate.

1. ESENȚA ȘI PREMIZELE DEZVOLTĂRII ECHIPELOR DE MANAGEMENT

1.1. Fundamente teoretice conceptului echipei de management

La clarificarea și precizarea esenței echipelor de management a contribuit, în mare parte, atenția manifestată pentru acest subiect atât de savanții autohtoni, cât și de către cei din occident. Cu toate acestea, etapa actuală de dezvoltare economică, influențată într-o măsură considerabilă de procesele de globalizare și informatizare, oferă o nouă platformă pentru căutarea și selectarea noilor și esențialelor caracteristici ale echipei.

În termenii cei mai generali, echipa este un grup de persoane angajate într-o activitate comună sau grup de oameni care, sub conducerea unui șef, îndeplinesc în același timp o muncă sau o acțiune comună. Caracteristicile-cheie aici sunt "grupul" și "activitatea în comun". Anume aceste caracteristici sunt specifice, de exemplu, echipelor pe care le descrie dicționarul său o unitate militară, personalul navei, o echipă sportivă" [65, p.208].

M. Meskon, M. Albert și F. Khedouri evidențiază trei tipuri de grupuri formale: echipa (subordonată) liderului de grup, grupul de lucru (țintă) și comitetul. Ne vom opri doar la prima categorie de grupuri. Echipa (subordonată) liderului de grup este formată din conducător și persoanele care îi sunt subordonate direct, persoane care, la rândul lor, de asemenea pot fi manageri (conducători). Președintele firmei și prim vicepreședinții reprezintă un grup tipic [84, p.256].

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 justificată.

Unul din primii cercetători ai echipelor, Belbin R. Meredith menționează că "echipa de management este o alternativă fructuoasă unui șef și un instrument eficient de gestionare a firmei" [8, p.25]. 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 ne vom întoarce la elucidarea laturilor importante, caracteristice echipelor de management. Deci, Maxwell John C., constată că echipelor le sunt caracteristice trei semne distinctive: cooperarea, varietatea sarcinilor, responsabilitatea pentru toate lucrările efectuate și analiza acestora. În baza acestei definiții, putem trage concluzia că numai acele grupuri (formațiuni) de administratori care cooperează pot fi numite echipe. Astfel, se subliniază necesitatea consolidării eforturilor, dar și a dezvoltării abilităților de comunicare între participanții echipei [81].

West Michael identifică trei calități-cheie ale echipelor, care, în procesul activității în comun ale membrilor săi, formează "potențialul sinergic dorit" [106, p.15]. Acestea sunt:

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

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 conlucreze eficient [19, p.219].

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 [81, p.95].

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 [93, p.35].

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 gândesc 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 [51, p.243].

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" [33, p.185].

Cojocar V., prin echipa de management înțelege un grup unit de lideri ai companiilor sau departamentelor, care interacționează coerent, autoorganizându-se și repartizând exact și flexibil funcțiile și responsabilitățile, un grup ce obține rezultate bune în management datorită atenției manifestate față de satisfacerea necesităților vitale ale subordonaților săi, dar și ale necesităților proprii, în raport cu eficiența activității organizației în general [31, p.200].

Cu toate acestea, definițiile propuse, deși adevărate ca esență, după părerea noastră, pot fi completate cu noi aspecte, care permit, pe de o parte, precizarea, iar pe de altă parte - extinderea semnificației echipei de management, fapt ce va permite a merge dincolo de caracteristicile individuale și a efectua sistematizarea lor.

De exemplu, Maxwell J., oferă caracteristici de natură predominant comunicativă. Mescon M.H., deși descrie echipa din punct de vedere al categoriilor de variabile interne, nu le ia în considerare, de exemplu, pe cele mai importante, precum sunt structura și scopul [84, p.56].

Parker G. M., [93, p.198] pornește doar de la două caracteristici ale echipei de management: în primul rând, de la faptul că echipa efectuează conducerea, și, în al doilea rând, reprezintă un grup orientat, în special, la realizarea propriilor sarcini. În definiția dată de Burlacu N., Graur E., lipsește semnificația scopului [21, p.198].

Analiza definițiilor anterioare ale echipei de management arată că autorii, 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. Putem astfel constata 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.

În opinia noastră, 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.

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 [86, p.458]. În așa mod, putem constata uniunea evidentă a tuturor membrilor echipei, care se prezintă ca un tot întreg.

Caracterul de integritate, în opinia autorului, este un element-cheie, deoarece anume el reflectă laturile fundamentale ale echipei:

- 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 este, în opinia noastră, interdependența dintre participanți. Baza 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 [17].

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, putem evidenția 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.

Despre importanța cunoștințelor, deprinderilor și valorilor în activitatea echipei vorbesc mulți autori, dar, în același timp, ei nu dezvăluie specificul de utilizare a acestora de către echipă. În acest sens, autorul și-a concentrat atenția anume asupra acestei componente a activității echipei. În special, studiile au arătat că unul dintre factorii-cheie pentru grupul de oameni care poartă în comun responsabilitatea pentru realizarea acestor obiective este profesionalismul fiecăruia dintre ei. Această caracteristică importantă a muncii în echipă a fost indicată de 83% din respondenți din întregul eșantion de companii intervievate. Printre cei care sunt membri ai echipei de management, această calitate este evidențiată de 98% (vezi anexa 3, tabelul 2).

Este important să subliniem faptul că în condițiile economiei de piață, a angajării libere și a cerințelor înalte a angajatorilor față de personal, "profesionalismul", apriori, ar trebui să se bucure de o cerere deosebită. Cu toate acestea, în realitate, precum este prezentat în studiul

autorului, devierea de la 100% este considerabilă. Cerințe apropiate de valoarea absolută a cererii pentru profesionalism demonstrează anume echipele de management.

Este important să menționăm că pe primul loc printre calitățile înaintate față de membrii echipei, Katzenbach J., de exemplu, numește calificarea profesională ca unul dintre cei mai importanți factori care determină succesul echipei. Calificarea profesională este înțeleasă ca un set de cerințe față de persoană, și anume [75] :

- Cunoștințe profesionale directe;
- Cunoștințe profesionale speciale;
- Cunoașterea altor domenii speciale;
- Abilități (prelucrarea electronică a datelor, metodele statistice);
- Cunoașterea limbilor străine, etc. [107].

Astfel, putem concluziona că unul dintre cele mai importante principii ale lucrului în echipă sunt cerințele ridicate cu privire la profesionalismul membrilor săi. Și acest lucru este firesc, deoarece anume profesionalismul constituie acea bază, care ajută membrii echipei să asigure soluționarea problemelor cu care se confruntă și să realizeze obiectivele propuse sau elaborate în comun. Calificarea profesională este una dintre componentele-cheie ale capacităților echipelor de management.

Profesionalismul echipei, cu toate acestea, nu poate fi estimat ca sumă a anumitor abilități ale membrilor săi. În epoca economiei bazate pe cunoaștere și a concurenței globale o problemă foarte acută este utilizarea întregului potențial al cunoștințelor dobândite de organizație sau, în cazul nostru, de echipă. Subliniind acest aspect, profesorul Școlii Superioare de Business de la Universitatea Stanford Bradford David scrie că cercetările arată că și în condițiile dificile deciziile echipei sunt mai perfecte decât cele luate unilateral [18, p.95]. Problema este că în cazul unui management autoritar, nimeni nu va afla vreodată dacă acestea au fost într-adevăr bune. În cazurile în care se produc decizii colective, cunoștințele unui membru al echipei pot fi verificate prin cunoștințele altuia, prin urmare, concluziile incorecte pot fi corectate imediat. Deci, dacă la o problemă complicată lucrează împreună câțiva oameni deștepți, soluția este întotdeauna mult mai bună decât cea propusă de unul, fie acesta extrem de inteligent.

În baza acesteia, este posibilă identificarea unor noi aspecte ale trăsăturilor esențiale ale echipelor de management care au apărut sub influența schimbărilor tehnologiilor de producție și informaționale, transformării în resurse de bază ale dezvoltării organizațiilor, oamenilor și cunoștințelor pe care le posedă.

Potrivit autorului, echipa de management ar trebui să acționeze nu doar ca o uniune de profesioniști de înaltă calificare, ci și ca o structură care generează în baza cunoștințelor existente noi cunoștințe, implimentînd idei derivate din cunoștințe. Cu alte cuvinte, echipa de management, în accepțiunea actuală, este o structură care transformă activele nemateriale în avantaje competitive ale organizațiilor nu numai astăzi, ci și în viitor. De fapt, echipa de management actuală reprezintă o asociație de "knowledge workers" care transformă aceste cunoștințe în beneficiul organizației.

În condițiile actuale, echipele de management, așa cum se va menționa mai târziu și în capitolul II, apar din echipele ce posedă cunoștințe de gestionare a activelor materiale și se transformă în echipe ce extrag efecte din exploatarea know-how și a proprietății intelectuale. Cu alte cuvinte, astăzi echipa de management este o asociație, bazată pe cunoștințele sale, avînd scopul de a genera noi cunoștințe, de a le înstrăina și capitaliza în procesul de gestionare a organizației, avînd ca scop competitivitatea ei. Acest fapt este o caracteristică importantă a echipelor de management moderne.

Anterior conducerea firmei în procesul de activitate, acționînd ca o echipă, se baza pe cunoștințele ce vizează modul de utilizare a activelor materiale și pornea, în primul rînd, de la niște forme și metode de lucru existente și aprobate în trecut.

Referindu-se la această caracteristică, autorul Katzenbach J. monografiei "Teams at the Top: Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders", menționează că dacă mai devreme, pe bună dreptate, știința de management își focusa atenția pe stabilirea obiectivelor și structurilor, relațiilor și coordonării, motivării și stimulilor, deciziilor și punerii în aplicare a acestora, acum, accentul s-a deplasat spre formele și metodele organizaționale concepute pentru a maximiza utilizarea resurselor intelectuale [74]. Acesta este managementul cunoștințelor, managementul în condiții de incertitudine, marketingul inovator, managementul proiectelor, management de mediu, precum și cultura corporativă.

Următorul factor care contribuie la formarea relațiilor de echipă, în opinia autorului, sunt procesele. Prin procese autorul înțelege tipurile de interacțiune în curs de luare a deciziilor și de punere în aplicare bazate pe anumite principii. Anume procesele sunt utilizate de către participanți pentru a converti resursele disponibile într-un rezultat final - soluții eficiente.

Pentru echipele de management, unele procese sunt formalizate și documentate, de exemplu, cerințele de interacțiune atât pe verticală, cât și pe orizontală. Cele mai multe procese care asigură coordonarea și comunicarea în echipă, sunt informale și reprezintă un mijloc de

punere în aplicare a activităților comune, acordurilor interne. Alinierea acestor procese constituie cel mai dificil aspect al formării echipelor de management.

De aici rezumă înțelegerea și identificarea proceselor care determină activitățile echipelor și care sunt importante pentru concretizarea rolului lor esențial. În acest sens, în categoria caracteristicilor esențiale ale echipelor de management, unii autori includ norme care să reglementeze relațiile dintre membrii echipei. Analizând echipa de management din acest punct de vedere, West Michael indică faptul că pentru echipă sunt importante normele și valorile comune. "După ce ați stabilit opiniile (părerile) membrilor echipei, evidențiați valorile de bază pe care le-ați definit împreună. Apoi lucrați cu echipa pentru a stabili reglementările necesare sau regulile fundamentale [105, p.89].

Astfel, trebuie să se sublinieze un detaliu important - normele relațiilor umane nu sunt impuse de cineva de sus, ci sunt elaborate de echipă. Echipa ca o uniune de oameni cu scopuri comune are și relații specifice în interiorul său. Echipa, spre deosebire de grupul care reprezintă o unitate formată după principiul "ordin-subordonare", este un întreg organic - un organism viu, înzestrat cu suflet. În așa mod, Warnecke H. J. în lucrarea sa „The Fractal Company A Revolution in Corporate Culture” definește normele interdependenței în echipă [104].

Un anumit număr de cercetători subliniază importanța formării relațiilor bazate pe roluri. Astfel, Belbin R. Meredith constată că în echipele de management este important să se evidențieze sistemul de roluri care reflectă "particularitățile comportamentului membrilor echipei cu caracteristici individuale și abilități diverse [7, p.88]. După mai mulți ani de cercetare, M. Belbin a identificat următoarele roluri:

- Coordonatorul.
- Formatorul.
- Fabrica.
- Monitorul - Evaluatorul.
- Implementatorul.
- Investigatorul de resurse.
- Coechipierul.
- Finalizatorul.
- Expertul.

Cu toate acestea, potrivit opiniei autorului, este important să ne concentrăm nu numai asupra utilizării eficiente a rolurilor specifice ale unui sau altui membru al echipei dar și asupra identificării calităților individuale și de personalitate care să le corespundă specificului

comportamental și să asigure procesul de interacțiune a lor. Unul dintre primii pași către aceasta este complementaritatea fiecăruia dintre membrii echipei. Acest lucru este demonstrat, de exemplu, de Adizes Isaac, care consideră că pentru a oferi un management de calitate, organizația trebuie să învețe și să adopte o nouă paradigmă, conform căreia singura soluție reală în soluționarea problemei eforturile comune ale purtătorilor stilurilor complementare [1, p.159].

Avem nevoie de o echipă de lideri, manageri, directori, care se completează reciproc și sunt capabili să echilibreze tendențiozitatea abordărilor sale. Fiecare dintre ei efectuează foarte bine cel puțin una din cele patru funcții și satisfăcător pe celelalte. În loc de a vorbi despre unul singur care poate face totul, este nevoie de a delega procesul de producție, administrare, antreprenariat, integrare a echipei, deoarece nu există nici o persoană capabilă de una singură să le acopere pe toate [1, p.253].

Importanța proceselor de unificare este menționată și de unul dintre autori care afirma că "numai în cazul reuniunii indivizilor care au drept calitate dominantă moduri de comportament diverse, într-un grup sau o organizație, devine reală posibilitatea de dominare alternativă într-un interval de timp redus a fiecăruia dintre cele trei moduri ca rezultat al schimbării "liderilor". Această caracteristică este deosebit de importantă pentru succesul organizației sau grupului într-un mediu dinamic și schimbător, ce presupune apariția situației cu privire la cele trei categorii - atât tipice și atipice, cât și incerte [22].

Observațiile autorului demonstrează că membrii echipei elaborează de sine stătător convingeri cu privire la modul în care ei ar trebui să conlucreze și care ar trebui să fie prioritățile lor, prin experiența proprie percep justetea și valabilitatea diferitor moduri de colaborare și le urmează pe acelea, care sunt cele mai favorabile pentru atingerea obiectivelor. Ca rezultat, procesele de interacțiune încep să se contureze. În măsură ce compania manifestă succes, membrii echipei treptat ajung la concluzia că procesele de interacțiune, pe care le-au folosit, constituie o modalitate corectă a lucrului în echipă, realizat de ei.

Astfel, putem concluziona că procesele care asigură interacțiunea dintre membrii echipei se prezintă ca un set de norme și reguli de conduită, elaborate de echipă, și sunt o parte importantă a activității echipei.

Un alt aspect important, ce contribuie la apariția unor echipe moderne de management, este cultura organizațională care are legături strânse cu sistemul de valori ale participanților. În literatura de specialitate modernă cultura organizațională este analizată ca fiind indispensabilă de organizație. Cu toate acestea, studiul nostru demonstrează că echipa de management are o cultură organizațională proprie. Este important de subliniat faptul că la baza culturii organizaționale ale

echipelor, cultură în proces de formare, se află valorile comune ale participanților. Mai mult decât atât, gradul de compatibilitate al valorilor determină apariția unei anumite culturi organizaționale, care consolidează sau destramă echipa.

Anume acest aspect, în opinia autorului, este indicat de Menard C. care declară că cultura organizațională „ca structură a valorilor de bază ce sunt inventate, descoperite sau dezvoltate de un grup, referindu-se la soluționarea problemelor de adaptare externă și integrare internă, ca structură de valori care funcționează destul de bine și poate fi considerată operațională din acest punct de vedere poate fi transmisă noilor participanți, astfel încât aceștia să se simtă adecvat, să gândească adecvat și să reacționeze la probleme similare [83, p.1229].

Astfel, dacă profesionalismul individual, inițiativa, responsabilitatea sunt orientate spre materializarea cunoștințelor și ideilor personale, iar procesele de interacțiune, comunicarea, formează un sistem de conexiuni și relații de natură de producție, atunci cultura organizațională contribuie la reuniunea oamenilor cu valorile sale, cu interesele și caracteristicile personale. Anume ea devine baza procesului creativ și a activității inovatoare, deoarece este "inclusă" în sistemul de conexiuni și relații cu caracter de producție.

Prin urmare, pentru echipa de management este importantă nu doar existența valorilor comune, dar și coordonarea lor, altfel zis, urmarea unor valori unice în procesul de exercitare a activităților sale. Cu alte cuvinte, gradul de potrivire a valorilor, urmarea acestora, manifestate în general ca cultură organizațională este o caracteristică importantă a trăsăturilor echipei. Anume ea permite membrilor echipei să acționeze independent, dar în același timp, îi face să acționeze în mod similar.

Astfel, în baza argumentelor enumerate, putem concluziona că echipele pot fi identificate prin trei grupuri de factori care caracterizează esența lor.

Primul cluster constă din caracteristicile individuale și personale care trebuie îndeplinite de persoanele din echipă. Ele determină baza cunoștințelor individuale, a profesionalismului, a calității de membru pentru un anumit rol în echipă, a responsabilității etc. Acest grup stabilește anumite cerințe pentru fiecare membru al echipei la nivel individual vizavi de posibila participare a sa în echipă, pornind de la potențialul acumulat personal cu privire la rolul și sarcinile pe care acesta va trebui să le confrunte la nivel profesional.

Astfel, putem trage concluzia că setul de clustere cu privire la calitățile individual-personale ale membrilor echipei sunt determinate de problemele pe care aceștia au nevoie de a le rezolva.

Tabelul 1.1. Identificarea și clasificarea calități-individuale a membrilor echipei pentru capitalizarea businessului [elaborat de autor]

Nr.	Clasificarea calități-individuale a membrilor echipei	Factorii echipei de management în capitalizarea businessului
Primul cluster	individuale și personale	- cunoștințe individuale - profesionalismul - responsabilitate
Al doilea cluster	interacțiune, coordonare și comunicare	- norme și reglementări de activități comune - limite și loialitate
Al treilea cluster	valorile și cultura organizațională	-un set de standarde în dependență de care se stabilesc prioritățile

Este important să subliniem particularitatea echipelor de management în cadrul clusterului dat, deoarece caracteristicile individual-personale ale membrilor nu întotdeauna pot fi definite în timpul formării echipei, cum, spre exemplu ar fi în cazul unui proiect conturat, în procesul de realizare a căruia este bine cunoscut cine, datorită calităților sale profesionale, ar trebui să participe ce ar trebui să facă. Pentru echipele de management această setare este determinată de un mediu schimbător și turbulent. Prin urmare, printre membrii echipei pot să apară fețe noi sau consultanți solicitați temporar pentru o anumite situație din mediul de afaceri. Prin urmare, echipa de conducere a companiei - nu este o formațiune statică, constituită o dată și pentru totdeauna din manageri conduși de liderul lor, ci o formare ce se schimbă din punct de vedere calitativ și cantitativ.

Al doilea grup de factori în baza cărora pot fi identificate echipele de management, este asociat cu procesele de interacțiune, coordonare și comunicare ale participanților. Interacțiunea, în cazul acesta, se prezintă ca o urmare a normelor și reglementărilor de activități comune, formulate și adoptate de către membrii echipei. Ele determină modul și hotarele proceselor de interacțiune în limitele cărora se păstrează loialitatea membrilor echipei unul față de altul. Este important de menționat faptul că interacțiunea dintre membrii echipei este determinată de obiectivele cu care se confruntă organizația. Anume ele constituie punctul de plecare în formarea echipelor, deoarece fără ele, însăși existența lor devine inutilă. Astfel, al doilea grup de factori care identifică trăsăturile specifice ale echipelor de management este caracterizat prin procesele în care are loc interacțiunea membrilor echipei. Scopul acestor procese este asigurarea

beneficiilor rezultate din factorii ce vizează primul cluster, adică a calităților profesionale ale membrilor echipei. Această interacțiune trebuie să implice apariția în echipă a sinergiei atunci când potențialul global al echipei ca rezultat al interacțiunii este mai mare decât suma potențialului individual al persoanelor din care aceasta este compusă.

În plus, clusterul cu privire la echipele de management caracterizează modul în care echipa determină obiectivele, prioritățile, strategia cu privire la activitatea sa și organizația gestionată de ea, cum folosește posibilitățile latente, avantajele competitive implicite pentru a obține rezultate constante bune într-un mediu din ce în ce mai complex și în continuă schimbare. De aceea, principiile și metodele de luare a deciziilor de management, stilul de management și structura organizatorică, caracteristice echipelor de management sunt determinate, pe de o parte, de cerințele inovatoare de dezvoltare ale companiilor în condițiile unor modificări externe din ce în ce mai imprevizibile, și, pe de altă parte – de necesitatea de a obține efecte din conlucrarea oamenilor.

Și, în sfârșit, al treilea cluster de factori ai echipei de management o dezvăluie din punct de vedere al valorilor și al culturii organizaționale specifice participanților. Prin valoare, în acest caz, se subînțelege un set de standarde în dependență de care angajații stabilesc priorități, care le permit să analizeze dacă este atractiv sau nu lucrul în echipă, dacă lucrul este interesant, sau pur și simplu acceptabil pentru ei.

Astfel, printre numeroasele abordări cu privire la definirea echipei de management ca a unui fenomen de conducere ar trebui să se evidențieze abordarea practică în care echipa, ca o structură unită de manageri în baza comunicării și schimbului de talente, aptitudinilor și abilităților, angajamentului față de valorile comune, contribuie la capitalizarea de cunoștințe și creșterea capitalizării businessului, ceea ce duce la majorarea competitivității acestuia.

Managementul de echipă reprezintă, de fapt, gestionarea transformării resurselor umane individuale, ce creează valoare în alte resurse colective cu sarcini similare.

1.2. Condițiile necesare pentru formarea echipelor de management

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.

Economia Occidentului din anii 1990 a înaintat cu pași impunători. Astăzi observăm la ei o tranziție de ordin tehnologic nivelul al șaselea, de la microelectronică la nanoelectronică, utilizarea biotehnologiei genetico-ingineresti în agricultură și domeniul sănătății.

În Republica Moldova, până la moment, în cele mai multe ramuri persistă al treilea și în unele al patrulea nivel tehnologic. "În momentul de față, declară Stratan A., în Republica Moldova, în mediu, se utilizează doar 8-10% din ideile și produsele inovatoare, pe când, de exemplu, în Statele Unite – 62%, în Japonia – 95%. Uzinele autohtone realizează doar 6% din cercetările științifice, companiile din UE – 65%, Japonia – 71%, SUA – 75% " [97, p.20].

Din aici putem trage o concluzie importantă: Republica Moldova se confruntă cu sarcina de modernizare și diversificare a economiei sale, a transferului la o modalitate inovatoare de dezvoltare. Restructurarea radicală a forțelor de producție, formarea unui nou mod tehnologic nu mai poate fi amânată chiar și pentru o perioadă minimă.

În literatura economică modernă s-a obișnuit a caracteriza economia nouă ca o economie bazată pe cunoaștere. Astfel, Certo S. identifică următoarele cinci trăsături distinctive ale noii economii [29, p.549]:

În primul rând, performanța este tot mai dependentă de utilizarea realizărilor științifice și tehnologice, precum și de calitatea de informare și de gestionare.

În al doilea rând, în țările dezvoltate atenția producătorilor și consumatorilor se deplasează de la producția materială spre activitatea informațională.

În al treilea rând, există o transformare profundă a procesului de producție (de la cel standardizat de masă spre cel personalizat, adică spre cel care este flexibil în dependență de cerințele schimbătoare ale consumatorilor de producție, și de la organizarea integrată pe verticală - în direcția relațiilor orizontale și a interacțiunilor dintre departamente).

În al patrulea rând, economia devine mai globală, astfel încât capitalul, producția, managementul, piețele, forța de muncă, informația și tehnologiile sunt organizate, indiferent de granițele naționale.

În cele din urmă, în al cincilea rând, schimbările tehnologice, care se bazează pe tehnologiile informaționale, transformând baza materială a lumii moderne capătă din ce în ce un caracter mai revoluționar [24, p.123].

Autorii în lucrarea "Economie" consideră că caracteristica principală a noii economii este dezvoltarea accelerată și utilizarea activelor nemateriale și a mediului nematerial al activității economice. Producția, distribuția și utilizarea cunoștințelor stau la baza economiei cunoașterii, infrastructura a sa devenind rețeaua informațională mondială [35, p.62].

Toate acestea ne sugerează că activitățile impunătoare ulterioare în ceea ce privește dezvoltarea economiei naționale nu pot fi asigurate de formele și metodele managementului tradițional, ele necesită crearea condițiilor pentru funcționarea managementului inovațional, care se bazează pe cunoaștere și pe inovații ca o nouă combinație de resurse industriale și intelectuale; orientarea către nevoile clienților și către obținerea eficienței ridicate a proceselor de producție. Toate acestea necesită în mod obiectiv de la managementul firmei nu doar consolidare și coordonare sistematică a acțiunilor, dar și creativitate, inițiativă și spirit antreprenorial. Iar aceste calități nu pot fi demonstrate în condițiile unei ierarhii administrative dure. De aceea, ca contraargument acestora, sunt create echipele de management, care, potrivit opiniei autorului, optează pentru cooperare, pentru luarea în comun a deciziilor, se bazează pe talent și inițiativă.

Astfel, una din condițiile importante de opțiune pentru echipele de management este necesitatea obiectivă, în condițiile unei economii fundamentate pe cunoaștere și dezvoltare inovațională, de a se baza în procesul de management pe inovări, ceea ce echipele și realizează în mare măsură mult mai bine decât fără utilizarea acestora.

În al doilea rând. Condiția cea mai importantă pentru formarea noului management, care este caracteristic pentru echipele de management, sunt procesele de globalizare în sistemul economic caracterizate prin trans-naționalizarea producției și circulația capitalurilor financiare în întreaga lume. De fapt, are loc procesul de integrare economică internațională cu fluxul transfrontalier de bunuri, servicii, capital, tehnologii, informații și de circulație a persoanelor între țări; predomină orientarea spre piața mondială în domeniul comerțului, investițiilor și a altor tranzacții; integrarea teritorială și instituțională a piețelor. Ca urmare, spune Bari I., "se formează un sistem economic relativ integrat, care acoperă suprafața de aproape întreaga planetă și dictează propriile reguli naționale societăților.

În aceste condiții, managementul firmelor din Republica Moldova nu se va putea orienta nici spre piața locală regională, dar nici spre cea națională. El trebuie să posede informații despre conjunctura mondială, să raporteze competitivitatea sa cu competitivitatea companiilor care operează pe piața mondială [5, p.359].

La rândul său, acest lucru necesită prelucrarea și conceptualizarea a mai multă informație decât chiar la sfârșitul secolului XX, elaborarea variantelor de decizii manageriale în baza unei

analize aprofundate a caracteristicilor și beneficiilor interne, precum și impactul pieței internaționale, ceea ce nu este numai dificil, dar, uneori, imposibil de a face de unul singur conducătorului firmei.

Impactul proceselor de globalizare asupra managementului firmei este amplificat de dezvoltarea unei economii bazate pe cunoaștere. Cererea de bază a ei – de a învăța să formeze costul din activele nemateriale și de a poseda arta de gestionare a acestora. Pentru marea majoritate a companiilor, cunoștințele dobândesc rolul de competențe-cheie și elemente inovaționale fundamentale de dezvoltare ale firmelor Bari I., subliniază că experiența colectivă, sau resursele bazate pe cunoștințe sunt definite ca competențe de bază, o practică comună sau o artă-cheie [6, p.436].

Astfel, economia bazată pe cunoaștere, nu numai solicită, dar și stimulează procesele de formare a echipelor de management în calitate de purtători ai experienței colective, ai resurselor intelectuale, capabile de a asigura avantaje competitive companiilor. În această situație managementul trebuie să dea dovadă de atitudine creatoare și modificată față de business. Principala sursă a acestei atitudini devine omul și resursele sale, în cazul dat, creativitatea.

Cu toate acestea, în ceea ce privește gestionarea curentă a activității organizației creativitatea unei persoane în sistemul de management nu poate da rezultate performante. Motive sunt suficiente: sistemul de management birocratic, slab adaptat la inovare; sistemul de motivare imperfect pentru specialiștii apti de idei creative etc. De aceea abordarea managementului, folosind inovarea, poate fi activat numai în cazul în care de aceste inovații este interesat managementul de top al companiei. Mai mult decât atât, acesta trebuie să fie integrat în echipele de management avînd avantaje, așa cum s-a menționat anterior, în comparație cu administrarea unipersonală.

Este imposibil în acest context să nu fim de acord cu savanții care afirmă că dacă zece ani în urmă se considera că ideile de afaceri sunt generate de un singur om, acum este vorba de creativitatea echipei.

Astfel, echipele de management sunt solicitate de economia cunoașterii anume în virtutea faptului că anume ele astăzi reprezintă acele structuri ce sunt capabile să se bazeze pe competențele membrilor săi, valorificîndu-le în afacerea companiilor [30, p.164].

În al treilea rând, un nou factor care influențează dorința managementului de a se uni în echipe, pentru Republica Moldova, a devenit structura de proprietate. Acest lucru se datorează faptului că instituțiile de guvernanță corporativă sunt unele din cele mai importante elemente ale

economiei complexe moderne de piață. Eficacitatea lor depinde, în mare măsură, de gradul în care interesele de management sunt în concordanță cu interesele proprietarilor.

Cercetările și experiența demonstrează că venirea unui nou proprietar, capabil, în virtutea deținerii pachetului de acțiuni de control, să influențeze formarea corpului de manageri, de regulă, duce la faptul că managementul firmei este delegat echipei de management, formată din proprietari. Experiența ultimilor ani constituie o confirmare a acestui fapt – venirea unei noi echipe de management la S.A. "Ionel". În acest sens, este necesar să se distingă două aspecte ale venirii echipelor [127].

Primul este legat de dorința proprietarului de a avea în conducerea firmei persoane, orientate spre interesele lui personale, și încrederea fermă că proprietatea lui, ca urmare a acțiunilor de management, nu va ajunge în mâini străine.

Al doilea aspect este legat direct de caracterul de echipă al asocierii managementului, deoarece proprietarul este interesat de îmbunătățirea eficienței de utilizare a proprietății. Acest obiectiv este bazat pe reuniunea managementului în echipe, deoarece, în opinia managerilor, anume echipele creează mai multe oportunități de realizare a scopurilor proprietarului. Această caracteristică de formare a echipelor - nu prin ordinul directorului general, ci din conștientizarea necesității de interacțiune în echipă, a fost indicată de mai mult de 64% dintre respondenții studiului realizat de autor.

În afară de aceasta, o altă premisă pentru formarea echipei de management, bazată pe relațiile de proprietate, este mărimea pachetului de acțiuni deținute de management.

Astfel, potrivit sondajului, realizat de „CBS-AXA” insiderii rămân să fie cea mai mare categorie de proprietari, care dețin aproximativ jumătate din toate acțiunile întreprinderilor industriale din Republica Moldova. Este important, însă, să se aibă în vedere faptul că "corelația de forțe" în interiorul acestui grup în ultimul timp s-a schimbat brusc. Dacă la începutul reformelor de piață se observa o dominare clară a proprietății angajaților, mai târziu, pe pozițiile importante, a înaintat proprietatea managerilor: potrivit estimării „CBS-AXA”, în 2003, pachetul de acțiuni deținut de ei, este semnificativ mai mare decât pachetul de acțiuni, deținut de salariați (26% vs. 21%). Mai mult decât atât, în conformitate cu prognozele participanților la sondajele efectuate de „CBS-AXA” cota managerilor va crește și mai mult, apropiindu-se de o treime [128].

Analiza referitoare la apartenența în categoria de insideri demonstrează că acest fapt poate fi o condiție importantă în formarea de echipe. Mai mult de 46% din manageri,

participanții la sondaj, au remarcat faptul că necesitatea de a se alătura echipei este rezultatul interesului lor personal ca a unor acționari ai societății în cauză.

Printre premisele obiective ar trebui să fie inclus, de asemenea, și factorul de neîncredere a proprietarului față de managementul, care asigură conducerea companiei sale. În acest caz, se are în vedere proprietarul dominant de tip outsider. Conform estimării experților, pentru o treime dintre manageri asocierea într-o echipă de management este o reacție naturală de apărare față de neîncrederea în ei a proprietarului outsider. În același timp, acest factor (neîncrederea proprietarului) pentru întreprinderile în care proprietatea este în mâinile insiderilor, de fapt, nu are loc.

În al patrulea rând, în unele întreprinderi astăzi tot mai intens este introdus conceptul de funcționare a piețelor interne (piețe organizaționale). Astfel, în S.A. "Tricon" toate unitățile au devenit entități autonome, care cumpără și vând servicii în interiorul și în afara societății. Astfel de unități autonome sunt unite printr-o rețea unică de informații, un sistem financiar unic și o cultură antreprenorială [130]. Analiza activității întreprinderilor ce utilizează piețele intraorganizaționale și, prin urmare, bugetarea, arată că, în acest caz, managerii de nivel superior sunt lipsiți de posibilitatea de a gestiona operativ și eficient procesele de producție care au loc în subdiviziuni și își concentrează atenția asupra scopurilor și sarcinilor strategice ale companiei. Altfel zis, sarcina principală a echipei de management constă în crearea unui mecanism de constituire a avantajelor competitive durabile ale companiei în condițiile unui mediu extern schimbător și incert, găsirea de noi combinații de active ale organizației, elaborarea de noi modele de afaceri, adoptarea deciziilor principiale investiționale și inovatoare. La nivel de organizație astfel de decizii manageriale necesită competențe speciale ale managerilor, interacțiune și coordonare a deciziilor, aptitudini și abilități de a lua împreună decizii manageriale, bazându-se pe cunoștințele despre competențele de bază ale organizației.

Astfel, apariția echipelor de management este determinată de modificarea orientării obiectivelor eforturilor manageriale de la administrarea operativă a subdiviziunilor spre managementul strategic al companiei în general.

În al cincilea rând. Complexitatea tot mai mare a sistemului organizatoric și tehnologic de producție este automat însoțită de o creștere a calificărilor profesionale ale angajatului. Acest lucru se datorează, în primul rând, faptului că actualizarea tehnologiilor și a echipamentului a adus la faptul că întreprinderile să facă investiții mari în management, ceea ce a contribuit, la rândul său, nu doar la creșterea calificării, ci și a abilităților creative ale acestei categorii de lucrători. Ca urmare, astăzi managerul reprezintă nu doar un profesionist cu calificare înaltă, dar

și o persoană cu multe necesități , printre care este, de asemenea, necesitatea de a-și realiza propriul potențial, inclusiv cel managerial prin influențarea stării de lucruri în organizație. Cu toate acestea, din cauza problemelor vaste de management și a incertitudinii din viitor, volumului informațional vast, folosit în scopul de luare a deciziilor, managerul este obligat să acționeze obiectiv, colaborând cu colegii săi, ceea ce de asemenea, îi formează managerului nevoia de a combina potențialul său individual în baza echipelor de management.

În al șaselea rând, managerilor, la fel ca și altor indivizi, le sunt specifice valori, care determină, în mare măsură, comportamentul lor. Aceste valori importante pentru economie, în opinia lui Jalencu M., sunt: "... formație colectivă, dorința de a lucra împreună, comunul, colegialitatea – care întăresc identitatea și se opun colectivismului impersonal și voinței individualismului, justiția etc. " [72, p.26].

Valorile date, din punct de vedere strict economic, sunt direct legate de formarea echipelor de management. Luarea deciziei în comun pentru omul de naționalitate nu este un domeniu care ar trebui să fie redescoperit. Înțelegerea necesității, abilitățile necesare, și, în cele din urmă, tendința de a lucra în colectiv și de a lua decizii colective, spre deosebire de țările occidentale, a fost conștientizată de omul național nu la începutul de dezvoltare a capitalismului, ci mult mai devreme.

Din punct de vedere istoric, în țările dezvoltate rolul economic major în formarea de competențe și abilități pentru munca în comun și traiul, l-a jucat comunitatea. Comunitatea din punct de vedere economic reprezintă mai multe persoane, ce oferă posibilitatea de a-și uni forțele pentru a atinge anumite obiective economice, ce nu sunt realizabile pentru un singur cetățean.

Astfel, la baza dezvoltării conceptului de echipă în secolul XXI stă complexul de premise prezentat în rândurile precedente care, de fapt, forțează directorii și managerii să aplice practica de formare a echipelor de management.

Acest lucru, de exemplu, poate fi explicat printr-un procent relativ ridicat de răspunsuri pozitive în studiul nostru la întrebarea "Există în organizația dumneavoastră echipe (de management, formate din specialiști, lucrători, de proiect etc.)" - aproape 55% din respondenți din întreprinderile industriei textile au menționat că în întreprinderea lor sunt așa echipe. Analiza acestui fenomen, făcută cu experții într-un focus grup, a permis formularea a trei motive principale, care pot fi plasate în următoarea ordine [68, p.168]:

- Locul I: omul se caracterizează printr-o puternică credință în colectivism, ceea ce duce la conlucrare. Participarea la procesul de luare a deciziilor (de multe ori formală) este percepută

de el ca formare a comunității "Noi", care este clasat ca acțiune de echipă. Ideea este susținută și de mass-media, care numește orice grup de profesioniști din jurul directorului, echipă;

Locul II: businessului modern îi mai sunt încă caracteristice așa forme de creare, precum formarea de capital, inițierea unei afaceri cu colegii, prietenii din copilărie, colegii de clasă, cu membrii familiei, cazuri în care formarea unor relații administrative este greu de închipuit, dar pentru care, în schimb, este foarte potrivit principiul de lucru în echipă ca principiu de conlucrare prietenoasă în scopul atingerii obiectivelor;

- Locul III: funcționarea echipelor reale de conducere. Cu toate acestea, s-a propus ca și această categorie să se împartă în două părți:

a) acolo unde există o echipă, după părerea directorilor. Potrivit sondajelor, aproape 30% din manageri au indicat că au alături o echipa de management;

b) acolo unde există o echipă, potrivit experților. Echipetele de management, în opinia lor, pot fi atestate nu mai mult decât în 14% din întreprinderi.

Astfel, există o tendință, conform căreia, liderii, de multe ori, își fac iluzii cu privire la existența în preajma lor a astfel de echipe. Potrivit experților, acest lucru se datorează, în mare parte, opiniei dominante despre prestigiul companiei în cazul prezenței echipei, și de multe ori, din simpla dorință a conducătorului de a părea mult mai democratic decât este în realitate.

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.

1.3. Impactul structurii de proprietate la formarea și dezvoltarea echipelor de management în companii

Înființarea unei echipe de management prevede că aceasta are putere deplină în cadrul firmei. Prin urmare, locul și rolul echipei de management reprezintă cel mai înalt nivel de management, care elaborează și asigură realizarea obiectivelor strategice ale firmei. Acordând o atenție deosebită acestui lucru I. Ansoff, de exemplu, observă că echipele de management "sunt tratate ca echipe speciale pentru că, potrivit cercetătorilor, acestea diferențiază de echipele de lucrători, interfuncționale, de creație, de proiect și altele ce au, de asemenea, specificul său propriu. Anume echipele de management, și numai ele, sunt concepute pentru a soluționa în mod continuu și cu succes probleme de dezvoltare strategică a companiei într-un mediu dinamic" [3, p.156].

Potrivit opiniei autorului, rolul echipei ca a unui elaborator și organizator al strategiei firmei, care se prezintă ca unul de bază, preconizează și alte câteva roluri ale sale. În special, Woodcock Mike subliniază așa rol important al echipei de management, precum este crearea unui nivel deosebit de interacțiune între participanți și realizarea în acest mod a efectului de sinergie [107, p.129]. Altfel spus, nu este vorba doar despre atragerea într-o echipă a celor mai buni manageri, dar și de obținerea de la această combinație a efectului, care ar depăși suma capacităților individuale ale managerilor.

Cu toate acestea, pentru a obține efectul de sinergie este important să se găsească modalitățile de soluționare a conflictului de interese a proprietarului și a managerului angajat, care, în opinia autorului, este una dintre cele mai importante obstacole în calea asocierii managerilor în echipe.

Pentru a înțelege procesele de formare a echipelor de conducere, este important să subliniem faptul că interesele antreprenorilor și administratorilor angajați, potențial atașați echipei nu numai că nu corespund, dar, spre regret, nici nu pot fi îndepărtate. Managerul angajat se străduiește să obțină majorarea salariului și îmbunătățirea condițiilor de muncă, și acesta este principalul motiv care îl stimulează să fie participant al echipei de management. Proprietarul însă este interesat de minimizarea costurilor și maximizarea veniturilor.

Cu toate acestea, într-un anumit domeniu, aceste interese contradictorii pot să se apropie. Și o parte, și alta este interesată de faptul ca societatea să funcționeze în mod eficient și să obțină un profit mai mare. Dar astfel de preocupare se manifestă la administratori numai în cazurile când, odată cu majorarea eficienței și rentabilității întreprinderii, cresc veniturile lor, se îmbunătățesc condițiile de muncă și de viață. Din acest motiv, proprietarul ar trebui să fie interesat de faptul ca interesele managementului să fie satisfăcute. Putem presupune că dezvoltarea echipelor de management ca o condiție pentru creșterea eficienței și rentabilității întreprinderii necesită prezența unui proprietar civilizat, capabil să încredințeze administrarea companiei managerului angajat.

Această abordare cu privire la dezvoltarea echipelor de management se ciocnește de o problemă, evidențiată de F. Taylor. În special, el a scris: "Faptul că realizarea profitului maxim pentru antreprenor în legătură cu bunăstarea maximă a lucrătorilor angajați, ar trebui să fie două sarcini principale ale managementului, pare a fi atât de înțeles de la sine că, chiar și menționarea acestui fapt este de prisos. Cu toate acestea, fără nici o îndoială, că în toată lumea industrială o parte semnificativă de antreprenori organizați, precum și muncitori organizați, stau pentru război, mai degrabă decât pentru pace, și poate că, majoritatea atât de pe o parte, cât și pe de altă parte,

nu cred în posibilitatea de reglementare a relațiilor sale în așa mod, ca interesele ambelor părți să devină identice" [100, p.50].

Este important să reținem că și pentru proprietar, și pentru managerul angajat formarea unei părți profitabile este rezultatul unei utilizări eficiente a proprietății.

În acest sens, putem trage concluzia că punctul de convergență a conducătorului angajat și a proprietarului este funcționarea eficientă a societății, deoarece numai în acest caz, în baza obiectivelor pe termen lung, sunt realizate scopurile și unora, și altora. O condiție importantă pentru aceasta servește aceeași atitudine responsabilă pentru proprietate ca sursă de venit și din partea managerilor angajați, și din partea proprietarilor înșiși. Cu toate acestea, o astfel de "atitudine responsabilă față de proprietate" în practica de guvernare a Republicii Moldova de abia începe să se contureze.

Din punct de vedere istoric, dezvoltarea producției, formarea principiilor de conducere au distrus integritatea proprietății și integritatea de gestionare a activității economice și a dus la izolarea activităților de management și apariția unui management profesionist. Cu toate acestea, formarea unei clase de proprietari și manageri profesioniști, în același timp, a contribuit la apariția unei noi probleme, neglijarea căreia a redus drastic eficiența producției. Esența ei constă în înstrăinarea lucrătorilor angajați, inclusiv și a managerilor, de la nevoile și preocupările proprietarului, și, prin urmare, de la necesitățile companiei în care ei lucrează.

Pentru Republica Moldova de azi, această înstrăinare este determinată, în primul rând, de locul și rolul care îl are proprietarul firmei. De regulă, fiind unipersonali, și, de multe ori, lideri excesiv de autoritari, ei se bazează pe sistemul valorilor proprii. Acestea sunt următoarele:

- bazarea pe proprietate, deoarece aceasta satisface ambițiile omului sărac din trecut în scopul de a face bani și a-și câștiga poziția în societate;
- interesul pentru bani, nu pentru munca, care îi aduce și îi înmulțește;
- recurgerea la propriile aptitudini de lider - "Am creat firma, am condus-o într-o perioadă dificilă și numai eu o pot administra astăzi și mâine."

Acest sistem de valori nu contribuie la aceea că liderii să se concentreze asupra afacerii sau asupra ideii de promovare a firmei. În plus, mulți proprietari și manageri de întreprinderi din industria prelucrătoare acordă atenție insuficientă problemelor vitale interne ale organizațiilor sale. În special, autorul ne demonstrează că proprietarii de business, de regulă, fiind încă și manageri, nu văd rezerve în cultura organizațională, în stilul de conducere, în crearea relațiilor de parteneriat cu scopul de a dezvolta compania.

De asemenea, este important faptul că mulți dintre proprietarii - lideri au venit în perioada unui colaps economic general, și ceea ce i-a făcut lideri carismatici într-o perioadă atât complicată este că au păstrat locurile de muncă și au oferit salarii, chiar dacă și insuficiente, dar în măsură de a păstra colectivul de bază al angajaților. Așa lider conduce firma fără a ține cont de oameni, iar astăzi folosește capitalul uman, care este principalul potențial al organizațiilor, într-un mod insuficient. Mai ales capitalul, purtători ai căruia sunt managerii angajați.

În același timp, atitudinea față de managementul angajat este o reacție împotriva comportamentului "oportunist" al acestuia, care a folosit posibilitățile sale în scopul sustragerii activelor și preluării controlului asupra dreptului de proprietate. Acest lucru a fost facilitat, în mare măsură, de legea nr. 786 din 1996 „Cu privire la faliment” și legea nr. 149 din 2012 „Cu privire la insolabilitate” care permitea utilizarea chiar și a unei datorii restante nesemnificative, în scopul de a dobândi administrarea. Legea dată a contribuit, de asemenea, nu numai la procesul de extindere și concentrare a proprietății, dar și la dorința proprietarilor de a păstra controlul asupra administrării companiei [77, 78].

În opinia autorului, anume riscul de pierdere a proprietății este unul din motivele care face ca proprietarii să refuze utilizarea echipelor de management în firmele din Republica Moldova.

Având în vedere faptul că guvernanta Republicii Moldova este la prima etapă a formării sale, este important să evidențiem tendințele sale de bază. Acest lucru este important în măsura în care formarea echipelor de management - nu este un proces spontan, cum se menționase anterior, ea este strâns legată de persoana sau persoanele care în mod real exercită controlul asupra proprietății. Analiza studiilor efectuate cu privire la guvernanta Republicii Moldova permite să selectăm unele tendințe care ne sugerează o posibilă apelare mai largă la echipele de management atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Potrivit autorului, aceste tendințe sunt următoarele:

În primul rând, a avut loc o concentrație de proprietate și control. În special, Ghita M., remarcă: "Concentrația de proprietate și de control în mâinile acționarilor majoritari, de fapt, a condus la soluționarea conflictelor dintre administratori și proprietari, care generau încălcări grave ale drepturilor acționarilor și care ofereau motive temeinice experților străini de a caracteriza guvernanta din S.A. ca una "oribilă" [60, p.298].

La momentul de față, în marea majoritatea firmelor din Republica Moldova care reprezintă un oarecare interes pentru investitorii sau acționarii străini, fie acționarii au fost capabili să înlocuiască managementul vechi și să preia controlul în mâinile lor, fie managerii au

dobândit controlul legal asupra întreprinderilor și au scăpat de acționarii externi. Prima situație este mai frecventă, a doua – se manifestă mai rar. O situație tipică astăzi este atunci, când proprietarul însuși conduce firma sau controlează efectiv acțiunile managementului."

Această idee este susținută și de Cotelnic A., care constată că în procesul de gestionare a firmelor din Republica predomină modelul de guvernare corporativă, în care acționarii majoritari sunt direct implicați în managementul companiilor ca manageri de top [32, p.33]. În condițiile slab dezvoltate ale pieței forței de muncă administrative și a instituțiilor pentru protecția drepturilor de proprietar majoritar preferă acest instrument pentru a preveni costurile ridicate contra oportunismului managerilor angajați, care, în condițiile actuale, a luat forme extreme de sustragere a activelor și de sustragere a afacerii.

De asemenea menționează Țurcan G. că nivelul ridicat de concentrare a capitalului (în terminologia noastră, este vorba despre prezența acționarilor care dețin mai mult de 50% din pachetul de acțiuni) poate fi observat la aproximativ 70% din societățile pe acțiuni studiate. Grupul de companii, pentru care este caracteristic nivelul mediu de concentrare a proprietății (în posesia acționarului majoritar se află 25-50%) este aproximativ de 18%. 13% din eșantion revin companiilor, care, după standardele Republicii Moldova, au un nivel scăzut de concentrație a proprietății [103, p.200].

Astfel, putem constata că în managementul firmei au venit, în special, proprietarii, fapt care a redus decalajul dintre gestionarea activelor și dreptul de proprietate asupra acestora. Prin urmare, crearea de către proprietar a unei echipe de management face ca aceasta, în întregime, să fie subordonată sarcinilor de majorare a eficienței activelor existente. Mai mult decât atât, crearea unei echipe de lucrători ai muncii intelectuale (knowledge workers) modifică semnificativ locul și rolul lor în formarea de active insesizabile ale societăților, ale căror cotă este în creștere permanentă și devine dominantă într-un număr mare de întreprinderi. Aceste echipe devin deținători de active insesizabile, în special de cunoștințe, de facto fiind proprietari ale acestora, subminând însăși esența relațiilor de producție și stimulând formarea unei noi comunități de proprietari și angajați, ai căror scop nu este obținerea de profit cu orice preț, ci crearea valorilor și schimbul de valori.

În al doilea rând, a început să fie privită din punct de vedere civilizat motivația proprietarului majoritar și formele de preluare a veniturilor corporative prin intermediul plății dividendelor și a creșterii valorii de piață a pachetului de acțiuni. De fapt, în locul retragerii activelor, ca mod principal de însușire a rezultatelor activității companiilor în detrimentul intereselor acționarilor minoritari și a statului, precum și a managementului, au început să fie

aplicate mecanismele pieții de obținere a veniturilor de către proprietari. La rândul său, aceasta contribuie la îmbunătățirea guvernantei Republicii Moldova, care, în același timp, după cum menționează Țâu N., reprezintă nu un scop în sine, ci un instrument de creștere a veniturilor din interior în condițiile schimbării și preluării [101, p.340].

Acest fapt, de asemenea, are un efect pozitiv asupra formării echipelor de management, deoarece se amplifică relațiile din interiorul echipei care vizează îmbunătățirea activității societății în general și, ca urmare, obținerea unei recompense corespunzătoare, în comparație cu situația când managerii urmăresc doar realizarea intereselor personale prin sustragerea ilegală a activelor firmei.

În al treilea rând. Există tendința de a face o delimitare explicită între atribuțiile și reglementările relațiilor dintre consiliul de directori și organele executive ale companiilor, adică management. Din ce în ce mai des se practică stimularea managementului prin opțiune, altă formă ce are legături vizibile cu rezultatele activității companiilor și a capitalizării acestora.

În al patrulea rând. Un factor important care influențează nivelul de guvernare în Republica Moldova și structura de proprietate a firmelor este nevoia de a supraviețui în condițiile unei concurențe acerbe. Se pare că acesta este unul dintre cei mai importanți factori care vor contribui la formarea echipelor de management și vor stimula interesul proprietarilor. Și acest interes este manifestat atât de proprietari, cât și de managerii înșiși. Industria prelucrătoare, analizată din această perspectivă, este implicată serios în concurența mondială. Analiza firmelor mari din industria prelucrătoare a Republicii Moldova, efectuată de autor, a arătat că marea majoritate dintre ele servesc ca factor important în atragerea investițiilor mari, de obicei străine. În aceste condiții, afirmă Țurcanu G., există o tendință de creștere în viitor a cotelor acționarilor minoritari, în special a instituțiilor financiare. Conform unor estimări, cota acționarilor minoritari, pe termen de 20 de ani se poate ridica la nivelul Coreei, Spaniei, Italiei (13-19%) și, eventual, a Franței (29%) [103].

Prima tendință - consolidarea și concentrarea proprietății. În general, pentru companiile mari, după cum menționează Chandler A., odată cu creșterea mărimii companiei și a condițiilor ei de funcționare, crește probabilitatea de delegare a atribuțiilor proprietarului managerului angajat [30].

Astfel, printre firmele din industria textilă firme mari nu sunt, dar, marea majoritate a acestora, fiind medii, funcționează deja o perioadă lungă de timp. Și aici este important cine deține proprietatea.

De asemenea, s-a constatat că predominarea proprietății insiderilor contribuie la formarea echipelor de conducere formate din managerii care lucrează în întreprinderea dată. În special, mai mult de 46% din respondenți au indicat faptul că interesul lor față de crearea unei echipe de management de succes vine de la faptul că ei, fiind proprietarii unui anumit pachet de acțiuni ale societății, doresc să se simtă mai în siguranță, decât atunci când lucrează singuri. În procesul de cercetare nu a fost posibil să se stabilească valoarea pachetului acțiunilor deținute de insideri și, în special, de manageri, dar, ca urmare a completării formularelor de către acești manageri, s-a constatat că în mâinile insiderilor se află mai mult de 30% din acțiunile acestei companii.

Astfel, se poate observa că:

- Situația cu privire la componența echipelor de management se caracterizează printr-o combinație paradoxală a specialiștilor neprofesioniști, veniți din managerii de nivel mediu și a celor invitați din afară.

- în alte condiții egale, proprietatea insiderilor face ca situația managerilor în echipele de management să fie mai stabilă, în timp ce proprietatea outsiderilor - mai puțin stabilă;

- Probabilitatea venirii echipelor de management din afară este mai ridicată în companiile controlate de outsideri și care se află într-o situație economică precară.

În cele din urmă, putem afirma că a fost găsită o altă regularitate legată de formarea echipelor de management. Astfel, în companiile de succes circa 65% din respondenți afirmă că în organizație există echipe, și nu doar la nivel superior. Întreprinderile aflate într-o stare precară, sau cele care sunt aproape de faliment, arată doar 8%.

Având în vedere situația economică foarte dificilă în industrie și rentabilitatea redusă în ceea ce privește managementul angajat, începe să funcționeze tendința asociată cu exproprierea civilizată a veniturilor de către proprietar prin plata de dividende. În plus la aceasta, în marea majoritate a întreprinderilor studiate, remunerarea muncii managementului a fost legată de rezultatele activității firmei, iar acest lucru la rândul său, necesită un management de calitate, care este în măsură să fie demonstrat de către echipa de management.

Amplificării tendințelor managementului angajat contribuie și concurența internațională sporită. În aceste condiții, măsurile de redresare financiară a industriei, prevăzute în Strategia de dezvoltare a industriei textile din Republica Moldova pentru perioada de până în 2020, în același timp vor solicita un nivel ridicat al managementului, ceea ce, de asemenea, poate fi văzut ca o șansă pentru formarea echipelor de management.

Astfel, în industria textilă deja există condiții favorabile de apelare a proprietarului la formarea în întreprinderea sa a echipelor de management de înaltă performanță, capabile să efectueze un management de calitate la nivelul cererii din occident.

Analiza teoretică a lucrărilor realizate, care vizează cercetarea problemei de formare a echipelor de management a companiei într-un mediu dinamic și schimbător, ne-a permis să formulăm următoarea definiție. Echipa de management – o asociație a managerilor, posesori ai unui set de valori explicite și implicite, de cunoștințe individuale și colective, experiență și competență, valori comune, care construiesc un sistem de interacțiune în ansamblu în baza relațiilor cu privire la reproducerea și înstrăinarea rezultatelor activității lor intelectuale, în scopul de a crea valoare adăugată și a asigura avantaje competitive firmei.

În opinia autorului, analiza efectuată a arătat că echipa de management poate asigura integrarea și sinteza cunoștințelor membrilor echipei, care pot aduce compania la o competitivitate ridicată. Baza pentru acest lucru, în opinia autorului, servesc cele trei caracteristici subliniate ale clusterului: care determină caracteristicile individuale și personale ale participanților (cunoștințe, profesionalism, responsabilitate, angajament pentru rolurile din echipă, etc.); care dezvoltă competența membrilor echipei în domeniul ordinii (proceselor) interacțiunii dintre ele; care descriu orientările valorice ale membrilor echipei.

Autorul evidențiază principalele precondiții care favorizează formarea echipelor de management [67, p.112]:

- Dezvoltarea progresului științific și tehnic, trecerea la nivelul tehnologic;
- Globalizarea economiei, formarea economiei bazate pe cunoaștere;
- Formarea piețelor interne de către firme, dezvoltarea autogestiunii;
- 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, credința în deciziile colective, tradițiile culturii organizaționale.

De asemenea, s-a constatat că modificările care au loc în structura de proprietate, începând cu anul 2010, au adus la trecerea administrării direct în mâinile proprietarilor majoritari, la extinderea proprietății, la formarea unui sistem civilizat de preluare a veniturilor, care, în mare parte, contribuie la solicitarea echipelor de management și crearea pentru ele de noi condiții, care ajută la dezvoltarea intereselor membrilor cu privire la asigurarea managementului, orientat spre utilizarea eficientă a proprietății și creșterii competitivității firmelor.

1.4. Concluzie la capitolul 1

Etapa actuală de dezvoltare economică, influențată într-o măsură considerabilă de procesele de globalizare și informatizare, oferă o nouă platformă pentru căutarea și selectarea noilor și esențialelor caracteristici ale echipei.

Analiza definițiilor ale echipei de management arată 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 [61, p.95].

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 [63, p.119].

Autorul evidențiază principalele condiții care favorizează formarea echipelor de management:

- Dezvoltarea progresului științific și tehnic, trecerea la nivelul tehnologic;
- Globalizarea economiei, formarea economiei bazate pe cunoaștere;
- Formarea piețelor interne de către firme, dezvoltarea autogestiunii;

- 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, credința în deciziile colective, tradițiile culturii organizaționale.

În opinia autorului concretizarea esenței echipei de management, permite realizarea primului **obiectiv**, identificarea și clasificarea celor mai adecvate calități individuale și de personalitate care să le corespundă și specificul comportamental al membrilor lor [68, p.170].

Autorul a ajuns la concluzie că conducerea trebuie să evidențieze o abordare practică în care echipa, ca o structură unită de manageri în baza comunicării și schimbului de talente, aptitudinilor și abilităților, angajamentului față de valorile comune, contribuie la capitalizarea de cunoștințe și creșterea capitalizării businessului, ceea ce duce la majorarea competitivității acestuia. Realizarea acestui obiectiv va permite autorului să realizeze **scopul cercetării** 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 industria textilă a Republicii Moldova.

2. TEHNOLOGIILE DE EVALUARE A PERFORMANTELOR ECHIPEI DE MANAGEMENT

2.1. Criteriile de evaluare a eficacității și performanțelor echipei de management

În primul capitol s-a constatat că 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, orientată către o nouă calitate a administrării. În special, s-a subliniat faptul acestor caracteristici li se atribuie, în primul rând, profesionalismul, competența, responsabilitatea ș.a. Cu alte cuvinte, s-a ajuns la concluzia că membrii echipelor de management trebuie să aibă un anumit set de calități personale care să le permită să creeze o echipă de manageri, ce ar prevala prin activitatea sa formațiunile de alt gen.

Evaluarea eficacității echipei manageriale se poate face pe baza diferitor modele și criterii. În lucrarea de față sunt prezentate propriile opinii cu privire la evaluarea echipei manageriale, dar este necesar de a descrie și modelul tradițional, care este legat de specificul organizației în privința politicilor resurselor umane, descrisă de autori ca Bîzgu I., Oboroceanu I., West Michael A. [13,88, 105]. Este caracteristic pentru modelele tradiționale de evaluare a personalului că practic nu se face diferență dintre evaluarea personalului managerial și evaluarea personalului cu alt profil de activitate, însă, în ultimele decenii, când s-a extins utilizarea metodelor și metodologiilor managementului resurselor umane din străinătate, apar și modele destul de diferențiate.

Tabelul 2.1.Proceduri de evaluare a echipei manageriale [68]

Scopuri și obiective	
Strategia deschisă a echipei manageriale	Strategia ascunsă a echipei manageriale
✓ Stabilirea calității pregătirii profesionale la selectarea candidaților. ✓ Determinarea priorităților profesionale ale angajatului. ✓ Atestarea. ✓ Analiza pieței muncii.	✓ Monitorizarea dinamicii calităților profesionale ale angajatului. ✓ Formarea motivelor de ridicare a nivelului de competență a personalului managerial. ✓ Orientarea profesională.

De obicei, metodele și obiectivele evaluării personalului depind în totalitate de specificul politicii managementului resurselor umane, concepțiilor, priorităților strategice ale companiei.

În dependență de domeniul de activitate, de condițiile de piață obiective, organizația este forțată să se orienteze spre păstrarea și menținerea potențialului său de resurse umane, sau la rotația acestuia și antrenării unor noi oameni.

Se poate de determinat scopurile și obiectivele de realizare a procedurilor de evaluare pentru diverse tipuri de decizii în management.

Personalul managerial are și deosebiri calitative la procedura de evaluare. 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 asemeni, 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 indirecți.

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 aparatului, 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 (3, 30, 32) 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 principiale a lucrului actual.

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. Antrenarea unui expert sau facilitator permite scăderea subiectivismului, dar nu îl poate ispăși în totalitate. De aceea, este necesar de a evidenția cerințele de bază la evaluarea personalului echipei de management:

- 1) *Obiectivitatea* – această cerință reflectă necesitatea excluderii opiniilor și prejudițiilor individuale;
- 2) *Fiabilitatea* – procedura de evaluare trebuie să fie realizată independent de factorii externi și accidentali;
- 3) *Autenticitatea* – procedura de evaluare trebuie să fie bazată pe indicatori reali de verificare, care permit determinarea reală a situației;

4) *Multi-aspectualitatea* – procedura de evaluare trebuie să cuprindă, pe cât este posibil, toate părțile activității echipei manageriale, în complex, oferind posibilitatea includerii datelor despre echipa evaluată și diversitatea sferelor de dezvoltare organizațională;

5) *Perspectivitatea* – rezultatele evaluării trebuie să prezinte destule date pentru prognoza funcționalității ulterioare a echipei manageriale, să demonstreze posibilități de dezvoltare ale acesteia;

6) *Transparența* – procedura de evaluare nu trebuie să producă impresia de preludiu pentru măsuri de pedeapsă, trebuie să fie clară în pragmatismul său.

Pentru a evalua avantajele sau dezavantajele diferitor forme de organizare a echipelor manageriale, este necesar de a introduce parametri mai concreți, pe baza cărora ar putea fi realizată evaluarea, numai că în condiții reale.

Unicul parametru care ar fi oportun de utilizat la evaluarea echipelor manageriale, este *eficacitatea în afaceri*. Unde eficacitatea în afaceri reprezintă atingerea scopurilor în afaceri a oricărei organizații cu un nivel minim de utilizare a resurselor.

Eficacitatea generală, după cum nu este greu de observat, este măsura care rezultă din suma eficienței parametrilor, care caracterizează direcții sau funcții separate ale lucrului.

Astfel Drucker P. F. [41] evidențiază cinci grupuri de astfel de indicatori, dintre care primii trei caracterizează eficacitatea economică, iar al patrulea și al cincilea grup – cea socială:

1. Eficacitatea rezultatelor activității (eficacitatea economică generală, indicatorii de măsurare care sunt profitul, rentabilitatea, capacitatea, creșterea cifrei de afaceri și/sau a cotei de piață, calitatea satisfacerii cererii).

2. Eficacitatea materială a procesului de producere (indicatorii de măsură: devieri de la plan, defecte, reclamații, livrarea la timp, calitatea producției).

3. Eficacitatea nematerială a producerii (indicatorii de măsură: precizia și viteza de rezolvare a problemelor, pregătirea pentru inovații, depășirea, eliminarea neîncrederii, distingerea scopurilor, precizia și oportunitatea informării etc.).

4. Orientarea spre muncă (satisfacția de muncă, inițiativa, cota pierderii timpului de lucru, plângeri, abilitatea de a-și asuma răspundere ș.a.). Astfel, în procesul lucrului cu personalul companiei „Ionel”, autorul lucrării s-a ciocnit cu un sistem de organizare și stimulare socială a muncii insuficient de perfecționat, în legătură cu ce deseori aveau loc plângeri ale managerilor de mijloc privind lipsa interesului top-managementului în inițiativă, punerea responsabilităților pe umerii lor.

5. Orientarea spre relațiile cu alți indivizi (percepția influenței, disponibilitatea pentru cooperare, prietenia, acordul, respectul, încrederea, unitatea echipei ș.a.). În timpul lucrului la training-urile de teambuilding cu personalul firmei „Vasconi”, autorul lucrării a accentuat orientarea trainingului spre dezvoltarea anume a încrederii și unității echipei în cadrul colectivului acestei organizații. În urma măsurilor întreprinse de întărire a echipei, eficacitatea de afaceri a acestei firme a crescut brusc, ceea ce a fost confirmat de creșterea indicatorilor „susținere și încredere”, „buna comunicare” și „susținere organizațională”, după chestionarea angajaților (anexa nr.1).

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.

Pentru a determina și ordona importanța acestor caracteristici, au fost selectate mai multe calități, în baza cărora a și fost realizat sondajul. Datele obținute sunt prezentate în figura 2.1. (Anexa 3, Tabelul 2).

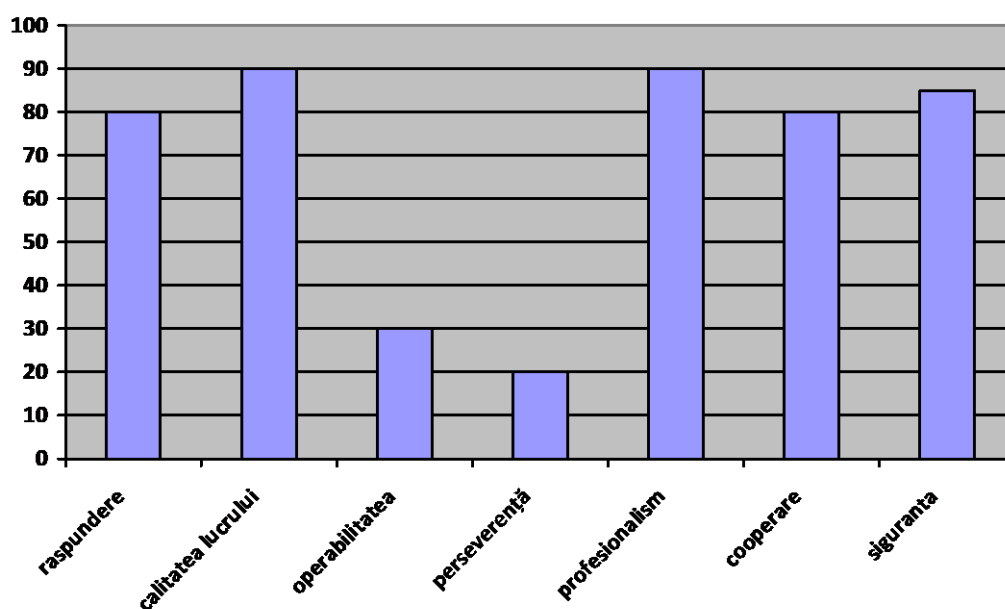


Fig.2.1. Număr (în% din eșantion) a respondenților care au dat preferințele determina calitatea membrilor echipei

Sursa: elaborat de autor

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.

Astfel, la întrebarea: "Dacă ați lucra în echipă, ce calități ale colegilor care vă înconjoară, ar fi mai importante pentru Dvs., deoarece ele determină succesul", 78% dintre respondenți au spus această calitate este responsabilitatea.

Este important să subliniem faptul că, în cazul în care respondenții au menționat prezența echipei de management ce funcționează la cel mai înalt nivel, calitatea "responsabilitate", a fost solicitată de 95%. În concluzie, putem afirma că directorii și managerii sunt conștienți de importanța responsabilității fiecărui membru al echipei, chiar nelucrând în echipă.

Pe primul loc, dintre toate calitățile enumerate în chestionar, s-a situat "profesionalismul", care a fost indicat de 83% dintre respondenți. Printre cei care cu adevărat lucrează în echipele de management, calitatea a fost menționată de 98%.

Astfel, putem concluziona că respondenții nu se îndoiesc de faptul că echipa de management solicită atât cunoștințe și aptitudini profesionale, cât și responsabilitate.

Într-un sondaj realizat în perioada mai-iunie 2015, au participat aproximativ 194 de manageri care lucrează la întreprinderile din industria de prelucrare și industria prelucrătoare (98 de manageri din întreprinderile industriei prelucrătoare și 96 – din industria prelucrătoare). (Chestionarul este prezentat în Anexa 1).

A treia calitate, foarte apropiată de primele două, este "încrederea" (credibilitatea). A fost menționată de 77,7% din respondenți. Potrivit autorului, credibilitatea ca siguranță în fiabilitatea și onestitatea partenerului este un factor-cheie care asigură interacțiunea echipei. Toate celelalte calități (responsabilitatea, profesionalismul, abilitatea de a lucra în echipă, etc.), deși sunt importante pentru activitățile echipei, nu sunt decisive în procesul de schimb al cunoștințelor. Cererea înaltă pentru încredere din partea respondenților relatează că membrii echipei se bazează pe faptul că colegii lor vor fi vrednici de a primi cunoștințe, idei, concluzii intelectuale, motivând că acest aspect va influența, în cele din urmă, nu numai rezultatul lucrului echipei în întregime, dar, de asemenea, va avea un impact pozitiv asupra celui care a împărtășit aceste cunoștințe.

De aceea, în procesul de formare a echipelor, piatră de temelie care facilitează interacțiunea dintre oameni cu privire la gestionarea societății, este încrederea manifestată de ei.

Cu alte cuvinte, anume încrederea simplifică interacțiunea, ajută la coordonarea eforturilor membrilor echipei și dezvoltarea relațiilor dintre ei.

A patra calitate, specifică persoanelor care formează echipa de management, este abilitatea de a colabora cu colegii. Această calitate a fost indicată de 64% dintre respondenți.

Locul al cincilea i-a revenit calității "eficiență înaltă", care a fost menționată de aproximativ 40% dintre respondenți. Pentru toate celelalte calități preferințele respondenților nu au depășit limita de 15%, chiar ceea ce se prezintă ca interesul pentru noutate.

În general, potrivit autorului, calitățile membrilor echipei, selectate de către respondenți, ar trebui să fie văzute ca o resursă care necesită utilizare pricepută. Adoptarea acestei poziții inițiale poate explica, în mare măsură, cauza atitudinii "reci" față de echipele de management până la limita de globalizare și a economiei bazate pe cunoaștere.

La etapa anterioară economiei bazate pe cunoaștere, liderii companiilor, de care depindea formarea echipelor, aveau față de cei care îi înconjoară aceeași atitudine, ca și față de orice altă resursă. Mai mult decât atât, în lista generală a resurselor primul loc îi revenea acumulării de capital și posibilității de acces la resursele naturale. Toate celelalte aveau o "valoare" mai puțin semnificativă. De aceea, dezvoltarea resurselor umane, a potențialului uman era subordonat nevoii de a servi resursele material-tehnice și financiare.

Deoarece anume managerii, în aceste condiții, îndeplineau rolul de resurse, deci și orientarea avea legătură nu cu dezvoltarea lor, ci cu completarea calităților necesare din contul oamenilor noi, deținători de astfel de calități.

Prin urmare, și echipele de management în curs de dezvoltare schimbau adesea structura lor personală, ceea ce, de facto, încălca temelia, baza muncii în echipă, de aceea și conceptul de echipă avea un caracter pur formal.

Totul s-a schimbat, așa cum s-a menționat în al treilea subcapitol din primul capitol, odată cu apariția globalizării și economiei bazate pe cunoaștere, ca mediu favorabil pentru dezvoltarea echipelor de management.

Această tranziție are, în opinia autorului, o semnificație esențială pentru apelarea la echipele de management. Ea este determinată:

- În primul rând, de faptul că, nu numai resursele materiale și financiare, ci anume cunoștințele și aplicațiile lor practice constituie în zilele de astăzi baza prosperității economice a companiei;
- În al doilea rând, de modificarea problemei cu privire la căutarea și generarea de noi cunoștințe și gestionarea acestor cunoștințe ca element esențial al avantajului competitiv.

Astfel, putem concluziona că resursă a echipei de management astăzi este nu numai profesionalismul ca experiență și calificare, ci și cunoștințele și resursele intelectuale ca un tot întreg, pe care le deține echipa. Mai mult decât atât, cunoștințele personalizate sunt solicitate ca urmare a necesității de formare a cunoștințelor publice (în cadrul echipei). O parte din cunoștințele echipei reprezintă simpla deținere a informației cu privire la faptul cine și ce știe. Atunci însă, când cunoștințele și experiența managerilor sunt pur personale și în nici un fel nu sunt partajate, o astfel de companie, în cel mai bun caz, poate ajunge la efectul, când pentru soluționarea unei anumite probleme este solicitat un manager nou, specializat anume în acest domeniu.

Astfel, practica de folosire a cunoștințelor și natura lor permite să se facă distincția între companiile care folosesc echipele de management.

În economia de pînă la globalizare, companiile se axau pe atragerea cunoștințelor în persoana managerilor care le posedau în scopul sporirii impactului material, financiar și al altor active. În virtutea cunoștințelor personalizate proprietarul lor, având atât cunoștințe explicite, cât și tacite, a avut dreptul monopolizat de proprietate și dispoziție. De aceea, și interesul său nu avea drept scop împărtășirea acestor cunoștințe, ci căutarea posibilității schimbului cât mai profitabil ale acestora. De aceea, plecarea unei astfel de persoane făcea ca compania să piardă din avantajele sale competitive, pe care societatea le primea de la aplicarea cunoștințelor personalizate.

În economia globală, și cu atât mai mult în economia bazată pe cunoaștere, activul de bază îl reprezintă cunoștințele și resursele intelectuale. Anume ele, sub formă de inovații intelectuale, know-how în domeniul administrării oferă un avantaj competitiv. În legătură cu aceasta, devine importantă nu doar acumularea de cunoștințe, ci, mai degrabă, crearea de cunoștințe noi și complexe pentru transferul, plasarea și îmbunătățirea lor, posedarea acestora. În aceste condiții, managerii sunt obligați să combine cunoștințele pentru a genera noi cunoștințe, pe care le va folosi în cadrul companiei.

În acest sens, trebuie subliniat faptul că respondenții chestionați au apreciat calitatea managerilor de a fi interesați de inovații ca una foarte scăzută. Doar 15% dintre ei au indicat că aceasta ar trebui să intre în setul calităților echipei ca una importantă. Pare că neglijarea pe termen lung a problemelor de introducere a inovațiilor la fiecare nivel de administrare a gospodăriilor a jucat un rol negativ.

Cu toate acestea, un anume număr de directori de companii, înțelegînd importanța cunoașterii ca resursă pentru gestionarea cu succes a companiilor, investesc activ în dezvoltarea

managementului acesteia. Astfel, S.A. "Ionel" în raportul anual pentru 2013, indică că a trimis la cursurile de perfecționare 15 de manageri și specialiști, investind în acest scop peste 13521 lei [127].

Aproximativ în aceeași perioadă (în 2014), S.A. "Tricon" a investit în instruirea personalului său mai mult de 179487 lei [130]. Este important să subliniem faptul că, potrivit raportului anual, efectul instruirii a depășit cifra de 71794 lei.

Analiza rapoartelor anuale a mai mult de 10 companii din industria prelucrătoare a arătat că marea majoritate dintre acestea, sistematic investesc în dezvoltarea managementului său.

În plus, s-a constatat că în cele mai bune companii echipele de management în scopul îmbunătățirii capacității lor de a aplicare și dobândire a cunoștințelor se bazează pe benchmarking - căutarea celei mai bune experiențe de administrare a companiilor și practica utilizării lor; pe brainstorming – ca o metodă de activare a inițiativei creatoare a membrilor echipei în dezvoltarea de idei creative; pe retreat – pregătirea membrilor echipei prin reuniuni periodice cu agendă fixă, care permit dezlănțuirea potențialului inovator al membrilor echipei și angajarea acestora în căutarea de noi idei de colaborare.

Cea mai importantă sursă de transformare a echipelor de management în echipe ce se învață pe sine însuși a devenit o analiză periodică a rezultatelor monitorizării evaluării activității sale. Astfel, în S.A. "Ionel" analiza periodică efectuată de membrii echipei de management a acțiunilor sale a contribuit la dezvoltarea unor mecanisme de identificare a punctelor slabe, a motivelor eșecurilor în gestionare, la dezvoltarea de noi forme și metode de interacțiune, inclusiv printr-un sistem de informațional al companiei. Schimbul liber și deschis de informații, de cunoștințe, de idei a permis asigurarea unui nivel înalt de dezvoltare inovatoare a companiei, transformarea ei într-o întreprindere extrem de competitivă pe piața mondială.

Cu toate acestea, în țara nu există vreo politică explicită cu privire la pregătirea managerilor pentru a lucra în echipe. Astfel, analiza proiectelor noilor standarde educaționale de stat pentru bacalaureat, arată că nici în unul dintre proiectele cu referire la pregătirea managerilor, nu atestăm mențiuni cu privire la echipele de management. În același timp, în cadrul programelor Dezvoltarea Competențelor realizate de AXA nonprofit consulting, cursul ce vizează construirea echipelor de management este unul obligatoriu.

Se pare, în acest sens, că universitățile, furnizorii de formare a specialiștilor, iar în viitor, a bacalaureaților și masteranzilor pentru industria prelucrătoare și de textile, în mod obligatoriu ar trebui să introducă un curs de studiere a aspectelor de formare și asigurare a eficacității echipelor de management.

Astfel, sursa capacităților de bază ale echipei este potențialul lor de a crea, de a transfera, integra și explora cunoștințele ca active. Cunoștințele echipei de management, care se prezintă ca implicite, ascunse, sunt, în așa mod, sursa capacităților sale de a lua decizii eficiente de management și de a le realiza în baza avantajelor lor competitive.

Echipa de management, în așa mod, se prezintă ca un depozit de cunoștințe încorporat în managementul companiei. Baza de cunoștințe a echipei include un set de cunoștințe de ordin divers: tehnic, administrativ, conjunctural, cunoașterea nevoilor clienților, furnizorilor etc. Dar aceste cunoștințe reflectă atât abilitățile și experiența individuală, cât și modalitățile distincte de management comun ale companiei. Prin urmare, echipa de management devine proprietarul unui avantaj competitiv atunci, când cunoștințele și competența echipei sunt nu numai greu de simulat, dar reconstituit și utilizat în mod eficient.

La toate acestea, ar trebui subliniat faptul că pentru munca în echipă este importantă nu numai formarea de relații în procesul de coordonare și acord al proceselor de lucru, asigurării tehnologiilor de producție și așa mai departe, această interacțiune fiind definită ca una reactivă, ci, de asemenea, interacțiunea în discuții, analiza obiectivelor și rezultatelor activității, brainstormingul cu privire la modul de a defini prioritățile societății și modalitățile de atingere a acestora. Acest tip de interacțiune este proactiv și are scopul de a reduce incertitudinea viitorului, de a defini obiectivele strategice de afaceri și de a găsi căile de obținere a lor.

Din punct de vedere al cunoștințelor, se poate argumenta că sursa capacităților-cheie ale echipei nu este numai o coordonare și o coerență mai bună a activității membrilor echipei, lucrul cu cunoștințele bine-cunoscute, codificate, ci mai degrabă crearea unor mecanisme de conversie ale cunoștințelor individuale implicite, transferul informației primite în cunoștințe noi, necodificate și cunoștințe implicite ale echipei.

Prin urmare, esența echipei de management constă în capacitatea sa de a integra cunoștințele, crearea lor, transferul, integrarea și exploatarea lor ca activ. Și cea mai importantă întrebare, care este cea mai esențială pentru viața și dezvoltarea echipei manageriale – evaluarea costului de oportunitate a investițiilor (financiare, de timp, de risc, sau alte resurse) pentru perfecționarea echipei de management, bazată pe îmbunătățirea valorilor acelor parametri, care au fost determinați în decursul cercetărilor, și posesia unui sistem adecvat de evaluare a eficacității echipei manageriale.

Așa un criteriu ca eficacitatea realizării unor rezultate este cea mai importantă, cea mai ponderabilă parte a evaluării. Evaluarea rezultatului arată dacă echipa de management a avut sau nu o experiență de succes. Însă, nu este nici aici totul fără probleme. Deseori, succesul în activitatea

companiilor se determină nu atât de eficacitatea echipei de management cât de circumstanțele benefice. Asemenea circumstanțe pot fi considerate: lipsa unor concurenți puternici, avantajul companiei administrate față de concurenți în ceea ce privește resursele financiare sau administrative, posesia unor know-how, posesia unor instrumente informaționale contemporane, dar și simplul noroc. Trebuie de remarcat faptul că activitatea economică reală rareori permite analiza activităților echipei, folosind decizia sa la rezolvarea câtorva sarcini.

Prin urmare, în calitate de rezultate independente este rezonabil de utilizat rezultatele în rezolvarea unei probleme de afaceri (a cazului), ci conform unui număr de indicatori globali.

Însă, rezultatul global al examinării activității echipei de management, sau unora dintre performanțele sale globale în ceea ce privește "succesul / insuccesul" este mai puțin informativ. Și nu lasă spațiu pentru studiul factorilor care afectează eficacitatea echipei de management perfecte, sau pentru a compara echipele reale.

Prin urmare, se propune lucrul asupra acestei probleme în mai profund, nu numai calitativ, ci și cantitativ. Ponderea fiecărui parametru sau coeficient, conform căruia se va măsura influența sa, va fi determinată experimental, cu ajutorul cercetării unui număr destul de mare de echipe în industria textilă.

Menționăm câțiva parametri, care caracterizează rezultatul general al activității echipei de management, și posibilele metode de digitalizare:

1. Profitul brut, se măsoară ca cantitatea generală a profitului (în bani) pentru o perioadă.
2. Profitul pe capital. Reprezintă raportul dintre profitul brut (în bani) și a mărimii capitalului de investiții sau acțiuni (în bani), care a fost în gestionarea echipei.
3. Profitul din unitatea de producție sau cifrei de afaceri, adică rentabilitatea. În cazul analizei cifrei de afaceri se calculează la raportul dintre profitul brut pentru o perioadă (în bani) și venitul brut (cifrei de afaceri) (în bani).
4. Performanța în muncă. Deseori se evaluează ca cantitatea profitului (în bani) sau a venitului (în bani) la calculul pentru un angajat.

Toți acești indicatori pot fi calculați nu numai în exprimarea absolută, dar și relativă, care va fi determinată ca diferența procentuală cu un oarecare nivel de bază. Ca nivel de bază poate fi luat și rezultatul maxim care poate fi atins , precum și rezultatul minim ce este determinată de specificul activității și sarcinilor propuse în industria textilă. Într-un grup aparte trebuie de evidențiat indicatorii de creștere. Aici se poate include schimbarea profitului, schimbarea rentabilității, schimbarea cotei de piață și altele. Acești indicatori se calculează în procente de la valoarea parametrilor de bază la începutul activității sau perioadei de management.

În ciuda importanței indicatorilor descriși mai sus, determinarea lor, de obicei, necesită o perioadă îndelungată pentru obținerea primelor rezultate, în cazul unei sarcini ce se repetă, sau este greu de realizat, din cauza dificultății determinării condițiilor inițiale, dacă este vorba de sarcinile îndeplinite. De asemenea, nu trebuie de uitat că sarcinile reale puse în fața echipei de top-manageri, practic întotdeauna sunt ideale și se supun cu greu unei standardizări și evaluări precise. Analiza cercetărilor existente a parametrilor de eficacitate a echipelor de management, permite să considerăm că eficacitatea unei echipe manageriale în condiții reale și pentru rezolvarea problemelor reale, trebuie să fie constituită din două părți: a acelor parametri, care determină apropierea sa de cea ideală, și a celor importanți în condiții concrete. Primul grup îl constituie anume acei factori, care sunt aplicabili pentru toate echipele manageriale, independent de sectorul lor de activitate. În urma acestui fapt, precum și din cauza unui număr mic de lucrări dedicate cercetării acestor indicatori, anume aceștia reprezintă, la moment, cel mai mare interes al cercetătorilor.

La al doilea grup de factori, a acelor care depind de condiții reale, trebuie de atribuit acei parametri, care sunt numiți competență profesională. Aceste particularități sunt diagnosticate individual. Și, deși pentru fiecare sector sunt necesare metode unice, pentru majoritatea lor deja de mult timp sunt elaborate și testate cu succes în cadrul întreprinderilor sectoriale. Ca centre de competență în acest sens servesc uniunile profesionale sectoriale, companiile de consulting și HR.

Problema aplicării tuturor metodelor menționate mai sus constă în faptul că, deși aplicate împreună, ele permit determinarea exactă a eficacității echipelor de management, iar în același timp, aceste echipe trebuie să răspundă preliminar unor condiții. Condiția fundamentală-că echipa trebuie să acționeze în condiții reale de afaceri destul de îndelungat, pentru ca rezultatele influenței sale asupra organizației să se poate manifesta. Aceasta micșorează considerabil baza de cercetare și scade substanțial posibilitățile de „constituire” experimentală a echipelor.

Al doilea după importanță dezavantaj al acestei evaluări trebuie de considerat totuși dificultatea acestui mod de analiză. Pentru un rezultat veridic este necesară o determinare sigură a valorilor multor parametri, care se supun cu greu unei codificări (conglomerarea diferitor coeficienți pentru prezentarea datelor diverselor direcții ale activității, sectoarelor și teritoriilor la un singur numitor). Inexactitățile suplimentare (sau cheltuieli pentru nivelarea lor) atrage după sine necesitatea sumării (cu și fără normalizare) indicatorilor obținuți astfel conform diferitor parametri. Cea mai simplă evaluare a calității, realizată conform teoriei greșelilor [66], arată o

veridicitate destul de joasă a rezultatelor obținute în așa mod. În orice caz, problemele evaluării echipelor manageriale se bazează și pe specificul social-psihologic al acestui fenomen.

2.2. Tehnologiile de formare a unei echipe de management eficiente

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 companiei, 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 presupoziii 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 posede 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;
- numărul participanților sistemului organizațional nu are importanță;
- 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;
- abordarea orientată spre personalitate în lucrul de unire a oamenilor este obligatorie;
- este necesar de a deosebi ierarhia profesională (care ține de competența profesională), de cea funcțională – ierarhia organizatorică, combinarea lor este dezastruoasă pentru sistem;

- conștientizarea raporturilor ierarhice este cel mai important element al sistemului de interacțiuni în cadrul organizației;
- raporturile ierarhice nu trebuie să influențeze atitudinea față de personalitatea membrului sistemului ;
- necesitatea în auto-affirmare, la majoritatea oamenilor, sunt pe primul loc ;
- atitudinea 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;
- istoricul grupului se deosebește de suma istoriilor membrilor săi ;
- 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 ;
- participantul grupului poate forma inconștient o atitudine deloc optimă față de grup (organizație), care va lăsa amprenta pe eficacitatea muncii în grup ;
- în primul rând, atitudinea se reflectă asupra nivelului de integrare în grup ;
- de asemenea, aceasta se proiectează și în conștientizarea raporturilor ierarhice în grup (organizație) ;
- atitudinea personală, fiecare membru o percepe ca un adevăr, fără a-l supune unei evaluări critice.

Astfel s-a constatat că echipa de management se deosebește prin cunoștințele consolidate ale echipei. Cu toate acestea, cunoștințele tacite, necodificate și personalizate se transmit încet, cu cheltuieli mari. De aici problema creării cunoștințelor consolidate poate fi rezolvată numai în cursul comunicării interpersonale directe. Numai în aceste condiții, în baza cunoștințelor existente pot fi formulate noi idei de management și posibilități de soluționare a lor. Mai mult decât atât, erorile de interpretare a transferului de cunoștințe pot fi corectate imediat în procesul de feedback.

În acest sens, se pune întrebarea, în ce mod în echipa de management apare cooperarea dintre membrii săi? Din punct de vedere al autorului, o sursă esențială de stabilire a ceea ce știu și cum folosesc această cunoaștere echipele de management, este prezența unor mecanisme de interacțiune între participanți. Cu alte cuvinte, cunoașterea de către membrii echipei a faptului cum ar trebui să fie organizat lucrul lor în comun reprezintă o parte din cunoștințele generale ale echipei de management.

Din acest punct de vedere poate fi trasă concluzia, conform căreia în procesul de studiere a echipei de management trebuie să apelăm la cele mai noi concepte de management, printre care cel mai aproape de problemele de management abordate este considerat conceptul cu privire la abilitățile dinamice. Potrivit opiniei celor care l-au elaborat, acest concept reflectă posibilitatea creșterii capacității firmelor din perspectiva integrării, creării și reconfigurării competențelor interne și externe pentru a corespunde mediului rapid schimbător. Tcaci C. de asemenea, constată că capacitățile dinamice ale companiei sunt echivalente cu potențialul de recunoaștere a noilor oportunități și cu reconfigurarea cunoștințelor ca active, competențe și active complementare și tehnologiilor pentru obținerea unui avantaj competitiv durabil [99, p.135].

Urmînd această logică, este important să subliniem din nou că sursa abilităților dinamice ale echipei de management o constituie cunoștințele personalizate. Cu toate acestea, cunoașterea în sine nu poate fi un avantaj competitiv. În acest scop, conform opiniei autorului este necesară integrarea competențelor, care este asigurată, în opinia autorului, de echipa de management. Astfel, participanții au nevoie de mai multe cunoștințe care ar asigura o interacțiune eficientă a persoanelor. Aceste cunoștințe vor servi drept competență, menținută de procedurile de rutină. Aceste proceduri pot include decizii comune de management, cercetare și analiză de piață, clienți, parteneri, dezvoltarea de noi idei creative, organizarea controlului al calității etc. Numai în procesul de interacțiune sistematică între membrii echipei cu privire la aceste aspecte cunoștințele individuale se transformă în competențe ale echipei de management, care, la rândul său, servesc ca bază pentru gestionarea eficientă a companiei [63, p.120].

Astfel, sursă a capacităților și avantajelor echipelor de management sunt:

- Cunoștințele care sunt la dispoziția membrilor echipei, capacitatea de a stoca și a le modifica ca orice alte bunuri;
- Competențele care îndeplinesc rolul de procese organizaționale ale activității în comun și care stau la baza deciziilor de management comune, de generare a ideilor noi, a obiectivelor de dezvoltare strategică, de control al calității activităților sale etc.

Anume în baza acestora echipa manifestă competența de a recunoaște și a dezvolta noi oportunități ca abilitatea de a "schimba, de a putea conta pe acțiunile de răspuns și investiții, precum și de introduce eficient și efectiv un nou mecanism de funcționare [70, p.57].

Acest lucru este condiționat de incertitudinea considerabilă și natura implicită a conceptelor și ideilor care vizează oportunitățile tehnologice și de afaceri în condițiile schimbărilor dinamice ale mediului. Mai mult decât atât, în aceste condiții, simplul transfer de "cunoștințe explicite" existente nu poate oferi un avantaj competitiv, este nevoie de conștientizarea noilor posibilități, crearea în comun și căutarea de noi cunoștințe. Generând așa cunoștințe, echipa de management nu doar că reduce incertitudinea viitorului pentru ei înșiși, ci, de asemenea, "în mod mai clar" începe să conștientizeze noile modalități și direcții de dezvoltare ale companiei.

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 [49, p.190].

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. În același timp, la întrebarea, ce împiedică munca efectivă a echipei, 47,2% din respondenți au subliniat problema de interacțiune și integrare (tabelul 2.2). 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 dezvoltă 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. Am menționat deja că unul dintre primii cercetători care a acordat atenție procesului de selectare a persoanelor pentru munca în echipă, bazându-se pe conceptul de roluri în echipă, este R. Meredith Belbin, care a demonstrat că succesul echipei depinde de relația și repartizarea rolurilor între membrii echipei.

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.

Tabelul 2.2. 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

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 prognozare precisă a succesului sau eșecului echipei în acest proces de lucru. Conform opiniei lui R. Belbin, principalele roluri-cheie în echipă sunt: Coordonatorul, formatorul, fabrica, monitorul – evaluatorul, implementatorul, investigatorul de resurse, coechipierul, finalizatorul, expertul [7, p.79].

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 primul rând, principiul de formare a echipelor de management, bazat pe o abordare de rol, își propune să folosească managerul în două ipostaze ale lui: pe de o parte, îndeplinind personal rolul funcțional al său, adică efectuând responsabilitățile sale funcționale propriu-zise, iar pe de altă parte, - îndeplinind "rolul de echipă", adică oferind interacțiunea reciprocă și productivă a membrilor echipei în procesul comun de activitate.

În al doilea rând, în fiecare echipă, așa cum menționează R. Belbin, trebuie să se respecte principiul "echilibrului optim în realizarea rolurilor funcționale și de echipă de către toți membrii echipei [8, p.65]. În al treilea rând, eficacitatea echipei depinde, în mare măsură, de modul în care în procesul de îndeplinire a rolurilor membrii echipei identifică și înțeleg punctele tari și slabe și, în interesul echipei, se pot adapta la utilizarea punctelor forte și neutralizarea punctelor slabe și la îndeplinirea atât a rolurilor funcționale, cât și a celor de echipă.

În al patrulea rând, este important să subliniem că o echipă eficientă nu necesită ca toți membrii săi să se asemeने unu cu celălalt după calități, competențe, atitudini și motivație. Ca urmare a investigației sale, R. Belbin constată importanța crucială de a avea în echipă cel puțin un membru cu abilități analitice. Cu toate acestea, echipele suprasaturate cu intelectuali sau analiști nu garantează o activitate corespunzătoare. R. Belbin numește acest lucru "sindromul lui Apollo", când oamenii talentați formând o echipă, a făceau dificilă pentru gestionare, predispusă la dezbateri zadarnice, care împiedica luarea deciziilor de către grup [7, p.39]. Cu toate acestea, potrivit autorului, rolurile în sine, subliniind setul momentelor personale comportamentale preferate, nu garantează un mecanism direct de interacțiune între membrii echipei. Un pas esențial în înțelegerea procesului lucrului în comun a membrilor echipei, în opinia noastră, a devenit teoria "complementarității", elaborată de I. Adizes. Evidențiind patru roluri: (E) – antreprenorul, (I) – integratorul, (A) – administratorul, (P) - producătorul, I. Adizes a propus și a argumentat conceptul de roluri complementare. Menționînd acest aspect, I. Adizes spune: "Aș dori, în special, să subliniez cuvântul *complementar*. Echipa este puternică și viabilă dacă membrii săi reprezintă stiluri diferite, dar acționează avînd același scop [1, p.195]. Este important să se evidențieze una dintre ideile-cheie ale lui I. Adizes - despre importanța diferitor roluri sau, în terminologia lui, "stiluri" ale echipei. „Vorbînd despre echipa formată din oameni de diferite stiluri, nu înseamnă că eu am în vedere că este nevoie să fie angajat cineva care cunoaște marketingul, cineva care înțelege finanțele sau care știe contabilitatea. Acestea sunt

diferențe de cunoștințe. Eu însă mă refer la diferențele de stil și comportament. Avem nevoie de o varietate de stiluri, și nu religii, naționalități, sex, rase, etc. Stilul unuia trebuie să completeze stilurile altora, echilibrând supoziția naturală a judecăților lor [1, p.196]. Cuvinul-cheie, în opinia noastră, în acest citat este "echilibrând". Altfel spus, completând colegii în așa mod, încât ideile și opiniile lor să fie echilibrate, pornind de la rolul, care este specific persoanei ca oponent. Aceasta, pare, este baza beneficiilor realizabile de echipă. Pentru a obține rezultatul de "complementaritate" I. Adizes, precum și un număr impunător de alți cercetători, subliniază importanța proceselor de interacțiune între membrii echipei. În special, I. Adizes constată necesitatea introducerii unui număr de "reguli de viață" care vizează întrunirea echipei în ședințe. Acestea, după părerea lui, includ existența unui lider care asigură ordinea întrunirii, spiritul reciproc de încredere și respect etc.

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 [26, p.134]. 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 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.

Se pare că ultimul este mai îngust decât primul, deoarece se concentrează asupra complementarității punctelor slabe. Interacțiunea, în opinia autorului, absoarbe complementaritatea, orientând personalitatea și la alte aspecte ale activității în comun. De exemplu, stabilirea unui bun climat în relații, a respectului, a contribuției etc. Interacțiunea permite folosirea în comun a bagajului comun de cunoștințe tehnice, organizatorice, manageriale, precum și a altor cunoștințe în dependență de gradul de posesie a acestora de către deținători.

Cu toate acestea, 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.

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 lucreze împreună și care ar trebui să fie prioritățile lor. În procesul de conlucrare ei, în baza experienței proprii,

percep validitatea diferitor moduri de colaborare și le urmează pe acelea, care sunt cele mai favorabile pentru realizarea priorităților. Ca urmare, procesele de interacțiune în echipă dobândesc forme clare. Odată cum compania începe să aibă succes, membrii echipei ajung treptat la concluzia că procesele de interacțiune folosite cu succes de ei sunt modul corect de lucru în echipă. Astfel, trebuie subliniat faptul că pentru munca în echipă este importantă nu numai construirea de relații în procesul de coordonare și armonizare a proceselor de lucru, asigurarea tehnologică a producției etc, această interacțiune fiind definită ca una reactivă, dar sunt importante și procesele de interacțiune în cadrul discuțiilor, stabilirii obiectivelor și a rezultatelor activității, brainstormingului cu privire la prioritățile dezvoltării companiei și metodelor de realizare a acestora etc. Același tip de interacțiune este și proactiv și are scopul de a reduce incertitudinea viitorului și de a defini obiectivele strategice de dezvoltare a afacerii și posibilitatea de realizare a acestora.

Din punct de vedere al cunoștințelor, se poate afirma că sursa avantajelor echipei este nu numai și nu atât o coordonare și o coerență mai bună a membrilor echipei, bazată pe operarea cu cunoștințe bine-cunoscute, codificate, ci mai degrabă, crearea unor mecanisme de conversie a cunoștințelor individuale (implicite) și a informațiilor primite în cunoștințe noi, explicite și necodificate ale echipei.

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.

Procesele interacțiunii în echipă permit să se facă o analiză a echipelor de management ca a unui obiect și, în același timp, ca a unui subiect de management, adică, ca a unui sistem de elemente (membri), care elaborează pentru ei înșiși decizii de management și tot ei le pun în aplicare. Această închipuire despre echipă indică asupra faptului că echipa funcționează bazându-se pe principiul de auto-guvernare. În acest context, procesul de interacțiune din punct de vedere structural nu se divizează în subiect și obiect de gestionare (unul îl gestionează pe celălalt), ci în anumite etape procesuale ale analizei și sintezei colective, colectării și procesării datelor,

formulării de probleme și găsirii soluțiilor acestora, elaborării regulilor de dezvoltare a activității interne, utilizării acestora și așa mai departe.

În opinia autorului însuși conceptul de "administrare", în forma sa tradițională, ca capacitate de a lucra cu angajații, se îmbogățește cu un nou conținut în legătură cu implicarea activă a acestora în procesul de gestionare colectivă a sa și în interese proprii. Cu toate acestea, este important să menționăm că autogestionarea, dezvoltată în echipă, nu înseamnă eliminarea conducătorului de la conducere de către echipă. Rolul său de "arhitect" în construirea echipei și de coordonator al activității ei posterioare nu poate fi omis. Trebuie remarcat faptul că în echipă are loc stabilirea unui stil de management democratic și respingerea celui autoritar, fapt care a fost studiat detaliat de autor, care definind diferențele dintre echipele eficiente și ineficiente, a ajuns la concluzia că o caracteristică a echipelor neeficiente este prezența stilului de conducere autoritar.

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.

Sublinierea acestui principiu schimbă sistemul de căutare și selecție a membrilor echipei. De regulă, selectarea managerilor are loc în baza unor reguli formale, care includ educația, experiența etc. Cu toate acestea, în ultimii ani, din ce în ce mai activ pentru selectarea unei echipe a început să fie utilizat un mod specific principiul „selecției”

Exemplul cel mai elocvent al acestui concurs a fost selecția candidaților pentru echipa de manageri anunțată de S.A Moldcell.

"Principiul selecției prin concurs" este încă foarte rar utilizat în practică. Dintre companiile studiate, doar una a folosit concursul în scopul selectării candidaților pentru postul de manager. Aceasta a fost S.A Moldcell, directorul general al căreia a anunțat pentru substituirea în componența echipei deja existente a managerului pentru dezvoltare, cercetări de marketing.

În ambele cazuri, în condițiile de concurs au fost stabilite cerințe pentru candidați cu privire la capacitatea lor de a interacționa cu colegii săi și cu partenerii de afaceri. Urmează acest exemplu și alte companii. Astfel, grupul "Efes Vitanta Moldova Brewery S.A.", a anunțat un concurs pentru ocuparea posturilor de site manageri, una dintre primele condiții pentru candidați a fost "capacitatea de a forma o echipă.

În pofida existenței unor practici de selecție a echipelor de management, de cele mai dese ori, devin membri ai acestora datorită funcțiilor pe care le îndeplinesc. Nici în unul din cazuri

studiul efectuat nu a demonstrat crearea echipei de management prin ordin. Experiența demonstrează că echipa s-a format singură.

Acest fapt, în opinia autorului, ne sugerează că însăși principiile de asociere a managerilor în echipe și organizarea muncii lor sunt puțin cunoscute de către site manageri, ba mai mult decât atât, nu există metode și principii unice, urmarea cărora ar putea să formeze echipe. Astfel, analizând echipa de management din punct de vedere al conceptului competențelor ei, putem trage următoarele concluzii.

Abilitățile ca un avantaj competitiv al echipei de management se bazează pe următoarele surse:

- Cunoștințele și abilitățile membrilor echipei, care nu numai că trebuie să fie colectate, dar, de asemenea modificate, transformate;
- Competențele care apar în formă de principii, norme și reguli de colaborare, procese de interacțiune, care asigură posibilitatea de a identifica și de a dezvolta noi oportunități în scopul dezvoltării în continuare a companiei.

În plus, autorul identifică câteva principii fundamentale, în baza cărora oamenii cooperează în cadrul echipei și dezvoltă capacitățile acesteia. Printre principiile de bază putem enumera:

- Principiul autonomiei, conform căruia managementul tradițional este înlocuit prin cel al membrilor echipei efectuat de sine însuși. Urmarea acestui principiu contribuie la formarea de norme și reguli de interacțiune între indivizi în dependență de dorința acestora, ceea ce duce la dezvoltarea inițiativei, creativității, gândirii creative;
- Principiul bazat pe schimbul de cunoștințe și informații. Cooperarea cunoștințelor duce nu doar la schimbul, dar și la crearea de noi cunoștințe (know-how), însușirea de către membrii echipei a competențelor noi, capacitatea de a identifica și dezvolta noi oportunități, atât în interiorul companiei, cât și în afara ei;
- Principiul intrării în echipă în dependență de rolul asumat. Aderarea la acest principiu asigură complementaritatea și echilibrul stilului comportamental al membrilor echipei;
- Principiul de structurare orizontală a formării echipei, unde nu există o ierarhie rigidă a puterii și a subordonării;
- Principiul de intrare voluntară în echipă. La baza lui – includerea în procesele de interacțiune, adică schimbul de cunoștințe și de experiență la cererea persoanei, și nu prin ordin.

2.3. Impactul sistemului de valori asupra performanței echipei de management în industria textilă din Republica Moldova

Am observat deja că succesul echipei de management nu depinde numai de cunoștințele și experiența care stau la dispoziția membrilor săi sau de procesele care asigură interacțiunea lor, dar, de asemenea, și de valorile împărtășite de membrii echipelor.

Autorul emite ipoteza, conform căreia valorile, către care se orientează membrii echipei, au un efect profund asupra a ceea ce este în stare să facă echipa, în comparație cu managerii care nu sunt integrați în echipe.

Prin valori autorul înțelege un set de standarde în conformitate cu care se definesc propriile priorități importante, care oferă posibilitatea de a judeca dacă lucrul este atractiv sau nu, dacă este interesantă sau doar acceptabilă participarea lor într-o echipă, este importantă orientarea spre ceva nou, important din punct de vedere strategic sau poate fi neglijată pentru a urma un alt scenariu mai puțin riscant etc. Astfel, deciziile cu privire la priorități, fiecare angajat le ia personal. Prin urmare, în procesul de formare a echipelor este deosebit de important ca motivele activității participanților să fie situate pe aceeași linie cu direcția de dezvoltare strategică a companiei.

În caz contrar, diferențele de motive personale și obiective strategice vor face, de fapt, din strategie o declarație ce nu va fi susținută de executorii ei.

O modalitate empirică de studiere a valorilor de muncă este studiul declarațiilor făcute de oameni cu privire la ceea ce este important și semnificativ pentru ei în lucru.

În primul rând, pe primele locuri printre valorile menționate se situează "oportunitatea de a obține ceva", "venitul corespunzător" și "lucrul interesant". Aceste valori sunt mai puțin menționate după criteriul frecvența menționării, în comparație cu studiul realizat la nivel național a tuturor angajaților. Cu toate acestea, există unele diferențe. Astfel, conform eșantionului, așa valoare cum ar fi salariul bun, decent în întreprinderile din industria prelucrătoare a fost estimat cu 20 de puncte mai puțin decât în studiul autorului. Pare a fi din cauza crizei economice ce a exacerbât situația financiară a societăților, în condițiile cărora preferințele pentru câștigurile mari s-au diminuat ușor. În afară de acest fapt, din motiv că au fost intervievați directorii, câștigurile cărora diferă de cele ale lucrătorilor obișnuiți, valoarea "venit corespunzător", deși ocupă un loc de frunte, este totuși mai mică decât a tuturor angajaților, conform eșantionului propus de autor.

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 2013. (Vezi Anexa 3, Tabelul 1). 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 prelucrătoare.

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 locșor călduț" din cauza cerințelor ridicate cu care se ciocnesc membrii săi.

Prin urmare, accentul pus pe valoarea "realizări", este specifică prin faptul că membrii echipei conștient au venit la un loc de muncă dificil, ce presupune soluționarea cu succes a problemelor, ceea ce, prin urmare, înseamnă munca la capacitate maximă. De aceea, valoarea "venit corespunzător" pentru ei este naturală.

Grupul-țintă, de asemenea, a arătat că participarea în echipă este considerată de către membrii săi o modalitate de a realiza ceva, de a se implica într-o activitate interesantă nu în detrimentul veniturilor lor, ci în speranța de a obține recompensă pentru asta, nu acum și imediat, ci în perspectivă.

De aici putem trage o concluzie importantă - lucrul în echipa de management, în mare măsură, orientează managerii de un înalt profesionalism spre autonomie, independență față de proprietarul firmei, fapt care ar trebui să fie luat în considerare atunci când se formează echipa de management în cadrul companiei.

În al patrulea rând. Se evidențiază o orientare neesențială a liderilor și managerilor, legată de realizarea a ceva în societățile din industria textilă. În același timp, în companiile ce se atribuie la industriile de prelucrare, orientarea ținută la "posibilitatea de a realiza ceva" este de aproape de 4 ori mai mare. Acest lucru poate indica faptul că starea critică din industria textilă, în general, constituie, pentru management un factor de limitare în construirea propriilor obiective valorice, legate de realizare, dar, în cazul adoptării măsurilor adecvate pentru dezvoltarea industriei, această valoare poate avea un loc important în ierarhia valorilor de management.

Tabelul 2.3. Impactul sistemului de valori asupra performanței echipei de management

Valorile	Frecvența menționării, în% la lucrători și manageri			
	Cercetarea autor (toți lucrătorii)	% anchețați	Cercetarea autor (toți lucrătorii)	% anchețați
Un venit corespunzător	62	63	75	93
Un loc sigur de muncă	37	38	43	28
Lucrul interesant	68	69	71	83
Posibilitatea de a obține/realiza ceva	63	64	14	68
Respectul manifestat din partea oamenilor	14	14	28	21
Posibilitatea de a demonstra inițiativa (activitate)	20	20	43	73
Activitatea ce presupune responsabilitate	16	17	14	71

Sursa: Elaborat de autor

În al cincilea rând. Este important de subliniat, de asemenea, relația valorilor "realizare" și "activitatea ce presupune responsabilitate". Și prima, și a doua valoare în S.A. Tricon au arătat cel mai mic punctaj - 14%. Acest lucru, în opinia noastră, arată că acestea nu sunt importante pentru a servi drept sprijin în formarea echipelor de management într-o industrie deprimată, precum este industria textilă.

Și în cercetarea făcută la nivel național, și în studiul autorului, este destul de redus impactul inițiativei asupra valorilor lucrătorilor. Doar aproximativ un sfert din respondenți sunt

ghidați de aceasta în munca lor. Cu toate acestea, în cazul în care a fost nevoie să se răspundă la întrebarea „Ce v-ar încuraja să vă alăturați echipei în cazul în care o astfel de propunere ar urma?„, s-a dovedit că valoarea inițiativei rămâne la un nivel relativ ridicat, deoarece 62% din respondenții din S.A Tricon și 65% din persoanele angajate în S.A. Ionel, au remarcat că o astfel de alegere ar fi făcut-o pentru oportunitatea de a demonstra talentul lor, pentru a arăta ceea de ce sunt capabili. Mai mult decât atât, în cazul în care conducătorul dispune de echipa de management, astfel de aspirații sunt mai mari și tipice pentru 73% dintre respondenți. Astfel, în mintea majorității managerilor s-a înrădăcinat ferm părerea că echipa de management va pretinde la inițiativă. Demonstrând un angajament destul de mic valorii" activitatea ce presupune responsabilitate", respondenții, cu toate acestea, au subliniat "responsabilitatea", ca fiind una dintre cele mai importante cerințe pentru colegii lor, cu care, dacă vor avea șansa, va trebui să lucreze într-o echipă. Despre acest aspect s-a vorbit mai detaliat în paragraful precedent. Astfel, în cazul în care am desena un grafic al "valorilor", către care se orientează membrii echipei și managerii, care nu fac parte din ele, vom obține următoarea imagine (vezi fig. 2.2).

După cum se poate observa din figură, cele mai mari diferențe în valori se observă în dependență de doi parametri: manifestarea inițiativei și munca ce presupune responsabilitate.

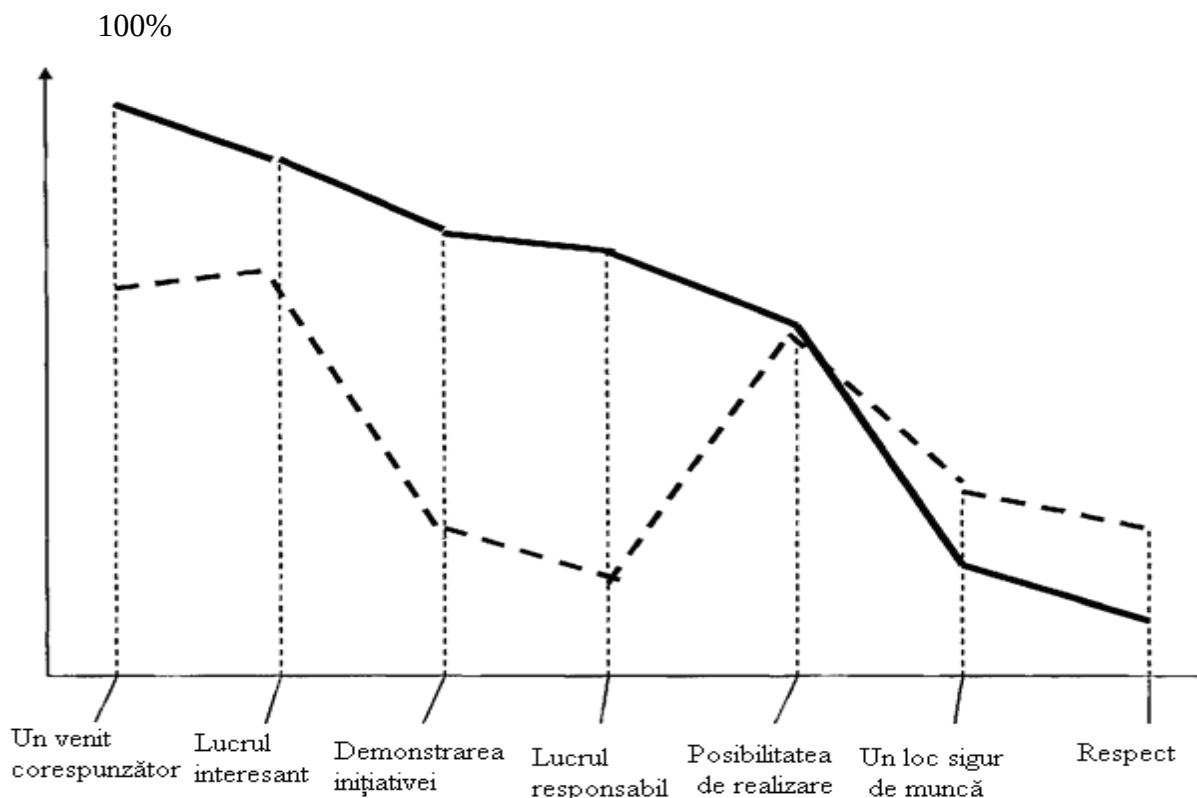


Fig. 2. 2. Numărul respondenților care au raportat orientări valorice, ce i-ar încuraja să lucreze în echipă (%)

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 companiile din industria textilă, este specifică orientarea subevaluată pe valoarea "realizare a ceva" (de trei ori mai mică decât în alte sectoare ale industriei de prelucrare), "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.

Reprezentând convingerile comune ale partenerilor, adică ce fel de comportament, obiective și politică sunt considerate importante sau neimportante, corecte sau incorecte, valorile reflectă corespunderea orientărilor valorice colective și individuale bazate pe sistemul de "persoană-echipă" și, prin urmare, sunt cele mai importante condiții pentru dezvoltarea interacțiunii dintre participanții echipei. De asemenea, este important să subliniem că orientările valorice comune au rolul de elemente unificatoare, deoarece fiecare dintre membrii echipei nu numai percep valorile și nevoile altor oameni, adică nevoile colegilor lor, dar și prin acțiunile lor contribuie la satisfacerea lor. Iar pentru ca acest lucru să se întâmple, membrii echipei impun cerințe drastice privind așa calități personale, cum ar fi responsabilitatea, încrederea, spiritul de echipă, fără de care este dificil să formăm orientări valorice unice. În plus, se poate afirma că o combinație de valori în echipă oferă participanților nu numai o recompensă sub formă de bani, dar, de asemenea, sub formă de recompense spirituale (climat plăcut de comunicare, percepția importanței muncii efectuate, recunoștința din partea colegilor etc.).

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 s-a menționat deja, de asemenea, contribuie la dezvoltarea relațiilor dintre membrii echipei.

Astfel, numai în cazul de coincidență a orientărilor valorice și acordului lor în procesul de colaborare este posibilă alinierea procesului de interacțiune dintre membrii echipei. Mai mult decât atât, discuția din cadrul grupului-țintă arată că, pentru a asigura respectarea valorilor în echipă, trebuie să se dezvolte încrederea dintre membrii săi. Prin urmare, se poate afirma că această încredere este un factor-cheie pentru succesul echipei, deoarece garantează obținerea de beneficii pe termen lung prin transferul de cunoștințe și idei de la un membru al echipei colegilor săi. Fără încredere, nici un schimb de cunoștințe în cadrul unui grup de persoane nu poate să

existe. Prin urmare, prezența încrederii în relațiile dintre membrii echipei, credința că colegii nu vor acționa oportunist, duce direct la dezvoltarea de interacțiune și cooperare în cadrul echipei.

Rezumând acest capitol, putem trage următoarele concluzii. În primul rând, s-a constatat 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 și abilităților persoanelor care intră în componența sa. Mai mult decât atât, efectuarea doar unor măsuri administrative de recrutare și dezvoltare a personalului, de asemenea, nu vor duce la constituirea unei echipe. Sursa abilităților-cheie ale echipei de management se rezumă la următoarele abordări principale cu privire la organizarea activităților sale:

- selectarea echipei se efectuează din rândul managerilor profesioniști în baza principiilor de voluntariat, angajament pentru anumite roluri, relații orizontale între membrii săi;
- activitatea echipei se efectuează în baza proceselor de interacțiune a membrilor echipei în scopul îmbunătățirii eficienței de conducere a companiei prin intermediul unor dezbateri, discuții cu privire la obiective și la rezultatele lucrului, brainstormingului, retragerii, luării în comun a deciziilor de management și, ca urmare, formării cunoștințelor de echipă (cu privire la dezvoltarea și producerea de bunuri, evaluarea performanțelor, lucrul cu clientul, motivarea angajaților etc.). Este important să subliniem faptul că sursa avantajelor echipei nu constă numai într-o mai bună coordonare și coerență a activității membrilor echipei, realizate în procesul de interacțiune, cât în crearea în procesele de interacțiune ale echipei a unor mecanisme de transformare a cunoștințelor individuale (implicite) în cunoștințe ale echipei, transformării echipei într-o structură de instruire;
- bazarea pe valorile comune ale membrilor echipelor. Reprezentând convingerile comune ale partenerilor, adică ce fel de comportament, obiective și politică sunt considerate importante sau neimportante, corecte sau incorecte, valorile reflectă corespunderea valorilor colective și individuale bazate pe sistemul de "persoană-echipă" și, prin urmare, sunt cele mai importante condiții pentru dezvoltarea interacțiunii între participanții echipei. 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 al doilea rând, rolul surselor care asigură capacitățile-cheie ale echipei, se modifică în procesul de formare și funcționare a echipei. La etapa inițială de creare a echipei capacitățile sale

depind de resursele umane pe care le posedă. Prin urmare, formarea echipei are rolul de proces în selectarea persoanelor care au anumite capacități ce asigură soluționarea problemelor cu care se confruntă organizația. La etapa următoare, ca urmare a ordonării proceselor de interacțiune a managerilor și obținerii în baza acestora a efectului sinergiei managementului, se formează abilitățile echipei. Și, în sfârșit, în activitățile echipelor încep să joace un rol important valorile împărtășite de membrii săi care stau la baza culturii sale.

În al treilea rând, selectarea membrilor echipei de înaltă calificare, realizarea interacțiunii productive între ei și coordonarea orientărilor valorice, nu constituie, în sine, un avantaj competitiv al echipelor, ci reprezintă elementele de legătură care sprijină în interiorul ei procesele de studiere a pieței, căutarea de noi oportunități, identificarea amenințărilor și riscurilor, luarea deciziilor cu privire la alegerea strategiilor de creare a produselor noi, și, în cele din urmă, combinarea activelor companiei, anume crearea și selectarea activelor materiale și nemateriale.

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.

2.4. Concluzii la capitolul 2

Rezumând acest capitol, putem trage următoarele concluzii. În primul rând, s-a constatat 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 și abilităților persoanelor care intră în componența sa. Mai mult decât atât, efectuarea doar unor măsuri administrative de recrutare și dezvoltare a personalului, de asemenea, nu vor duce la constituirea unei echipe. Sursa abilităților-cheie ale echipei de management se rezumă la următoarele abordări principale cu privire la organizarea activităților sale.

Autorul a ajuns la concluzia că resursă a echipei de management astăzi este nu numai profesionalismul ca experiență și calificare, ci și cunoștințele și resursele intelectuale ca un tot întreg, pe care le deține echipa. Mai mult decât atât, cunoștințele personalizate sunt solicitate ca urmare a necesității de formare a cunoștințelor publice (în cadrul echipei). O parte din cunoștințele echipei reprezintă simpla deținere a informației cu privire la faptul cine și ce știe. Atunci însă, când cunoștințele și experiența managerilor sunt pur personale și în nici un fel nu

sunt partajate, o astfel de companie, în cel mai bun caz, poate ajunge la efectul, când pentru soluționarea unei anumite probleme este solicitat un manager nou, specializat anume în acest domeniu dar în țara nu există vreo politică explicită cu privire la pregătirea managerilor pentru a lucra în echipe [64, p.85].

Din punct de vedere al cunoștințelor, se poate argumenta că sursa capacităților-cheie ale echipei nu este numai o coordonare și o coerență mai bună a activității membrilor echipei, lucrul cu cunoștințele bine-cunoscute, codificate, ci mai degrabă crearea unor mecanisme de conversie ale cunoștințelor individuale implicite, transferul informației primite în cunoștințe noi, necodificate și cunoștințe implicite ale echipei.

Prin urmare, esența echipei de management constă în capacitatea sa de a integra cunoștințele, crearea lor, transferul, integrarea și exploatarea lor ca activ.

În opinia autorului 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.

Rezultatele cercetării au demonstrat că 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, tot în același timp 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%) și 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 [65, p.210].

Conform unui studiu realizat de autor, au fost obținute rezultatele privind valorile de lucru profesionale a managerilor, conform eșantionului propus, așa valoare cum ar fi salariul bun, decent în întreprinderile din industria textilă a fost estimat cu 20 de puncte mai puțin decât în studiul autorului. Pare a fi din cauza crizei economice ce a exacerbat situația financiară a societăților, în condițiile cărora preferințele pentru câștigurile mari s-au diminuat ușor. În afară de acest fapt, din motiv că au fost intervievați directorii, câștigurile cărora diferă de cele ale lucrătorilor obișnuiți, valoarea "venit corespunzător", deși ocupă un loc de frunte, este totuși în opinia autorului mai mică decât a tuturor angajaților. De asemenea, este important să subliniem că orientările valorice comune au rolul de elemente unificatoare, deoarece fiecare dintre membrii

echipei nu numai percep valorile și nevoile altor oameni, adică nevoile colegilor lor, dar și prin acțiunile lor contribuie la satisfacerea lor. Iar pentru ca acest lucru să se întâmple, membrii echipei impun cerințe drastice privind așa calități personale, cum ar fi responsabilitatea, încrederea, spiritul de echipă, fără de care este dificil să formăm orientări valorice unice. În plus, se poate afirma că o combinație de valori în echipă oferă participanților nu numai o recompensă sub formă de bani, dar, de asemenea, sub formă de recompense spirituale (climat plăcut de comunicare, percepția importanței muncii efectuate, recunoștința din partea colegilor etc.).

În al doilea rând, rolul surselor care asigură capacitățile-cheie ale echipei, se modifică în procesul de formare și funcționare a echipei. La etapa inițială de creare a echipei capacitățile sale depind de resursele umane pe care le posedă. Prin urmare, formarea echipei are rolul de proces în selectarea persoanelor care au anumite capacități ce asigură soluționarea problemelor cu care se confruntă organizația. La etapa următoare, ca urmare a ordonării proceselor de interacțiune a managerilor și obținerii în baza acestora a efectului sinergiei managementului, se formează abilitățile echipei. Și, în sfârșit, în activitățile echipelor încep să joace un rol important valorile împărtășite de membrii săi care stau la baza culturii sale.

În al treilea rând, selectarea membrilor echipei de înaltă calificare, realizarea interacțiunii productive între ei și coordonarea orientărilor valorice, nu constituie, în sine, un avantaj competitiv al echipelor, ci reprezintă elementele de legătură care sprijină în interiorul ei procesele de studiere a pieței, căutarea de noi oportunități, identificarea amenințărilor și riscurilor, luarea deciziilor cu privire la alegerea strategiilor de creare a produselor noi, și, în cele din urmă, combinarea activelor companiei, anume crearea și selectarea activelor materiale și nemateriale [64, p.85].

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.

3. ASPECTE ORGANIZAȚIONAL-METODOLOGICE DE FUNCȚIONARE A ECHIPELOR DE MANAGEMENT ÎN COMPANIILE DIN INDUSTRIA TEXTILĂ

3.1. Situația din industria textilă și aspectele gestionării companiilor din ramură

Industria textilă este un domeniu complex și eterogen. Prin cele trei componente principale, produse textile, articole de îmbrăcăminte, respectiv pielărie și încălțăminte reprezintă un sector important al economiei din Republica Moldova, de asemenea are o pondere importantă în totalul producției. Produsele textile 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 [131]:

- 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

O mare parte de întreprinderi, circa 61%, sunt amplasate în regiunea centrală a republicii (Chișinău, Ialoveni, Orhei, Strășeni), la nordul țării - 21 % (Bălți, Soroca, Florești, Edineț, Rîșcani, Sîngerei) și la sudul Moldovei – 18 % (Cahul, Taraclia, UTA „Gagauzia”).

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.

Înlesnirile fiscale acordate întreprinderilor ce activează în acest regim au permis dezvoltarea potențialului industrial pe tot teritoriul republicii, datorită cărui fapt au fost create în ultimii 5 ani mai mult de 80 întreprinderi noi mici și mijlocii. La momentul actual, în fața întreprinderilor din ramură este pusă sarcina majorării volumelor de fabricare a producției din materia primă proprie, pentru livrarea ei atât pe piețele actuale și ale celor noi, în special, ale celor europene, fără a micșora volumele serviciilor.

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.

Un procent semnificativ, anume 66,4%, în 2013 și în 2014 77,2% în structura sortimentală a industriei prelucrătoare, din punct de vedere al volumului produselor realizate, revine industriei îmbrăcăminte, prepărarea și vopsirea blănurilor. În același timp, volumul total al producției în aceste industrii este reprezentat de 70,3% în 2013 și în 2014 105, 2% industria textilă, 68,2% - tabacirea și finisarea pieilor, harnasamentelor și încălțăminte, prepararea și vopsirea blănurilor în 2013 și în 2014- 61,7% [131], în ianuarie-septembrie 2016 valoarea producției fabricate a constituit în % față de ianuarie-septembrie 2015 - 129,4 iar valoarea producției livrate 1692,9mil. Lei, inclusiv pe piața externă 1406,8 mil.lei. [131]

Un numar însemnat de companii (cam 61%) sunt situate în regiunea centrală a țării; 21% sunt situate în nordul țării (Bălți, Soroca, Floresti, Edinet, Rîscani, Singerei); iar restul de 18% în sudul Moldovei (Cahul, Taraclia, ATU Gagauzia). Având în vedere distribuția regională a întreprinderilor din acest sector, trebuie remarcat faptul ca industria prelucrătoare este dezvoltată în toate regiunile, dar industria textila și cea de îmbrăcăminte este predominantă. Companiile din Republica Moldova lucrează în mare parte în sistem OMC (80%) sau FOB, mai puțin labeluri și colecții private.

Deși dezvoltarea în domeniu este evidentă, capacitățile Moldovei în acest sector sunt oarecum limitate pentru moment. În prezent, producătorii din Moldova oferă, în cea mai mare parte, servicii de producere în sistem lohn (croit-cusut), aducând o contribuție minimă la valoarea generală a produselor. Serviciile cu valoare adăugată scăzută împiedică companiile să facă investiții în echipament avansat, tehnologii moderne și mai ales în cercetare și dezvoltarea produselor. Obținerea unor contracte pentru servicii cu o valoare adăugată mai înaltă ar permite produselor fabricate în Moldova să pretindă la prețuri mai înalte. Companiile producătoare din Moldova trebuie să-și crească abilitățile de proiectare, elaborare a produsului, managementul stofei și croit. În multe țări din lume aceste funcții sunt, în prezent, total computerizate, în timp ce în Moldova companiile încă trebuie să adopte soluții TI adecvate în activitatea zilnică. În plus, în Moldova nu există instituții sau case de modă care ar susține brandurile locale, fapt ce permite dominarea pieței de către produsele de import. Identificarea acestui tip de susținere ar putea determina lansarea unor linii vestimentare sub marcă privată pentru Moldova. Astfel, producătorii de vestimentație din Republica Moldova trebuie să devină mai orientați spre piață, să elaboreze strategii de vânzări, marketing, și merchandizing orientate spre clienți.

Ponderea volumului exportului materialelor textile și articolelor din acestea constituie 20,6 %; piei tăbăcite, articole de marochinărie – 2,2 % ; încălțăminte - 3,0 %. Totodată, din cauza insuficienței mijloacelor circulante și lipsei a materiei prime proprii, cea mai mare parte

din întreprinderile de confecții, tricotaje, marochinărie și încălțăminte activează în regim vamal de perfecționare activă, prelucrând materia primă a clientului.

Cu toate că condițiile climaterice deosebite ale Republicii Moldova presupun prezența în garderoba majorității covârșitoare a cetățenilor a hainelor de vară, iarnă, precum și îmbrăcăminte sezoniere după 1990, odată cu trecerea la economia de piață atât în industria prelucrătoare, în general, cât și în industria textilă, în special, potrivit opiniei unor experți, savanți și alți specialiști în domeniu, situația este nesatisfăcătoare. Astfel, autorul a remarcat că industria sau, mai bine-zis, ceea ce s-a mai păstrat din ea, abia mai supraviețuiește. Rentabilitatea domeniului în ultimii ani s-a diminuat, constituind 3-5%. Este instabilă situația financiară a întreprinderilor, majoritatea companiilor nu și poate moderniza producția, se observă uzura nu doar morală, ci și fizică a echipamentului. La fel companiile nu folosesc tehnologiile avansate utilizate în Europa [94].

De fapt, nici industria prelucrătoare, nici cea textilă nu se află în vizorul autorităților publice centrale. Ca rezultat, se observă pierderi din volumul producției, se reduce tempoul de folosire a tehnologiilor avansate noi și rata de reînnoire a producției.

Comparativ cu 2015, în 2016, numărul companiilor care confecționau articole vestimentare a crescut de la 98, la 106. Mai mult, în ianuarie-noiembrie 2014 față de aceeași perioadă a anului 2013, sau înregistrat creșteri în fabricarea produselor textile cu peste 25 la sută. Dintre multitudinea de producători locali, datorită prețurilor relativ scăzute, cei mai populari rămân a fi companiile Iuvas, Maicom și Vasconi. Brandurile autohtone ca Georgette, Brio, Sekana, DiVero, EHO, Raquette nu sunt pe buzunarul consumatorului simplu și rămân doar un vis pentru o mare parte de cetățeni [85].

Conform antreprenorilor, să deschizi și să întreții o afacere în domeniul vestimentar nu este la fel de ușor cumpare. De altfel, problema industriei ușoare din Moldova este, de fapt, capacitatea mică a pieței. De cele mai multe ori, dacă ai prețuri mici, este imposibil să faci față costurilor necesare unei afaceri de succes.

După criza din 2009 o perioadă nesemnificativă, industria prelucrătoare a încercat să-și majoreze volumul producerii din contul eficienței înlocuirii importului și a deprecierei leului [20, p.169]. E important să menționăm că micșorarea tempoului de creștere a industriei ultimii patru ani a fost cu mult mai mare comparativ cu ramurile industriei prelucrătoare. În special, s-a redus volumul producției articolelor de îmbrăcăminte, prepararea și vopsirea blănurilor, de la 102,5% în 2015 la 100,7% în 2016. Producția de piei și fabricarea încălțăminte de la 109,5% în 2015 la 103, 1% în 2016. Fabricarea de articole de sacouri, jachete și blazere de la 62,0% în 2015

la 75,6% în 2016 [131]. Producția principalelor produse în întreprinderile industriei textile, ianuarie-septembrie 2016 a înregistrat o creștere de 29,4% în comparație cu ianuarie-septembrie 2015 .

Lider în industria textilă este sectorul de confecții, a cărui ponderea 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. Indicii volumului produselor textile a industriei ușoare autohtone pe piața internă a crescut de la 106.5 - 2013 până la 131.8 - 2016 (tabelul 3.1.). Comerțul cu mărfuri de import pe piețele neorganizate și la prețuri de dumping a căpătat proporții mari, constituind o concurență neloială pentru producția industriei ușoare autohtone. Profilul teritorial al pieței interne este extrem de neuniform-aproape 2/3 din vânzările totale cu amănuntul se efectuează în municipiile Chișinău și Bălți. Industria prelucrătoare este orientată preponderent la export, starea industriei ușoare continuă să fie instabilă. În special, arătat o instabilitate în sfera producției de textile și confecții, Indicii valorii unitare la mărfurile exportate au arătat o scădere de la 92.0% în 2014 până la 80.0% în 2015.

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

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Numărul organizațiilor ce activează	83	91	74	75	83	-
Indicii volumului produselor textile (anul precedent= 100), %	146.2	76.1	106.5	120.4	96.9	131.8
Indicii valorii unitare la mărfurile exportate (declarațiile vamale de export și import a agenților economici) , %	109	98.0	102.0	92.0	80.0	95.0
Comerțul exterior conform nomenclatorului mărfurilor industriei textile (mil.lei)	354669,8	343447,1	330498,9	330135,1	273714,1	307865,5

Sursa: elaborat de autor în baza documentelor primare

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 au permis realizarea unor schimbări reale în dezvoltarea produselor textile, tot în același timp se observă unele dificultăți:

- 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 antreprenariat
- 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 prelucrătoare 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 fabricarea produselor textile în comparație cu anul 2015 constituie 1838,20 mil.lei, iar fabricarea articolelor de îmbrăcăminte în 2016 a constituit 2150,6 mil.lei, pe când producția de piei,de articole din piele și fabricarea încălțămintei a constituit 543,67 mil.lei., ce demonstrează o dezvoltare a ramurii date. (vezi tabelul 3.2., fig.3.1).

Tabelul 3.2. Producerea mărfurilor industriei textile în perioada 2009-2016
(anul precedent=100%)

Nr.	Denumirea produselor	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Fabricarea produselor textile(mil.lei)	487,6	948,2	1104,8	1314,5	1354,5	1499,48	1660,22	1838,20
	Fabricarea produselor textile(%)	-	112,43	201,53	118,98	103,03	110,72	110,72	110,72
2.	Fabricarea articolelor de îmbrăcăminte (mil.lei)	805,5	921,5	1081,8	1018,4	1408,2	1621,53	1867,53	2150,6
	Fabricarea articolelor de îmbrăcăminte (%)	115,11	117,40	94,14	138,28	115,16	115,16	115,16	115,16
3.	Producția de piei,de articole din piele și fabricarea încălțămintei (mil.lei)	234,1	333,1	346,7	331,4	378,9	427,36	482,02	543,67
	Producția de piei,de articole din piele și fabricarea încălțămintei (%)	-	142,29	104,08	95,59	114,33	112,79	112,79	112,79

Sursa:elaborat de autor în baza datelor statistice [131]

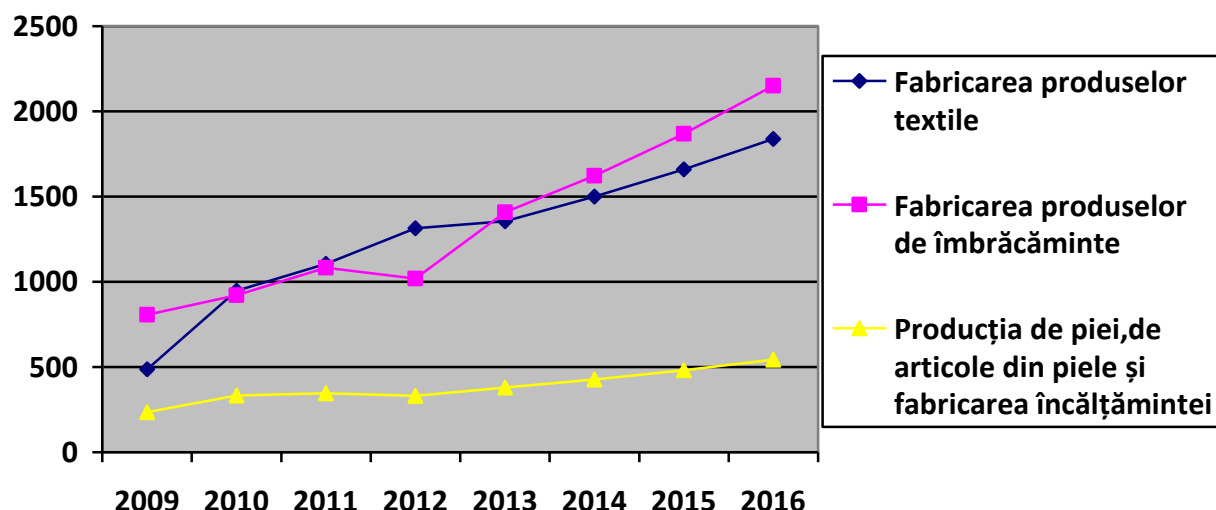


Fig.3.1. Dinamica volumului producției textile pe anii 2009 - 2016

Sursa:elaborat de autor în baza datelor statistice din tabelul 3.2 [131]

În cadrul fabricării produselor textile, în ianuarie-septembrie 2016 indicele volumului producției industriale în raport cu ianuarie-septembrie 2015 a constituit 131,8%. În 2016 indicii valorii unitare la mărfurile exportate au constituit 95.0 %

Iar comerțul exterior conform nomenclatorului mărfurilor industriei textile în 2016 a constituit 307865,5(mil.lei).

Structura industriei Republicii Moldova include 20 genuri de activitate, fabricarea produselor textile reprezintă grupa a doua care se caracterizează astfel:

Grupa II – genuri de activitate bazate pe materie primă, articole de completare de import, inclusiv în regim vamal de perfecționare activă, cu grad înalt de competitivitate: fabricarea produselor textile, fabricarea articolelor de îmbrăcăminte, tăbăcirea și prepararea pieilor, fabricarea articolelor de voiaj, producția încălțămintei; producția de mașini și echipamente (fabricarea pompelor, mașinilor agricole, agregatelor [96].

În opinia autorului ponderea înaltă a întreprinderilor dotate cu utilaj învechit, care practică în procesul de producție un grad înalt de lucru manual și care fabrică mărfuri cu o valoare adăugată joasă, determină eficacitatea scăzută a întregii industrii moldovenești. Sporirea eficacității este împiedicată și de realizarea politicii statului, care a fost impus să întreprindă măsuri în vederea creșterii salariilor pentru a putea diminua oarecum sărăcia și contribui la ridicarea veniturilor populației. În consecință, nivelul de majorare a salariilor l-a depășit pe cel al productivității muncii. Astfel, în perioada 2009-2013 acest indicator a crescut cu doar 70%, pe când salariile – de mai bine de 2 ori.

Dezvoltarea continuă a capacității pieței interne de consum, preponderent din contul mijloacelor parvenite din afara țării de la cetățenii care lucrează în străinătate, pe fundalul nivelului scăzut al volumelor producției industriale și al calității acestora conduce la majorarea considerabilă a importului de mărfuri și, în consecință, la creșterea deficitului balanței comerciale, majorându-se astfel riscul economic al statului.

Reducerea indicatorului volumului fizic al producerii în industria textilă, de confecții și de blănuri cu 9,0% în special este legată de scăderea volumului de producție a țesăturilor cu 7,6%, care este cauzată de suprasaturarea pieței lenjeriei de pat. Reducerea producției lenjeriei de pat cu 12 % a dus la micșorarea cererii pentru țesăturile din bumbac, respectiv la reducerea volumului de producție a acestora. În legătură cu micșorarea volumului de producere a lânii cu 13,1%, producerea țesăturilor din lână în această perioadă s-a redus cu 10,0%, iar reducerea aprovizionării ramurii în ațe chimice cu 18% a dus la scăderea producerii țesutelor de mătase cu 17,9% [131].

Analiza structurii producției mărfurilor din industria textilă în anul 2016 arată că locul de bază îl ocupă producția textilelor a căror cifră în volumul produselor exportate este de 1406.8 mil lei. Despre situația dificilă în industrie ne vorbesc datele conform cărora ponderea sa în volumul producției industriale este în prezent mai mică de 1,3 %, [68].

Un impact serios asupra dezvoltării a avut-o criza financiară internațională. Potrivit unor rapoarte, producția, cum ar fi de exemplu cea textilă, a scăzut cu 101.3. Multe întreprinderi au intrat în procedura de faliment din cauza prezenței punctelor vulnerabile în fabricarea produselor textile ca:

- ritmuri joase de dezvoltare a ramurilor scientintensive și avansate tehnologic și a procesului de transfer de tehnologii și inovații;
- lipsa progresului la crearea formelor avansate de cooperare și integrare (clustere, holdinguri, conerne);
- diversificare redusă a piețelor de desfacere a producției industriale autohtone;
- pregătire nesatisfăcătoare a personalului de conducere în domeniul marketingului și managementului corporativ;
- nivel jos de dezvoltare a infrastructurii;
- grad înalt de uzură morală și fizică a utilajului din întreprinderi;
- ritmuri scăzute de trecere la metodele moderne de management corporativ;
- lipsa progresului real în atragerea investițiilor străine directe în sectorul industrial;

- dezvoltare insuficientă a serviciilor de consultanță și informaționale a activității de antreprenariat;
- discordanță accentuată între nivelul dezvoltării produselor fabricate în capitală și în restul regiunilor;
- nivel redus al calității producției și ritmuri insuficiente de implementare a sistemelor de management al calității în conformitate cu standardele internaționale.

În urma analizei manageriale a situației economico-financiare în dezvoltarea industriei textile autorul a evidențiat următoarele impedimente majore, în opinia autorului industria textilă întâmpină următoarele constrângeri.

- 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-inginerești 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;
- posibilitățile reduse ale statului pentru susținerea financiară a procesului de restructurare a întreprinderilor;
- insuficiența resurselor pentru realizarea unei politici agresive de transfer de tehnologii și inovații;
- nivelul scăzut al investițiilor străine.

Analiza arată că, în țară există o cantitate semnificativă de întreprinderi din industria textilă, rolul principal fiind preluat de S.R.L. care sunt capabile să concureze nu numai pe plan intern, ci și pe piețele externe. Aceste întreprinderi de regulă, atrag capital pentru dezvoltarea sa și determină politica tehnică, de asortiment și investițională a industriei.

Conform părerii autorului dezvoltarea industriei textile din Republica Moldova până în anul 2020 va fi joasă, unul din motivele de scădere a profitului este creșterea costurilor de

producție, în structura cărora, esențial, s-a majorat cota cheltuielilor pentru resursele de combustibil și energie.

Nivelul producției fabricate și livrate ale întreprinderilor textile, după tipuri de activități se prezintă în tabelul ce urmează:

Tabelul 3.3. Indicatorii economico-financiari ai activității industriei textile în Republica Moldova în 2016 anul precedent =100 (%)

Indicatori	2016
Fabricarea produselor textile	129,4
Fabricarea articolelor de îmbrăcăminte	119,8
Tăbăcirea și finisarea pieilor; fabricarea articolelor de voiaj și marochinărie, harnașamentelor și încălțămintei; prepararea și vopsirea blănurilor	112,9
Fabricarea încălțămintei	117,8

Sursa:elaborat de autor în baza materialelor statistice

Trebuie de remarcat faptul că din numărul total de întreprinderi de producție textilă și îmbrăcăminte numărul celor nerentabile se reduce cu stabilitate. (vezi tabelul 3.4).

Este important să subliniem faptul că, având cele mai mici salarii din complexul de prelucrare al țării, industria este permanent obligată să achite pentru energia electrică, energia termică și gaz, prețuri, care sunt în continuă creștere.

Tabelul 3.4. Indicatorii de creștere a industriei textile în perioada 2014-2015

Nr.	Indicatorii de creștere a industriei textile	Sarcina anuală, %
1.	Ritmul de creștere a volumului de producție în întreprinderi de producție textilă și îmbrăcăminte	11-12
2.	Ritmul de creștere a exportului de producție în întreprinderi de producție textilă și îmbrăcăminte	11-13
3.	Ritmul de creștere a productivității muncii în întreprinderi de producție textilă și îmbrăcăminte	10-11
4.	Ritmul de creștere a volumului investițiilor capitale în întreprinderi de producție textilă și îmbrăcăminte	10-12
5.	Ritmul de creștere a numărului de angajați în întreprinderi de producție textilă și îmbrăcăminte	0,8-1,0

Sursa:elaborat de autor

În ultimii ani, în industria textilă s-a observat o creștere a activelor în ianuarie-martie 2015 față de ianuarie-martie 2014 s-au înregistrat creșteri și la alte activități ale industriei prelucrătoare,

cum ar fi: tăbăcirea și finisarea pieilor; fabricarea articolelor de voiaj și marochinărie, harnașamentelor și încălțămintei; prepararea și vopsirea blănurilor – cu 14,4%; fabricarea articolelor de îmbrăcăminte – cu 5,6%; fabricarea produselor textile – cu 0,7%

Astfel, nivelul salariilor în industria prelucrătoare în Republica Moldova și Ucraina sunt cele mai mici salarii nete – 71, respectiv 80 de euro pe lună. La polul opus, în Croația se înregistrează cel mai mare nivel al retribuției minime, și anume 308 euro lunar.

Spre comparație, în China salariul minim se ridică la 175 de euro pe lună, iar în Malaezia la 196 – aproape de trei ori mai mare decât în Moldova.

Tabelul 3.5. Indicii producției industriale pe principalele tipuri de activități în ianuarie-martie 2015

Indicatorii	Indicele producție industriale, %		Ponderea valorii adăugate brute, %	Gradul de influență a variației (+/-) valorii producției asupra indicelui general de producție, %
	martie 2015 față de martie 2014	ianuarie-martie 2015 față de ianuarie-martie 2014		
Industria – total	110,2	107,7	100.0	+7,7,
Fabricarea produselor textile	95,3	100,7	3,2	+0,0
Fabricarea articolelor de îmbrăcăminte	104,8	105,6	7,5	+0,5
Tăbăcirea și finisarea pieilor; fabricarea articolelor de voiaj și marochinărie, harnașamentelor și încălțămintei; prepararea și vopsirea blănurilor	121,3	114,4	1,6	+0,0

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor statistice

Cu toate acestea, rata de creștere a activelor în industria ușoară este semnificativ mai mică decât în sectoarele industriei prelucrătoare, unde, în anii 2015 față de 2014, indicele producție industriale, au alcătuit 105,5 % și a crescut cu 10% iar indicele producție industriale, în ianuarie-martie 2015 față de ianuarie-martie 2014 au alcătuit 108,6%, Ponderea valorii adăugate brute a fost de 79,4, unde gradul de influență a variației (+/-) valorii producției asupra indicelui general de producție, a crescut cu +5,9%.Astfel, cea mai mare parte a activelor este împrumutată.

În opinia autorului investițiile în sectorul industriei textile, cu toate facilitățile existente, nu au obținut mari proporții. Facilitățile oferite potențialilor investitori străini și locali nu au condiționat schimbări esențiale în dezvoltarea industriei. Nu se atestă nici un caz de investiții considerabile în construcția întreprinderilor noi, conform standardelor europene și cu utilare modern [23, p.156].

Majoritatea investițiilor sînt de proporții mici și direcționate, în mare parte, spre producția cu ciclu limitat, de regulă, în regimul vamal de perfecționare activă sau lohn, după cum este denumit în practica internațională. Investițiile în acest sector aparțin, preponderent, întreprinderilor străine din domeniu, care sînt în căutarea capacităților de producție la prețuri rezonabile. Asemenea investitori creează întreprinderi cu capital străin, capitalul statutar fiind minim, iar investițiile – direcționate spre crearea condițiilor de lucru și lansarea afacerii. Utilajul tehnologic, în mare măsură, este importat temporar (utilaj folosit în alte țări, unde costurile s-au majorat, de exemplu Macedonia, Polonia, România, Ungaria etc.), iar spațiile de producție sînt închiriate sau în acest scop sînt procurate clădiri cu destinație socială, care, după renovare, își schimbă destinația în producerea de confecții [102, p.10].

În opinia autorului există două modele de afacere aplicate de investitori în Republica Moldova. Primul modelul de afacere folosit pe larg în Europa Centrală și de Est este investiția într-o întreprindere proprie și stabilirea relațiilor contractuale cu mai multe întreprinderi din Republica Moldova în calitate de solicitanți ai regimului de perfecționare activă (numiți subcontractați). Importurile și exporturile se efectuează centralizat de întreprinderile-cheie. Întreprinderile subcontractate nu suportă cheltuieli, deoarece materiile prime și produsele finite sînt transportate de întreprinderea străină. În asemenea modele de afaceri, prețul practicat pentru toate întreprinderile este egal, iar clientul străin acoperă cheltuielile (de transport, export-import, șabloane etc.) întreprinderii principale din Moldova.

Al doilea model, răspîndit în Republica Moldova, este crearea de întreprinderi cu capital străin, care nu dispun de spații de producție proprii. Aceste întreprinderi, de regulă, închiriază un oficiu, importă materiile prime și asigură repartizarea comenzilor la diferite întreprinderi de pe teritoriul țării, acoperind cheltuielile de transport, asigurînd verificarea calității, acordînd asistență în organizarea producției etc. Întreprinderile în cauză sînt intermediari între producătorii din Moldova și beneficiarii de servicii (comanditarii) de peste hotare.

Rezultatul analizei a permis autorului de a face concluzia că întreprinderile străine mari și-au concentrat investițiile în țările din UE (România, Polonia, Ungaria), iar în Republica Moldova continuă crearea spațiilor de producție cu investiții minime. Asemenea investiții sînt

mai puțin durabile, deoarece depind în totalitate de tendințele de pe piețele internaționale. În cazul în care clientul, în urma schimbării climatului de afaceri, poate ușor returna utilajul plasat în regim de import temporar, acesta poate, de asemenea, abandona spațiile închiriate pentru a transfera activitatea într-o țară unde prețul pe minut este mai atractiv (minut înseamnă unitatea de măsură în practica internațională în confecții. 1 minut standard în Republica Moldova variază de la 0,03 euro la 0,06 euro).

Așa nivel de investiții reprezintă un obstacol serios ce împiedică crearea unei baze tehnologice moderne a întreprinderilor din industria prelucrătoare și atingerea unei stabilități financiare.

După părerea autorului, industria textilă nu poate fi dezvoltată doar în baza investițiilor. Este necesar de a ridica semnificativ eficiența tehnologiilor aplicate, crearea bazei echipamentului modern în Republica Moldova deoarece tehnologiile aplicate au ca obiectiv crearea, inovarea și producerea, echipamentului de producție de ultima generație și se plasează în poziția de furnizori a echipamentelor și pieselor de schimb pentru industria textilă.

Scopul constă în următoarele: în primul rând, să fie restabilită producția de echipament autohtonă, proces ce a fost stopat (vezi tabelul 3.6.); în al doilea rând, să fie ridicată semnificativ calitatea echipamentului produs, nivelul căruia, conform experților, nu corespunde indicatorilor (productivitate, siguranță, economie a energiei) echipamentelor similare de import:

Fabricarea de mașini, utilaje și echipamente generează în UE cea mai mare valoare adăugată dintre industriile textile (10.9% din valoarea adăugată a industriilor textile, 2.9% din valoarea adăugată a sectorului nefinanciar).

Germania realizează 40.6% din valoarea adăugată a acestei diviziuni și cel mai mare grad de specializare, însă pe anumite subdiviziuni Ungaria și Finlanda se situează pe primul loc privind specializarea.

Industria de mașini, utilaje și echipamente pentru Republica Moldova ar prezenta un sector important al economiei care poate să contribuie la dezvoltarea, modernizarea și buna funcționare a altor sectoare industriale.

Utilaje și echipamente ce cuprind liniile tehnologice complexe în fabricarea produselor textile cu ciclu lung de fabricație.

Astfel, dacă, în următorii ani, nu se va obține creșterea productivității muncii, industria textilă nu va fi în măsură să își mențină poziția competitivă, nu numai pe plan internațional, dar și pe piața din Republica Moldova (vezi tabelul 3.6.) În acest sens, este important de menționat faptul că piața mondială a industriei textile se dezvoltă destul de rapid. În ultimii 15 ani de cifra

de afaceri a crescut mai mult de 2 ori. Consumul de textile, îmbrăcăminte și încălțăminte a crescut în UE cu 90,5%, în SUA - cu 99,3%. Cota industriei textile din Republica Moldova reprezintă doar 1,9% din comerțul mondial. În opinia autorului Republica Moldova nu se numără printre cei mai importanți producători-exportatori de produse ale industriei textile. Analiza cifrei de afaceri a comerțului exterior din industria prelucrătoare pentru anii 2009-2013 arată că creșterea importurilor în Republica Moldova depășesc în mod semnificativ creșterea exporturilor.

Tabelul 3.6. Dinamica productivității muncii și salariilor în industria prelucrătoare în anii 2009-2013 (2001 = 100%)

Indicatorul	2009	2010	2011	2012	2013
Fabricarea produselor textile					
Productivitatea muncii	124,9	96,8	112,5	101,4	119,3
Salariul mediu lunar	-	100,0	124,6	154,8	203,2
Fabricarea articolelor de îmbrăcăminte; prepararea și vopsirea blănurilor					
Productivitatea muncii	110,1	98,0	115,4	110,5	109,7
Salariul mediu lunar	-	100,0	119,4	134,3	160,0
Producția de piei, de articole din piele și fabricarea încălțăminte					
Productivitatea muncii	128,1	116,0	123,5	119,6	104,6
Salariul mediu lunar	...	100,0	127,0	142,6	172,0
Industria prelucrătoare – total					
Productivitatea muncii	121,0	103,6	117,1	110,5	111,2*
Salariul mediu lunar	...	100,0	123,7	139,3	178,4*

Sursa:elaborat de autor

Deci, potrivit datelor, importul materialelor textile și articolele din acestea, efectuate în anii 2009-2013 au crescut de la 244393.7 până la 386909.3 mii dolari SUA, în timp ce exporturile au alcătuit numai 23371.1-76086.1, mii dolari SUA, ceea ce este de 5 ori mai mic [68].

Există diferențe semnificative în structura exporturilor de mărfuri ale industriei textile din Republica Moldova și a liderilor mondiali. Astfel, în structura exporturilor producătorilor

mondiali cea mai mare parte o dețin produsele cu valoare adăugată mare (îmbrăcăminte, tricotaje, încălțăminte, piele, textile tehnice). În componența exporturilor din Republica Moldova - produsele cu valoare adăugată scăzută: brute sau prelucrate parțial (semifabricate, pregătite pentru vopsire ori printare). Volumul de țesături de lână pură de înaltă calitate, articolele tricotate și confecțiile nu depășesc 3-4%.

Potrivit autorului, unul dintre domeniile prioritare de dezvoltare a industriei prelucrătoare în Republica Moldova poate deveni îmbrăcămintea și accesorii de îmbrăcăminte tricotate sau croșetate. În anul 2013, Republica Moldova exporta aproximativ 13870.4 mii dolari SUA. Majorarea volumului producției de calitate ecologic pure, cu o valoare adăugată mare, poate aduce Republica Moldova în lideri pe piața mondială.

Oportunități largi pentru dezvoltarea industriei se deschid și pe piața Republicii Moldova. Astfel, cererea populației astăzi este satisfăcută la 56% pentru articolele de îmbrăcăminte, 55% - pentru tricotate, 40% - pentru ciorapi și 53% pentru produsele din blană.

Trebuie să menționăm că pe piața produselor de țesături prevalează producția producătorilor externi, a căror pondere în vânzările totale de țesături din bumbac constituie 92%, în - 82%, lână - 74%, mătase - 58%. În același timp, printre produsele finite, predomină produse ale producătorilor străini. Ponderea producției interne de confecții este de 4,7%, încălțăminte - 31%, tricotate și ciorapi - mai puțin de 18%.

În ultimii ani companiile textile din străinătate, tot mai mult ocupă diferite segmente ale pieței autohtone, pătrunzând chiar în achizițiile publice care sunt finanțate din buget, ce pune în dependență piața Republicii Moldova de conjunctura economică externă. Gradul de acoperire a importului cu export în % în industria textilă în anul 2013 a constituit 188,3%.

Unul dintre cele mai importante obstacole în calea dezvoltării industriei textile este contrabanda și producția contrafăcută.

În rezultatul analizei autorul a constatat că industria prelucrătoare a țării și industria textilă și de îmbrăcăminte este într-o situație economică dificilă și în caz de eșec a punerii în aplicare a Strategiei planificate nu vor fi în stare să mențină o poziție competitivă nu numai în economia mondială, dar, de asemenea, și pe piața internă.

În baza analizei dinamicii productivității muncii și salariilor în industria textilă autorul a edintificat principalele probleme ca:

- importul ilegal și fabricarea de produse contrafăcute;
- perimarea tehnologică a producției autohtone și, în consecință, producerea de mărfuri simple care necesită prelucrare suplimentară și, prin urmare, conțin o valoare adăugată mică;

- costurile de producție înalte, specifice ramurii;
- nivelul scăzut de management în întreprinderile autohtone din industria prelucrătoare.
- Lipsa lucrului în echipă.

În legătură cu această apare problema acută de schimbare cardinală nu numai a factorilor de creștere economică a industriei textile, dar, de asemenea, ce e mai important, a tranziției industriei la a o modalitate inovatoare de dezvoltare. Analiza de mai sus arată că a supraviețui în fața concurenței globale pot numai companiile din Republica Moldova care sunt implicate activ în lupta concurențială și încercă să acționeze în segmentele inovatoare.

Din păcate, analiza administrării societăților din industria textilă arată că managementul nu se orientează spre o poziție activă pe piață, spre o strategie proactivă de dezvoltare. Această problemă este strâns legată de nivelul scăzut inovator și investițional al industriei, de nivelul redus de "know-how" și a produselor inovatoare în volumul vânzărilor pe piața internă și mondială.

Completează tabloul economic negativ, existent în industria prelucrătoare și în majoritatea întreprinderilor din ramură, structura managementului, necorespunzătoare schimbărilor economice globale. Majoritatea întreprinderilor din industria textilă și prelucrătoare se caracterizează prin următoarele neajunsuri tipice manageriale:

- concentrarea excesivă a puterii și controlului în mâinile managerilor, ca rezultat, aceștia nu sunt în măsură, din punct de vedere fizic, sa-și îndeplinească obligațiile sale;
- institutul directorilor adjuncți, care au obligații neclare ce se suprapun, se intersectează și acționează separat, concentrându-se exclusiv asupra sarcinilor tactice în activitățile sale;
- lipsește sistemul de suport informațional la luarea deciziilor, justificarea politicilor financiare și comerciale;
- lipsește institutul de gestionare a schimbărilor, care ar putea determina în orice moment orientarea companiei cu privire la schimbările din mediul extern, și ca consecință, nu există nici o viziune strategică referitor la obiectivele și modalitățile de realizare ale acestora pentru companii.

În acest sens, în multe întreprinderi din acest sector este neclară însăși sistemul de management, la fel nu sunt clare, ba chiar și închise pentru majoritatea lucrătorilor, procedurile și procesele de luarea deciziilor manageriale, elaborarea strategiilor, formularea obiectivelor și scopurilor. Prin urmare, cele mai multe aspecte importante, inclusiv problema care vizează

găsirea de rezerve în procesul de dezvoltare, nu pot fi soluționate și nici măcar nu sunt abordate de manageri sau echipă.

Revizuirea surselor disponibile și observațiile autorului permit a identifica problemele-cheie ce împiedică întreprinderile din industrie de a utiliza în mod activ cele mai noi metode și tehnici de management modern:

- S-a menționat deja că în industrie există o concentrare de proprietate, dar persistă o tendință, care indică faptul că proprietarii nu sunt dispuși să își asume riscuri și să investească în dezvoltarea imobilizărilor de producție, precum și în îmbunătățirea administrării. Se conturează și o tendință inversă. Acolo unde se efectuează investiții în echipament, de regulă se investesc resurse substanțiale în dezvoltarea managementului, marketingului și în crearea sistemelor de suport electronic în luarea deciziilor manageriale;

- se amplifică descompunerea colectivelor de muncă și separarea lor de management. Motiv pentru acest lucru sunt salariile mici, care nu stimulează interesul angajaților să își dezvolte abilitățile profesionale și să participe la administrarea companiilor;

- managerilor de firme, în mai mare parte, le este caracteristică orientarea pentru managementul operațional, lipsa de interes față de managementul strategic și planificarea strategică;

- Majoritatea companiilor din ramură, în special cele cu mai puțin de 150 de angajați, nu au servicii de marketing, nu studiază conjunctura pieței, urmează o politică pasivă de vânzări;

- Conducătorii multor firme din industrie nu au perceperea filosofiei businessului, aptitudinile necesare pentru a utiliza forme și metode moderne de lucru (management strategic, managementul inovării și de echipă, bugetarea și așa mai departe).

Astfel, pentru dezvoltarea industriei, este nevoie nu numai de reutilare voluminoasă, ci și de îmbunătățirea administrării sistemului de management, filosofiei businessului. Unul din rezervele importante, neutilizate până acum în aceste scopuri, sunt echipele de management, formarea cărora la întreprinderi poate influența calitativ nivelul de administrare, sistemului managerial și eficiența activității de producție.

3.2. Echipele de management ca factor de perfecționare a managementului strategic în companiile din industria textilă

Bazându-se pe înțelegerea strategiei companiei ca combinație de metode concurențiale și de organizare a afacerii care vizează satisfacția clienților și realizarea obiectivelor

organizaționale autorul pornește de la faptul că anume echipa de management a firmei este dezvoltatorul, ideologul și organizatorul executării acesteia.

În acest sens, autorul încearcă să identifice un număr de strategii care sunt folosite de echipele manageriale ale celor mai bune firme din industria textilă.

Potrivit autorului, o analiză a faptului cu privire la strategii adoptate și implementate de echipele de succes, va ajuta la evidențierea diferențelor semnificative între echipe și caracteristicilor activităților lor, care le transformă în formațiuni extrem de competitive.

În procesul cercetării, autorul a încercat să identifice tendințele care ar putea indica intențiile potențiale ale managementului de a se orienta la o anumită strategie (a se vedea tabelul 3.7). (Vezi Anexa 3, tabelul 4).

Astfel, conform rezultatelor studiului se poate concluziona că managementul firmelor din Republica Moldova implicate în industria textilă, se concentrează pe trei strategii:

- I strategie – reactivă, tendința echipei de a atinge tangențe optime între posibilitățile firmei cu mediul ei extern specific. Această strategie poate fi atribuită strategiei de leadership (după M. Porter) [100];

- II strategie – activă, este o strategie a acțiunilor ofensive ale echipei, la baza căreia se află ocuparea unor nișe vacante cu acea producție care deja este la dispoziția companiei ori extinderea influenței în nișele deja ocupate. Strategia dată, conform opiniei lui M. Porter, de asemenea poate fi atribuită strategiilor de leadership, dar și la focusarea asupra unui anumit segment al pieții. După părerea lui Richard R. Daft, astfel de strategie mai poate fi numită globală [35]

- III strategie – proactivă, tendința echipei de a se orienta la crearea și dezvoltare unor resurse și capacități unice ale companiei, care stau la baza avantajelor ei competitive. Potrivit opiniei lui M. Porter, acesta poate fi atribuită strategiei diferențierii, bazată pe oferirea de noi bunuri cu proprietăți unice.

Trebuie de remarcat faptul că firmele intervievate se bazează adesea pe o combinație de strategii diferite, care uneori nu se încadrează în limitele rigide ale strategiilor de clasificare propuse.

Analiza rezultatelor cercetării arată că echipele de management din industria prelucrătoare și industria textilă sunt aproape similare în aspirațiile lor de a se baza pe o strategie de "acumulare de experiență, și prudență." Astfel de întreprinderi caută, de regulă, de a obține un avantaj competitiv prin munca minuțioasă din contul reducerii costurilor sau

îmbunătățirii calității și, respectiv, a obținerii în baza lor a beneficiilor. Acestea arată un nivel de aproximativ 30% [67].

Tabelul 3.7. Orientările strategice ale managementului în administrarea companiilor

Nr.	Conținutul strategiei	Angajați /% la numărul de respondenți	Întreprinderile industriei prelucrătoare
1.	A acumula experiență, a păstra tradițiile, a memora greșelile/lacunele, a perfecționa metodele de lucru	38,2	40,1
2.	A acționa hotărât și chibzuit, a combina eficient resursele disponibile	40,1	23
3.	A acționa creativ, a se baza pe idei noi și deosebite, a merge pe căi necunoscute	19,2	27,1
4.	Î-mi este greu să răspund	2,5	9,8

Această strategie poate fi aplicată de către firmele care au capacitatea de a-și concentra atenția sa la niște nișe specializate și înguste, care se caracterizează prin niște indicatori de calitate înaltă. Ea are tangențe cu plecarea din segmentele de produse de serie, relativ simple și ieftine, și este îndreptată spre refuzul de a produce un produs de masă, simplu din punct de vedere tehnologic, unde companiile autohtone nu sunt în stare de a concura în primul rând cu producătorii chinezi. În nișele, unde sunt cerințe înalte specifice pieței, producția din Republica Moldova poate fi protejată de la expansiunea producătorilor chinezi.

În procesul de punere în aplicare a Strategiei de dezvoltare a industriei textile pe perioada până în anul 2015 din Republica Moldova în scopul de formare a astfel de nișe tehnologice înalte și trebuie îndreptate investițiile corespunzătoare. Acest lucru se datorează faptului că nișa produselor de înaltă calitate pe piață din Republica Moldova este doar la începutul formării sale. Consumatorul autohton, așa cum arată unii cercetători ai pieței de consum ”dorește cu bani mai puțini să obțină marfă de calitate nu mai rea” . În continuare, ”pentru firmele autohtone un posibil drum de dezvoltare și specializarea asupra unui anumit produs. Un sortiment îngust necesită mai puține investiții. Dar și cererea devine mai personalizată. Producătorii nișei, de exemplu a îmbrăcăminte de mărimi mari, a încălțăminte de mărimi ce nu corespund standardului, a modelelor pentru femeile însărcinate etc. astăzi sunt cei mai doriți furnizori ai

magazinelor cu renume. Cum ar fi, de exemplu, compania de confecții “Tricon” care se specializează exclusiv pe îmbrăcămintea de mărimi mari”.

Potrivit autorului, în Republica Moldova, doar câteva firme, în fruntea cărora stă o echipă de management eficientă, încearcă să urmeze o strategie axată pe o nișă îngustă de specialitate, cu accent pe produse de înaltă calitate. Una dintre ele este țesături Arille, Ennsger, Textre S.R.L. specializată în producția de țesături din bumbac, printre care principalul îmbrăcăminte Deținând până la 10% din piața Republicii Moldova producție textilă, firma s-a concentrat pe o economie austeră și pe o calitate înaltă a produselor. Aceste direcții ale activității echipei de management s-au conturat în perioada de criză. Căutarea rezervelor a permis reducerea cu până la 10% din personal, dar, în același timp, au fost organizate instruirii pentru personal, conținutul cărora viza specialitățile conexe. Cu 8% a fost redus consumul de energie electrică. Au fost închise 3 magazine mici ca fiind nerentabile și neefective. Echipa s-a concentrat la lucrul sistematic cu beneficiarii și companiile angro, cumpărători ai producției finite. Lucrul cu consumatorii a permis de a planifica eficient utilizarea capacităților de producție, achiziția de materie primă, reutilizarea echipamentului conform cerințelor față de producție și calitate. Aceasta a redus cu 18% stocurile de producție finită la depozit și, în același timp, a micșorat cu aproximativ același volum mărimea mijloacelor circulante pentru achiziția țesăturilor, deoarece s-a redus timpul de păstrare a acestuia la depozitul companiei [65].

Principalele direcții de activitate a unei echipe de management coordonate sunt:

- Stabilirea unei strategii clare de producere și dezvoltare a companiei în conformitate cu cerințele pieței;
- Monitorizarea continuă a conjuncturii de piață, a prețurilor pentru materia primă și produsele finite;
- Lucrul cu consumatorul final;
- Constituirea și realizarea câtorva proiecte: ”economia energiei electrice”, ”calitate”, ”asigurare socială a angajaților” etc.

Toate acestea ne permit să obținem din an în an, o rentabilitate de 25-30% din capitalul investit în întreprindere.

Încă cu o astfel de companie, care se axează pe strategia unei nișe de specialitate îngustă cu orientare la producția de înaltă calitate este Maicom. Maicom este o întreprindere autohtonă de producere și comercializare a articolelor din tricot pentru femei, bărbați și copii. Întemeiată ca o afacere de familie în 2012, de la o fabrică mică cu patru mașini de cusut, compania s-a dezvoltat într-un brand cunoscut în toată Republica Moldova, care vinde produsele sale sub

marca proprie Maicom. Astăzi, compania activează o suprafață de 1200 mp. cu aproximativ 167 de angajați ce folosesc un utilaj performant. Compania noastră vă pune la dispoziție îmbrăcăminte care îmbină calitate superioară, tendințe moderne și preț accesibil. Atenția acordată materialelor, culorilor, cusăturilor, modelelor sunt tot atâtea motivații pentru care produsele sunt adevărate piese de rezistență. Sortimentul întreprinderii include:

- Lenjerie (slipe, maiouri, halate, body, pijamale pentru femei, bărbați și copii, etc.)
- Îmbrăcăminte sport: (trening, pantaloni sport, șorți, fuste, tricouri, hanorace, etc.)

Firma Vasconi în dependență de strategia promovată, poate fi atribuită unei nișe specializate de producere a bunurilor de calitate înaltă, deoarece ea este orientată la o simbioză dintre creativitatea designerului și a industriei, precum și la o calitate înaltă.

Întreprinderea S.R.L., Cojocari-Grup", marca Vasconi, este o întreprindere care confecționează și comercializează articole din tricot pentru femei, bărbați și copii pentru toate anotimpurile. Experiența cultivată în timp a demonstrat că produsele fabricate în întreprindere se bucură de un mare succes, datorită confortului și calității. Diversitatea sortimentului, a gamei de culori și a materiei prime sunt alese cu atenție și rafinament pentru consumatorii de toate vârstele.

Fondată în 1997, fiind o afacere mică care pe atunci număra doar 7 lucrători, dar datorită efortului depus în scurt timp a reușit să se impună pe piața autohtonă iar de-a lungul timpului a devenit o mare întreprindere privată de producere a articolelor din tricot din Republica Moldova.

De la început practic toate procesele de producție erau efectuate manual iar spațiul alocat întreprinderii era de circa 50 de metri pătrați. Astăzi întreprinderea S.R.L. „Cojocari-Grup", marca comercială "Vasconi" se poate lăuda cu o gamă largă de produse vestimentare pentru bărbați, dame și copii. Cei 1200 de metri pătrați alocați noii întreprinderi permit o capacitate de producere a articolelor din tricot de peste 800 de bucăți pe zi. Deja de foarte mult timp, întreprinderea nu este doar un nume, dar, de asemenea, un set de valori, un anumit mod de viață.

Aceasta produce îmbrăcăminte pentru adevărații cunoscători ai calității, promptitudine în executarea și livrarea comenzilor, prețuri accesibile. În cadrul întreprinderii activează o echipă de profesioniști cu designeri iscusiți, talentați iar întregul proces tehnologic de confecționare a produselor vestimentare este realizat prin intermediul utilajelor performante. Activitatea de bază al companiei "Cojocari-Grup" presupune orientarea spre:

- Studierea nevoilor pieței și determinarea potențialelor consumatori;
- Confecționarea și dezvoltarea produselor, dezvoltarea tehnologiilor de croire a reperelor;
- Achiziționarea materiilor prime și a materialelor auxiliare de calitate superioară;

- Decuparea reperelor, asamblarea reperelor component în vederea obținerii produselor finite, călcarea acestora;
- Ambalare și depozitarea producției realizate în depozitele organizației;
- Comercializarea produselor realizate : în showroom-urile companiei, pe piața autohtonă.
- Satisfacția clienților-asigurată prin calitatea produselor și serviciilor oferite de fiecare angajat al întreprinderii.
- Îmbunătățire continuă-dezvoltarea întreprinderii este determinată de abilitatea de îmbunătățire continuă a activității angajaților și a calității produselor confecționate.
- Calitate-producerea produselor calitative este principala responsabilitate a întreprinderii atât față de parteneri cât și față de sine.
- Respect-respectarea și tratarea angajaților, clienților și a partenerilor de afaceri .
- Recunoaștere- mulțumirea personalului pentru utilizarea potențialului maxim în activitatea pe care o desfășoară în cadrul întreprinderii și încurajarea acestora în atingerea celor mai înalte așteptări, obiective și standarde profesionale.

După efectuarea analizei de piață studierea experienței celor mai bune companii din SUA, multiple discuții, echipa de management a companiei, a pus miza a face un produs, capabil de a concura cu cele occidentale la calitate și design, la stilul său unic: minimalism, croială calitativă și țesături scumpe”

Această strategie poate fi urmărită și în cadrul ” SC “Bitprogram” SRL”, reprezentată de brandul „Vitalie Burlacu” producător de frunte în Republica Moldova printre puținii producători autohtoni, care poate garanta componența - 100% piele naturală pentru toate produsele sale de marochinărie: huse, centuri și genți. Activează pe piața accesoriilor din piele din 2008. Până acum a reușit să acumuleze experiență pentru a realiza produse calitative și în timp eficient. La fabricarea articolelor se folosește piele naturală italiană, prelucrată la nivel înalt.

Firma se ocupă cu vânzarea îmbrăcăminte de ultimă modă. Printre elementele de bază ale activității sale se enumeră: calitatea produselor, operativitate și măiestrie la îndeplinirea comenzilor, colaborare eficientă.

- cerințe stricte față de productivitatea muncii.
- tranziția de la strategia de producție și vânzare angro la cea de vânzare cu amănuntul,
- Formarea unui sistem de planificare și integrare continuă, când echipa de management comunică și coordonează cu reprezentanții pe vânzări în regim de echipă virtuală unică, ce

prognozează vânzările în baza studierii cerințelor consumatorilor și stabilește parametrii corespunzători de producție;

- accent permanent pe inovații, posedarea pe larg a noilor sisteme de management.

Punerea în aplicare a strategiei de nișă specializată cu producție de o înaltă calitate, în opinia autorului, este cel mai potrivit pentru firmele care fabrică produsul final. Mai mult decât atât, această strategie poate contribui nu numai la creșterea numărului locurilor de muncă, dar și genera, de asemenea, cererea față de industrie, care, așa cum s-a arătat mai sus, reduce producerea echipamentului corespunzător.

A doua strategie, strategia acțiunilor decisive, de asemenea este solicitată de anumite echipe de management din firmele din Republica Moldova. Printre acestea, de exemplu, se enumeră așa companii ca "Ionel". Ele au pariat pe reînnoirea producției, pe fabricarea nu doar a producției tradiționale, dar, și pe realizarea unor produse mai complexe.

Cu toate acestea, părerile managerilor cu privire la strategia "forță de penetrare" variază considerabil. La această strategie se orientează mai mult de 30% din managerii intervievați din industria prelucrătoare și aproape jumătate din acest număr - 13% - din industria prelucrătoare. Se pare că această diferență se datorează lipsei de resurse în industria prelucrătoare pentru a-și face loc în "rândurile" concurenților. Absența resurselor majore de investiții, protecționismului de stat, unitățile de producție depășite, orientează industria prelucrătoare la o poziție de așteptare în locul unei lupte concurențiale active.

Cu toate acestea, această strategie, în oarecare măsură, poate deveni o strategie globală și ofensivă, care va proteja de expansiunea, în primul rând a producătorilor chinezi pe piața Republicii Moldova. Elemente ale acestei strategii sunt folosite de unele dintre echipele manageriale, care conduc firme din Moldova de îmbrăcăminte. Printre ele, în primul rând, vor fi numite Ionel, Tricon, care utilizează strategia de producție, care le oferă oportunitatea de a lucra în segmentul de masă al pieței. Este important să subliniem că o deosebire esențială a activității echipelor de management în aceste companii reprezintă, în primul rând, majorarea avantajului competitiv prin îmbunătățirea calității managementului.

Analizând activitatea echipei de management a firmelor din Republica Moldova, putem ajunge la următoarele concluzii ce caracterizează activitatea inovatoare a echipei de management:

- Crearea produselor inovatoare la care se atribuie și costurile de protecție
- Dezvoltarea parteneriatelor și relațiilor de cooperare cu firmele occidentale;
- Crearea unui sistem de logistică puternic și modern;

- Formarea propriei rețele de comerț și distribuție ce permite de a obține un avantaj competitiv prin contact direct cu consumatorii, spre deosebire de firmele occidentale puternice care lucrează numai cu dealerii;
- Achiziționarea de întreprinderi și unități de producție în Europa.

Al treilea grup de strategii - proactive (strategiile de diferențiere după M. Porter), după părerea autorului, le aplică echipele de management, care creează în baza tehnologiilor know-how noi produse unice, inclusiv pentru piața mondială. Susținători ai acestei strategii sunt 9,2% dintre respondenții din rândurile managerilor întreprinderilor din industria prelucrătoare și mai mult de 17% din cei intervievați din industria prelucrătoare. Potrivit autorului, această diferență este explicată prin următoarele [64].

În primul rând, pentru dezvoltarea industriei textile este nevoie de schimbări radicale în politica de stat și în acțiunile managementului întreprinderilor din industria prelucrătoare, și pentru astfel de schimbări o parte semnificativă a managerilor este gata, ceea ce a și reflectat studiul. În al doilea rând, starea industriei ușoare și ritmul ascendent al expansiunii producătorilor occidentali sunt de așa natură, încât conducerea firmelor din Republica Moldova nu vede ca soluție căutarea unei experiențe îndelungate, aprobarea acestora și mișcarea atentă înainte, ci în găsirea și punerea în aplicare a ideilor și proiectelor noi, fapt care s-a reflectat în orientarea respondenților pentru strategie proactivă.

Una dintre așa fel de companii, orientate spre o strategie proactivă. Echipa de management a acesteia s-a concentrat pe crearea de țesături și diferite costume din ele pentru utilizarea în condiții extreme.

Strategia dată este elaborată și implementată de către echipele de management ale firmelor bazate pe crearea de valoare adăugată cu caracter intelectual: produse noi, caracteristici noi, piețe noi. Cu toate acestea, punerea în aplicare a acestei strategiei este legată exclusiv de inovațiile tehnologice, precum anume de acelea care sunt cerute de piața mondială.

Un loc aparte în structura de produse inovatoare o pot ocupa țesuturile cu proprietăți complet noi.

Realizarea acestei strategii se confruntă cu fragmentarea principalelor forțe care pot fi atrase la realizarea ei: purtătorii de idei competitive; managerii companiilor capabile de a transforma aceste idei într-un produs de piață, și deținătorii de resurse financiare. Disocierea este exprimată prin absența de comunicare și de încredere între participanții la procesul de inovare. A soluționa această disociere este în competența echipelor de management extrem de profesioniste virtuale, ce iau asupra sa inițiativa de a lucra cu un proiect inovator. Investiția, conform

Strategiei de dezvoltare a industriei textile în Republica Moldova pentru perioada de până în 2015, este necesară de a fi alocată anume echipei de management care are deja în activul său proiecte de succes. Echipele de management, de asemenea, vor fi obligate să caute punctele de dezvoltare sau elaborările esențiale de sine stătător, și în baza acestora, să realizeze producția unor produse competitive, destinatari ai cărora vor fi consumatorii autohtoni, dar și cei din afara țării. În jurul acestor afaceri de succes poate fi formată o infrastructură high-tech – de textile sau alte clusteruri, crearea cărora de asemenea este determinată de Strategie.

Strategiile de acțiune propuse întreprinderilor industriei textile pe piață, inclusiv la nivel mondial, sugerează prezența echipelor de management, nu și a unui management dispersat, deoarece este nevoie de o uniune a talentelor, capabile să genereze idei și să le pună în aplicare în conformitate cu obiectivele strategice elaborate.

Astfel, aplicând idea propusă de autor, de formare a capacităților și avantajelor echipelor de manageriale, putem trage următoarele concluzii cu privire la alegerea de către ele a modelelor de comportament managerial în condițiile situației actuale a industriei ușoare și textile.

În primul rând, cele mai bune echipe ale industriei se orientează nu la o singură strategie ci la o combinație a acestora. Astfel, în acțiunile lor poate fi observat și caracter reactiv legat de acumularea de experiență, șlefuirea atentă a detaliilor și îmbunătățirea aptitudinilor de muncă; utilizarea experienței existente pentru acțiuni decisive, adică, în baza de energie și inițiativă proprie; și, în cele din urmă, apelarea la comportamentul proactiv, adică la creativitate, idei creative, găsirea căilor neexplorate.

În al doilea rând, studierea echipelor companiilor de succes demonstrează sprijinul pentru toate cele trei clusteruri de factori care stau la baza avantajelor lor:

- bazarea pe cunoștințele și dezvoltarea lor la membrii echipei;
- formarea de competențelor procesuale pentru a asigura o comunicare eficientă între membrii echipei, dar și între echipe și parteneri, consumatori, agenți guvernamentali;
- bazarea pe valorile împărtășite comune ale membrilor echipei, dezvoltarea de inițiativă și creativitate la oameni.

În complex, aceste surse sunt implicate în procesul de "orchestrare" permanentă a activelor companiei, negociere și renegociere a utilizării acestora prin minimizarea activelor interne și prin perfecționarea schimbului productiv ale lor în cadrul companiei.

În al treilea rând, cunoștințele, competențele, munca în echipă, valorile caracteristice echipei, contribuie la formarea capacității de a identifica și dezvolta noi oportunități pentru a contribui la competitivitatea companiilor. Printre aceste posibilități, identificate și utilizate de

către echipele companiilor din industria prelucrătoare, pot fi numite: explorarea de nișe înguste de produse; crearea de produse high-tech cu potențial ridicat de export; reorientarea pentru transformarea concurenților, în primul rând din UE, în executanți ai comenzilor întreprinderilor; elaborarea de produse greu de realizat/reprodus, de țesături "inteligente", etc.

Analizând activitățile firmelor enumerate și ale altor companii de succes, autorul ajunge la concluzia că caracteristica lor distinctivă este abilitatea de a forma o echipă de management, care apare ca factor-cheie în crearea cunoștințelor noi, specializate pentru a putea concura în domeniul producerii de mărfuri care ar satisface cererile în creștere a consumatorilor.

Cu toate acestea rămâne deschisă întrebarea cu privire la formele și metodele de activitate, care asigură avantajul echipelor manageriale. Cercetarea a arătat că lor le sunt specifice unele diferențe în comparație cu managementul tradițional din contul următoarelor elemente.

În primul rând, echipele de management se bazează pe capacitatea lor de a asigura un nivel ridicat de conștientizare în comun a situației de pe piață și de a contrapune ideile rezultate pe conturul gestionării reale a societății. În aceste scopuri, echipele discută sistematic informațiile obținute, elaborează estimări ale schimbărilor de pe piață, care și sunt punctele de plecare pentru luarea deciziilor manageriale. Este important să subliniem faptul că cercetarea echipelor a arătat că acestea utilizează în mod sistematic elaborarea și analiza comună a opțiunilor și soluțiilor pe o gamă largă de direcții pentru a alege cea mai bună modalitate de dezvoltare. Din cauza acestor strategii în astfel de întreprinderi nu sunt ceva static și aprobat în urmă cu câțiva ani, ci reprezintă un fenomen în continuă modificare.

În al doilea rând, echipele acordă o atenție considerabilă monitorizării sistematice a informației curente cu privire la impactul factorilor din mediul intern și extern asupra activității companiei (starea pieței, nevoile acestora, poziția companiei pe această piață, competitivitatea produselor în termeni de calitate și preț, tendințele modei, etc.). Analiza informațiilor obținute permite echipei să ia măsuri imediate pentru a corecta obiectivele de afaceri selectate, precum și căile de atingere ale lor. Astfel, conceptul de echipa de management întotdeauna este orientat spre extinderea orizontului de previziune și, în acest context, la măsurile operative de majorare și de utilizare a resurselor sale.

Trebuie de remarcat faptul că în Republica Moldova nu există atât de multe surse oficiale de informare în acest sens, astfel încât să se obțină informațiile necesare prin intermediul internetului, vizitării expozițiilor tematice, târgurilor, în primul rând a celor internaționale, revistelor comerciale. De asemenea, este important de a evidenția o dependență substanțială.

Acolo unde sunt echipe de management, sunt create servicii de marketing puternice care furnizează către echipă informații cu privire la starea pieței.

În al treilea rând, echipele de management folosesc modele specifice de adoptare și punerea în aplicare a deciziilor manageriale. În special, se folosesc modelele de ordonare a obiectivelor strategice și tactice ale companiei, modelele de construcție a "scenariilor pentru viitor", etc. Acest lucru permite echipelor de a discuta mai întâi câteva orientări pentru viitor, iar apoi în baza acestora, împreună cu informațiile privind situația pieței, de a lua decizii referitor la activitățile specifice legate de producție, finanțe, resurse umane. Avantajul acestei abordări este că procesul de căutare și discutare a orientărilor și obiectivelor, echipa compară cele mai diverse și extinse informații (cu privire la perspectivele de modificare ale condițiilor de piață, despre concurenți, punctele lor forte și punctele slabe, pericolele care pot apărea în viitor; despre potențialii investitori și piața de investiții, starea propriei companii, de exemplu pe baza analizei, SWOT- etc.). Toate acestea luate împreună oferă posibilitatea ca echipa să definească în mod clar reperele în activitatea companiei, pentru a trece la formarea unei strategii reale și pentru a determina factorii de producție, comercializare, inovare și alți factori care pot avea impact asupra societății.

O caracteristică importantă a activității celor mai bune echipe de management în industria prelucrătoare este:

- ele nu sunt stopate de strategia depășită a societății și a procedurilor sale inerente (deciziile aparțin doar conducătorului, acțiunea unității are loc doar în conformitate cu ierarhia strictă, fluxul de informație vine de sus în jos, etc.), care ar putea "strangula" ideile inovatoare.
- echipele companiilor de succes din industrie demonstrează principiul de consens între participanții la luarea deciziei cu privire la investiții, ce asigură suport pentru decizia luată, și nu piedică;
- echipele, formând o nouă strategie de dezvoltare a companiei, schimbă și subordonează managementul operațional, adică competențele existente în materie de plasare a comenzii, cu privire la achizițiile publice, controlul rezervelor, calitatea produselor și vânzărilor, organizarea de marketing, planificarea financiară, etc.

În al patrulea rând. O trăsătură distinctivă a activității echipelor de management este faptul că acestea analizează modelul lor realizat de afacere în conformitate reciprocă cu indicatorii portofoliului de produse; sistemului de gestiune; principiilor de organizare a producției, motivației angajaților; modelelor de interacțiune cu clienții, partenerii și chiar

competitorii. Se pare că căutarea celor mai bune opțiuni pentru combinarea componentelor proceselor de afaceri și este un semn distinctiv esențial al echipelor de management.

De exemplu, echipa de management a S.R.L. Bombonici analizează permanent realizarea strategiei sale, în conformitate cu creșterea sau scăderea costului de bunuri fabricate per lei. În timpul reutilării și introducerii de noi tehnologii nivelul de profit scădea, dar apoi, ca urmare a extinderii producerii, creștea, în cazul în care rata de rentabilitate scădea fără nici un motiv aparent, echipa de management se concentra pe găsirea și eliminarea factorilor care duc la acest lucru.

În al cincilea rând, o altă caracteristică a echipei este nivelul ridicat permanent de dezbateri, ciocnirea cu diferite opinii, inclusiv diametral opuse, ceea ce duce, de fapt, la un conflict de idei, dar nu și la conflictul dintre oameni, care este redus și eliminat de nivelul de încredere dintre manageri și orientările valorice comune.

Din cele enunțate mai sus, se poate trage următoarea concluzie. Echipa de management ar trebui să fie privită ca o resursă specială, rară, în mare măsură unică, mereu orientată spre a extinde orizontul de previziune, și în acest context, să ia măsuri operative pentru majorarea și folosirea capacităților sale.

Reieșind din "Strategia de dezvoltare a industriei prelucrătoare" se pot distinge punctele forte, importante din punct de vedere al utilizării echipelor de management – acestea reprezintă realizarea și stimularea dezvoltării activității de antreprenariat:

- Stimularea cooperării între întreprinderile cu potențial mare de producere și cele mici în vederea executării comenzilor subcontractuale
- Implementarea sistemelor informaționale la întreprinderile industriale, inclusiv a comerțului electronic
- Efectuarea expertizei de stat a proiectelor industriale (construcție, modernizare, reutilare etc.) în vederea dezvoltării durabile și protecției mediului
- Elaborarea și promovarea proiectelor investiționale în domeniile prioritare ale industriei
Stimularea continuă a investițiilor în capitalul fix prin acordarea facilităților fiscale
- Crearea centrelor de marketing în domeniul industriei, în scopul acordării consultațiilor, organizării seminarelor pentru promovarea celor mai bune practici în domeniu
- Elaborarea și promovarea Programului de cooperare internă privind producerea la întreprinderile industriale

- Crearea în baza întreprinderilor industriale din regiuni a întreprinderilor mici și mijlocii în domeniul industriei în scopul creșterii ponderii angajaților în ramură și dezvoltării regionale

Pentru implementarea cu succes a acestor strategii, potrivit autorului, ar trebui să fie atrase echipe de management special instruite, orientate la o gestionare eficientă a companiilor, care ar învăța să controleze costurile, ar înțelege și presimți noile clienților și ar putea lua decizii rapide. Un obstacol semnificativ este lipsa de profesioniști de înaltă calificare (manageri, specialiști în marketing, economiști), care se axează nu pe îmbogățirea personală și imediată, ci au drept scop atingerea succesului în activitatea sa, obținerea rezultatului.

Astfel, analiza doar a 10 companii din industria textilă a arătat că, în organele executive ale acestor societăți, doar 20% sunt persoane cu studii superioare relevante pentru industrie, alții - cadre didactice, militare, construcții, etc.

În acest sens, potrivit autorului, ar trebui să fie elaborat un program de realizare a strategiei cu privire la cadre, care ar include crearea unei rezerve de cadre pentru ocuparea pozițiilor de conducere;

Să se facă o instruire corespunzătoare, atât din punct de vedere al individului, cât al echipei, a persoanelor implicate la realizarea strategiei;

Să se creeze din numărul total al participanților la realizarea proiectelor "pilot" un forum ce activează, o echipă virtuală mare, în care să lucreze reprezentanți, în special, lideri subiecților organele administrativ-teritoriale, asociațiile obștești ale întreprinzătorilor, ș.a.m.d.

O altă rezervă importantă în dezvoltarea companiilor din industria prelucrătoare poate fi marketingul eficient. Cercetările au arătat ca echipele de management utilizează în mod activ marketingul în activitatea sa. Acest lucru permite echipei de management să-și poziționeze mai clar afacerea, să producă mărfuri orientate spre cumpărător, să monitorizeze la timp tendințele pieței, schimbările survenite în cerere, conjunctura prețurilor.

3.3. Metode de evaluare a activității echipelor de management a companiilor

Având în vedere complexitatea de determinare a eficacității echipei de management a companiei, autorul a dezvoltat și testat o metodă 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.

Fiecărui grup i-au fost propuse câte 10 întrebări, plasate în chestionare. (Anexa 2, Tabelul 1-4).

Evaluarea de către participanții la studiu, membri ai echipei de management, adică, directori și manageri, s-a realizat în baza faptului că fiecare acțiune a echipei a putut fi evaluată folosind scala de 0,0 puncte, ceea ce corespundea absenței în activitatea practică, în opinia respondenților a acestui tip de activitate în echipă, și 1.0 puncte, ceea ce corespundea nivelului maxim al participării comune de către membrii echipei la soluționarea activității menționate în chestionar.

Metoda de autoevaluare a activității echipei de management este compusă din următoarele etape.

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 procedeele 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. (A se vedea. chestionarele (Anexa 2, Tabelul 1-4).

Etapa III. Autoevaluarea făcută de către membrii echipei a lucrului în comun pentru fiecare direcție ale activității prin intermediul completării chestionarelor. (Anexa 2, Tabelul 1-4).

Acest sondaj a fost realizat în baza SRL "Vasconi ", și ca rezultat a fost obținut un punctaj mediu final pentru fiecare dintre cele patru direcții de activitate ale echipei și pentru fiecare dintre cele trei secțiuni la 1.10.2012; 1.03.2013; 1.10.2014, rezumate în tabelele (Anexa 2, Tabelul 5-16).

Etapa IV. S-au făcut calcule cu privire la valoarea acțiunilor corespundente 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

Etapa V. Se determină valoarea echivalentului consolidat ale acțiunilor în echipă, obținut ca suma de echivalenți ale acțiunilor echipei conform direcțiilor, înmulțiți cu coeficientul importanței adoptat pentru fiecare grup de acțiuni a echipei (K_1, K_2, K_3, K_4). Datorită faptului că fiecare grup are propriile criterii de importanță, în baza discuțiilor cu experții au fost stabiliți coeficienții de ponderare pentru fiecare grup de acțiuni ale echipelor manageriale:

Tabelul 3.8. Valoarea autoevaluării acțiunilor de echipă conform etapelor în SRL " Vasconi" (în puncte)

Nr.	Direcția de activitate	Numărul de puncte la data de autoevaluare		
		1.10.12	1.03.13	1.10.14
1.	Componenta strategică	2,48	4,74	4,64
2.	Componenta de producție	2,8	3,94	3,84
3.	Asigurarea lucrului cu clienții	1,86	3,28	3,74
4.	Managementul personalului	1,3	1,44	1,38

Sursa:elaborat de autor

- elaborarea și corectarea strategiei companiei - $b_1=0,35$;
- asigurarea activității de producție - $b_2=0,28$;
- asigurarea lucrului cu clienții - $b_3=0,15$;
- managementul angajaților - $b_4=0,22$.

În sumă coeficienții stabiliți formează unitatea ($b_1 + b_2 + b_3 + b_4 = 1$).

Înmulțind valoarea punctelor, obținute ca rezultat al autoevaluării, la coeficienții de ponderare pentru fiecare direcție de activitate, vom obține valoarea echivalentului acțiunilor de echipă pentru fiecare direcție prezentată în tabelul 3.9.

Tabelul 3.9.Valoarea criteriilor acțiunilor de echipă în SRL "Vasconi"

Nr.	Direcția de activitate	Data autoevaluării		
		1.10.12	1.03.13	1.10.14
1.	Elaborarea și corectarea strategiei	$2,48 * 0,35 = 0,87$	$4,74 * 0,35 = 1,66$	$4,64 * 0,35 = 1,62$
2.	Managementul activității de producție	$2,8 * 0,28 = 0,78$	$3,94 * 0,28 = 1,1$	$3,84 * 0,28 = 1,1$
3.	Asigurarea lucrului cu clienții	$1,86 * 0,15 = 0,3$	$3,28 * 0,15 = 0,5$	$3,74 * 0,15 = 0,6$
4.	Managementul personalului	$1,3 * 0,22 = 0,28$	$1,44 * 0,22 = 0,32$	$1,38 * 0,22 = 0,3$

Sursa:elaborat de autor

Apoi, calculăm valoarea medie a echivalentului acțiunilor de echipă conform formulei medii aritmetice ponderate:

$$E_{\text{cons.}} = S_k * b_1 + P_k * b_2 + F_k * b_3 + H_k * b_4 \quad (3.5)$$

Valorile medii ale echivalentului de acțiuni a echipei manageriale în SRL " Vasconi", conform datelor de autoevaluare sunt prezentate în tabelul 3.10.

Tabelul 3.10.Valorile coeficienților consolidați ale acțiunilor de echipă
în SRL” Vasconi” conform etapelor de observații

Nr.	Data autoevaluării	Valoarea consolidată a acțiunilor de echipă
1.	1.10.2012	2,23
2.	1.03.2013	3,58
3.	1.10.2014	3,62

Sursa:elaborat de autor

La etapa a VI se propune de a calcula indicatorul profitabilității echipei manageriale după următoarea formulă:

$$I_{pr} = \frac{J_{pr}}{J_{med_ec}} \quad (3.6)$$

unde: J_{pr} – indicatorul profitului până la achitarea impozitelor, calculat conform formulei

$$J_{pr} = \frac{P_2}{P_1} \quad (3.7)$$

unde: P_2 - profitul obținut la sfârșitul etapei a doua de observație;

P_1 - profitul la sfârșitul primei etape de observație

J_{med_ec} –indicatorul consolidat al valorii echivalentului acțiunilor echipei, numărat conform formulei

$$J_{med_ec} = \frac{E_{med_ec2}}{E_{med_ec1}} \quad (3.8)$$

unde: E_{med_ec2} – valoarea medie a echivalentului la sfârșitul celei de a doua etapă a observației;

E_{med_ec1} - valoarea medie a echivalentului la sfârșitul primei etape a observației

Calculul indicatorului dinamicii eficienței echipei de management a SRL " Vasconi " în formulele de mai sus a arătat următoarele rezultate. Profitul companiei pentru perioadele de observație a avut următoarele valori. Tabelul 3.10.

Atunci, indicatorul dinamicii de eficiență a echipei de management pentru aceeași perioadă va avea următoarele valori (Tabelul 3.11). Ca urmare, algoritmul de calcul al echivalentului acțiunilor echipelor de management poate fi prezentat în următorul fel (vezi figura 3.1). Astfel, se poate observa, că indicatorul dinamicii eficienței echipei de management în perioada martie 2012 până - martie 2014 a crescut semnificativ, ce arată o performanță a măsurilor luate de echipa de conducere a întreprinderii în condițiile de criză. Datorită cărui fapt aceasta s-a întâmplat? 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.

Tabelul 3.11. Mărimea venitului pînă la impozitare la S.R.L.”Vasconi”

Nr. etapei de observație	Termenii etapei de observație	Suma totală a venitului înainte de impozitare, mii rub.
1.	martie 2012- noiembrie 2013	147
2.	noiembrie 2013 - martie 2014	159
3.	martie 2014 - noiembrie 2015	172

Sursa:elaborat de autor

Tabelul 3.12. Dinamica eficacității echipei de management a SRL ”Vasconi”

Nr. etapei de observație	Termenii etapei de observație	E – indicatorul dinamicii eficacității echipe de management la sfârșitul perioadei
1.	martie 2012- noiembrie 2013	0.68
2.	noiembrie 2013 - martie 2014	1.06

Sursa:elaborat de autor

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:

$$K_{ue} = \frac{C_s}{E_{cons}} \quad (3.9)$$

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.

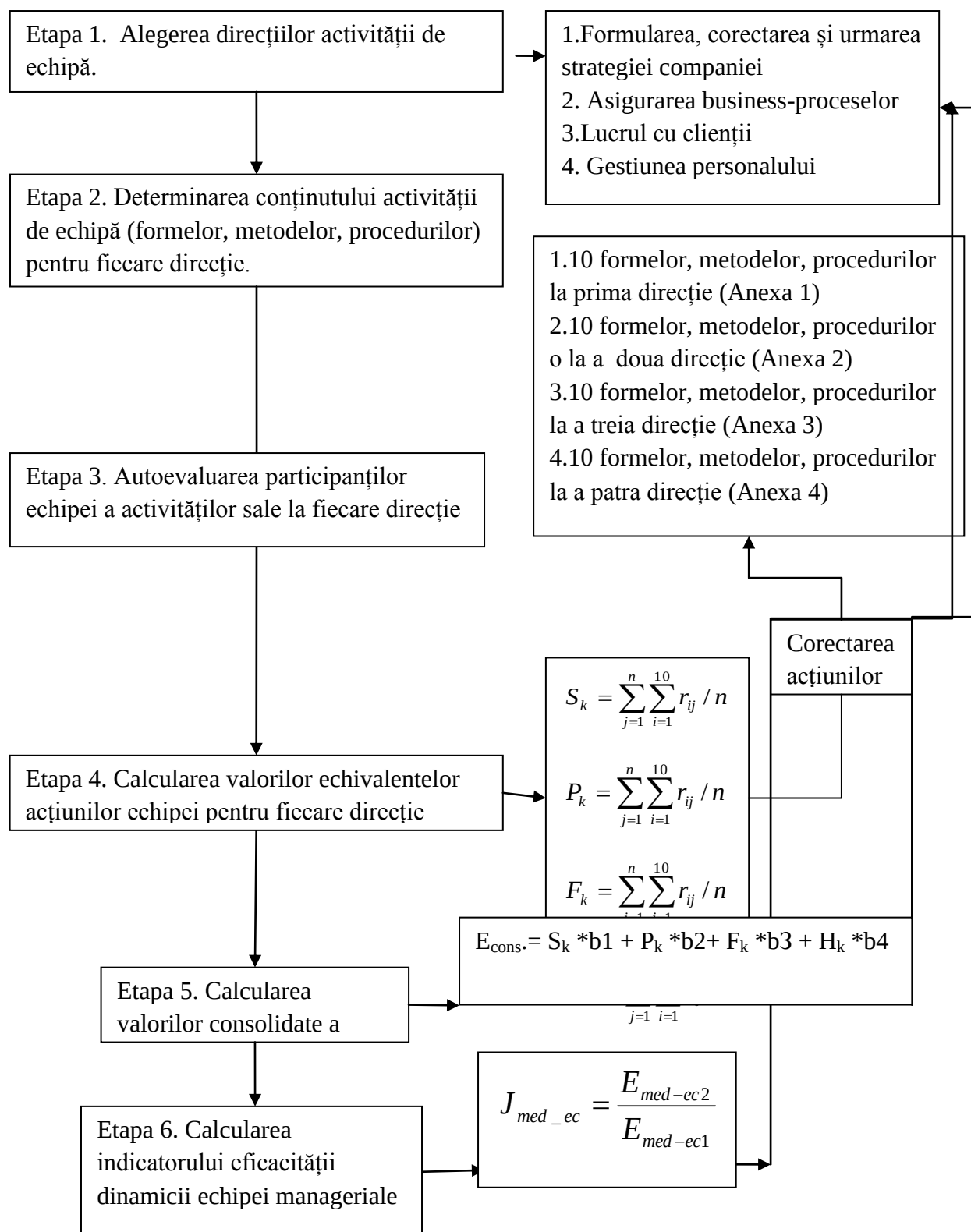


Fig.3.1. Algoritmul calculării valorilor echivalentelor acțiunilor echipei manageriale
Sursa:elaborat de autor

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, utilizarea acestui indicator de către SRL "Vasconi" a permis stabilirea faptului că întreprinderea nu a obținut avantaje prin introducerea postului de adjunct pe producție, acțiune ce numai a majorat costurile, dar nu a dus la schimbarea rezultatelor de activitate a companiei. De la această funcție s-au dezis. În același timp, introducerea funcției de adjunct al conducătorului în relațiile cu consumatorii a contribuit la majorarea vânzărilor și, respectiv, la majorarea profitului companiei.

Trebuie să menționăm că monitorizarea activității echipei de management a SRL "Vasconi" a coincis cu perioada culminantă a crizei economico-financiare mondiale. Efectuarea evaluării activității de echipă în această perioadă a dat posibilitatea nu numai de a evidenția pe etape (01.10.12; 01.03.13; 01.10.14); adică conform rezultatelor muncii după fiecare 6 luni, la ce și-a îndreptat atenția echipa managerială, dar cel mai important, de a concentra atenția membrilor de echipă asupra direcțiilor-cheie ce necesită coordonare permanentă și în comun, precum și elaborarea deciziilor colegiale.

Astfel, în condițiile de criză și a perioadei de monitorizare care a coincis cu aceasta, s-a manifestat o necesitate constantă de lucru în comun a echipei de management a companiei. În special, valoarea echivalentului acțiunilor echipei de management, ce caracterizează lucrul în comun al managementului, a crescut de la 2,23 la 3,62 unități. Aceasta indică că managerii au început a lua decizii în comun de mai mult de 1,5 ori, au majorat atenția asupra coordonării și acordării acțiunilor sale. A crescut rolul acțiunilor de echipă la componenta strategică, unde criteriul acțiunilor de echipă a crescut cu aproape 2 ori (Tabelul 3.12).

Monitorizarea a permis evidențierea componentelor principale, care au devenit prioritare în echipă. Așa, conform opiniei managerilor, ei au început să acorde mai multă atenție:

- analizei în comun a poziției companiei pe piață, eficacității de realizare a strategiei, corectării ei;
- proceselor de planificare strategică, analizei rezultatelor de realizare a planurilor strategice;
- analizei avantajelor sale concurențiale, identificării cailor lor de întărire, problemelor de interacțiune cu organele de putere, cu partenerii.
- Aspectelor de interacțiune cu organele de putere sau cu partenerii.

Considerabil a crescut criteriul acțiunilor de echipă în asigurarea activității de producție a companiei (de la 0,78 la 1,1).

Monitorizarea a arătat că în această direcție s-a majorat semnificativ atenția echipei în ceea ce privește producerea mărfurilor cu un nivel mai înalt de TVA (a fost introdusă linia de înălbire a tifonului), formarea politicii de prețuri, crearea și organizarea funcționării sistemului de calitate a producției, elaborarea bugetului companiei. Analiza efectuată a arătat că o mare atenție a fost acordată identificării rezervelor companiei pentru micșorarea preț de cost al producției, la intensificarea regimului de economie. În special, a fost posibilă reducerea, pe parcursul observației, a cheltuielilor de management ale companiei.

De două ori a crescut criteriul acțiunilor de echipă pentru asigurarea lucrului cu clienții (de la 0,3 la 0,6) (Tabelul 3.12). Ca rezultat sunt create baze de date electronice pentru toți clienți existenți și potențiali, este redus timpul de încheiere a contractelor, s-a lărgit practica de utilizare a managementului documentelor.

S-a schimbat nesemnificativ criteriul de acțiune a managementului personalului companiei. Atenția de baza a fost acordată majorării responsabilității personalului și inițiativei la locul de muncă, păstrării celor mai calificați angajați prin acordarea unui pachet social larg.

Discuția efectuată în cadrul focus-grupului cu membrii autoevaluării a arătat că, în condiții de criză economică, compania a putut menține nivelul de producție și venit datorită următorilor factori:

- bazarea pe un succes anterior, adică pe acele cunoștințe care astăzi dau un rezultat pozitiv;
- dezvoltarea direcțiilor noi, ca urmare a unei strategii proactive, înțelegerea că la implementarea inovațiilor compania este gata atât din punct de vedere financiar, cât și din punct de vedere al cunoștințelor și experienței în realizarea proiectelor inovatoare;
- analiza permanentă a succeselor și insucceselor acțiunilor întreprinse, păstrarea istoriei etapei trecute prin insolabilitate cu scopul de extragere din experiența anterioară a cunoștințelor, pentru o acumulare productivă a lor în scopul de a se pregăti pentru o mișcare pragmatică înainte.

Metoda propusă, de asemenea, contribuie la dezvoltarea în echipe a unui sistem de lucru cu cunoștințele, ca un element concurențial de bază. Acest sistem integrează cunoștințe despre modul în care echipa a lucrat în trecut, acumulează aceste cunoștințe și le contrapune în procesul de monitorizare a activității companiei în paralel cu acumularea cunoștințelor noi. De asemenea, generează, în baza cunoștințelor acumulate, a unor idei noi, care devin valoare pentru întreaga echipă.

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 efectua fără cheltuieli considerabile monitorizarea (calculule 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.

Încheind acest capitol al lucrării, 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.

3.4. Concluzii la capitolul 3

În opinia autorului analiza rezultatelor cercetării arată că echipele de management din industria prelucrătoare și industria ușoară sunt aproape similare în aspirațiile lor de a se baza pe o strategie de "acumulare de experiență, și prudență. Astfel de întreprinderi caută, de regulă, de a obține un avantaj competitiv prin munca minuțioasă din contul reducerii costurilor sau

îmbunătățirii calității și, respectiv, a obținerii în baza lor a beneficiilor. Acestea arată un nivel de aproximativ 30%.

Această strategie poate fi aplicată de către firmele care au capacitatea de a-și concentra atenția sa la niște nișe specializate și înguste, care se caracterizează prin niște indicatori de calitate înaltă. Ea are tangențe cu plecarea din segmentele de produse de serie, relativ simple și ieftine, și este îndreptată spre refuzul de a produce un produs de masă, simplu din punct de vedere tehnologic, unde companiile autohtone nu sunt în stare de a concura cu alți producători.

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 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 [62, p.290].

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 [67, p.115].

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

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.

1. 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. În condițiile businessului autohton, care contribuie la manifestarea calităților în afaceri și a altora, de ordin moral-psihologic; combinarea conducerii formale și a conducerii informale devine mai degrabă o normă decât excepție, dar aceasta este în primul rând caracteristic organizațiilor mici, în decurs de dezvoltare, nu și companiilor mari, cu o structură complexă, unde strictețea rolurilor funcționale, în mod semnificativ, îngreunează o astfel de combinare. În așa mod, raportul dintre managementul formal și conducerea informală, devine, dintr-o problemă locală a managementului resurselor umane, o problemă importantă a managementului general, psihologiei managementului și organizării muncii. O simplă tranziție în mediul autohton, a cercetărilor deja bine formate în străinătate, nu poate fi considerată o panacee - acestea necesită o asimilare și ajustare mai detaliată.

2. Rezultatele cercetărilor oferă temei 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.

3. 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.

4. Sunt evidențiate și fundamentate cele mai preferențiale strategii de funcționare ale companiilor autohtone din industria textilă și prelucrătoare, 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.

5. Pentru 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.

6. Cel mai bun instrument 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 țin 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 metodică, 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, elaborate în teză, precum și metodică, 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:

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.

- o simulare specializată de rezolvare a sarcinilor de mișcare de către echipa de management ca cel mai eficient mecanism de creștere a eficacității echipei manageriale ca un tot întreg.

BIBLIOGRAFIE

1. Adizes Ichac. Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do about it. New York: Nation,s Business a World Digest. 2008. 384 p.
2. Adizes Ichac. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing. 2004. 295 p.
3. Ansoff I .Strategic Management. London: Palgrave Macmillan. 2007. 272 p.
4. Badrus G., Rădăceanu E. Globalitate și Management. București: All Beck. 2002. 62 p.
5. Bari I. Globalizare. București: Economică, 2004. 564 p.
6. Bari I. Probleme globale contemporane. București: Economică, 2003. 632 p.
7. Belbin R Meredith. Team Roles at Work. USA: Butterworth Heinemann, 2010. 149 p.
8. Belbin R. Meredith. Management Teams: Why They Succeed or Fail. Human Resource Management International Digest. USA: Elsevier Ltd, 2010. 189 p.
9. Bengt Karlöf. ReOrganization. USA: Springer; 2007. 148 p.
10. Bergesen A., Fernandez R. Who has the most Fortune 500 firms A network analysis of global economic competition. În: Journal of World- Systems research 1, London: Thousand Oaks and New Delhi, 1995. p. 25-28.
11. Birkinshaw J.M. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. În: Strategic Management Journal, 18(2), UK.: Cheltenham, 1998, p.207-230.
12. Birkinshaw J.M. Upgrading of industry clusters and foreign investment. În: International Studies of Management and Organization Journal,30(2), UK.: Cheltenham, 2000, 93-113.
13. Bîzgu Ion. Resursa umană și factorii decisivi de influență a cererii turistice pe litoral-elemente strategice de folosit în managementul turismului românesc. În: Economy and Sociology, No.4, 2011, p.42-47.
14. Blanchard K., Donald C & Parai-Carew E. The One-Minute Manager Builds High Performing Teams. New York: Harper Collins Business.1996.254 p.
15. Boddy D., Peyton R. Fundamentals of Management. St. Petersburg: Publishing House "Peter". 1999 . 816 p.
16. Bonciu F. Investițiile străine directe și noua ordine economică mondială. București: Universitară, 2009. 247 p.
17. Borza A., Liviu I. Management. Cluj-Napoca: Risoprint, 2005. 120 p.
18. Bradford David . Up Your Game: 6 Timeless Principles for Networking Your Way to the Top. USA: Life Science Publishing, 2014. 192 p.

19. Burlacu N., Cojocaru V. Management. Chișinău: Complexul Editorial-Poligrafic. 2007. 339 p.
20. Burlacu N., Călugăreanu I. Managementul anticriză. Note de curs. Chișinău : ULIM, 2013, 327 p.
21. Burlacu N., Graur E. Bazele managementului. Chișinău, 2006. 207 p.
22. Burlacu N.,Guzun S. Echipele de management ca factor de perfecționare a managementului strategic în companiile din industria prelucrătoare și textilă din Republica Moldova. Evaluarea deficiențelor de gestiune a echipei manageriale în cadrul organizației. În: Revista „Studii Economice” ULIM, an.9, nr. 2, Chișinău, 2015, (în curs de publicare)
23. Burlacu Natalia, Tcaci Carolina.Viabilitatea întreprinderii prin managementul anticriză.Monografie, Chișinău : ULIM, 2012, 291 p.
24. Burlacu Natalia. Managementul corporativ: problemele adoptării metodologiei de gestiune managerială în perioada de tranziție la economia de piață. Tz. de dr. hab. în Economie. Chișinău, 1995.180 p.
25. Burlacu Natalia. Managerul general. În: Revista „Studii Economice”, ULIM;, nr. 1-2, 2011, p.95-103.
26. Burlacu Natalia. Personaul organizației aflate în criză. În: Revista „Studii Economice”, ULIM, nr. 3-4, 2011, p.207-216.
27. Caraganciu A., Domenți O. Ciobu S. Bazele activității investiționale. Chișinău: ASEM, 2004, 322 p.
28. Caves R. Multinational Enterprise and Economic Analysis. USA: Cambridge University Press, 2007. 402 p.
29. Certo S. Management modern - Diversitatea, calitatea, etica și mediul global. București: Teora, 2002. 784 p.
30. Chandler A. The visible Hand - the managerial revolution in American business. Cambridge: Harvard UP, 1977. 608 p.
31. Cojocaru Vadim. Semnificația și conceptul carierei manageriale. În: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova, 2006, Vol. 4, p. 200-204.
32. Cotelnic Ala. Adaptarea firmelor la mediul concurențial și rezistenta opusă de angajat. Chișinău: Economica, 2007. 234 p.
33. Cotelnic Ala. Concurența între angajați - oportunitate sau pericol? În: Conferința științifică internațională „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: probleme și soluții pentru România și Republica Moldova”. Chișinău, 26-27 septembrie 2008, Vol. 1, p. 183-186.

34. Cotelnic Ala. Conflictul și concurența între angajați. În: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova, Chișinău: 2009, Vol. 7, p. 8-12.
35. Crețoiu Gh., Cornescu V., Bucur I. Economie. București: ALL BECK, 2003. 353 p.
36. Daft Richard L. New Era of Management. Thomson South-Western. 2009. 704 p.
37. Drucker P. F. Business Objectives and Survival Needs: Notes on a Discipline of Business Enterprise. În: Journal of Business, Nr. 2, (April), 1958, p.81-90.
38. Drucker P. F. Concept of the corporation. New York: John Day, 1946. 297 p.
39. Drucker P. F. Innovation and entrepreneurship: practice and principles. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
40. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1974. 839 p.
41. Drucker P. F. Managing for Results. Economic Tasks and Risk-taking Decisions. New York: Harper & Row, 1964. p. 229-230.
42. Drucker P. F. Next Information Revolution. În: Forbes ASAP, 1998, p.24 - 33.
43. Drucker P. F. Post-capitalist society. New York: HarperBusiness, 1993. 232 p.
44. Drucker P. F. The Practice of Management. New York: Harper, 1954. 601 p.
45. Dumitrescu S., Bal A. Economie Mondială. București: Economică, 2002. p. 50-52.
46. Dumitru I., Miroiu C. Metodologia elaborării strategiei. În: Revista „Studii economice”, ULIM, an.2 nr. 3-4 (decembrie 2008), p. 204-211.
47. Dunning J. Multinational Enterprises and the Global Economy. USA: Addison- Wesley, 2007. 335 p.
48. Dunning J. The Globalization of Business. Londra: Routledge, 2005. 467 p.
49. Efros S. Antreprenoriatul constructiv, ca factor stimulator și inițiator al activității întregului sistem economic. În: Revista „Studii Economice”, ULIM; an.5, nr. 3 – 4, Chișinău, 2011, p.243-248.
50. Efros S. Antreprenorul – Proprietarul – Managerul: particularități și dimensiunea calitativă a activității acestora. În: Revista „Studia Universitatis”, USM, nr. 2 (62), Chișinău, 2013, p. 133-143.
51. Efros S. Créer son entreprise: comment etre un bon entrepreneur et manager, les pièges à éviter avant de se lancer. În: Revista „Studii Economice”, ULIM, an.5, nr. 3 – 4, Chișinău, 2011, p.453-456.

52. Efros Stela. Trăsăturile și caracteristicile antreprenoriatului contemporan din Republica Moldova. În: Materialele Conferinței Științifico-Practice Internaționale: “Premisele dezvoltării economiei naționale în contextual crizei economice”, Bălți, 2010, p. 100-103.
53. Ețco Constantin. Management în sistemul de sănătate. Chișinău: Epigraf , 2006. 864 p.
54. Fatehi K. Managing Internationally. USA: Prentice Hall, 2008. 707 p.
55. Fayol H. General and industrial management. London: Storrs C.: Pitman, 1949. 110 p.
56. Fayol H. Industrial and general administration. London: Sir I.Pitman & Sons, ltd, 1930. 84 p.
57. Florea L. Globalizare și securitate economică. Iași: Lumen, 2007. 234 p.
58. Fota C. Economie internațională. Craiova: Universitaria, 2004. 435 p.
59. Gantt H. L. Organizing for work. Easton. Penn: Hive Publishing Company, 1974. 113 p.
60. Glenn M. Parker. Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration. USA: Prentice Hall, 2008, 256 p.
61. Guzun Stela. Locul și rolul valorilor împărtășite de membrii echipei în procesul de formare și dezvoltare a echipei manageriale. 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, p.94-98.
62. Guzun Stela. Conferința științifică internațională. Managementul echipei orientat spre creșterea performanței firmelor din Republica Moldova. Constanța, Aspecte organizațional-metodologice de funcționare a echipelor de management în companiile din industria prelucrătoare și textilă din Republica Moldova, 2016, p.282-293
63. 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.
64. Guzun Stela. Echipa managerială a organizației în condiții de criză. În: Revista „Studii Economice” ULIM, an.7, nr. 1–2, 2013, p. 82-87.
65. Guzun Stela. Echipa managerială în condițiile globalizării: probleme, performanțe, competențe. În: Revista „Studia Universitatis”, USM, nr. 2 (72), Chișinău, 2014, p. 208-213.
66. Guzun Stela. Evaluarea deficiențelor de gestiune a echipei manageriale în cadrul organizației. În: Revista „Studii Economice” ULIM, an.7, nr. 3–4, Chișinău, 2013, p.77-82.
67. 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.
68. Guzun Stela. Rolul echipelor în creșterea performanței organizației. În: Revista „Economie și Sociologie”, IEFS, nr.3, 2014, p. 167-172.

69. Hanafi S. Incorporating crisis intervention team knowledge and skills into the daily work of police officers: A focus group study. In: Springer Science Business Media, USA, 2008, p.427-432.
70. Harrington J.H., Harrington J.S. Managementul total in firma secolului 21. București: Teora, 2001. 380 p.
71. Jalencu Marian. Abordarea contextului cultural din Republica Moldova prin prisma analizei manageriale cuadro – dimensionale. În: Administrarea Publică, nr. 4 (32), Chișinău: AAP, 2001, p. 47-56.
72. Jalencu Marian. Principiul managerial al multiplicării comportamentale. În: Conferința științifică “Rezultatele investigațiilor științifice pe anul 2000 ale corpului profesoral-științific”. Chișinău: UCCM, 2002, p. 26-29.
73. John C. Maxwell. Developing the leader within you. USA: New King James Version of the Bible, 1980. 208 p.
74. Katzenbach J. R. Teams at the Top: Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders’. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 409 p.
75. Katzenbach John. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Harvard: Business Press, 1993. 291 p.
76. Kotler Ph., Saunders J., Armstrong G., Wong V. Principiile Marketingului. București: Teora, 2008. 1064 p.
77. Legea Cu privire la faliment nr. 786 din 26 martie 1996. În: Monitorul Oficial al Republica Moldova, 2000, Nr. 14-16.
78. Legea Cu privire la insolabilitate nr. 149 din 29 iunie 2012. În: Monitorul Oficial al Republica Moldova, 2012, Nr. 193-197.
79. Lipsey R., Chrystal. A. Economia Pozitivă. Iași: Economică, 2005. 44 p.
80. Margerison C.J., Cann D.J. How to Improve Team Management. În: Leadership and Organization Development Journal. USA: 1998, Vol. 10, nr. 5, p. 2-42.
81. Maxwell John C. The 17 Essential Qualities of a Team Player: Becoming the kind of Person Every Team. New York: Thomas Nelson, 2006. 156 p.
82. Menard Claude. Hybrid Organization of Production and Distribution. În: Revista de Analisis Economico, Vol. 21, nr. 2, 2006, p.25-41.
83. Menard Claude. The Handbook of Organizational Economics. New Jersey: Princeton university Press, Willim Street, 2013. 1231 p.
84. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. New York: Harper & Row, 1998. 438 p.

85. Moldovan-Batrînac V., Cavcaliuc I. Efectele intangibilității serviciilor asupra deciziilor de marketing. În: Revista științifică Studia Universitatis, Chișinău, CEP, USM, nr.2 (22), 2009, p.240-242.
86. Nicolescu O. Management. București: Economică, 1996. 596 p.
87. Oboroceanu Elena. Vlianie gruppovogo myslenia na process upravlenia predpriatiem. În: Conferința științifică internațională „Dezvoltarea durabilă a României și Republicii Moldova în context european și mondial” 22-23 septembrie 2006, Chișinău, 2007, p. 220-222.
88. Oboroceanu Irina. Prioritatea cunoștințelor sferei resurselor umane în contextul globalizării. În: Simpozia Internațională “Probleme regionale în contextul procesului de globalizare” 9-10 octombrie 2002, Chișinău, p. 267-269.
89. Oncioiu (Holban) I., Bocănete O. Challenges accounting convergence on economic crisis. În: Conferința Științifică Internațională "Economia în conditii de criza" Tomis 23-25 octombrie 2009, Constanța: Nautica, p.95-99.
90. Onofrei Al., Cotuc E. Piata muncii din Republica Moldova, un nou jucator in spatiul resurselor umane-serviciul recrutar de de personal. În: Buletinul Științific al Universitatii de Stat din Chahul, nr.10, 2012, p.20-28.
91. Pandelică I. Companii transnaționale. Managementul resurselor umane integrat pe baza competențe. București: Economică, 2004, 361 p.
92. Papp D. Contemporary International Relations. London: MacMillan, 2002. 273p.
93. Parker G. M. Team Players and Teamwork: The Competitive Business Strategy. Oxford: Jossey-Bass, 1996. 208 p.
94. Portărescu Sergiu. Asigurarea cu resurse a procesului de realizare a strategiei în context sistemic. În: Conferința Internațională “Dimensiunile managementului aprovizionării în contextul economiei contemporane” 14-15 mai, Chișinău, 2004, p. 110-130.
95. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: Harvard Business Review, December 2006, p. 78–92.
96. Strategia Națională de Dezvoltare a Republicii Moldova 2012-2020. http://particip.gov.md/public/files/strategia/Moldova_2020_proiect.pdf
97. Stratan A. Evaluarea mediului de afaceri în Republica Moldova: tendințe principale și factori determinanți. În: Economy and Sociology, nr.1, 2015, INCE, p.19-31.
98. Șendrea Mariana. Schimbări în paradigma muncii. În: Simpozionul internațional al tinerilor cercetători 29-30 aprilie, Chișinău, 2004, p. 182- 184.

99. Tcaci Carolina. Necesitatea aplicării metodelor de analiză diagnostic în evaluarea întreprinderilor în dificultate. În: Studia Universitatis, nr.2(42), 2011, p.135-140.
100. Taylor Frederick Winslow. The Principles of Scientific Management. New York, London: Harper & Brothers, 1911.156 p.
101. Țâu Nicolae. Integrarea economică Europeană. Probleme economice ale dezvoltării europene. În: Conferința Științifică Internațională, 25 martie 2011, Chișinău: ULIM, 2011, p.340-347.
102. Țâu Nicolae. Technological advance: invention, innovation and diffusion. În: Материалы XXI Международной научно-практической конференции «Управление в социальных и экономических системах» 15 мая 2012, Минск, с.9-15.
103. Țurcanu Gheorghe. Corporațiile și strategiile corporative. În: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova, Chișinău, 2001, p. 198- 204.
104. Warnecke H. J. The Fractal Company a Revolution in Corporate Culture. Berlin, 1993. 280 p.
105. West Michael A. The secrets of successful team management: how to lead a team to innovation, creativity and success. London: Duncan Baird, 2014. 164 p.
106. West Michael A. West. The secrets of successful team management: How to lead a team to innovation, Creativity and Success. USA: Duncan Baird Publishers. 2004. 160 p.
107. Woodcock Mike. Team Development Manual. Aldershot Gower, 1989. 208 p.
108. Благоразумная О. Эффективная работа команд в менеджменте проектов. В: Научно-производственный журнал «Наука», Казахстан, 2014, №1, с.98-106.
109. Благоразумная О. Эффективное использование команд в проектном менеджменте. В: Материалы IV Международной научно-практической конференции «Интеграция экономической науки и практики как механизм эффективного развития современного общества» 21-22 ноября 2013. Кишинев: Славянский Университет, 2013, с. 89-92.
110. Благоразумная О.Н., Лапушина Р.А., Мунтян В. Организационно-управленческий аспект командообразования. În: Revista științifică Studii economice, Chișinău: ULIM, 2012, an. VII, nr. 1-2, p. 235-242.
111. Бородин Д.В. Стратегические ресурсы и организационные способности предприятия. В: Экономические Науки, 2014, №120, с.49-55.
112. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). М.: Дело, 1996. 288 с.
113. Глазьев С. Мировой экономический кризис как процесс смены технологических укладов. В: Вопросы экономики, 2009, №3, с.34-45.

114. Гузун С. Влияние структуры собственности на становление и развитие управленческих команд в компаниях. В: Материалы Международной научно-практической конференции "Дулатовские Чтения-2014", Костанай, Казахстан, 2014, с. 128-130.
115. Иванов И.Я. Технология формирования профессиональных компетенций персонала предприятий среднего бизнеса в условиях их диверсификации. В: Экономические Науки, 2014, №113, с.72-78.
116. Кашпур А.А. Исполнительские группы в адаптационном механизме малого и среднего промышленного бизнеса. В: 2013, №106, с.43-46.
117. Муравьев А.А., Березинец И.В., Ильина Ю.Б. Корпоративные конфликты и политика фирм в области занятости и заработной платы. В: Российский журнал менеджмента, 2012, №2, с. 3-32.
118. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Экономика, 1984. 183 с.
119. Песоцкий А.А. Эволюция подходов к корпоративной социальной ответственности. В: 2013, №106, с.46-49.
120. Самарцева Е. А. Роль корпоративных коммуникаций в защите репутации в период глобальной рецессии. В: Российский журнал менеджмента, 2012, №4, с. 105-126.
121. Сергеев А.А. Оценка конкурентоспособности персонала организации как ценностно-ориентированной структуры. В: Экономические Науки, 2013, №106, с.33-39.
122. Скаржинская Е.М., Цуриков В.И. К вопросу об эффективности коллективных действий. В: Российский журнал менеджмента, 2014, №3, с. 42-53.
123. Тейлор Ф. Научная организация труда. М.: Республика, 1992. 82 с.
124. Тис Д. Дж., Берковиц Дж., Фигуредо Дж. Процессы принятия решений, скорость и направление осуществления инноваций. В: Российский журнал менеджмента, 2012, №4, с. 55-63.
125. Файоль А. Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. Управление - это наука и искусство. М.: Республика, 1992. 351 с.
126. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Ребров А.В. Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? В: Российский журнал менеджмента, 2014, №1, с.19-30.
127. <http://www.ionel-sa.md>.
128. <http://www.tns-global.md>.
129. cbs-axa@tns-global.md.

130. <http://www.tricon.md>.

131. <http://www.statistica.md> (vizitat la 24.02.16), situația social-economică a Republicii Moldova în ianuarie-septembrie 2016 (vizitat la 05.12.16)

CHESTIONAREA ANGAJAȚILOR ÎN CADRUL COMPANIILOR**CHESTIONARUL**

Stimate respondent! Vă rugăm să descrieți diferite aspecte ale activității în firma sau organizația dumneavoastră. Cele mai multe întrebări sunt legate de problema formării relațiilor în echipă, adică, lucrul în cadrul echipelor, formate voluntar și pe relații informale dintre oameni. Vă vom fi foarte recunoscători pentru evaluarea Dvs. obiectivă. Pentru a răspunde la întrebare, trebuie să încercuiți numărul aceluia răspuns, care, în opinia dumneavoastră, este corect.

1. Mai jos sunt enumerate câteva aspecte ale activității de muncă, care, de regulă, se consideră importante pentru lucrul în echipă. Vă rugăm, să le bifați pe acelea care, după părerea dvs., ar fi importante pentru dvs. personal, în cazul în care a-ți lucra ori lucrați în echipă (se pot bifa doar 3 variante)?

- a. venituri bune
- b. un loc sigur de muncă
- c. lucru interesant
- d. oportunitate de a realiza ceva
- e. respect din partea mai multor persoane
- f. posibilitatea de a manifesta inițiativă
- g. lucru responsabil
- h. lucrul nu prea greu

2. Dacă a-ți fi lucrat ca o echipă, ce calități ale colegilor de lucru din apropiere, ar fi mai importante pentru dvs., deoarece ele determină succesul (se pot alege patru răspunsuri)?

- a. responsabilitatea
- b. profesionalismul
- c. lucru de o calitate înaltă
- d. capacitatea de a colabora cu colegii, adică de a fi reciproc utili
- e. eficiență de muncă înaltă
- f. siguranța, poți avea încredere în el/ea
- g. capacitatea de a "obține" ceva
- h. încrederea în sine
- i. atracție pentru ceva nou
- j. talentul organizatoric

k. altceva_____

3.Participați oare dvs. în procesul de luare a deciziilor?

- a. da, particip, inclusiv la nivel general de întreprindere
- b. particip la luarea de decizii doar la nivelul subdiviziunii
- c. da, particip, dar ca o parte a echipei sale
- d. nu, nu particip
- e. îmi este dificil să răspund

4. Relațiile dintre management și subalterni în cadrul organizației dumneavoastră (companii) sunt?

- a. dure, autoritare
- b. democratice, există întotdeauna posibilitatea de a te adresa oricărui manager
- c. mixte, severitatea și rigoarea se combină cu capacitatea de a asculta și auzi problema ce care s-a adresat angajatul
- d. relațiile sunt de încredere și respectuoase, au un nivel ridicat de înțelegere reciprocă
- e. îmi este dificil să răspund

5.În opinia dumneavoastră, există în organizația dumneavoastră echipe (de management, formate din specialiști, din lucrători, de proiect, etc.)?

- a. da, există, dar la nivel de conducători
- b. da, există, acestea includ de regulă specialiști
- c. da, există, și este alcătuită în mai mare parte din angajați obișnuiți
- d. echipe sunt la diferite nivele
- e. nu avem echipe

6.Mai jos sunt enumerate unele aspecte de management al organizației (sau unității).

Selectați-le acelea la care, în opinia dumneavoastră, este orientată echipa dumneavoastră?

- a. de a acumula experiență și de a o urma, a păstra tradițiile, a ține minte greșelile, a fi atent, a îmbunătăți detaliile și abilitățile generale de lucru
- b. a acționa decisiv, bazându-se pe puterea de penetrare, a tinde spre victorie, combinând priceput resursele disponibile
- c. a acționa creativ, bazându-se pe idei noi și strălucite, a merge pe căi neexplorate
- d. îmi este dificil să dau un răspuns

7.Ce v-ar încuraja să vă alăturați unei echipe dacă a-ți primi așa propunere (puteți marca trei răspunsuri)?

- a. să câștig experiența de lucru în echipă ca în viitor să creez propria echipă
- b. posibilitatea de a obține experiența și cunoștințele altor membri ai echipei
- c. posibilitatea de a-mi arăta talentul și capacitățile
- d. să mă simt mai în siguranță, decât muncind de sine stătător
- e. speranța că în echipă este un mediu mai primitiv și mai puțin conflictual

8.Care sunt cele mai mari obstacole pe care le observați la echipele de la care se cere performanță înaltă (enumerați două răspunsuri principale)?

- a. nu există echipament modern, la care s-ar putea arăta rezultate bune
- b. oamenii contemporani au un nivel prea ridicat de independență, ei se ascultă mai mult de ei înșiși decât colegii
- c. nu există un sistem eficient de motivare, în general, pentru echipă
- d. oamenii nu au încredere din partea conducerii superioare, respectiv nu au încredere în ziua de mâine
- e. angajații nu sunt instruiți pentru a forma între ei interacțiune și cooperare

9. Sex dvs. ?

- a. Bărbat
- b. Femeie

10.Vârsta dvs.?

- a. 18 -29 ani
- b. 30 - 44 ani
- c. 45 -59 ani
- d. mai mult de 60 ani

11.Cărui grup profesional vă atribuiți?

- a. conducători
- b. specialiști
- c. angajați cu studii medii speciale
- d. muncitori de calificare înaltă
- e. muncitori de calificare medie
- f. muncitori necalificați

12.Dumneavoastră activați?

- a. în organele de stat ori municipale de administrare
- b. la întreprinderile din industrie

- c. la întreprindere de transport ori construcții
- d. de instituții de învățământ, știință, medicină, ori cultură
- e. în întreprindere prestatoare de servicii ori comerț

13.Compania Dvs.?

- a. funcționează eficient, are o poziție puternică competitivă
- b. este de succes, dar este supusă fluctuațiilor pieței
- c. adesea se află într-o situație dificilă, aceasta nu are o poziție competitivă puternică pe piață
- d. este aproape de o situație de criză
- e. î-mi este greu să răspund

14.Dacă lucrați într-o companie, atunci ea este constituită?

- a. fără capital străin
- b. cu capital străin
- c. exclusiv cu capital străin
- d. î-mi este greu să răspund

15.Sunteți acționar al companiei dumneavoastră?

- a. da, am acțiuni a companiei în care lucrez
- b. nu am nici o acțiune a companiei în care lucrez.

16.Compania dvs. se atribuie la?

- a. industria de prelucrare (fără industria prelucrătoare)
- b. industria prelucrătoare

17.Prin ce modalități conducătorul echipei manageriale stimulează munca salariaților?

- a. condiții bune de muncă
- b. salariu atractiv
- c. program de muncă avantajos
- d. altele _____
- e. conducătorul nu stimulează munca salariaților.

18.Cum sunt luate deciziile în cadrul echipei manageriale?

- a. Conducătorul ia singur toate deciziile fără a se consulta cu membrii.
- b. Conducătorul implică membrii în luarea deciziilor firmei.
- c. Conducătorul lasă membrilor săi întreaga libertate de decizie și acțiune

19. Cum sunt realizate deciziile administrative ale echipei manageriale ale firmei?

- a. deciziile luate sunt comunicate membrilor prin intermediul ordinului conducătorului.

- b. deciziile luate sunt aduse la cunoștința membrilor în cadrul ședințelor.
- c. deciziile luate nu sunt comunicate membrilor.

20. Conducătorul deleghează (încredințează) îndeplinirea anumitor sarcini membrilor firmei?

- a. întotdeauna.
- b. deseori.
- c. uneori.
- d. rareori.
- e. niciodată.

21. Conducătorul echipei manageriale asigură liniștea și confortul necesar membrilor firmei?

- a. întotdeauna.
- b. deseori.
- c. uneori.
- d. rareori.
- e. niciodată.

22. Este organizată la firmă instruirea echipei manageriale în domeniul securității și sănătății în muncă?

- a. întotdeauna.
- b. deseori.
- c. uneori.
- d. rareori.
- e. niciodată.

23. Întreprinderea organizează programe de instruire a echipei manageriale, calificări, stagieri în țară sau peste hotare?

- a. întotdeauna.
- b. deseori.
- c. uneori.
- d. rareori.
- e. niciodată.

Tabelul 1.

Stimate respondent!

Evaluati Vă rog activitatea companiei D-ră privind gestiunea strategică a ei. Pentru fiecare componentă a gestiunii strategice puneți o notă, mărimea căreia se află în limita de la 1 până la 10, în felul următor: nota 0 –nu s-a făcut nimic, nota 0,1 – s-a făcut foarte puțin, ...nota 0,9 s-a făcut foarte mult, nota 1 - echipa a utilizat resursele sale la maximum. Fiecare notă nu poate fi mai mare de 1.

Conținutul activității privind gestiunea strategică									
1.1. Analiza mediului extern, determinarea direcției concurenței		1.2. Evaluarea inovațiilor tehnologice, factorilor politici, ecologici și altor factori ai mediului extern		1.3. Analiza poziției companiei și a eficacității strategiei realizate		1.4. Formularea misiunii și a strategiei activității companiei inclusiv măsurilor de corecție		1.5. Elaborarea și aranjarea scopurilor companiei	
						1.6. Formarea mecanismelor includerii lucrătorilor companiei în activitate de planificare strategică a unităților-business și analiza rezultatelor realizării planurilor strategice		1.7. Perfecționarea structurii organizatorice și a sistemului de relații dintre unitățile organizatorice structurale ale companiei	
								1.8. Realizarea analizei comparative ale avantajelor concurențiale	
								1.9. Participare în proiecte de responsabilitate socială și securitate ecologică	
								1.10. Perfecționarea relațiilor cu asociații de antreprenori și business, cu autorități și societate	

Data completării anchetei 10.03.15

Tabelul 2.

Stimate respondent!

Evaluați Vă rog activitatea companiei D-ră privind activitate de producției a ei. Pentru fiecare componentă a gestiunei producției puneți o notă, mărimea căreia se află în limita de la 1 până la 10, în felul următor: nota 0 –nu s-a făcut nimic, nota 0,1 – s-a făcut foarte puțin, ...nota 0,9 s-a făcut foarte mult, nota 1 - echipa a utilizat resursele sale la maximum. Fiecare notă nu poate fi mai mare de 1.

Conținutul activității de producție									
2.1. Gestiunea procesului de creare a produsului «de la planificare obținerii resurselor până la furnizarea producției finite»	2.2. Gestiunea procesului de elaborare a produselor sau serviciilor noi	2.3. Elaborarea politicii de preț	2.4. Crearea și organizarea funcționării sistemului de calitate a producției	2.5. Crearea și perfecționarea sistemului de servicii post-vânzare, lucrului cu reclamațiile	2.6. Formarea bugetului companiei și a compartimentelor ei, participare în acest proces a lucrătorilor companiei	2.7. Analiza randamentului de fonduri, rentabilității și circuitului activelor	2.8. Participare în gestiune cu resursele financiare (lucrul cu debitorii și creditorii, calcularea riscurilor financiare ș.a.)	2.9. Crearea și dezvoltarea sistemului de suport informațional al companiei	2.10. Controlul sinecostului producției

Data completării anchetei 11.03.15

Tabelul 3.

Stimate respondent!

Evaluati Vă rog activitatea companiei D-ră privind activitate de lucru cu clienții ei. Pentru fiecare componentă a lucrului cu clienții companiei puneți o notă, mărimea căreia se află în limita de la 1 până la 10, în felul următor: nota 0 –nu s-a făcut nimic, nota 0,1 – s-a făcut foarte puțin, ...nota 0,9 s-a făcut foarte mult, nota 1 - echipa a utilizat resursele sale la maximum. Fiecare notă nu poate fi mai mare de 1.

Conținutul activității privind lucrul cu clienții companiei									
3.1. Participare în formarea și analiza eficacității strategiei de marketing									
3.2. Participare în formare și utilizare în companie a monitoringului gradului de satisfacere a clienților									
3.3. Analiza cauzelor transferului clienților la concurenți									
3.4. Întâlniri cu clienții în scopul elaborării programului de lungă durată pentru satisfacerea necesităților lor									
3.5. Elaborarea prognozelor ale cererii consumatorilor									
3.6. Participarea în formarea sistemului de servicii publicitare									
3.7. Formarea și utilizarea bazei de date a clienților									
3.8. Participare în analiza neajunsurilor produselor fabricate sau serviciilor oferite									
3.9. Gradul de incluziune a companiei în rețea electronică de contacte cu clienții și parteneri									
3.10. Existența și eficacitatea site-ului electronic a companiei									

Data completării anchetei 20.03.15

Tabelul 4.

Stimate respondent!

Evaluați Vă rog activitatea companiei D-ră privind activitate de gestiune a personalului ei. Pentru fiecare componentă a gestiunii personalului puneți o notă, mărimea căreia se află în limita de la 1 până la 10, în felul următor: nota 0 –nu s-a făcut nimic, nota 0,1 – s-a făcut foarte puțin, ...nota 0,9 s-a făcut foarte mult, nota 1 - echipa a utilizat resursele sale la maximum. Fiecare notă nu poate fi mai mare de 1.

Conținutul activității de gestiune a personalului companiei									
4.1. Analiza productivității muncii									
4.2. Formarea mecanismelor responsabilității economice a subunităților autogestionate									
4.3. Formarea brigazilor, subunităților, echipelor de lucru autogestionate									
4.4. Crearea sistemului de perfecționare regulată a calificării managementului									
4.5. Crearea sistemului de instruire a lucrătorilor									
4.6. Crearea mecanismelor care ar stimula apariția invențiilor și ar perfecționa organizarea muncii									
4.7. Dezvoltarea de mentorat și dinastiilor de circulație									
4.8. Crearea sistemului de stimulare a managementului (bonusuri, dezvoltarea carierei)									
4.9. Crearea sistemului de stimulare a lucrătorilor, legat de performanță muncii și de calitate produselor									
4.10. Formarea în companie a culturii organizaționale (tradițiile, obiceiurile, forma etc.)									

Data completării anchetei 22.03.15

Tabelul 5.

Evaluare de către respondent a rolului echipei în elaborare strategiei companiei și a măsurilor de corecție a ei (în puncte)

Numărul respondentului	Conținutul activității privind gestiunea strategică									
	1.1. Analiza mediului extern, determinarea direcției concurenței	1.2. Evaluarea inovațiilor tehnologice, factorilor politici, ecologici și altor factori ai mediului extern	1.3. Analiza poziției companiei și a eficacității strategiei realizate	1.4. Formularea misiunii și a strategiei activității companiei inclusiv măsurilor de corecție	1.5. Elaborarea și aranjarea scopurilor companiei	1.6. Formarea mecanismelor includerii lucrătorilor companiei în activitate de planificare strategică a unităților-business și analiza rezultatelor realizării planurilor strategice	1.7. Perfecționarea structurii organizatorice și a sistemului de relații dintre unitățile organizatorice	1.8. Realizarea analizei comparative ale avantajelor concurențiale	1.9. Participare în proiecte de responsabilitate socială și securitate ecologică	1.10. Perfecționarea relațiilor cu asociații de antreprenori și business, cu autorități și societate
1.	0,3	0,4	0,3	0,3	0,6	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2
2.	0,3	0,3	0,3	0,6	0,6	-	0,2	-	-	-
3.	0,2	0,3	0,3	0,4	0,6	0,1	0,3	0,4	0,1	-
4.	0,2	0,3	0,2	0,4	0,8	0,1	0,2	0,2	0,1	-
5.	0,2	0,2	0,4	0,3	0,6	0,1	0,1	0,2	-	0,1
Total	1,2	1,5	1,5	2,0	3,2	0,4	1,0	1,0	0,3	0,3
Valoarea medie $12,4/5=2,48$										

Tabelul 6.

Evaluare de către respondent a rolului echipei în elaborare strategiei companiei și a măsurilor de corecție a ei (în puncte)

Numărul respondentului	Conținutul activității privind gestiunea strategică									
	1.1. Analiza mediului extern, determinarea direcției concurenței	1.2. Evaluarea inovațiilor tehnologice, factorilor politici, ecologici și altor factori ai mediului extern	1.3. Analiza poziției companiei și a eficacității strategiei realizate	1.4. Formularea misiunii și a strategiei activității companiei inclusiv măsurilor de corecție	1.5. Elaborarea și aranjarea scopurilor companiei	1.6. Formarea mecanismelor includerii lucrătorilor companiei în activitate de planificare strategică a unităților-business și analiza rezultatelor realizării planurilor strategice	1.7. Perfecționarea structurii organizatorice și a sistemului de relații dintre unitățile organizatorice	1.8. Realizarea analizei comparative ale avantajelor concurențiale	1.9. Participare în proiecte de responsabilitate socială și securitate ecologică	1.10. Perfecționarea relațiilor cu asociații de antreprenori și business, cu autorități și societate
1.	0,3	0,4	0,6	0,4	0,6	0,4	0,2	0,8	0,2	0,6
2.	0,8	0,3	0,8	0,4	0,8	0,3	0,4	0,4	0,2	0,4
3.	0,4	0,6	0,8	0,8	0,6	0,3	0,3	0,6	0,1	0,6
4.	0,4	0,4	0,6	0,6	0,8	0,4	0,3	0,4	0,2	0,2
5.	0,4	0,6	0,4	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6	0,2	0,1
Total	2,3	2,3	3,2	3,0	3,5	2,0	1,8	2,8	0,9	1,9
	Valoarea medie $23,7/5=4,74$									

Tabelul 7.

Evaluare de către respondent a rolului echipei în elaborare strategiei companiei și a măsurilor de corecție a ei (în puncte)

Numărul respondentului	Conținutul activității privind gestiunea strategică									
	1.1. Analiza mediului extern, determinarea direcției concurenței	1.2. Evaluarea inovațiilor tehnologice, factorilor politici, ecologici și altor factori ai mediului extern	1.3. Analiza poziției companiei și a eficacității strategiei realizate	1.4. Formularea misiunii și a strategiei activității companiei inclusiv măsurilor de corecție	1.5. Elaborarea și aranjarea scopurilor companiei	1.6. Formarea mecanismelor includerii lucrătorilor companiei în activitate de planificare strategică a unităților-business și analiza rezultatelor realizării planurilor strategice	1.7. Perfecționarea structurii organizatorice și a sistemului de relații dintre unitățile organizatorice structurale ale companiei	1.8. Realizarea analizei comparative ale avantajelor concurențiale	1.9. Participare în proiecte de responsabilitate socială și securitate ecologică	1.10. Perfecționarea relațiilor cu asociații de antreprenori și business, cu autorități și societate
1.	0,3	0,3	0,8	0,4	0,6	0,3	0,2	0,6	0,1	0,4
2.	0,8	0,4	0,6	0,8	0,6	0,3	0,4	0,7	0,1	0,2
3.	0,4	0,3	0,8	0,6	0,8	0,4	0,1	0,7	0,3	0,4
4.	0,6	0,8	0,8	0,6	0,7	0,3	0,2	0,6	0,2	0,2
5.	0,4	0,6	0,6	0,7	0,8	0,5	0,3	0,2	0,2	0,2
Total	2,5	2,4	3,6	3,1	3,5	1,8	1,2	2,8	0,9	1,4
Valoarea medie $23,2/5 = 4,64$										

Tabelul 8.

Evaluare de către respondent a rolului echipei în gestiunea producției a companiei (în puncte)

Numărul respondentului	Conținutul activității de producție									
	2.1. Gestiunea procesului de creare a produsului «de la planificare obținerii resurselor până la furnizarea producției finite»	2.2. Gestiunea procesului de elaborare a produselor sau serviciilor noi	2.3. Elaborarea politicii de preț	2.4. Crearea și organizarea funcționării sistemului de calitate a producției	2.5. Crearea și perfecționarea sistemului de servicii post-vânzare, lucrului cu reclamațiile	2.6. Formarea bugetului companiei și a compartimentelor ei, participare în acest proces a lucrătorilor companiei	2.7. Analiza randamentului de fonduri, rentabilității și circuitului activelor	2.8. Participare în gestiune cu resursele financiare (lucrul cu debitorii și creditorii, calcularea riscurilor financiare ș.a.)	2.9. Crearea și dezvoltarea sistemului de suport informațional al companiei	2.10. Controlul sinecostului producției
1.	0,7	0,2	0,1	0,3	0,1	0,4	0,2	-	0,1	0,2
2.	0,8	0,1	0,1	0,2	0,1	0,6	0,3	0,1	0,2	0,3
3.	0,8	0,1	0,1	0,4	0,3	0,8	0,2	0,1	0,1	0,7
4.	0,5	0,1	0,6	0,2	0,1	0,5	0,3	0,5	0,2	0,1
5.	0,5	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,3	0,1	0,2	0,1
Total	3,3	0,7	1,0	1,3	0,7	2,7	1,3	0,8	0,8	1,4
Valoarea medie $14,0/5=2,8$										

Tabelul 9.

Evaluare de către respondent a rolului echipei în gestiunea producției a companiei (în puncte)

Numărul respondentului	Conținutul activității de producție									
	2.1. Gestiunea procesului de creare a produsului «de la planificare obținerii resurselor până la furnizarea producției finite»	2.2. Gestiunea procesului de elaborare a produselor sau serviciilor noi	2.3. Elaborarea politicii de preț	2.4. Crearea și organizarea funcționării sistemului de calitate a producției	2.5. Crearea și perfecționarea sistemului de servicii post-vânzare, lucrului cu reclamațiile	2.6. Formarea bugetului companiei și a compartimentelor ei, participare în acest proces a lucrătorilor companiei	2.7. Analiza randamentului de fonduri, rentabilității și circuitului activelor	2.8. Participare în gestiune cu resursele financiare (lucrul cu debitorii și creditorii, calcularea riscurilor financiare ș.a.)	2.9. Crearea și dezvoltarea sistemului de suport informațional al companiei	2.10. Controlul sinecostului producției
1.	0,6	0,4	0,2	0,4	0,1	0,5	0,6	0,1	0,1	0,3
2.	0,6	0,4	0,2	0,4	0,2	0,7	0,7	0,1	0,1	0,3
3.	0,7	0,2	0,3	0,7	0,3	0,8	0,7	0,2	0,1	0,3
4.	0,2	0,1	0,8	0,5	0,5	0,8	0,6	0,2	0,1	0,4
5.	0,3	0,4	0,7	0,5	-	0,8	0,8	0,1	0,2	0,4
Total	2,4	1,5	2,2	2,5	1,1	3,6	3,4	0,7	0,6	1,7
Valoarea medie $19,7 / 5 = 3,94$										

Tabelul 10.

Evaluare de către respondent a rolului echipei în gestiunea producției a companiei (în puncte)

	Conținutul activității de producție									
Numărul respondentului	2.1. Gestiunea procesului de creare a produsului «de la planificare obținerii resurselor până la furnizarea producției finite»	2.2. Gestiunea procesului de elaborare a produselor sau serviciilor noi	2.3. Elaborarea politicii de preț	2.4. Crearea și organizarea funcționării sistemului de calitate a producției	2.5. Crearea și perfecționarea sistemului de servicii post-vânzare, lucrului cu reclamațiile	2.6. Formarea bugetului companiei și a compartimentelor ei, participare în acest proces a lucrătorilor companiei	2.7. Analiza randamentului de fonduri, rentabilității și circuitului activelor	2.8. Participare în gestiune cu resursele financiare (lucrul cu debitorii și creditorii, calcularea riscurilor financiare s.a.)	2.9. Crearea și dezvoltarea sistemului de suport informațional al companiei	2.10. Controlul sinecostului producției
1.	0,6	0,4	0,2	0,4	0,1	0,6	0,5	0,2	0,1	0,2
2.	0,5	0,8	0,4	0,4	0,1	0,7	0,6	0,1	0,1	0,2
3.	0,6	0,6	0,4	0,7	-	0,6	0,5	-	0,1	0,3
4.	0,5	0,2	0,6	0,5	0,2	0,9	0,6	0,2	0,1	0,2
5.	0,5	0,3	0,6	0,4	0,2	0,6	0,7	0,2	0,1	0,6
Total	2,7	2,3	2,2	2,4	0,6	3,4	2,9	0,7	0,5	1,5
	Valoarea medie $19,2/5=3,84$									

Tabelul 11.

Evaluare de către respondent a rolului echipei în lucrul cu clienții companiei (în puncte)

	Conținutul activității privind lucrul cu clienții companiei									
Numărul respondentului	3.1. Participare în formarea și analiza eficacității strategiei de marketing	3.2. Participare în formare și utilizare în companie a monitoringului gradului de satisfacere a clienților	3.3. Analiza cauzelor transferului clienților la concurenți	3.4. Întâlniri cu clienții în scopul elaborării programului de lungă durată pentru satisfacerea necesităților lor	3.5. Elaborarea prognozelor ale cererii consumatorilor	3.6. Participarea în formarea sistemului de servicii publicitare	3.7. Formarea și utilizarea bazei de date a clienților	3.8. Participare în analiza neajunsurilor produselor fabricate sau serviciilor oferite	3.9. Gradul de incluziune a companiei în rețea electronică de contacte cu clienții și parteneri	3.10. Existența și eficacitatea site-ului electronic a companiei
1.	0,1	0,1	-	0,4	-	0,1	0,1	0,3	0,3	0,2
2.	0,2	0,1	0,1	0,3	-	0,1	0,1	0,5	0,5	0,2
3.	0,1	0,1	-	-	-	0,1	0,1	0,5	0,6	0,3
4.	0,1	0,1	-	-	0,5	0,3	0,1	0,2	0,3	0,5
5.	0,2	0,1	0,1	-	0,1	0,1	0,1	0,6	0,3	0,1
Total	0,7	0,5	0,2	0,7	0,6	0,7	0,5	2,1	2	1,3
	Valoarea medie $9,3/5=1,86$									

Tabelul 12.

Evaluare de către respondent a rolului echipei în lucrul cu clienții companiei (în puncte)

	Conținutul activității privind lucrul cu clienții companiei									
Numărul respondentului	3.1. Participare în formarea și analiza eficacității strategiei de marketing	3.2. Participare în formare și utilizare în companie a monitoringului gradului de satisfacere a clienților	3.3. Analiza cauzelor transferului clienților la concurenți	3.4. Întâlniri cu clienții în scopul elaborării programului de lungă durată pentru satisfacerea necesităților lor	3.5. Elaborarea prognozelor ale cererii consumatorilor	3.6. Participarea în formarea sistemului de servicii publicitare	3.7. Formarea și utilizarea bazei de date a clienților	3.8. Participare în analiza neajunsurilor produselor fabricate sau serviciilor oferite	3.9. Gradul de incluziune a companiei în rețea electronică de contacte cu clienții și parteneri	3.10. Existența și eficacitatea site-ului electronic a companiei
1.	0,4	0,2	0,2	-	-	-	0,2	0,8	0,3	0,2
2.	0,2	0,2	0,1	0,4	-	0,1	0,2	0,5	0,4	0,3
3.	0,6	0,8	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,5	0,5	0,3
4.	0,3	0,3	0,3	-	0,3	0,2	0,4	0,7	0,6	0,3
5.	0,2	0,7	0,5	0,4	0,1	0,3	0,3	0,4	0,6	0,4
Total	1,7	2,2	1,3	1,0	0,5	0,7	1,3	2,9	2,4	1,5
	Valoarea medie 16,4 /5=3,28									

Tabelul 13.

Evaluare de către respondent a rolului echipei în lucrul cu clienții companiei (în puncte)

Numărul respondentului	Conținutul activității privind lucrul cu clienții companiei									
	3.1. Participare în formarea și analiza eficacității strategiei de marketing	3.2. Participare în formare și utilizare în companie a monitoringului gradului de satisfacere a clienților	3.3. Analiza cauzelor transferului clienților la concurenți	3.4. Întâlniri cu clienții în scopul elaborării programului de lungă durată pentru satisfacerea necesităților lor	3.5. Elaborarea prognozelor ale cererii consumatorilor	3.6. Participarea în formarea sistemului de servicii publicitare	3.7. Formarea și utilizarea bazei de date a clienților	3.8. Participare în analiza neajunsurilor produselor fabricate sau serviciilor oferite	3.9. Gradul de incluziune a companiei în rețea electronică de contacte cu clienții și parteneri	3.10. Existența și eficacitatea site-ului electronic a companiei
1.	0,2	0,2	0,1	0,6	-	-	0,3	0,8	0,3	0,2
2.	0,2	0,3	0,2	0,3	-	0,2	0,2	0,7	0,5	0,3
3.	0,8	0,8	0,1	0,2	0,1	-	0,3	0,5	0,6	0,3
4.	0,6	0,4	0,3	0,7	0,2	0,3	0,5	0,6	0,3	0,5
5.	0,6	0,6	0,4	0,3	0,2	0,3	0,8	0,8	0,5	0,5
Total	2,4	2,3	1,1	2,1	0,5	0,8	2,1	3,4	2,2	1,8
	Valoarea medie $18,7/5=3,74$									

Tabelul 14.

Evaluare de către respondent a rolului echipei în gestiunea personalului companiei (în puncte)

Numărul respondentului	Conținutul activității de gestiune a personalului companiei									
	4.1. Analiza productivității muncii	4.2. Formarea mecanismelor responsabilității economice a subunităților autogestionate	4.3. Formarea brigazilor, subunităților, echipelor de lucru autogestionate	4.4. Crearea sistemului de perfecționare regulată a calificării managementului	4.5. Crearea sistemului de instruire a lucrătorilor	4.6. Crearea mecanismelor care ar stimula apariția invențiilor și perfecționa organizarea muncii	4.7. Dezvoltarea de mentorat și dinastiilor de circulație	4.8. Crearea sistemului de stimulare a managementului (bonusuri, dezvoltarea carierei)	4.9. Crearea sistemului de stimulare a lucrătorilor, legat de performanță muncii și de calitate produselor	4.10. Formarea în companie a culturii organizaționale (tradițiile, obiceiurile, forma etc.)
1.	0,2	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,2
2.	0,2	0,2	0,4	0,1	0,2	0,1	0,1	0,3	0,2	0,2
3.	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	-	0,1	0,3
4.	0,1	0,1	0,1	-	0,1	0,1	0,1	-	0,1	0,2
5.	0,1	-	0,2	-	0,1	0,1	0,1	-	0,1	0,1
Total	0,7	0,5	1,0	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	1,0
	Valoarea medie 6,5/5=1, 3									

Tabelul 15.

Evaluare de către respondent a rolului echipei în gestiunea personalului companiei (în puncte)

Numărul respondentului	Conținutul activității de gestiune a personalului companiei									
	4.1. Analiza productivității muncii	4.2. Formarea mecanismelor responsabilității economice a subunităților autogestionate	4.3. Formarea brigazilor, subunităților, echipelor de lucru autogestionate	4.4. Crearea sistemului de perfecționare regulată a calificării managementului	4.5. Crearea sistemului de instruire a lucrătorilor	4.6. Crearea mecanismelor care ar stimula apariția invențiilor și ar perfecționa organizarea muncii	4.7. Dezvoltarea de mentorat și dinastiilor de circulație	4.8. Crearea sistemului de stimulare a managementului (bonusuri, dezvoltarea carierei)	4.9. Crearea sistemului de stimulare a lucrătorilor, legat de performanța muncii și de calitate produselor	4.10. Formarea în companie a culturii organizatoriale (tradițiile, obiceiurile,
1.	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,3	0,2	0,3
2.	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	-	0,4	0,2	0,2
3.	0,2	-	0,2	-	0,1	0,1	0,1	-	0,2	0,3
4.	0,2	0,1	0,2	-	0,1	0,1	0,1	-	0,2	0,3
5.	0,2	0,1	0,1	-	0,1	0,1	0,1	-	0,3	0,2
Total	0,9	0,5	0,7	0,3	0,7	0,6	0,4	0,7	1,1	1,3
Valoarea medie $7,2/5=1,44$										

Tabelul 16.

Evaluare de către respondent a rolului echipei în gestiunea personalului companiei (în puncte)

Numărul respondentului	Conținutul activității de gestiune a personalului companiei									
	4.1. Analiza productivității muncii	4.2. Formarea mecanismelor responsabilității economice a subunităților autogestionate	4.3. Formarea brigazilor, subunităților, echipelor de lucru autogestionate	4.4. Crearea sistemului de perfecționare regulată a calificării managementului	4.5. Crearea sistemului de instruire a lucrătorilor	4.6. Crearea mecanismelor care ar stimula apariția invențiilor și ar perfecționa organizarea muncii	4.7. Dezvoltarea de mentorat și dinastiilor de circulație	4.8. Crearea sistemului de stimulare a managementului (bonusuri, dezvoltarea carierei)	4.9. Crearea sistemului de stimulare a lucrătorilor, legat de performanța muncii și de calitate produselor	4.10. Formarea în companie a culturii organizaționale (tradițiile, obiceiurile, forma etc.)
1.	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,1
2.	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	-	0,3	0,3	0,2
3.	0,1	0,2	0,2	-	0,1	0,1	-	-	0,4	0,2
4.	0,1	0,1	0,1	-	0,2	0,2	0,1	-	0,3	0,2
5.	0,2	0,1	0,1	-	0,1	0,1	-	-	0,3	0,2
Total	0,8	0,6	0,6	0,4	0,6	0,6	0,6	0,6	1,6	0,9
Valoarea medie $6,96/5=1,38$										

DISTRIBUȚIA RĂSPUNSURILOR RESPONDENȚILOR LA ÎNTREBĂRILE ANCHETEI

Tabelul 1. Distribuția răspunsurilor respondenților la întrebările anchetei:
„Mai jos sunt enumerate unele aspecte ale activității de muncă, care, de regulă, se consideră importante pentru lucrul în echipă. Vă rog, priviți-le și alegeți-le pe acelea care, după părerea Dvs., sunt importante personal pentru Dvs., dacă a-ți fi lucrat ori lucrați în echipă. (pot fi bifate doar trei răspunsuri)”

Nr.	Varianta de răspuns	Industria prelucrătoare(30)		Industria prelucrătoare(20)		Printre membrii echipelor de management din industria prelucrătoare	
		angajați	% din de cei anchețați	angajați	% din de cei anchețați	Oameni(rîndul anchetei -030)	% față de numărul lucrărilor în echipă
001	-venit decent	62	63	72	75	27	93
002	loc sigur de muncă	37	38	41	43	8	28
003	lucru interesant	68	69	68	71	24	83
004	posibilitatea de a atinge ceva	63	64	13	14	20	68
005	respectul din partea unui număr mare de oameni	14	14	27	28	6	21
006	posibilitatea de a manifesta inițiativă	20	20	41	43	21	73
007	lucru responsabil	16	17	13	14	20	71
008	lucru nu prea tensionat	3	3	4	4	-	-

Tabelul 2. Distribuția răspunsurilor respondenților la întrebarea anchetei: ”Dacă a-ți fi lucrat în echipă, ce calități ale colegilor, din apropiere, ar fi importante pentru Dvs., deoarece de ele ar depinde succesul (puteți bifa patru răspunsuri)”

Nr. de întrebări în anchetă	Varianta de răspuns	În total conform eșantionului		Din cei care lucrează în echipe (industria prelucrătoare)	
		Angajați	% din de cei anchetați	Angajați	% din de cei anchetați
009	responsabilitate	151	78	27	95
010	profesionalism	161	83	28	98
011	Lucrul de o calitate înaltă	28	14.1	18	62
012	Capacitate de conlucrare cu colegii, adică de a fi utilitatea reciprocă	124	64	20	67
013	Eficiență înaltă	78	40	10	34
014	Încredere, poți avea încredere în el/ea	151	77,7	24	82
015	Capacitatea de a obține ceva	27	13.8	11	38
016	Încrederea în sine	35	18	15	52
017	Interesul pentru ceva nou	29	15	5	17
018	Talent organizatoric	40	21	12	41
019	altceva	-	-	-	-

Tabelul 3. Distribuția răspunsurilor respondenților la întrebarea anchetei: ”După părerea Dvs., există oare echipe în organizația în care lucrați (manageriale, formate din specialiști, muncitori, de proiect etc.)”

Nr.	Varianta de răspuns	În total pe eșantion		Industri prelucrătoare		Industria prelucrătoare	
		Angajați	% din cei intervievați	Angajați	În %	Angajați	În %
030	da, există la nivel de conducători	43	22	14	14	29	31
031	da, există la nivel de specialiști	12	6	6	6	6	7
032	da, există, este formată din muncitori	10	5	2	2	8	9
033	echipe există la diferite nivele	47	24	4	4	43	45
034	nu există echipe	80	41	72	73	8	8

Tabelul 4. Repartizarea răspunsurilor respondenților la întrebarea anchetei ”Mai jos sunt enumerate unele aspecte de management al organizației (ori subdiviziunilor). Alegeți-le pe acelea la care, conform părerii Dvs., este orientată echipa Dvs.”

Nr.	Varianta de răspuns	În total pe eșantion		Industria prelucrătoare		Industria prelucrătoare	
		Angajați	% la numărul de respondenți	Angajați	% la numărul de respondenți	Angajați	% la numărul de respondenți
035	a acumula experiență, a o urma, a păstra tradițiile, a ține minte greșelile, a fi precaut, a șlefui detaliile și îmbunătăți abilitățile generale de muncă	75	38	37	38,2	38	40.1
036	a acționa decisiv, a se baza pe forța de penetrare, a tinde spre victorie, combinând priceput resursele disponibile	61	32	39	40,1	22	23
037	a acționa creativ, a se baza pe idei noi și strălucite, a merge pe o cale necunoscută	45	24	19	19,2	26	27,1
038	î-mi este greu să răspund	11	6	2	2,5	9	9,8

Tabelul 5. Distribuția răspunsurilor respondenților la întrebarea anchetei: ”După părerea Dvs., ce v-ar face să intrați în echipă, dacă a-ți primi așa ofertă (bifați până la trei răspunsuri)”

Nr.	Varianta de răspuns	În total pe eșantion		Industria prelucrătoare		Industria textilă	
		Angajați	În %	Angajați	În %	Oameni	În %
039	a obține experiența de lucru în echipă pentru aforma în viitor propria echipă	107	55	67	68	40	42
040	posibilitatea de a acumula experiență și cunoștințe, care le posedă alți membri a echipei	156	80.5	71	72	85	86
041	posibilitatea de a-și demonstra talentul și capacitățile	124	64	64	65	60	62.5
042	de a se simți mai protejat, decât în cazul în care muncești singur	11	5.5	3	3	8	8
043	speranța, că în echipă este o atmosferă mai binevoitoare și sunt mai puține conflicte	5	2.7	1	1	4	4

Tabelul 6. Distribuirea răspunsurilor respondenților la întrebarea din anchetă ”Care sunt cele mai mari bariere pentru echipele, de la care se solicită rezultate înalte (se pot bifa două răspunsuri)”

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 %
044	nu există echipament modern ce ar asigura rezultate	11	5.7	7	7.1	4	4.1
045	oamenii contemporani au un nivel înalt de independență, ei mai mult se ascultă pe sine, decât colegii	38	19.4	23	24	36	37
046	nu există un sistem de motivare al echipei	46	24	9	9	45	47
047	nu există încredere în oameni din partea conducătorilor, de aceea lipsește siguranța în ziua de mine	72	37	31	32	27	28
048	angajații nu sunt instruiți pentru a crea relații de încredere și colaborare între sine	92	47.2	24	24.3	76	79.2

Tabelul 7. Repartizarea răspunsurilor respondenților la întrebarea anchetei: ”Sexul Dvs.”

049	bărbat	177
050	femeie	17

051	18-29 ani	5
052	30-44 ani	63
053	45-59 ani	88
054	mai mult de 60 ani	38

Tabelul 8.Cărui grup profesional vă atribuiți:

055	conducător	186
056	specialist	8
057	angajat cu studii medii de specialitate	-
058	muncitor cu calificare înaltă	-
059	Muncitor cu calificare medie	-
060	muncitor necalificat	-

Tabelul 9. Distribuirea răspunsurilor anchetei la întrebarea ”Unde Dvs. munciți”

061	în organele de stat sau administrare municipală	
062	la întreprinderile din industrie	
063	la întreprindere de transport ori construcție	
064	în instituții de învățământ, știință, medicină, ori cultură	
065	în întreprinderi prestatoare de servicii ori comerț	

Tabelul 10.Distribuirea răspunsurilor la întrebarea anchetei ”Întreprinderea (compania) Dvs”

Nr.	Varianta de răspuns	În total pe eșantion		În companie sunt echipe diferite	
		Angajați	În %	Angajați	În % cu referință la numărul acestui grup de companii
066	lucrează efectiv, dețin un loc concurențial forte	49	25	34	69
067	de succes, dar este afectată de fluctuațiile de piață	62	32	42	67
068	adesea se află în situație dificilă, nu are o poziție concurențială bună pe piață	51	26	34	66,6
069	este aproape de criză	25	13	2	8
070	i-mi este greu să răspund	7	4	-	-

Tabelul 11. Distribuirea răspunsurilor la întrebarea anchetei ”Întreprinderea la care munciți este fondată”

071	fără participarea capitalului străin	168
072	cu participarea capitalului străin	15
073	exclusiv din capital străin	6
074	î-mi este greu să răspund	5

Tabelul 12. Distribuirea răspunsurilor la întrebarea anchetei ”Sunteți oare Dvs. acționar al întreprinderii”

		În total pe eșantion
075	da, eu dețin acțiuni în întreprinderea unde muncesc	118
076	nu, eu nu dețin acțiuni în întreprinderea unde muncesc	78

Tabelul 13. Distribuirea răspunsurilor la întrebarea anchetei:
Întreprinderea Dvs. se atribuie la :

		În total pe eșantion
077	-industria prelucrătoare (fără industria prelucrătoare)	98
078	industria prelucrătoare	96

ANALIZA SWOT A ÎNTREPRINDERII S.A ” IONEL” (2013)

Puncte forte	Puncte slabe
prezența unui personal calificat, cu experiență în acest domeniu; -echipament modern la în întreprindere; -producție de calitate înaltă; -colectiv prietenos cu un înalt nivel de responsabilitate -preț de cost scăzut al producției; -starea economică stabilă a întreprinderii	lipsa la întreprindere a unui sistem de monitoring al mediului extern de piață; -la întreprindere este imperfectă evidența și analiza activității; - lipsește strategia de dezvoltare; -lipsește evidența managerială; -nu se folosesc tehnologii informaționale contemporane; -relații instabile cu furnizorii direcți de materie primă; -cele trei case de comerț sunt neprofitabile
Oportunități	Riscuri
relații durabile cu consumatorii producției; -concurenții din Asia de Sud-Est nu sunt în stare să asigure o calitate înaltă la un preț de cost.	diminuarea cererii la producție în legătură cu criza; -creșterea concurenței pe piața -imperfecțiunea cadrului legislativ în domeniul fiscal; -situația economică în țară; -majorarea prețurilor la materie primă; - nivel scăzut de disciplină financiară, până la o treime din activele circulante ale întreprinderii constituie creanțe comerciale

ANALIZA SWOT A ÎNTREPRINDERII S.A ” IONEL” (2014)

Puncte forte	Puncte slabe
-existența unui personal calificat cu experiență în domeniu; -relații de afaceri stabilite cu furnizorii (provaideri); -existența de utilaj modern la întreprindere; -calitate înaltă a producției; - colectiv prietenos cu un înalt nivel de responsabilitate -preț de cost scăzut al producției; -stare economică stabilă a întreprinderii care permite de a menține cota de 10% din piața de tifon în țară.	-politică de vânzări pasivă; -dependență înaltă față de dealeri; - lipsa la întreprindere a unui sistem de monitoring a mediului extern de piață; -administrarea întreprinderii este bazată numai pe evidența contabilă; -lipsa la întreprindere a evidenței manageriale; -nu se folosesc tehnologii informaționale moderne; -websaitul întreprinderii este învechit și nu lucrează în scopul promovării ei.
Oportunități	Riscuri
- relații durabile cu consumatorii producției; -până la 50% din producția este fabricată sub comenzi concrete ale consumatorilor conform calității și volumului; -posibilitatea de a lucra la condiții convenabile cu furnizorii de materie primă; - concurenții din Asia de Sud-Est nu sunt în stare să asigure o calitate înaltă la un preț de cost.	-diminuarea cererii producției în legătură cu criza; -creșterea concurenței pe piața -imperfecțiunea cadrului legislativ în domeniul fiscal; -situația economică în țară; -majorarea prețurilor la materie primă; - nivel scăzut de disciplină financiară, până la o treime din active circulante a întreprinderii constituie datoriile debitoare.

TEHNOLOGIILE DE FORMARE A UNEI ECHIBE DE MANAGEMENT EFICIENTE ȘI SEMINARELOR DE TEAMBUILDING

Tehnologia de formare a „echipei”

Exercițiul 1.

- ✓ Noțiunea de insuflare și auto-insuflare. Auto-insuflarea pozitivă. Exerciții de asimilare a auto-insuflării.
- ✓ Noțiunea de stabilitate psihică. Accelerarea și încetinirea psihicului. Asimilarea mecanismelor de control a proceselor psihice.
- ✓ Concentrarea. Activizarea atenției. Exerciții, orientate spre creșterea concentrării atenției.

Exercițiul 2.

- ✓ Noțiunea de relație psiho-emoțională. Relația psiho-emoțională între membrii echipei. Asimilarea empatiei pozitive.
- ✓ Training-uri meditative speciale, orientate spre creșterea stabilității psihice și asimilarea capacității de concentrare a atenției pe termen lung. Denumiri „Stânca de granit”, „Lacul din pădure”, „Oglinda”, „Peretele”.
- ✓ Asimilarea metodelor de gândire eficientă. Mecanisme de control al gândirii. Accelerarea proceselor de gândire. Metode de gândire în grup: metoda asocierilor, metoda analogiilor, metoda brainstorming.

Exercițiul 3.

- ✓ Noțiunea de cerc intern și extern. Instrucțiunea propriu-străin și întărirea acestuia în subconștient prin metoda auto-insuflării meditative.
- ✓ Inducția psihică. Inducția prin starea proprie a membrilor echipei. Mecanismul și tehnologia de inducție.
- ✓ Testarea psihologică. Gradația parametrilor personali în baza diferitor criterii. Particularitățile individuale ale psihicului.

Exercițiul 4.

- ✓ Modele de comportament. Modele eficiente de comportament. Instrucțiunea pentru eficacitate și adaptare a comportamentului propriu la diverse condiții.
- ✓ Tehnici de insuflare. Dobândirea metodelor psiholingvistice, mecanisme de acțiune verbală și non-verbală.
- ✓ Metode și mijloace de creștere a nivelului de energie internă. Activarea ritmurilor vieții. Creșterea capacității de lucru.

Exercițiul 5.

- ✓ Noțiuni de dispoziție. Mecanismul de creare a dispoziției grupului. Menținerea dispoziției. Psihi-training „Fluxul conștiinței”.
- ✓ Psiho-testarea aprofundată, orientată spre identificarea punctelor slabe și a elementelor echipei. Analiza „factorului uman”.
- ✓ Exerciții de rol și de joc, menite să creeze și să susțină dispoziția colectivă.

DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul, declar pe proprie răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Guzun Stela

Semnătura

Data

CURRICULUM VITAE



Curriculum vitae Europass

Informații personale

Nume / Prenume	Guzun Stela
Adresă(e)	Republica Moldova, 2075, Milescu Spătaru 23/4, ap.13
Telefon(oane)	025170453 Mobil: 069956452
E-mail(uri)	stelutaguzun@gmail.com
Naționalitate(-tăți)	MDA
Data nașterii	30 august 1988
Sex	fem

Locul de muncă vizat / Domeniul ocupațional

ULIM

Experiența profesională

2007-2010 studenta ULIM, Facultatea Științe Economice,
Specialitatea Business și Administrare

2010-2012 masteranda ULIM, Facultatea Științe Economice,
Specialitatea Management și Marketing, diplomă de excelență

2010-2015 metodistă Facultatea Științe Economice, catedra Business și
Administrare, REI, TURISM

2015-prezent lector universitar catedră Business și Administrare, REI, TURISM

Funcția sau postul ocupat
Activități și responsabilități
principale

Numele și adresa angajatorului
Tipul activității sau sectorul de
activitate

Educație și formare

Liceul Teoretic Prometeu, Dondușeni

Calificarea / diploma obținută

Diplomă de Licență ALII000038741 din 16 iunie 2010
Diplomă de Masterat AM000004305 din 7 iunie 2012

Disciplinele principale studiate /
competențe profesionale
dobândite

Managemet, Marketing,

Numele și tipul instituției de
învățământ / furnizorului de
formare

Licența Universitatea Liberă Internațională din Moldova

Aptitudini și competențe personale

Limba(i) maternă(e)

Limba română

Limba(i) străină(e) cunoscută(e)

Autoevaluare
Nivel european (*)

Limba rusă
Limba engleza

Înțelegere				Vorbire				Scriere
Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare scrisă
	de bază		de bază		de bază		de bază	de bază
	de bază		de bază		de bază		de bază	de bază

(*) [Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine](#)

Competențe și abilități sociale
Competențe și aptitudini organizatorice
Competențe și aptitudini tehnice
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului
Permis(e) de conducere

O bună capacitate de comunicare
Capacitate de adaptare la medii multiculturale

Spiritul de echipă
Utilizarea la nivel înalt

Informații suplimentare

posedă

- Certificate of Participation „Qualitative Methods:Storytelling”, 2013
- Participarea la 5th International Congress on Interpersonal Acceptance and Rejection, In the Republic of Moldova, Iune 24-27, 2014
- Certificate of Completion , IT Development Course for ULIM professors presented by UlimCore IT project

Expert Ministerul Educației al Republicii Moldova, Direcția Acreditare

Anexe

Enumerați documentele anexate CV-ului. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

ACTE DE IMPLIMENTARE