

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: **005.322:316.46(478)(043)**

MASADEH ADEEB

**LEADERSHIP ȘI TEAMBUILDING CA FACTORI AI
ACTIVITĂȚII EFICIENTE A ANGAJAȚILOR ORGANIZAȚIEI**

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

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

CHIȘINĂU, 2019

Teza a fost elaborată în cadrul Catedrei “Management” a Academiei de Studii Economice din Moldova

Conducător științific:

BILAȘ Liudmila, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Referenți oficiali:

DOGA Valeriu, profesor universitar, doctor habilitat în științe economice

MOVILĂ Irina, conferențiar universitar, doctor habilitat în științe economice

Consiliul Științific Specializat a fost aprobat de către Consiliul de Conducere al ANACEC prin decizia nr. 12 din 23. 11.2018, în următoarea componență:

COTELNIC Ala, *președinte*, profesor universitar, doctor habilitat în științe economice

PORTARESCU Serghei, *secretar științific*, conferențiar universitar, doctor în științe economice

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

DOROGAIA Irina, conferențiar universitar, doctor în științe economice

JALENCU Marian, conferențiar universitar, doctor în științe economice

Susținerea va avea loc la **23 aprilie 2019**, ora **14.00**, în ședința Consiliului Științific Specializat D 521.03-27 din cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova, pe adresa: MD-2005, mun. Chișinău, str. Mitropolit Gavriil Bănulescu-Bodoni 61, bl. A, et. 3, Sala Senatului.

Teza de doctor și rezumatul tezei pot fi consultate la Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice din Moldova și pe pagina web a ANACEC. (www.cnaa.md).

Rezumatul a fost expediat la 21.03.2019.

Secretar științific al Consiliului Științific Specializat:

PORTARESCU Serghei, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Conducător științific:

BILAȘ Liudmila, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Autor:

MASADEH Adeeb

CUPRINS

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII	4
CONȚINUTUL TEZEI	8
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	26
BIBLIOGRAFIE	29
LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE ALE AUTORULUI	30
ADNOTARE	32

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea temei cercetării. În condițiile unui mediu care se schimbă vertiginos o deosebită importanță pentru obținerea competitivității organizațiilor o au problemele privind leadershipul și activitatea eficientă a echipei. În acest context, este necesar ca managerii și angajații diverselor companii să înțeleagă profund esența și avantajele care sunt specifice leadershipului și organizației în echipe.

Dezvoltarea leadershipului, crearea echipelor în organizațiile de afaceri și funcționarea companiilor în bază de echipă capătă o importanță majoră și devin factorii dominanți în ce privește realizarea competitivității întreprinderilor. Utilizarea principiilor leadershipului de echipă înlesnește sporirea manevrabilității organizației și influențează pozitiv asupra creșterii productivității muncii, contribuie la îmbunătățirea calității producției/ serviciilor, la reducerea cheltuielilor neproductive, la sporirea nivelului satisfacției angajaților de munca sa, iar a clienților – de produsul procurat. Importanța leadershipului și echipelor în organizațiile de afaceri crește în condițiile intensificării concurenței și stării de criză și se determină de problemele supraviețuirii întreprinderilor autohtone.

Analizând în teza de doctor problemele privind leadershipul și activitatea în echipă, vom sublinia că importanța și solicitarea acestora condiționează necesitatea dezvoltării aspectelor teoretice ale temei abordate și determină oportunitatea elaborării aspectului aplicativ al acestora, care permite adaptarea teoriei echipelor de lider la circumstanțele situaționale care se creează într-un domeniu sau altul, într-o organizație, țară.

Experiența mondială a companiilor prospere cunoscute, prezentată pe larg în literatură, arată că funcționarea cu succes și competitivitatea lor sunt legate de faptul că acestea sunt lideri în ce privește traducerea în viață a concepției leadershipului și a muncii în echipă. De aceea problematica leadershipului și formării echipelor sub aspect teoretic și practic nu trebuie să fie o excepție pentru cercetătorii, managerii și businessmenii autohtoni.

Gradul de studiere a temei și baza teoretică a lucrării. Aspectelor teoretice ale leadershipului și activității echipelor sunt dedicate cercetările numeroase ale savanților străini și autohtoni: Adair J., Daft R., Drucker P., Senge P., Burduș E., Petrescu I., Campbell J., Samiek E. În contextul managementului general și corporativ, leadershipul se analizează în lucrările lui Payton R., Meskon M., Cojocar V., Burlacu N., Țurcanu G., Vihanschi O., Naumov A., Bilaș L. Stilurile leadershipului, time buildingul și echilibrul rolurilor echipelor sunt analizate de către savanții Adizes I., Belbin M., Nicolaescu M., Maxwell J., Tufecchi M. Ținând cont de formarea avantajelor competitive și opțiunii strategice a soluțiilor antreprenoriale, de marketing și de producție, leadershipul și echipele se examinează în lucrările savanților renumiți Ansoff I.,

Belostecinic Gr., Strikland A., Thompson A., Cotelnic A., Solcan A., Kaplan R., Norton D., Hrișcev E., Kristensen D. Sub aspectul managementului schimbărilor și inovațiilor leadershipul se analizează de către Kotter J., Handy Ch., Beer M., Noria N., Gan Kim, Hammer M., Champy M., Dorogaia I., Levițkaia A., Ianioglo N. În contextul resurselor umane și potențialului uman, culturii organizaționale, eticii și inteligenței emoționale, leadershipul și formarea echipelor constituie obiectul cercetărilor savanților: Covey St., Covey S., Schein E., Quinn R., Cameron D., Bârca A., Blagorazumnaia O., Covaș L., Stihi L., Movilă I., Goleman D., Boyazis R., McKee A. În strânsă legătură cu problemele managementului croscultural și actualitatea integrării internaționale, leadershipul și interacțiunile echipelor sunt analizate de către savanții Senge P., Petrescu I., Nicolescu O., Burduș E. etc.

Problema științifică importantă soluționată în prezenta lucrare constă în elaborarea recomandărilor metodologice și practice privind perfecționarea leadershipului și formarea echipelor în cadrul întreprinderilor care funcționează în diverse sfere ale businessului din Republica Moldova.

Ipoteza prezentei cercetări constă în supoziția că organizațiile de tip leadership, formate în baza principiilor de echipă, sunt factorii companiilor de succes.

Obiectivul tezei de doctor: sistematizarea aspectelor teoretice și metodologice ale leadershipului și formării echipelor și argumentarea propunerilor privind realizarea eficientă a acestora în cadrul întreprinderilor din diverse domenii și sfere ale activității în Republica Moldova.

Sarcinile cercetării:

- studierea esenței leadershipului ca un proces de interacțiune a liderului și membrilor echipei în baza teoriilor și concepțiilor științifice tradiționale care explică leadershipul în realitatea actuală;
- analiza și generalizarea bazelor metodologice care determină necesitatea realizării complexului de stiluri de leadership condiționate de diferiți factori;
- argumentarea necesității creării unui mediu de învățare și determinării metodelor corespunzătoare ale consolidării încrederii și colaborării între lider și discipolii lui în echipă;
- dezvăluirea esenței importanței metodei de coaching și prezentarea deosebirii acesteia de cea tradițională;
- evidențierea problemelor privind dezvoltarea proceselor de echipă în contextul schimbărilor dinamice și determinarea direcțiilor formării echipelor în bază strategică;

- argumentarea strategiei învingerii rezistenței echipelor pe care o opun schimbărilor în baza dezvoltării interacțiunii etice și emoționale ale liderului și discipolilor lui;
- sistematizarea componentelor modelului de organizare a leadershipului prin intermediul balanței rolurilor echipelor.

Obiectul cercetării îl constituie relațiile organizaționale constituite în cadrul creării organizațiilor eficiente în baza principiilor leadershipului și activității echipelor.

Subiectul cercetării sunt întreprinderile autohtone care funcționează în diverse sfere ale businessului în Republica Moldova.

Metodologia cercetării științifice. Metodologia cercetării o constituie lucrările savanților străini și autohtoni în domeniul leadershipului și team buildingului în organizațiile de afaceri. În lucrările sale ei au fundamentat metodologia leadershipului, considerând, după părerea noastră, pe bună dreptate, că leadershipul și organizarea businessului în echipă permite a obține rezultate impresionante. Savanți notorii din lume consideră că leadershipul și principiile activității echipei constituie un factor puternic care contribuie la creșterea productivității, îmbunătățirea calității produselor/serviciilor, obținerea performanțelor și competitivității întreprinderilor.

Cercetările efectuate de noi în cadrul unui șir de întreprinderi autohtone se bazează pe informațiile cuprinse în datele documentare și factologice ale acestora, materialele presei periodice, precum și pe informațiile obținute în urma cercetării sociologice efectuate în cadrul prezentei lucrări științifice la nouă organizații care funcționează în Republica Moldova în diverse domenii ale businessului.

Metodele cercetării. În procesul studierii, cercetării și analizei aspectelor teoretice și practice ale temei au fost utilizate metodele abordării sistemice, factoriale și situaționale, precum și metodele grupărilor statistice, evaluărilor de expert, metodele efectuării cercetării sociologice (sondaje orale, interviuri, anchetări, observări). Drept bază empirică a cercetării, care a contribuit la realizarea reprezentativității și veridicității prevederilor conceptuale, concluziilor și recomandărilor, formulate în lucrare, au servit materialele analitice și informaționale ale subdiviziunilor structurale în organizațiile de afaceri, care constituie obiectul cercetării.

Noutatea științifică a lucrării și originalitatea prezentei cercetări constă în soluționarea problemei privind elaborarea bazelor conceptuale care explică modelul de lider al dezvoltării organizațiilor de afaceri în baza creării echipelor eficiente în condițiile schimbărilor dinamice și perturbărilor organizaționale.

Rezultatele științifice de bază constau în următoarele:

- au fost precizate noțiunile „leadership” și „stiluri de conducere” în contextul teoriilor clasice fundamentale și al abordărilor actuale legate de schimbările organizaționale și opțiunea strategică;
- este argumentat modelul de lider al dezvoltării și perfecționării activității echipei prin intermediul balanței și armonizării rolurilor echipei;
- sunt determinați factorii-cheie privind crearea echipelor de performanțe înalte;
- sunt sistematizați factorii conceptuali ai formării leadershipului transformabil și a echipelor cu efect sinergic în baza coachingului;
- sunt argumentate metodele învingerii rezistenței colaboratorilor care se opun schimbărilor în organizații prin intermediul îmbinării rolurilor echipei în baza dezvoltării inteligenței emoționale și a eticii.

Importanța teoretică și valoarea practică a tezei constau în argumentarea mecanismului implementării și evaluării eficienței modelului de leadership și interacțiunii echipelor în întreprinderile supuse studierii. Materialele lucrării pot fi utilizate în calitate de bază teoretică și metodologică pentru cursurile universitare „Bazele managementului”, „Managementul strategic”, „Leadershipul și team buildingul”, „Leadershipul în condițiile schimbărilor”. Recomandările propuse în lucrare și rezultatele cercetării pot fi aplicate în activitatea organizațională a întreprinderilor care funcționează în diverse sfere ale businessului pentru elaborarea planurilor strategice, planurilor de afaceri, strategiei privind creșterea competitivității și întocmirea programelor de dezvoltare organizațională și de instruire a personalului.

Aprobarea rezultatelor obținute. Principalele teze și recomandări privind perfecționarea leadershipului și a activității echipelor, expuse în prezenta lucrare, sunt prezentate la conferințe științifice, inclusiv internaționale, precum și în publicațiile științifice ale autorului.

Publicații pe tema cercetării. Au fost publicate zece articole în reviste științifice și în culegeri de materiale ale conferințelor practico-științifice organizate în țară.

Structura lucrării. Lucrarea constă din adnotare (în limbile română, engleză și rusă), introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie și anexe.

Cuvinte-cheie: leadership; stil de conducere; organizație de afaceri; interacțiune între echipe; rol de echipă; strategie; cultură corporativă; schimbări organizaționale; team building; coaching.

CONȚINUTUL TEZEI

În capitolul I „*Aspecte conceptuale ale leadershipului, rolul acestuia în condițiile schimbărilor dinamice și importanța echipelor*” sunt analizate teoriile fundamentale clasice ale leadershipului și interacțiunilor echipelor, precum și concepțiile care explică leadershipul în realitatea contemporană.

Diversele teorii și modele prezentate în lucrare oferă diferite explicații privind leadershipul, întrucât se iau în considerare diverse variabile (factori). Analiza comparativă a acestora, în opinia noastră, a permis formularea următoarei concluzii actuale: indiscutabil, toate modelele se completează unul pe altul și dau posibilitatea de a explica mai argumentat leadershipul contemporan. Ținând cont de deosebirile esențiale ale diverselor stiluri de conducere examinate, a variabilelor (factorilor) situaționale și a legăturii între ele, în fiecare model se determină diferit eficiența leadershipului, potențialul acestuia și restricțiile. Problematika analizei leadershipului ca o combinație a trăsăturilor personale ale conducătorului și a comportamentului acestuia într-o situație concretă este legată de faptul că pentru aceste modele, după părerea noastră, este specifică o abordare unilaterală. Acestea fie se orientează spre calitățile liderului, fie spre situația în care liderul alege stilul de care el are nevoie.

Pentru a elucida integral esența și importanța leadershipului și perspectivele dezvoltării lui, în lucrare se accentuează atenția asupra noțiunilor „leadership” și „management” și se precizează interacțiunea lor. În cazul existenței „afinității” absolute a acestor concepții, totuși ele nu sunt întotdeauna identice. Și deosebirile dintre acestea sunt prezentate nu chiar exact. Leadershipul și managementul, în opinia savanților remarcabili (Daft R. [12], Kotter J. [18], Maxwell J. [22]), și noi suntem de aceeași părere, sunt două sisteme care se completează reciproc. Fiecare din acestea își are funcția sa și tipurile de activități caracteristice pentru acesta. Pentru a obține succese în businessul actual este necesar să fie însușite și realizate ambele.

Managementul este legat de administrare care constă din metode, proceduri, sisteme, forma oficială a puterii, structuri, de regulă, mecaniciste și este direcționată spre stabilitate și autoconservare. Leadershipul, la rândul său, este legat de capacitatea de a înfrunța cu demnitate și succes schimbările prin intermediul eficienței neforțate și interacțiunii liderului cu discipolii în baza principiilor de echipă. Pentru această formare a echipelor este caracteristic efectul sinergic și adaptarea la schimbări. Problematika acestei realizări care se remarcă și în comunitatea științifică și în business vizează faptul că este dificil de a fi concomitent și lider, și manager. După cum se știe, și acest lucru îl accentuează și cercetătorii, unii oameni au un talent veritabil în activitatea managerială, însă ei pot să nu aibă calități suficiente de lider. Alții, însă, au calități

de lider, însă din diferite motive nu pot fi manageri eficienți. În acest context, noi susținem poziția savantului cunoscut Adizes I. [3], conform căreia nu există lideri ideali, dar sunt echipe care constau din oameni ce se completează unul pe altul după calități, ceea ce contribuie la motivarea, entuziasmul, responsabilitatea lor și obținerea de performanțe.

Vom sublinia faptul că, cu cât este mai înalt nivelul incertitudinii și riscurilor în mediul de afaceri, cu atât mai înaltă este necesitatea de leadership eficient și echipe. Totodată, în opinia multor cercetători, în organizațiile actuale se simte insuficiența de lideri și de interacțiuni între echipe. Soluția constă în faptul că, ținând cont de importanța liderilor și a discipolilor lor ca purtători de schimbări, noi considerăm că este necesar să se creeze în organizații condiții pentru formarea și realizarea potențialului de lider în rândurile managerilor și angajaților la toate nivelurile managementului. În ansamblu, în opinia noastră, aceasta trebuie să-și găsească întruchiparea în modelul de lider al companiei care se bazează pe principiile de echipă. Soluționând sarcina privind determinarea esenței leadershipului în baza abordării sistemice care include studierea teoriilor clasice ale leadershipului, în cercetarea noastră ne-am convins de importanța și actualitatea a doi vectori fundamentali de dezvoltare cu succes a leadershipului în organizațiile de afaceri actuale. Este vorba despre oameni (atenția față de relații) și orientarea liderului spre sarcini (respectiv, abordarea „blândă” și „dură”). Totodată, în condițiile realității actuale de schimbări rapide, în comunitatea de afaceri științifică și practică se observă o oarecare dominare a metodelor „dure”. De exemplu, abordarea lui Kennedy D. [16] componentele căreia sunt: atitudinea pragmatică față de colaboratori, fermitatea în problemele privind personalul, legate de sancționare și concediere. Se consideră că, în legătură cu concurența care se intensifică, conducătorul nu poate fi blând. În esență, în cazul unei asemenea abordări, organizarea oamenilor într-o companie sau alta pierde dreptul la leadership, activitatea ei se reduce la un control dur al îndeplinirii planurilor, standardelor, instrucțiunilor și utilizării raționale a timpului de lucru.

Aproximativ în același context se examinează problemele îmbinării a doi factori în activitatea companiilor – a oamenilor (relațiilor) și sarcinilor în cercetările autorilor Сивожелезов П. și Fridman A. Agenda managementului corporativ (culturii corporative) propusă de ei într-o mare măsură este orientată spre explicarea întrebărilor legate de exploatarea profesională a subalternilor, adică de concepția „biciului” și de formarea deprinderilor de a pedepsi subalternii.

În prezenta lucrare, bazându-ne pe teoriile fundamentale și abordările științifice actuale care explică leadershipul în condițiile schimbărilor, tratăm leadershipul și echipele de pe pozițiile importanței crescânde a educației, factorilor sociali și culturali care determină realizarea potențialului uman (personal, de afaceri și profesional). Considerăm că pe o astfel de platformă

științifică este posibilă îmbinarea organică a factorilor-cheie ai leadershipului și crearea echipelor eficiente.

În acest context, vom sublinia că susținem pozițiile savanților cunoscuți: Quin R., Gretton L., Collins J., Lazier J., Bauer M., Goleman D., Muhlfeit J., Kosty M. Pentru a rezolva problemele privind evidențierea factorilor leadershipului eficient, formulate în lucrare, este necesar să-i determinăm, bazându-ne pe necesitatea dezvoltării leadershipului pozitiv, democratic, însuflețitor (emoțional) și a interacțiunilor echipelor. Acestea sunt caracteristice companiilor prospere de tip lider. Este necesar de subliniat că acestea se deosebesc prin potențialul dezvoltării stilului de conducere reformator și a celui de inovație, antreprenorial și strategic, analizate în lucrare. Purtătorii acestor stiluri sunt exponenții leadershipului de echipă și schimbărilor în organizație care corespund mai deplin realității ce se schimbă rapid.

Noi susținem părerea savantului cunoscut Senge P., conform căreia concepția „schimbărilor” în lumea de afaceri are câteva sensuri diferite. Aceasta se aplică pentru a marca schimbările exterioare – schimbarea tehnologiilor, necesităților, concurenților, structurilor de piață, factorilor sociali și politici. Referitor la organizație, este de menționat că aceasta semnifică schimbările interne legate de implementarea noilor tipuri de tehnică, tehnologii, produse/servicii. Fiind legate reciproc cu acestea și sub influența faptului că orice companie trebuie să se adapteze la mediul de afaceri variabil, organizația suportă și schimbări organizaționale.

În teză se subliniază că problema privind oportunitatea schimbărilor organizaționale devine prioritară pentru lideri, echipele lor și compania în ansamblu. Dat fiind acest fapt, în cercetarea noastră schimbările se tratează ca strategii, programe, metode, tehnologii noi de reorganizare și reformare a întreprinderi – a structurii și culturii organizaționale a acesteia.

Schimbările vertiginoase ale mediului înconjurător provoacă modificări fundamentale care influențează esențial asupra organizației de afaceri, transformarea cărora este imposibilă fără lideri și echipele lor care posedă capacități și deprinderi corespunzătoare. Ultimele trebuie să fie axate pe schimbări, dar nu pe menținerea statu-quoului.

Este de menționat că pozițiile savanților renumiți privind leadershipul, prezentate în lucrare, pe de o parte, dezvăluie esența lui ca fenomen provocat de schimbări de diversă natură. Pe de altă parte, anume capacitățile de lider de a crea echipe eficiente condiționează realizarea lor cu succes. Cu alte cuvinte, interacțiunea liderului și a echipei lui se caracterizează ca un proces care reformează organizația, condiționat de schimbările în mediul exterior. Analiza comparativă a concepțiilor diferitor autori este prezentată în tabelul 1.

Tabelul 1. Stilurile de conducere (leadership) și interacțiunile echipelor în contextul schimbărilor organizaționale: analiza comparativă a concepțiilor

Modele/ teorii	Ideile-cheie conceptuale
1	2
Adizes I.	Organizațiile în dezvoltarea sa, similar organismelor vii, trec prin următoarele etape: „curtare”, „copilărie”, „tinerețe”, „prosperitate timpurie”, „prosperitate târzie”; „declin”, aristocratism, dispariția organizației. În cazul trecerii de la o etapă la alta, apar probleme. Încălețarea lor este legată de utilizarea diverselor îmbinări ale următoarelor stiluri ale leadershipului: producătorul de rezultate, administratorul, antreprenorul, integratorul.
Bower M.	Ideea de bază este dedicată unui nou tip al structurii organizaționale – managementul prin intermediul comunității liderilor. Concepția prevede renunțarea la sistemul construit pe ierarhia dură și subordonarea verticală, care se înlocuiește cu comunitatea liderilor și echipelor de lideri.
Beer M. Noria N.	Teoria „E” reflectă importanța obiectivelor financiare, orientează spre utilizarea „metodelor dure” ale realizării schimbărilor organizaționale „de sus în jos”. Teoria „O” focalizează atenția pe cultura corporativă, scopurile și valorile colaboratorilor. În conformitate cu aceasta, conducătorii tind să utilizeze „metode blânde” ale schimbărilor „de jos în sus” – instruirea, dezvoltarea, coachingul colaboratorilor. Pentru a obține rezultate maxime se presupune îmbinarea metodelor „rigide” și „blânde” ținând cont de factorul timp, riscurile existente, particularitățile culturii corporative.
Daft R.	Leadershipul și echipele în procesul schimbărilor constituie două părți ale unei medalii. Părțile acesteia se unesc prin îmbogățirea reciprocă cu cunoștințe despre schimbările care au loc și interacțiunea eficientă. Un rol primordial în transformările care se produc vertiginos autorul îl atribuie valorilor umane. În această bază este posibilă rezolvarea problemelor care trebuie să le soluționeze liderul împreună cu echipa și care se deosebesc prin dinamism, neliniaritate și dependență reciprocă.
Kotter J.	Consecutivitatea celor opt etape ale schimbărilor, propuse de către autor, include convingerile colaboratorilor referitor la necesitatea schimbărilor organizaționale, elaborarea și translarea unei viziuni noi a perspectivelor piețelor viitoare și determinarea strategiilor realizării lor, asigurării participării personalului la transformări. <i>O atenție deosebită autorul acordă formării echipei de lideri-reformatori și consolidării succeselor obținute în cultura corporativă.</i>

1	2
Quinn R.	Concepția constă în faptul că orice organizație, chiar și în condiții de restricții, poate fi făcută pozitivă și mai puțin ierarhică. O asemenea abordare constituie esența unui veritabil leadership de echipă.
Kampbell S. Samiec E.	În cadrul cercetării în cauză se disting cinci stiluri sau fațete ale leadershipului: concentrarea împuternicirilor autoritare; stilul vizionar; stilul de mobilizare, abordare relațională, coaching. Toate aceste stiluri se caracterizează prin particularitățile obiectivelor strategice și contextul corespunzător.
Senge P.	În cercetări se argumentează importanța organizației care se autoinstruiește. Se afirmă că realizarea potențialului oricărei companii în condițiile schimbărilor este legată de înțelegerea leadershipului ca o capacitate a unei oarecare comunități (echipe) de a determina viitorul său și de a sprijini procesul schimbărilor necesare în acest scop. În conformitate cu teoria menționată, în centrul atenției cercetării se află echipa liderilor, și nu eroul-singuratic.
Henna D.	Cercetarea demonstrează că, probabil, leadershipul va rezista timpului, adică se va afla în stadiul de înflorire în perspectivă de lungă durată. Aceasta se determină prin respectarea de către lider a legilor naturale, principiilor etice și crearea în această bază a organizației ca un „ecosistem”.
Schein E.	Leadershipul se analizează în legătură strânsă cu cultura organizațională a companiei. La diferite etape ale ciclului de viață al organizației – crearea, jumătate de cale, maturitatea, declinul apar diverse probleme care necesită soluționarea lor. Rezolvarea lor în condițiile schimbărilor depinde de capacitatea liderului de a crea condiții în care organizația „se deblochează” și astfel se pregătește pentru efectuarea schimbărilor organizaționale. <i>În acest context, autorul scoate în evidență nivelul vizibil al culturii organizaționale, valorile și supozițiile de bază (conștientizarea, prevederile) privind timpul, spațiul, interacțiunile oamenilor în organizație.</i>

Sursa: alcătuit de către autor după sursele [3; 5; 7; 12; 18; 19; 20; 26 etc.]

Interdependența, incertitudinea și riscul schimbărilor actuale, caracterul multilateral și multidisciplinar al acestora fac viața și businessul tot mai complicate. Apar sarcini care se rezolvă tot mai greu în cadrul organizării individuale a activităților și în condițiile ierarhiei rigide.

Mai mult decât atât, înseși soluțiile necesită concomitent participarea oamenilor din diferite sfere inovatoare, domenii de activitate și cunoștințe noi. Această circumstanță cere de

la lider și membrii echipei lui o astfel de interacțiune în care devin actuale și importante calitățile antreprenoriale și comportamentale necesare pentru reformarea corespunzătoare a companiilor în scopul obținerii de către acestea a performanțelor și competitivității în baza inovațiilor. În acest context, în prezenta cercetare, considerăm constructivă apelarea la noțiunile „antreprenoriat” și „inovator” care clarifică derivatele lor – „stilul antreprenorial” și „stilul inovator”, respectiv. În interpretarea acestor termeni noi susținem părerea renumitului savant, clasic al științei manageriale Drucker P., care menționează că „ambiguitatea folosirii” termenului „antreprenoriat” creează o confuzie însemnată. Unii „numesc astfel oricare afacere nu prea mare, iar alții – oricare afacere nouă. Însă, în realitate, antreprenoriatul este desfășurat destul de reușit de către multe companii importante și mari. Termenul „antreprenoriat” se referă nu la mărimea sau vârsta organizației, ci la anumite tipuri de activități la baza cărora stau, inovațiile, adică schimbarea premeditată a potențialului economic și social al întreprinderii [13, p. 169 – 170].

Renumitul savant Piters T. [24], determină schimbările organizaționale ca valorificarea de către companie a ideilor noi și a modelelor noi de comportament. Schimbările în organizație, în opinia acestui autor, reprezintă transformarea, mai întâi de toate, a modelelor mentale, schimbările în gândire care contribuie la crearea încrederii, valorilor comune ale conducătorilor și angajaților privind schimbările organizaționale iminente și formarea în această bază a deprinderilor comune și a cunoștințelor.

În vederea efectuării cu succes a unor asemenea schimbări, în teza de doctorat noi propunem realizarea stilului de tip coaching și a interacțiunilor echipelor (tabelul 2).

Tabelul 2. Stiluri de leadership: componentele deprinderilor de coaching

Tradițional	Coaching
1	2
Subordonat, relații reciproce formale, distanță înaltă a puterii, <i>consecințe comportamentale posibile:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ subordonarea ✓ frica ✓ stresul 	Susținerea din partea conducătorului, predominarea relațiilor reciproce neformale, <i>consecințe comportamentale posibile:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ răspunderea personală ✓ inițiativa ✓ entuziasmul
Recompensa exterioară: stimularea bazată pe nivelurile inferioare ale necesităților <i>consecință:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ servilismul față de conducător ✓ încordarea în relațiile interpersonale ✓ conflictele distructive, confruntarea ✓ crearea unor mecanisme de protecție 	Recompensa interioară (motivarea – necesități majore) <i>consecință:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ satisfacerea necesităților clienților ✓ conflictele constructive ✓ coeziunea ✓ colaborarea ✓ sinergia

1	2
<p>Legătura directă <i>domină:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ indicațiile ✓ dispozițiile ✓ ordinele ✓ comenzile <p><i>consecință</i> Legătura inversă (feed-back):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ încălcarea termenelor ✓ calitatea insuficientă ✓ lipsa unor oportunități noi 	<p>Legătura directă:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ convorbirile, discuțiile de dialog, activitatea de mentor, instruirea, consultanța, instruirea în baza exemplului personal ✓ atragerea în proces <p><i>consecință</i> Legătura inversă (feed-back):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ viziunea nouă a problemelor cunoscute ✓ ideile noi ✓ sarcinile cooperationale
<p>Componentele stilului de comportament:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ acuzațiile ✓ obiecțiile ✓ sancțiunile ✓ nemulțumirea ✓ iritarea ✓ atitudinea pesimistă 	<p>Componentele stilului de comportament: <i>predomină:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ stimularea ✓ susținerea ✓ înțelegerea ✓ optimismul în perceperea viitorului ✓ pozitivismul, creativitatea
<p>Atitudinea față de schimbări <i>se percepe numai ca:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ amenințare ✓ atmosferă în grupă – suspectă reciproc, distructivă ✓ grad de unitate după tipul „lebdă, racul și știuca” 	<p>Atitudinea față de schimbări:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ perceperea schimbărilor ca o șansă la succes ✓ relațiile de încredere ✓ deciziile îndrăznețe, riscante ✓ unitatea: „suntem o echipă”

Sursa: alcătuit de către autor după sursele [19,21; 23; 26; 27]

În afară de aceasta, în condițiile leadershipului în echipă dezvoltat, controlul din afară a activității echipelor se reduce, iar mecanismul autonom al schimbărilor „se maturizează” în cadrul organizației. Aceasta conduce la faptul că echipa își asumă răspunderea pentru realizarea strategiei și într-o mare măsură controlează singură acest proces. Astfel, ea este capabilă să opună rezistență schimbărilor și este promotorul acestor schimbări. Mai mult decât atât, în lucrare se subliniază că promotorul schimbărilor este interacțiunea echipelor, participarea nemijlocită a lucrătorilor la procesul de formare și realizare a strategiei. Acest lucru este posibil datorită creării în bază interfuncțională (cross-funcțională) a comunităților de echipe în cadrul structurii organizației la toate nivelurile [2]. Mulți cercetători menționează că astfel de formațiuni organizaționale constituie forța motrice a schimbărilor reușite și factorul decisiv al coordonării obiectivelor și oportunităților indivizilor în echipă pentru realizarea comună cu succes a strategiilor echipei. Aceasta reduce presiunea ierarhică în sistemul de administrare și creează

condiții pentru trecerea la unele structuri mai plate cu interconexiuni orizontale puternice (fig. 1, fig. 2).

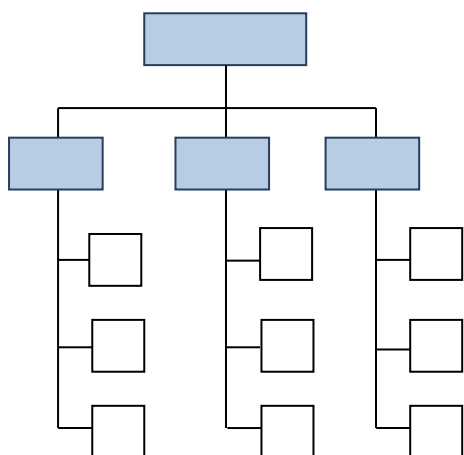


Fig.1. Abordare funcțională – organizație funcțional-liniară sau verticală [14, p. 14]

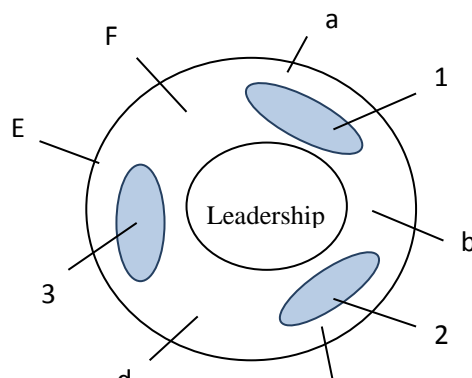


Fig.2. Abordare cross-funcțională
1, 2, 3 – echipe cross-funcționale
A, b, c, d, e, F – subdiviziuni funcționale [14, p. 48]

În capitolul II „Dezvoltarea proceselor de echipă în organizațiile de afaceri în contextul schimbărilor: probleme-cheie” sunt argumentate prevederile metodologice privind formarea echipei în bază strategică.

Formarea echipelor în organizațiile de afaceri și funcționarea companiilor în bază de echipă capătă o importanță tot mai mare și devin factorul determinant în obținerea competitivității afacerii. Crearea echipelor performante în organizațiile de afaceri se discută larg și activ în literatura în domeniul managementului. Mulți cercetători (Blanchard K. [8], Belbin M., Maxwell J. [22], Templar R.), după părerea noastră, consideră, pe bună dreptate, că organizarea de echipă a afacerii permite să se obțină rezultate impresionante. În condițiile schimbărilor dinamice, crizelor și concurenței mereu crescânde, actualitatea și importanța echipelor se condiționează de sarcinile supraviețuirii organizației.

Din aceste motive, problema privind faptul cum să se utilizeze cât mai bine potențialul activității echipelor în organizațiile de afaceri este solicitată nu numai în sensul aprofundării cercetărilor teoretice, ci și din partea managerilor practicieni. În acest context, crește importanța aspectului aplicativ al științei management – al comportamentului organizațional, care contribuie la aplicarea cu succes a concepțiilor de echipă și a principiilor în practica activității organizațiilor de afaceri actuale (Shermerhorn J. [28], Hunt J., Osborn P., O’Sonnessi J.). Acest aspect rămâne a fi discutabil și în rândul savanților, și al practicienilor în diverse țări, inclusiv și în Moldova. În acest caz, se consideră recunoscută de către mulți participanți la discuție concepția, conform căreia crearea echipelor înalt productive se examinează ca un proces care este condiționat în mod

obiectiv în mediul exterior de schimbările ce se produc și de schimbările necesităților transformării mediului interior al organizației.

Este de menționat că cercetătorii managementului, corelând eficiența cu companiile bazate pe leadershipul principiilor de echipă consideră, că viitorul aparține acestor organizații, deoarece anume organizarea de echipă a activității în companie contribuie la manifestarea de către ei a reacției adecvate și oportune la schimbările variabilelor. Însă nu este suficient ca managerii care formează și utilizează echipele pentru obținerea scopurilor organizaționale să recunoască activitatea de echipă ca un factor al competitivității lor. Pe măsura schimbării accentului de pe organizarea individuală a lucrărilor pe cea de echipă, managerii trebuie să poată să determine, să analizeze și să soluționeze problemele, sprijinindu-se tot mai mult pe înțelegerea esenței și importanței proceselor de echipă în organizație. În acest context, în capitolul II se analizează tipurile de echipe, factorii care determină componența lor, efectivul și etapele creării echipei. Concluzia este că procesele și caracteristicile aferente echipelor influențează eficiența și buna organizare a executării lucrărilor.

Unul din procesele care decurge în echipă este coeziunea. După definiția unui șir de cercetători aceasta este gradul în care echipa atrage participanții. Coeziunea se determină de nivelul motivării lor de a rămâne în echipă. Gradul înalt al coeziunii se manifestă în devotamentul participanților față de echipa sa și în faptul că ei percep succesele echipei ca succese personale. Același atitudine ei au și față de problemele echipei. Membrii echipei unite sunt cointeresați în obținerea unor performanțe înalte de către echipă.

Către factorii care influențează pozitiv asupra coeziunii, în primul rând, în lucrare ne referim la asemănarea obiectivelor și valorilor participanților echipei. Dacă marea majoritate a membrilor echipei sau toți membrii susțin concepția valorilor și obiectivelor comune, echipa va fi atractivă pentru ei. În echipă se creează o atmosferă de încredere și înțelegere reciprocă privind obiectivele și modalitățile de realizare a acestora. Comunicările intense, prin intermediul cărora participanții echipei au posibilitatea să cunoască mai bine calitățile personale și profesionale ale liderului și membrilor echipei lui și, în această bază să realizeze cât mai bine potențialul echipei, contribuie la consolidarea coeziunii.

De menționat că echipele cu un înalt grad de coeziune obțin indicatori înalți ai productivității muncii în condițiile în care participanții echipei resimt susținerea din partea liderului.

Importanța echipelor în contextul strategic de realizare a strategiilor constă în faptul că procesul de elaborare și realizare a strategiei, indiscutabil, este procesul care îmbină participarea personalului de nivelurile superior, mediu și inferior al managementului. În acest caz, strategia

într-o măsură mai mică se va confrunta cu rezistența angajaților și, invers, va trezi la ei entuziasm și însuflețire care influențează pozitiv asupra realizării strategiei.

De menționat că foarte des în practică (și aceasta nu este o excepție pentru întreprinderile supuse cercetării) strategia se elaborează la nivelul superior, iar apoi coboară pe scara ierarhică, adică se aduce la cunoștința tuturor membrilor organizației. În cazul unui asemenea „scenariu” de planificare strategică, diverse asocieri ale angajaților în cadrul secțiilor, serviciilor și altor subdiviziuni pot să se manifeste ca nuclee de rezistență față de realizarea strategiilor, să tergiverseze îndeplinirea acestora. Orientarea spre interacțiunea echipelor în procesul elaborării și realizării strategiei cu tranziția corespunzătoare la structuri mai puțin ierarhice în baza echipelor este confirmată atât de cercetările teoretice ale savanților renumiți, cât și de practica echipelor performante.

Actuală rămâne formarea echipelor în procesul realizării obiectivelor strategice și crearea în acest scop a structurilor de tip orizontal și pentru întreprinderile autohtone supuse cercetării. Dat fiind acest fapt, top-managerii trebuie să-și imagineze bine că echipele în organizație trebuie să devină inițiatorii schimbărilor strategice și, respectiv, promotorii strategiilor. Viziunea strategică a liderilor de nivel superior a companiei trebuie să se transforme în viziunea managerilor și angajaților verigilor medii și inferioare care formează echipele. Competența strategică a liderilor și membrilor echipelor acestora, în opinia noastră, trebuie să se bazeze pe următoarea prevedere metodologică:

Schimbările organizaționale sau corporative sunt fenomene ambigue și complicate. Acestea vizează toate laturile activității organizației – marketing, management, finanțe, operațiuni. Dar dacă tipurile de activități sus-menționate deseori ajung în orbita nivelului superior al managementului și constituie obiectul leadershipului strategic, un asemenea statut deseori nu este propriu managementului resurselor umane în organizație. Lipsește nivelul strategic al acestuia. În conformitate cu abordarea strategică a formării echipelor, este necesar ca liderul unei asemenea subdiviziuni în companie să fie partenerul strategic în echipa managementului superior. Astfel de transformări organizaționale contribuie la construirea echipelor de lideri după principiul 360°, ceea ce răspunde sarcinii de formare în companii a culturii înalt performante.

Pentru argumentarea recomandărilor privind realizarea leadershipului strategic de echipă, am efectuat o cercetare în cadrul unui șir de întreprinderi care funcționează în diverse sfere ale businessului în Republica Moldova. Eșantionul total a constituit 153 persoane. Printre aceștia au fost manageri și angajați din verigile superioare, medii și inferioare ale managementului, care au constituit nu mai puțin de 10% din numărul total al persoanelor din toate nivelurile sus-menționate ale managementului. Datele sunt prezentate în tabelul 3.

Tabelul 3. Caracteristicile cantitative și calitative ale managerilor și specialiștilor supuși cercetării

Nr. crt.	Întreprinderi (denumirea și tipul activității)	Total (oameni)	Inclusiv, în % față de numărul celor ocupați		
			superior	mediu	inferior
	Total	153	10	84	59
	Inclusiv pe întreprinderi				
1.	„Viorica Cosmetic” SA fabricarea producției cosmetice și de parfumerie	29	11	12	15
2.	„Floare-Carpet” SA producerea covoarelor	37	13	11	12
3.	„Cartnord” SRL producerea cartonului și hârtiei	12	10	13	14
4.	„Inferior Pro” SRL vânzarea materialelor de construcție	11	11	14	10
5.	„Birovits” SRL vânzarea rechizitelor	17	14	10	14
6.	Goodyaer Service. Co vânzarea accesoriilor pentru reparația mașinilor	23	12	15	17
7.	„Lingotex” SRL Confecții	7	15	19	
8.	Sigmatour-Com transporturi internaționale	12	16	11	10
9.	„Autocurat” SRL reparația mașinilor (piese de schimb)	5	17	7	14

Sursa: alcătuit de către autor

În capitolul III „Transformarea companiilor după principiile culturii de tip lider și performanțelor echipei” se argumentează abordările privind depășirea rezistenței managerilor și angajaților față de schimbări. Apariția rezistenței față de inovații din partea personalului este legată deseori de proveniența puterii și influenței. În legătura cu aceasta, în lupta cu ea se apelează la natura puterii și formele de manifestare a acesteia. Noi susținem poziția autorilor care consideră că înțelegerea esenței puterii permite liderului să-și realizeze oportunitățile privind utilizarea diverselor forme ale puterii și să promoveze politica orientată spre atingerea obiectivelor corporative principale. Puterea și influența aparțin nu numai liderului. Acestea sunt rezultatul interacțiunii liderului cu angajații. Indiscutabil, asupra acestei interacțiuni, de asemenea, are impact particularitatea situației sau contextului în care se realizează puterea și influența.

Dacă liderul folosește formele puterii, care se referă în totalitate numai la puterea formală sau oficială, el poate să întâlnească o rezistență puternică din partea personalului. Rezistența caracterizează comportamentul subordonaților care evită sau se străduie să evite executarea dispozițiilor conducătorului. Putem să concluzionăm că liderii în activitatea cărora domină

considerabil puterea oficială, își limitează eficiența și performanțele. În situațiile în care liderul în interacțiune cu angajații – membrii echipei se bazează și pe puterea personală – de expert și de referent, colaboratorii își dau asentimentul (aprobă). De menționat că în cadrul acestui comportament ei cu plăcere sau cu entuziasm îndeplinesc sarcina de lucru prescrisă de către conducător. Indiscutabil, asentimentul (aprobarea) este cel mai preferabil stil de comportament.

În prezentul capitol se subliniază importanța normelor și principiilor etice în interacțiunile liderului și discipolilor lui. Dacă liderul folosește puterea într-o măsură mai mare în interes personal decât în interesele organizației, un astfel de comportament caracterizează liderii personalizați egoiști. Din contra, conducătorii socializați realizează puterea prin intermediul stilului de servire care se manifestă în utilizarea puterii în folosul echipei și organizației în ansamblu pe bază etică. Astfel, fiind lider, trebuie să tinzi spre faptul ca în organizație, în cazul folosirii puterii, să se respecte normele etice. În acest scop, liderul trebuie să regleze cu colaboratorii relații reciproce constructive pe termen lung, care, în cazul efectuării transformărilor și schimbărilor în companie, vor aduce folos echipei și vor contribui la realizarea potențialului colaboratorilor și autoactualizarea lor.

De menționat că liderul care inițiază schimbări în organizație, ciocnindu-se de rezistența angajaților, rezolvă problemele reformării comportamentului lucrătorilor astfel ca aceștia să devină discipolii lui care susțin inițiativa liderului. Studiind și generalizând opiniile cercetătorilor renumiți [9] în acest domeniu, în prezenta teză noi am pornit de la următoarele prevederi importante, după părerea noastră:

- La baza rezistenței personalului pe care o opune diverselor schimbări organizaționale stă contradicția fundamentală proprie omului între tendința lui spre căutarea, pe de o parte, a ceva nou, și dorința de a exclude incertitudinea și de a păstra stabilitatea și perseverența, pe de altă parte. Un astfel de comportament, menționează cercetătorii, este caracteristic majorității oamenilor care activează în diverse sfere ale activității.
- Liderii eficienți trebuie să ia în considerare faptul că colaboratorul care optează pentru inovații își compară cheltuielile și avantajele pe care le poate obține în urma unor sau altor schimbări. O astfel de comparație constituie o reacție firească a omului la schimbări și transformări.
- Considerăm că poziția savantului Ansoff I. [4] constituie o abordare profund constructivă a leadershipului în baza schimbărilor și învingerea în acest context a împotrivirii colaboratorilor. El consideră că tranziția la ceva nou este însoțită de schimbarea stării de lucruri care s-a creat – a puterii, structurii managementului,

valorilor, convingerilor oamenilor, a mentalității, comportamentului și motivării lor, a încrederii între lider și colaboratori.

Din acest motiv, este puțin probabil că într-o oarecare organizație inovațiile strategice pot fi realizate fără conflicte între liderul care inițiază aceste inovații și personal, între normele și regulile comportamentale în vigoare și comportamentul organizațional, de grup și individual, dorit de către conducător. Lipsa încrederii între două părți poate să se manifeste în faptul că colaboratorii pot să nu împărtășească părerea liderului, considerând că schimbările sunt dictate de interesele lui personale ascunse. În afară de aceasta, cauza neacceptării inițiativei liderului poate să fie experiența precedentă nereușită a unor atare transformări, precum și incertitudinea și imprezibilitatea schimbărilor întreprinse, care sunt caracteristice acestora.

În astfel de situații individul și grupul de oameni vor opune rezistență inițiativei liderului, având frică să piardă puterea, funcția, locul de muncă, nivelul de recompensă realizat. Cu alte cuvinte, atunci când colaboratorul înțelege că venitul lui poate să se micșoreze, influența se va reduce, iar controlul asupra resurselor va dispărea, comportamentul lui se va caracteriza drept o rezistență tuturor inovațiilor, ceea ce îl exclude din zona de confort creată. În acest sens, este important a înțelege că rezistența nu constituie o abatere simplă și nesemnificativă de la regulile și normele de comportament existente. În contextul alegerii strategice (schimbărilor), această problemă, după părerea noastră, necesită o abordare sistematizată și atentă. Aceasta trebuie luată în considerare în activitatea practică și este necesar a fi capabil de a învinge rezistența lucrătorilor în procesul elaborării și realizării planurilor strategice.

În acest context, noi suntem de aceeași părere ca și savantul Ansoff I. [4] și în cercetările noastre luăm în considerare următoarele concluzii conținute în lucrările acestui savant:

- atât în comportamentul individual, cât și în cel de echipă (grup) nivelul intensității rezistenței crește direct proporțional cu deosebirile în cultura organizațională și structura puterii în companie;
- cu cât mai multe deosebiri există în puterea și cultura organizațională, în cazul efectuării schimbărilor, cu atât mai puternică va fi rezistența oamenilor față de schimbări;
- rezistența este expresia iraționalității. Acesta este un proces etic și emoțional. De menționat că rezistența opusă schimbărilor este proporțională cu gradul de deosebire a culturii corporative noi și a structurii puterii de la cea precedentă ca urmare a inovațiilor. În situațiile în care schimbările se caracterizează prin stabilirea unei balanțe noi a puterii, adepții schimbărilor se ciocnesc de o rezistență dublă. Conflictul dintre inițiatori și colaboratori constă în faptul că primii văd consecințele schimbărilor în efectul de lungă durată, iar ultimii le corelează cu efectul de scurtă durată.

Astfel, rezistența reprezintă comportamentul personalului în companie, care este legat nu doar de schimbarea culturii corporative și ordinii politice în organizație care s-au constituit, dar și atinge inteligența emoțională a angajaților. În acest context, în prezenta lucrare se propune abordarea de tip coaching privind efectuarea leadershipului și interacțiunii echipelor. Aceasta va permite să se realizeze, într-o formă pozitivă, neforțată și într-o mare măsură neformală, în baza relațiilor de încredere între lider și participanții echipelor, leadershipul de echipă performant, respectând etica. Sondajul managerilor și angajaților, efectuat de noi la întreprinderile supuse cercetării, a arătat că ei susțin această abordare. Majoritatea respondenților au optat pentru stilul de tip coaching. Acesta, după părerea lor, ajută la îmbunătățirea componenței echipelor, optimizarea efectivului, sporirea devotamentului față de companie și, ca urmare, a exclude rezistența față de inovațiile propuse de lider.

La întreprinderile „Floare-Carpet” SA aprobă abordarea de tip coaching peste 75%, „Viorica-Cosmetic” SA – 81,5%, „Sigmatur Com” SRL – 73,5%. Acest indicator este puțin mai jos în organizațiile „Birovits” SRL, „Interior Pro” SRL. Și sub aspect cognitiv, și sub aspect practic colaboratorii acestor întreprinderi au solicitat coachingul de echipă și personal (respectiv, 64,45% și 63,32%). Răspunsurile respondenților care confirmă solicitarea înaltă a metodei de tip coaching pentru dezvoltarea leadershipului de echipă pozitiv sunt prezentate în fig. 3 [1].

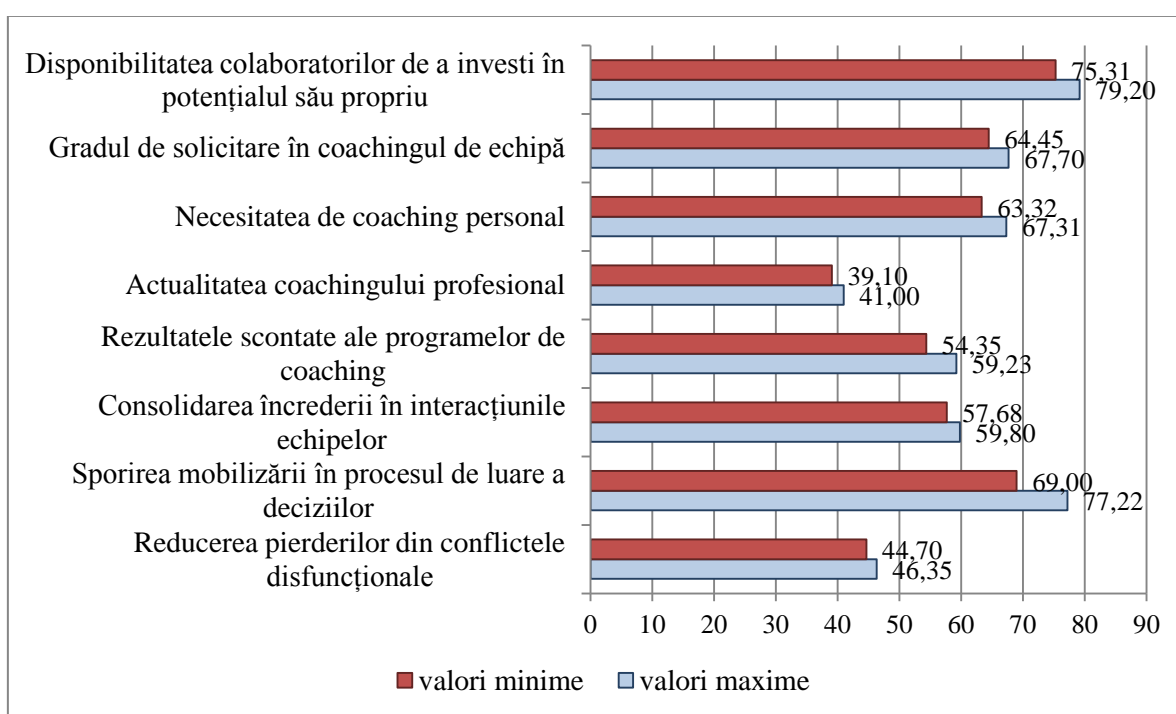


Fig. 3. Solicitarea coachingului și rezultatele scontate (în % față de numărul total al respondenților)

Totodată, din numărul total al respondenților care lucrează în diverse grupe după număr și componență, numai 21,05% sunt satisfăcuți de o astfel de caracteristică a echipei, cum este participarea la luarea deciziilor în grupă. 11,84% din respondenți mai degrabă sunt satisfăcuți

decât nu sunt satisfăcuți de calitatea managementului participativ în subdiviziunile în care ei lucrează. Aproximativ același număr de respondenți și-au exprimat atitudinea pozitivă față de diversitatea lucrărilor și noutatea sarcinilor în subdiviziuni, înlocuirea reciprocă și atmosfera social-psihologică în colectiv și față de coeziune.

Caracteristicile echipelor menționate sunt prezentate mai detaliat în figura elaborată conform rezultatelor cercetării efectuate (fig. 4).

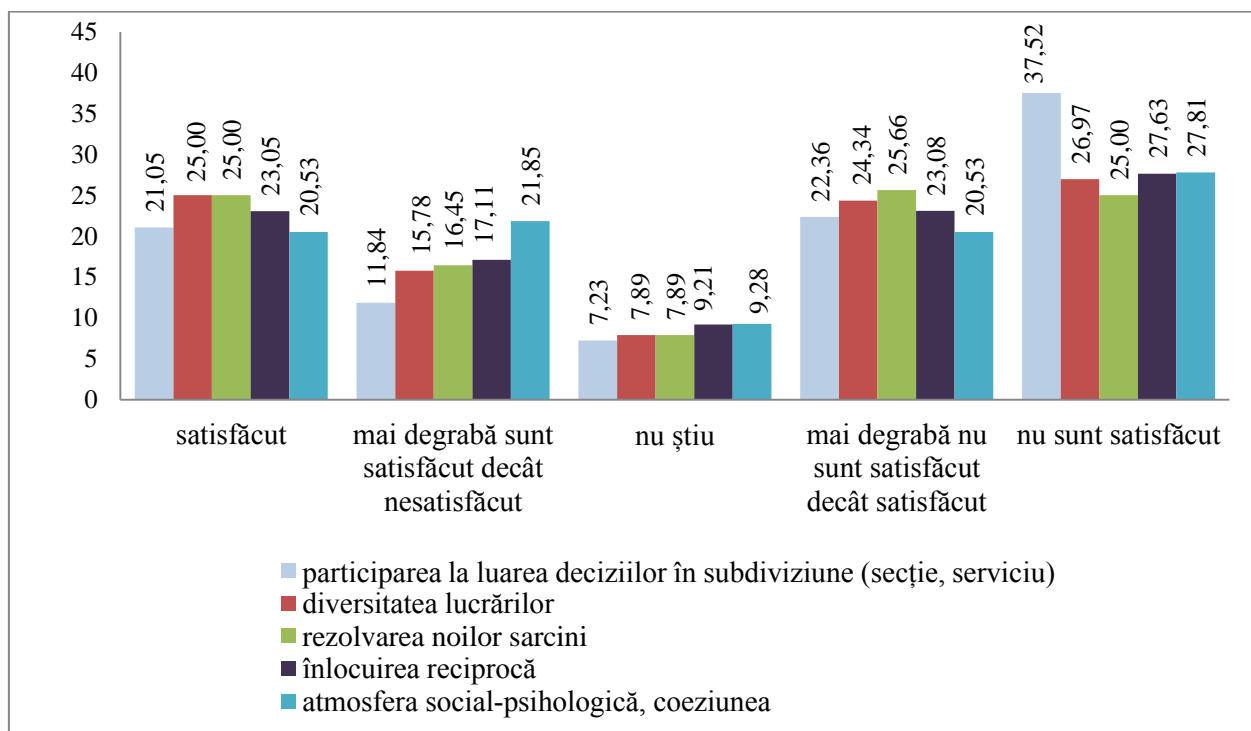


Fig. 4. Gradul de satisfacție de calitatea caracteristicilor echipei (în % față de numărul respondenților)
Sursa: alcătuit de către autor

La rândul său, pentru consolidarea pozițiilor companiei pe piață, 78,0% din respondenți au menționat actualitatea muncii în echipe (fig. 5).

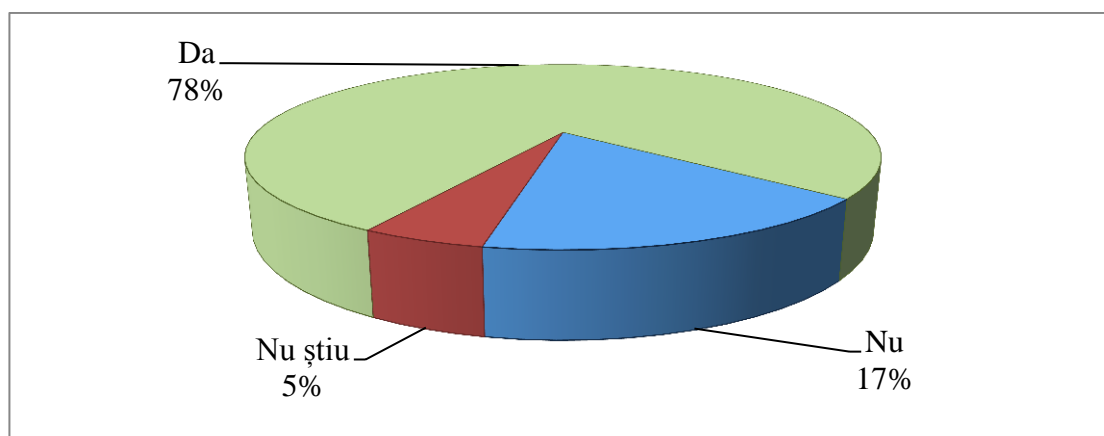


Fig. 5. Importanța factorului echipei în realizarea inovațiilor (în % față de numărul respondenților)
Sursa: alcătuit de către autor

Una din direcțiile realizării strategiilor principiilor de echipă în cadrul întreprinderilor supuse cercetării, după părerea noastră, este crearea echipelor interfuncționale. Această recomandare este condiționată de faptul că cercetarea a arătat că o mare parte din manageri și colaboratori, îndeplinind o sarcină de muncă sau alta, o realizează în bază interfuncțională (vezi fig. 6).

Până la 10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60 și mai mult	Total
53	45	15	29	7	1	150

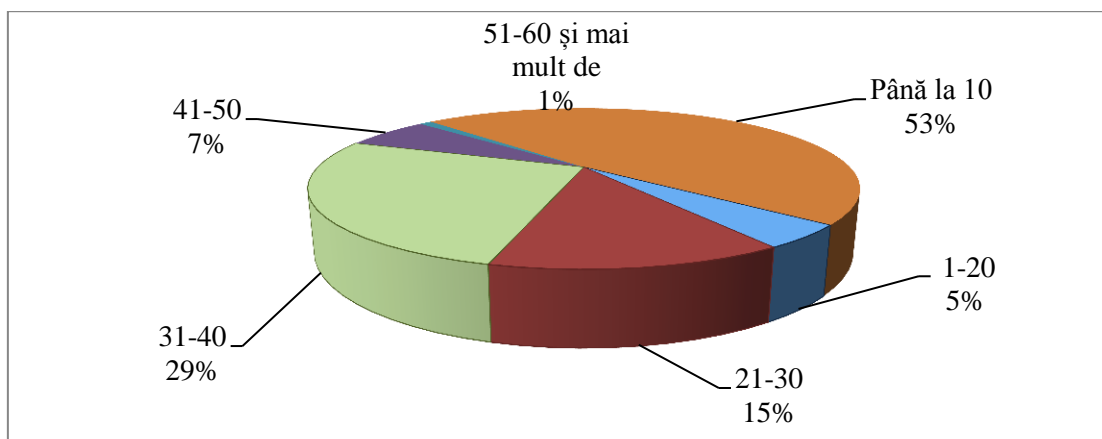


Fig. 6. Pondere problemelor (în % față de volumul total de timp legat de îndeplinirea unei sau altei sarcini de muncă) care se soluționează în bază interfuncțională (în % față de numărul de respondenți)

Sursa: alcătuit de către autor

În fig. 7 sunt prezentate avantajele-cheie cu care managerii și colaboratorii întreprinderilor supuse cercetării corelează activitatea echipelor interfuncționale:

- realizează responsabilității pentru obținerea performanțelor de echipă legate de satisfacția necesităților clientului pe seama ridicării nivelului de mobilizare în procesul muncii, îmbogățirii conținutului muncii, dezvoltării comunicării, delegării atribuțiilor care corespund contextului organizațional (proces de afaceri);
- crearea în echipă a atmosferei de creație în urma inițierii ideilor sau metodelor noi de soluționare a problemelor tradiționale;
- autoadministrarea în companii (angajarea lucrătorilor, rotația, coordonarea internă, adaptarea echipei la obiectivele și strategiile organizaționale generale;
- creșterea responsabilității individuale pentru calitatea muncii ca urmare a autorealizării participanților echipei, eticii și relațiilor de încredere în echipă;
- concentrarea eforturilor echipei pe satisfacerea necesităților clienților în termen și cu respectarea bugetului ținând cont de principiile calității totale;

- f) învingerea neajunsurilor structurii funcționale în urma reengineering-ului proceselor de afaceri ale organizației în baza inovațiilor.

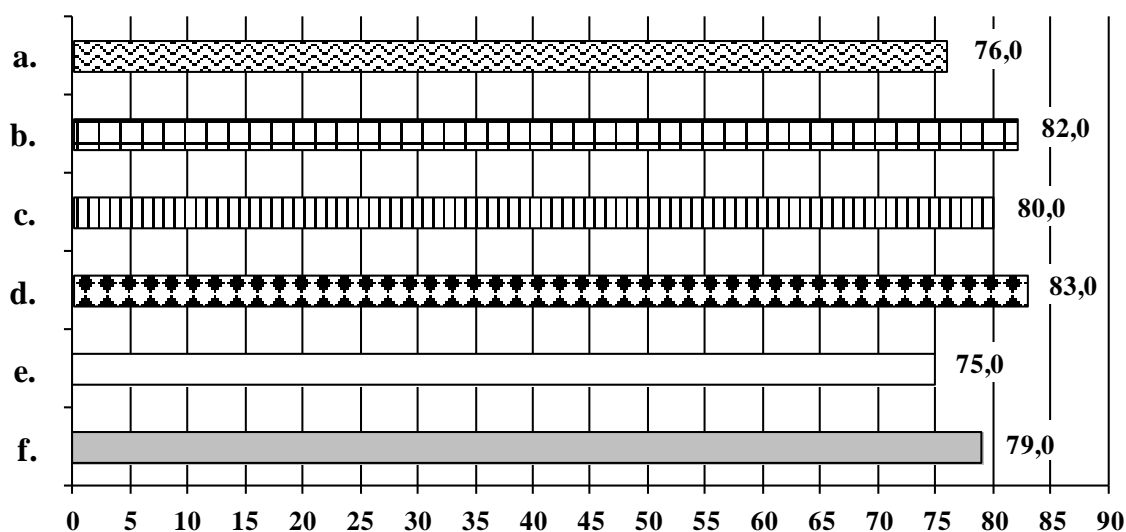


Fig. 7. Avantajele echipelor interfuncționale și factorii realizării acestora (în % față de numărul de respondenți)
Sursa: alcătuit de către autor

În scopul rezolvării problemelor strategice legate de reengineering, care contribuie la satisfacerea necesităților clienților, de exemplu, pentru întreprinderile de producție, în lucrare se propune a se ghida de schema construirii activității interfuncționale în baza lanțului valoric [15; 25]. Pentru formarea echipelor interfuncționale operative este oportun să ne bazăm pe concepția leadershipului cross-funcțional dinamic [9].

Conform datelor cercetării noastre, s-au evidențiat problemele legate de spontaneitatea formării echipelor în subdiviziunile structurale ale întreprinderilor studiate. În procesul formării echipelor se iau în considerare, în primul rând, într-o măsură mai mare competența tehnică sau profesională a angajaților. Pentru aceasta opinează circa 29% – 31% din respondenți. În al doilea rând, componenta al cărei nucleu este inteligența emoțională a angajatului deseori se ia în considerare nu în raport cu oportunitățile realizării de către colaborator a rolurilor de echipă legate de acesta (37% – 39%). Pe lângă aceasta, numai 28,0% – 31,0% din respondenți acordă atenția cuvenită calităților personale și componente emoționale, adică divizează însemnătatea rezolvării diverselor roluri ale echipei legate de aceștia (analist, generator de idei, muncitor, motivator etc.) (metodologia lui Belbin M.) [6]. De menționat că cercetarea efectuată a confirmat ipoteza inițială privind rolurile echipelor în organizație. O parte importantă, peste 1/3 din respondenți, și-a manifestat disponibilitatea de a ține cont numai de competența profesională ca fiind baza comportamentului în echipă, fără a ține cont de calitățile personale emoționale. Aceasta este o poziție vulnerabilă și problematică. Aceasta, în opinia noastră, nu răspunde

sarcinilor strategice și abordărilor privind crearea echipelor eficiente din cauza rolurilor dezechilibrate.

O altă extremă care se observa la întreprinderi este luarea în considerare a calităților personale ale colaboratorilor, indiferent de competența tehnică și profesională a acestora și corespunderea lor unor sau altor roluri. Aproximativ a treia parte din respondenți, pe bună dreptate, vede necesitatea abordării înțelegerii combinării componentelor profesionale, personale, emoționale în interacțiune cu interpretarea rolurilor echipelor. Aceasta este o abordare încurajatoare a formării echipelor sub aspect cognitiv (cunoaștere, înțelegere). O verigă care lipsește în reglarea interacțiunii eficiente a echipelor totuși rămâne dezechilibrul rolurilor comportamentale în echipe. Acest aspect al formării echipelor rămâne o rezervă a îmbunătățirii formării acestora. De menționat că aceasta încă nu a devenit obiectul și subiectul perfecționării de către managerii practicieni. Pentru a depăși abordarea formării echipelor constituită și în general spontană la întreprinderile supuse cercetării urmează nu numai a depista neajunsurile, ci este necesar de a trata acest proces de pe pozițiile strategice de asigurare a echilibrului rolurilor în echipe.

Strategia echilibrului rolurilor echipei trebuie să fie considerată ca o realitate obiectivă care nu trebuie ignorată. În procesul argumentării acesteia, în prezenta lucrare noi am pornit de la faptul că toate echipele stabile, eficiente, performante se mențin pe balanța care se obține prin intermediul echilibrului părților opuse legate și aspectelor (calităților personale, emoționale ale diferitor oameni din echipă). Astfel, pentru formarea echipelor înalt performante, în managementul întreprinderilor autohtone este oportun, după părerea noastră, să se aplice strategia rolurilor legate ca o balanță sau armonizare a diverselor caracteristici (calități) comportamentale ale colaboratorilor și liderilor în echipă.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetarea pe care am efectuat-o în cadrul acestei lucrări a permis rezolvarea unei probleme științifice importante, care constă în elaborarea recomandărilor metodologico-practice, privind perfecționarea leadershipului și a formării echipelor la întreprinderi, ce funcționează în diverse sfere de business în RM, precum și tragerea concluziilor și formularea recomandărilor.

CONCLUZII:

1. Pentru atingerea competitivității întreprinderilor autohtone, este necesară realizarea leadershipului eficient. La rândul său, aceasta presupune studierea și aprofundarea cercetărilor legate de formarea echipelor. Eficacitatea întreprinderilor este determinată, în mare parte, de productivitatea echipelor.

2. Dezvoltarea leadershipului și a team buildingului în organizațiile de business este discutată activ și pe scară largă în literatura de management și leadership. Mulți cercetători consideră pe bună dreptate, după părerea noastră, că organizarea de echipe în business permite atingerea unor rezultate impresionante.

3. Susținem poziția autorilor care percep utilizarea principiilor de echipă ca fiind un factor puternic ce facilitează creșterea eficacității, îmbunătățirii calității produselor/serviciilor, diminuarea cheltuielilor ineficiente și creșterea nivelului de satisfacție a angajaților față de munca sa, iar a clienților-față de producția procurată.

4. Leadershipul este condiționat de schimbări, iar acestea, la rândul său, sunt condiționate de leadership. Analizând în lucrare această poziție conceptuală importantă, în baza multiplelor surse, a fost formulată o concluzie despre necesitatea valorificării de către manageri și angajați a competențelor leadershipului corecțional, care, de asemenea, facilitează realizarea unor stiluri de comportament strategic și inovator ale liderilor și predecesorilor săi, condiționate obiectiv de realitatea contemporană.

5. Noi împărtășim poziția autorilor care analizează fenomenul leadershipului ca fiind o capacitate de a interacționa cu membrii echipei într-o manieră democratică, neforțată, bazată pe valori comune de echipă, în așa fel, direcționând eforturile lor spre atingerea scopurilor comune și a rezultatelor remarcabile.

6. O poziție strategică importantă în construirea echipelor, cum ar fi combinarea colaboratorilor, ce posedă calități personale și emoționale diferite, după părerea noastră, contribuie la aceea că fiecare angajat, efectuându-și competența sa profesională sau tehnică, manifestă așa un comportament care îl ajută să atingă efectul maxim în atingerea rezultatului

comun în echipă. Mai mult de 85-87% de respondenți au atras atenția la conotația pozitivă a strategiei date.

7. În procesul de cercetare, am ajuns la concluzia că leadershipul facilitează încrederea reciprocă, manifestarea inițiativei și a responsabilității tuturor participanților la procesul de echipă, care se manifestă într-un stil pozitiv, cum ar fi cel de slujire.

8. Recunoscând că echipele sunt un factor care se bucură de succes în business și în societate, trebuie de ținut cont totuși că implementarea metodei de lucru în echipă devine o încercare serioasă pentru mulți manageri și colaboratori, mai ales, dacă un timp îndelungat, ei s-au orientat spre metodele tradiționale de lucru, care, într-un mod sau altul, sunt specifice pentru întreprinderile autohtone. De aceea, subiectul privind activizarea potențialului de echipă în organizațiile de business în cel mai bun mod este solicitat. Considerăm că, pentru soluționarea lui cu succes, este necesară dezvoltarea unei culturi de instruire și utilizare a stilului de coaching al leadershipului.

Recomandările de bază formulate în lucrul cu managerii și angajații întreprinderilor cercetate sunt următoarele:

1. În scopul sporirii eficacității managerilor în companiile analizate, recomandăm fortificarea componentei de lider în activitatea sa. Aceasta reiese din faptul, că managementul și leadershipul sunt sisteme care se completează reciproc, fiecare având funcțiile și caracteristicile sale și, pentru a avea succes în businessul contemporan, este necesar de a le realiza pe ambele în armonie.

2. Pornind de la definiția formată în societatea științifică și de afaceri, că leadershipul este legat de schimbările, în primul rând, organizaționale, în această lucrare, este recomandat de a orienta managerii și angajații să realizeze stiluri comportamentale care ar corespunde esenței schimbărilor-inovator, întreprinzător, strategic.

3. Întrucât schimbările condiționează necesitatea leadershipului, iar activitatea eficace de lider este determinată de realizarea tuturor stilurilor de conducere prezentate mai sus, aceasta devine posibilă doar prin intermediul echipelor.

4. Recomandarea privind faptul că nu există un lider ideal, care ar realiza cu succes toate schimbările ce corespund esenței, este legată de aceea că, la întreprinderile analizate, este bine de a implementa organizarea de echipă la toate nivelurile ierarhice. La moment, la întreprinderi, domină echipe doar la nivelul superior de conducere.

Abordarea propusă de noi față de formarea echipelor constă în aceea că ele trebuie să fie construite după principiul interfuncțional de completare reciprocă. Ele trebuie să fie alcătuite din persoane care reprezintă diferite compartimente funcționale și, prin calitățile sale, să se

completeze reciproc, creând un efect sinergetic, pentru atingerea scopului comun, datorită unirii sale.

5. Propunerile noastre privind unitatea echipelor rezumă la faptul că liderul trebuie să realizeze încă un stil de conducere, după părerea noastră, important. Acesta este stilul de servitor (slujitor). El se bazează pe necesitatea respectării principiilor de etică și a responsabilității sociale și permite construirea relațiilor în echipă în condițiile respectului reciproc, a ajutorului și înțelegerii reciproce și anularea posibilelor opoziții a angajaților față de inițiativa liderului, invocând pentru aceasta nu doar potențialul profesional și de afaceri, dar și cel personal.

6. Pentru a atinge înțelegere reciprocă în echipă, în bază de etică și de realizare a factorului emoțional, în lucrare, se propune de a utiliza, în contextul culturii de învățare la întreprinderi, metodele de coaching (stilul de coaching) și de facilitare. Paralel cu metodele de instruire tradiționale în organizații - traininguri corporative și seminare, stilurile și metodele recomandate corespund sarcinilor de a construi relații democratice pozitive în organizații.

7. După părerea noastră, în practicile întreprinderilor autohtone, predomină, în fond, metoda spontană de formare a echipelor, care ar trebui să-i opunem abordarea strategică. Pentru realizarea ei cu succes, în cadrul tezei, propunem un set de măsuri în vederea formării de echipe, care ar corespunde criteriilor strategice de formare a acestora și a leadershipului, pe care le recomandăm de a fi utilizate de către întreprinderi.

8. Făcând legătură între activitatea echipelor existente și cele potențiale, la întreprinderile cercetate, cu necesitate de a le spori eficacitatea, în această lucrare, este propusă strategia de schimbare a interacțiunilor de echipă. Utilizarea ei se bazează, în primul rând, pe perfecționarea combinării, sau a armonizării membrilor echipelor, luând în considerație calitățile lor personale și, în primul rând, a celor emoționale. Cercetarea efectuată a demonstrat că cea mai mare parte de manageri și angajați (până la 69% din respondenți) evaluează pozitiv rolul lor în activitatea echipelor.

9. Cel mai amplu, după părerea noastră, scopurilor și sarcinilor formulate în lucrare îi corespunde tipologia recomandată a rolurilor de echipă - întreprinzător, integrator, inspirator, analist, controlor, cercetător de posibilități. Pentru a le compara pe ultimele cu unele calități personale, în teza de doctor, se propune de a utiliza metode de autoevaluare, percepția rolului prin interogare (interviului oral și anchetare), la fel ca și părerea liderului (conducătorului) referitor la aceasta.

10. Bazându-ne pe concepția echilibrată a indicatorilor și pe faptul că resursele umane reprezintă potențialul-cheie al companiei eficiente, propunerea noastră ține de creșterea statutului compartimentului respectiv. Conducătorul lui trebuie să devină parte a echipei strategice din

managementul superior, paralel cu cel ce gestionează capitalul financiar, marketingul, operațiunile.

BIBLIOGRAFIE

1. BILAȘ L., MASADEH A. *Dezvoltarea leadership-ului și activitatea de echipă a colaboratorilor în baza coaching-ului rezultativ*. În: *Economica*, nr.3 (101), septembrie 2017, ASEM, p.39-50, ISBN 1810-9136,
2. BILAȘ L., MUSADEH A. *Managementul inovațional: importanța leadershipului și activității de lucru în echipă în cadrul organizațiilor de business*. În: „*Economică*” An. XXV, nr.2 (100), iunie, 2017. – p.51-62. Editura ASEM, Chișinău-2017. ISSN 1810-9136.
3. АДИЗЕС И. *Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей* / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. 259 с. ISBN 978-5-9614-4718-7.
4. АНСОФФ И. *Новая корпоративная стратегия*. – СПб.: 1999. – 466 с. ББК – 65.8.13.
5. БАУЭР М. *Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компаний* / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 198 с. ISBN 5-9614-5539-7.
6. БЕЛБИН М. *Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач* / Пер. с англ. – М.: НПРО, 2003. – 315 с.
7. БИР М., Нория Нитин. *Разгадка шрифта изменения*, стр. 157-177. В кн. *Управление применениями* / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. – 226 с. ISBN 978-9614-6070-4.
8. БЛАНШАР К. *Одноминутный менеджер и ситуационное руководство* / Пер. с англ. – 2-у изд. – Минск: Покурри, 2018. – 160 с. ISBN 978-985-15-3549-7.
9. БОЙЕТТ Джозеф, БОЙЕТТ Джимми. *Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления* / Пер. с англ. – М.: ЗАО, Олимп – Бизнес, 2011. – 325 с.
10. ГОУЛМАН Д. и др. *Эмоциональное лидерство*. М.: Альпина Паблишер, 2017, 435 стр. ISBN 978-5-9614-5077-4.
11. ГРЭТТОН, Линда. *Демократическое предприятие*. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 281 с. ISBN 5-315-00041-9.
12. ДАФТ Р. *Уроки лидерства*. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с. ISBN 978-5-099-18025-7.
13. ДРУКЕР П. *Новаторство как труд*, стр. 169-184. В кн. *Инновационный менеджмент* / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 206 с. ISBN 978-5-9614-6042-1.
14. КОТЕЛЬНИКОВ В.Ю. *Управление инновациями: стратегический подход*. – М.: Эксмо, 2007. – 96 с. ISBN 978-5-699-13785-1.
15. КАПЛАН Р.С., НОРТОН Д.П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию* / Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2017. – 204 с. ISBN 978-5-9693-0358-4.
16. КЕННЕДИ Д. *Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат*. / Дэн Кеннеди; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 288 с. ISBN 978-5-9614-5326-3.
17. КОВИ Ст. *Восьмой навык* / Пер. с англ. – Ст. Кови. – М.: Эксмо бизнес, 2012. – 370 с.

18. КОТТЕР Дж. *Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века.* / Джон Коттер; пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 254 с. ISBN 978-5-9614-5175-7.
19. КУИН, Роберт. *Позитивная организация: Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма* / Пер. с англ. – М.: Издательство «Олимп – Бизнес», 2017, – 208 с. ISBN 978-5-9693-0362-1.
20. КЭМПБЕЛЛ С., САМИЕК Э. *5 граней лидерства.* / Скотт Кэмпбелл, Эллен Самиек; пер. с англ. Н. Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, «Эксмо», 2013. – 304 с. ISBN 978-5-91657-425-8.
21. МАЙЛЗ Дауни. *Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей.* – М.: Добрая книга, 2008. – 288 с. ISBN 978 -598124-238-0
22. МАКСВЕЛЛ Дж. *Лидерство на 360 градусов.* – М.: Манн, Иванов и Фербер: Эксмо, 2017. – 416 с. ISBN 978-985-483-902-8.
23. *Открытое мышление. Как выйти за пределы своей точки зрения* / Пер. с англ. – М.: Мани, Иванов и Фербер, 2017. – 208 с. ISBN 978-5-00100-706-7.
24. ПИТЕРС Т. *В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки.* / Том Питерс, Роберт Уотермен-мл.; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 240 с. ISBN 978-55-9614-4599-2.
25. ПОРТЕР, МАЙКЛ, Э. *Конкуренция* / Пер. с англ. уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс»; 2000, – 495 с. ISBN 5-8459-0056-7.
26. ШЕЙН Эдгар. *Организационная культура и лидерство.* М.: Альпина Паблишер, 2013. – 382 с. ISBN 978-5-45-9-011127-2.
27. ШЕКШНЯ С. *Как эффективно управлять свободными людьми.* 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 207 с. ISBN 978-5-9614-5759-9.
28. ШЕРМЕРОРН ДЖ., ХАНТ Дж., ОСБОРН Р. *Организационное поведение.* 8-е изд. / Пер. с англ. Е. Молл. – СПб., Питер, 2006. – 637 с. ISBN5-88782-406-9.

LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE

ale dlui **Masadeh Adeeb**

2. Articole în diferite reviste științifice

2.3. în reviste din Registrul Național al revistelor de profil

1. Bilaș, L., **Masadeh, A.**, Managementul inovațional: importanța leadership-ului și activității de lucru în echipă în cadrul organizațiilor de business. În: *Economica*, An. XXV, nr.2 (100), iunie 2017, ASEM. p.51-62, 0,40 c.a, ISBN 1810-9136, Categoria B.
2. Bilaș, L., **Masadeh, A.**, Dezvoltarea leadership-ului și activitatea de echipă a colaboratorilor în baza coaching-ului rezultativ. În: *Economica*, nr.3 (101), septembrie 2017, ASEM, p.39-51, 0,35 c.a., ISBN 1810-9136, Categoria B.
3. Bilaș, L., **Masadeh, A.**, *Coachingul – ca un stul al spirirtului de lider și o metodă de creare a echipelor efeciente.* În *Economica*, nr 2(104), iunie 2018. P. 25-38 (0,45 c. a). ISSN 1810-9136.
4. **Masadeh, A.**, *Позитивное командное лидерство.* Revista Studia Universitatis Moldaviae , Științe exacte și economice, Editura Universitatea de Stat, nr.7 (117), Chișinău, 2019, p.94-100, 0,35 c. a., ISSN 1857-2073, Categoria B.

3. Articole în culegeri științifice

3.2. culegeri de lucrări ale conferințelor internaționale

1. Bilaș, L., **Masadeh, A.**, Лидерство и командообразование как факторы высокорезультативных организаций в условиях динамичных изменений. În: Conferința științifică internațională, consacrată celei de a XXV-a aniversării a ASEM „25 de ani reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic” din 23-24 septembrie 2016, volumul I, Chișinău, 2016, ASEM, p.238-243, 0,40 c.a., ISBN 978-9975-75-837-6.
2. **Masadeh, A.** Efficiency of Investments - the Basis of Formation the Investment Projects in Construction. În: Scientific symposium of young researchers, XIV Edition, April 22-23, 2016. Dedicated to the 25 th anniversary of the Academy of Economic Studies of Moldova, Volume I, Chișinău, 2016, ASEM, p. 169-174, 0,4 c.a., ISBN 978-9975-75-823-9.
3. **Masadeh, A.** High performance leadership and importance of teamwork in are organization. În: Scientific symposium of young researchers, XV Edition din Aprilie 28-29, 2017, volumul I, Chișinău, 2017, ASEM. p.149-154, 0,35 c.a., ISBN 978-9975-75-877-2
4. Bilaș, L., **Masadeh, A.**, Командное лидерство и его значение в процессе осуществления организационных преобразований. În: Conferința Științifică Internațională „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii” din 22-23 septembrie 2017, Vol., I. Chișinău, ASEM, 2018, p.77-84, 0,35 c.a., ISBN 978-9975-75-892-5.
5. **Masadeh, A.** Лидерство и командная деятельность сотрудников как факторы результативной организации. În: Conferința Științifică Internațională „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii” din 22-23 septembrie 2017, Vol, I., Chișinău, ASEM, 2018, p.155-162, 0,40 c.a., ISBN 978-9975-75-892-5.
6. **Masadeh A.**, *Balance importance of distrent team poles and styles.* In simpozion științific internațional al tinerilor cercetători. Edita a XVI – a (27-28 aprilie 2018). Chisinau, 2018, ASEM, p. 121 – 126. ISBN 978-9975-75-926-7.

ADNOTARE

Masadeh Adeeb, „Leadership și teambuilding ca factori ai activității eficiente a angajaților în organizație”. Teză de doctor în științe economice, Chișinău, 2019.

Structura lucrării. Prezenta lucrare constă din introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie care cuprinde 178 de surse. Lucrarea conține 150 de pagini, 5 tabele, 37 figuri și 42 anexe. Rezultatele obținute sunt publicate în 10 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: leadership, stil de conducere, organizație de afaceri, interacțiune a echipelor, rol de echipă, strategie, cultură corporativă, schimbări organizaționale, mutații, team building.

Domeniul cercetării al prezentei lucrări științifice îl constituie aspectele teoretice și metodologice ale leadershipului în echipă în diverse sfere ale business-ului.

Obiectivul prezentei lucrări științifice constă în sistematizarea aspectelor teoretice și metodologice ale leadershipului și teambuildingului și fundamentarea recomandărilor privind realizarea eficientă a acestora în cadrul întreprinderilor din diferite domenii din Republica Moldova.

Sarcinile cercetării: studierea esenței leadershipului și formării echipelor, cercetarea bazelor metodologice ale leadershipului și a activității echipelor în cadrul unui șir de întreprinderi din țară; analiza tipologiei echipelor și a evoluției dezvoltării lor în organizațiile de afaceri; sistematizarea aspectelor strategice ale perfecționării formării echipelor în organizațiile de afaceri; argumentarea caracteristicilor-cheie ale leadershipului și creării organizațiilor în baza echipelor; evidențierea importanței culturii organizaționale și a schimbărilor organizaționale.

Noutatea științifică și originalitatea prezentei cercetări constau în următoarele: sunt sistematizate aspectele metodologice ale leadershipului și managementului echipei în conformitate cu actualitatea și esența abordării strategice a formării echipelor în cadrul întreprinderilor cu diverse sfere de business din Republica Moldova; sunt concretizate noțiunile „echipă” și „grup”; sunt determinate diferențele dintre acestea și este prezentată tehnologia echipelor team building, care corespunde mai deplin particularităților obiectului supus analizei; sunt prezentate definițiile noțiunii „rol de echipă”; este justificat modelul rolurilor interdependente, caracteristicile echipelor și procesele care răspund criteriilor formării unor echipe înalt performante în bază strategică; sunt formulate criteriile realizării unor interconexiuni de eficiență înaltă ale echipelor; sunt argumentate cultura organizațională și comportamentul organizațional ca niște factori care determină formarea unor echipe înalt performante de tip lider în condițiile schimbărilor dinamice.

Problema științifică principală soluționată în lucrare constă în elaborarea recomandărilor metodologice și practice privind îmbunătățirea leadership-ului și a teambuilding-ului în întreprinderile care operează în diferite domenii de activitate în Republica Moldova.

Importanța teoretică a lucrării: sunt argumentate problemele metodologice ale construirii unor sisteme eficiente de gestionare a tipului de lider în bază de echipă; sunt formulate criteriile echipelor eficiente în organizațiile de afaceri; sunt determinate direcțiile realizării abordării strategice privind crearea echipelor eficiente în organizațiile de afaceri; sunt concretizate rolurile de echipă și direcțiile echilibrării acestora; a fost propusă strategia stilurilor leadershipului și schimbării interacțiunii echipelor prin intermediul realizării unui echilibru în rolul de echipă; sunt sistematizate criteriile perfecționării leadershipului de echipă în contextul aprofundării culturii corporative.

Importanța aplicativă a prezentei lucrări constă în faptul că concluziile principale, care au fost formulate în lucrare, pot fi folosite la elaborarea strategiilor realizării competitivității întreprinderilor autohtone pe piețele locale și din străinătate, precum și pentru optimizarea structurii, sistemului și proceselor managementului care corespund schimbărilor care se produc. În afară de aceasta, prevederile-cheie ale lucrării, precum și concluziile și recomandările formulate în aceasta pot fi utilizate la elaborarea programelor și prelegerilor necesare pentru instruirea studenților și masteranzilor la specialitatea „Business și administrare”.

ANNOTATION

Masadeh Adeeb. „Leadership and teambuilding as factors of Employees’high performance in an Organization”. PhD thesis in economics, Chisinau, 2019

Thesis structure. This thesis includes introduction, three chapters, conclusions and recommendations, as well as bibliography with 178 sources. It has 150 pages, includes 5 tables, 37 diagrams, and 42 annexes. The study results are published in ten academic journals.

Key words: leadership; leadership style, business organization, teamwork, team role, strategy, corporate culture, organizational changes, transformations, teambuilding.

The thesis studies theoretical and methodological aspects of team leadership in different business areas.

Key goals of the scholarly work is to research the leadership and team management at the enterprises under market relations and social democratization in the country and in accordance with the strategic criteria of teambuilding that contributes to enterprises’ competitive performance.

Research objectives: to study the concepts of leadership and teambuilding; to look into the methodology of leadership and team performance on a number of enterprises in the country; to analyze team types and the history of their development in business organizations; to systematize the strategies of teambuilding improvement in business organizations; to examine the key characteristics of leadership and teambuilding, and finally, to emphasize the importance of organizational culture and organizational changes.

Scholarly contribution and novelty of current research consists in the following: the methodological aspects of leadership and team management are systematized in accordance with the importance of strategic approach towards the teambuilding and analyzed on the enterprises from different business areas in the Republic of Moldova; the notions of a *team* and a *group* are clarified; the differences between those notions are identified; the teambuilding process, most fully corresponding to the features of research objective, is described; the notions of *team role* are presented; the model of interacting roles is explained; the team features and processes, corresponding to the strategies of building a high performing team, are analyzed; the criteria for achievement of effective team interactions are laid down, the organizational culture and organizational behavior are explained as factors that determine the building of high performing teams of the leadership type in conditions of dynamic changes.

Key research problem, addressed by the scholarly work, consists in the development of leadership system and high performing teams in conditions of dynamic changes and in defining the forms of team leadership and cross-functional teams at different business-organizations.

Theoretical importance of research: the methodology of building the efficient management system of leadership styles based on teams is explained, the criteria of efficient and high performing teams in business organizations are laid down; the strategies towards the building of high performing teams are defined; the team roles and the ways for their balancing are clarified; the strategies for leadership styles and changes of team interactions based on role balance in a team are suggested; the criteria for team leadership improvement in fostering corporate culture are systematized.

Practical relevance of this research consists in the fact that the main conclusions could be applied for the development of strategies aimed at increasing the competitive advantages of national enterprises at local and international markets as well as at optimizing the management structure, systems, and processes related to the existing changes. Furthermore, the key provisions and conclusions of this thesis could be used during the development of curriculums and courses for undergraduate and graduate students majoring in Business Administration.

АННОТАЦИЯ

Масадех Адиб. „Лидерство и командообразование как факторы результативной деятельности и сотрудников в организации”. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, Кишинев, 2019.

Структура работы. Настоящая работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, библиографии, включающей 178 источников. Работа изложена на 150 страницах, включает 5 таблиц, 37 рисунков и 42 приложений. Полученные результаты опубликованы в 10 научных работах.

Ключевые слова: лидерство; стиль руководства; деловая организация; командное взаимодействие, командная роль; стратегия, корпоративная культура; организационные изменения, переменны, тимбилдинг, командообразование.

Областью исследования настоящей научной работы являются теоретические и методологические аспекты командного лидерства в различных сферах бизнеса.

Целью данной научной работы является систематизировать теоретические и методологические аспекты лидерства и командообразования и обосновать предложения по их эффективной реализации на предприятиях различных отраслей и сфер деятельности в Республике Молдова.

Задачи исследования: изучить сущность лидерства и командопостроения; исследовать методологические основы лидерства и командной деятельности ряда предприятий в стране; проанализировать типологии команд и эволюцию их развития в деловых организациях; систематизировать стратегические аспекты совершенствования построения команд в бизнес-организациях; обосновать ключевые характеристики лидерства и создания организаций на командной основе, выделить значимость организационной культуры и организационных изменений.

Научная новизна и оригинальность настоящего исследования состоит в следующем: систематизированы методологические аспекты лидерства и командного менеджмента в соответствии с актуальностью и сутью стратегического подхода к командопостроению на предприятиях различных сфер бизнеса РМ; уточнены понятия «команда» и «группа», определены их различия и представлена технология команд (тимбилдинг), наиболее полно соответствующая особенностям исследуемого объекта; представлены определения понятия «командная роль», обоснована модель взаимосвязанных ролей; командные характеристики и процессы, отвечающие критериям формирования высоко-результативных команд на стратегической основе; сформулированы критерии достижения эффективных командных взаимодействий;

Главная научная проблема, решаемая в работе, состоит в разработке методологических и практических рекомендаций по совершенствованию лидерства и командообразования на предприятиях, функционирующих в различных сферах бизнеса в Республике Молдова.

Теоретическая значимость работы: обоснованы методологические вопросы построения эффективных систем управления лидерского типа на командной основе; сформулированы критерии эффективных команд в деловых организациях; определены направления реализации стратегического подхода к созданию эффективных команд в бизнес-организациях; уточнены командные роли и направления их сбалансированности; предложена стратегия стилей лидерства и изменения командных взаимодействий посредством достижения ролевого баланса в команде; систематизированы критерии совершенствования командного лидерства в контексте углубления корпоративной культуры.

Прикладная значимость настоящей работы в том, что основные выводы, сделанные в работе, могут быть использованы при разработке стратегий достижения конкурентоспособности отечественных предприятий на местном и зарубежных рынках, а также для оптимизации структуры, системы и процессов менеджмента, соответствующих происходящим переменам. Кроме того, ключевые положения работы и сформулированные в ней выводы и рекомендации могут быть использованы при разработке программ и курсов лекций для обучения студентов и мастеров по специальности «Бизнес и управление».

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: **005.322:316.46(478)(043)**

MASADEH ADEEB

**LEADERSHIP ȘI TEAMBUILDING CA FACTORI AI
ACTIVITĂȚII EFICIENTE A ANGAJAȚILOR ORGANIZAȚIEI**

521.03. ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE

Autoreferatul tezei de doctor în științe economice

Aprobat spre tipar: 30.05.2018	Formatul hârtiei 60x84 1/16
Hârtie ofset. Tipar ofset.	Tiraj 35 ex.
Coli de tipar.: ...	Comanda nr. ...
