

CZU: 005.322:316.46:001.895

**MANAGEMENTUL INOVAȚIONAL:
IMPORTANȚA LEADERSHIP-ULUI
ȘI ACTIVITĂȚII DE LUCRU
ÎN ECHIPĂ ÎN CADRUL
ORGANIZAȚIILOR
DE BUSINESS**

*Conf. univ., dr. Liudmila BILAȘ, ASEM
liudmila.bilas@mail.ru
Drd. Masadeh ADEEB, ASEM*

Actualitatea managementului inovațional este determinată de schimbările economice, tehnologice, informaționale, sociale și culturale survenite în lumea modernă, la nivel global. În condițiile unei concurențe acerbe, atât pe piețele mondiale, cât și pe cele naționale, nicio companie, care se străduiește să supraviețuiască și să fie competitivă, nu își poate permite să stea pe loc, ca să-și mențină status-quo-ul atins.

În acest articol științific, se analizează problemele actuale ale managementului inovațional; se pune accent pe importanța leadership-ului și activității de team-building în scopul eficientizării procesului inovațional. Pe baza rezultatelor studiului efectuat, se trag concluzii și se fac recomandări echipelor cross-funcționale ale organizației.

Cuvinte-cheie: invenție, inovație, management inovațional, leadership, team-building, echipă funcțională, echipe cross-funcționale, stiluri de leadership.

Jel: M12

Introducere. Schimbările permanente ale mediului înconjurător necesită o dezvoltare continuă a organizațiilor de afaceri pe baza aplicării inovațiilor. Trebuie subliniat faptul că companiile de succes, conform estimărilor realizate de cercetători cunoscuți [1, 2, 3], se deosebesc de cele mai puțin eficiente, în primul rând, prin aceea că managementul companiilor performante examinează inovațiile nu ca pe un eveniment episodic sau de o singură folosință pentru toată perioada ulterioară. Liderii organizațiilor orientate spre excelență tratează inovările ca pe un proces continuu de solicitare a businessului la schimbările care au loc în mediul extern. În plus, liderii de succes, în opinia noastră, de asemenea, pornesc de la faptul că legătura reciprocă, dintre factorii mediului intern și extern ai organizației, nu poate fi exprimată printr-o anumită dependență liniară. Întotdeauna intervine probabilitatea și sistemul complicat al evenimentelor și factorilor umani, socio-culturali, economici, tehnologici și informaționali.

Dar pentru ca interacțiunea acestora să fie în concordanță cu conceptul de sinergie și să favorizeze realizarea efectului corporativ sinergetic, aceasta trebuie să fie analizată și constituită de către manageri, pe de o

CZU: 005.322:316.46:001.895

**INNOVATION
MANAGEMENT:
THE IMPORTANCE
OF LEADERSHIP
AND TEAMWORK IN BUSINESS
ORGANIZATIONS**

*Assoc. Prof., PhD Ludmila BILAS, ASEM
liudmila.bilas@mail.ru
PhD student Masadeh ADEEB, ASEM*

The current economic, technologic, social, and cultural changes in the global world influence the importance of the innovation management development. In the conditions of the increasing competition on the global as well as national markets, every company that strives to survive and stay competitive tries to avoid stagnating and preserving "status quo" in its business.

This article analyses the important issues of innovation management. The primary focus is on the significance of leadership and team building for successful innovations. The conclusions and suggestions for the cross-functional team organization are based on the recently conducted study.

Key words: invention, innovations, innovation management, leadership, team-building, functional teams, cross-functional teams, leadership styles.

Jel: M12

Introduction. Constant changes in the outside world predetermine the need for on-going development of the business organizations, which are based on innovations. According to the famous researchers [1, 2, 3], the successful companies differ from others, less successful, first of all, by the fact that their management does not consider innovations to be as a one-time or occasional exercise in the company's whole life. The leaders of highly effective organizations treat their companies as an on-going business process that reacts to changes occurring in the external world. Moreover, the successful leaders, to our mind, proceed from the fact that the interrelation of internal and external organizational factors is not just a linear relation. It is always a complex and probable system of human, social, cultural, economic, technologic, and informational factors and events.

In order to ensure that the factors' interaction is based on the principle of synergy and promotes the corporate synergy, on the one hand, the managers should analyse and develop the interaction according to the lean approach. This approach is known in the organizations for the development of strategies, plans, busi-

parte, desigur, din perspectiva unei abordări raționale. Această abordare, după cum se știe, presupune elaborarea în cadrul organizației a strategiei, planurilor, proiectelor de afaceri, structurii organizatorice, metodelor, mecanismelor de gestionare, axate pe inovare. Pe de altă parte, având în vedere gradul de incertitudine, riscul, imprevizibilitatea procesului inovator, ar trebui să fie implicate și folosite în companie și așa-numitele puteri „soft power” (strategii blânde) sau utilizați factori care se manifestă ca și iraționali. Aceștia includ leadership-ul, înainte de toate, fiindcă contribuie la formarea și realizarea potențialului uman al personalului angajat în organizarea muncii intelectuale, spirituale, emotive, profesionale și de afaceri. Numai pe această bază – valorificarea corespunzătoare a potențialului uman – este posibilă activitatea eficientă în echipă caracterizată printr-o eficacitate și o coeziune înaltă. Acest lucru se realizează datorită faptului că leadership-ul și team-building-ul (procesul de constituire a unei echipe eficiente) promovează antrenarea în procesul de inovare atât a managerilor și a angajaților companiei, cât și, într-o formă sau alta, a clienților, furnizorilor, reprezentanților societății civile (ai statului) și comunităților locale.

Capacitatea managerilor, de a ține cont de situația creată, contribuie, într-o mai mare măsură, la realizarea procesului de implementare a inovațiilor și le permite acestora să le pună în aplicare în cadrul organizației cu cea mai mare eficiență. În acest sens, ar trebui să remarcăm că problema-cheie a întreprinderilor, care nu au atins efectul sinergetic, în opinia noastră, este lipsa de competență managerială, fapt ce nu permite realizarea potențialului uman prin intermediul leadership-ului și activității de lucru în echipă, acțiuni ce corespund esenței managementului inovațional. În acest context, sarcina publicației de față o vedem în concentrarea atenției asupra unor aspecte esențiale ale managementului inovațional, asociate cu formarea organizațiilor orientate spre inovare prin exercitarea leadership-ului și team-building-ului.

Metodologia și aspectele teoretice ale cercetării. În continuare, vom analiza studiile teoretice ale unor autori cunoscuți atât din țară, cât și din străinătate [enumerați în bibliografie] care, în opinia noastră, constituie o bază metodologică solidă pentru adoptarea unor soluții inovaționale eficiente. Experiența companiilor de succes, prezentate în cadrul investigației, demonstrează acest lucru. Experiența respectivă poate servi, de asemenea, la început, drept exemplu de învățăminte și recomandări pentru organizațiile de afaceri, inclusiv din Republica Moldova. În al doilea rând, experiența celor mai inovatoare companii de succes a devenit, deja, parte din știința și arta conducerii și, în consecință, obiectul unor dezbateri intense atât în cercurile academice, cât și în rândul managerilor.

Managementul inovațional este calificat de către mulți cercetători [2; 5; 6; 7] ca fiind o combinație a diferitelor strategii, planuri, sisteme, forme, metode, structuri de gestionare a activității de inovare în orga-

ness projects, structures, methods, and management mechanisms focused on innovations. On the other hand, taking into account the uncertainty, risk, and unpredictability of innovation processes, the companies should incorporate in their work also “soft powers” or factors that manifest irrationality. The latter, primarily, includes the leadership because it promotes the development and fulfilment of human potential of the people involved in the organization – their intellectual, spiritual, emotional, professional, and business potential. As a result, the successful teamwork, its high cohesion and performance, is only possible on the grounds of enabling the staff’s potential. In achieving that goal, the leadership and team-building promote not only the engagement of managers and company’s staff in the innovation processes but also, in different forms, of clients, suppliers, society or state representatives and local communities.

The ability of managers to take into account such conditions to a larger degree corresponds to the notion and goals of innovations and lead to their effective implementation in the organizations. In this regard, the key problem of companies that do not reach the synergistic performance, to our mind, consists in the lack of the managerial competences. They enable the human potential through the leadership and teamwork, which are at the core of innovation management. In this context, the aim of this article is to focus on a range of innovation management issues related to the building up the innovation-oriented organization based on the leadership and team-building.

Methodology and theoretical aspects of the study. We believe that the research of recognized national and foreign scholars [see bibliography], which is analysed below, provide a good theoretic framework for making the effective innovative decisions. In this regard, the experience of successful companies, first of all, proves the validity of the theoretic framework. Second, it serves as a model for conclusions and recommendations suggested to the business-organizations, including those operating in Moldova. And, third, it has already become a part of the management art and science and, therefore, the subject of intensive discussions among scholars as well as managers.

The majority of scholars [2; 5; 6; 7] describe the innovation management as a set of strategies, plans, systems, forms, methods, and structures for managing the innovation activities at organizations to achieve efficiency and competitiveness. The use of mentioned elements of the innovation management is conditioned by the specifics of innovation activities. They are linked to the high degree of risks inherent to innovations due to the incomplete or inaccurate information about variables, performance indicators, and innovation advantages; unclear goals, interests, and behaviour of

nizații, cu scopul de a obține eficiență și competitivitate. Utilizarea, însă a componentelor sus-numite ale managementului inovațional se datorează particularităților activității inovaționale. Acestea prezintă un grad ridicat de risc, specific inovațiilor, generat de informațiile incomplete sau inexacte despre parametrii, indicatorii de performanță și avantajele inovațiilor, incertitudinea atingerii obiectivelor propuse, interesele și comportamentul angajaților implicați în procesul de inovare, tendințele imprevizibile ale situației economice, precum și de riscurile comerciale, de producție, de credit, financiară și de altă natură. În contextul managementului inovațional este necesar de făcut diferență între **inovație** și **invenție**, lucru important pentru formarea la întreprinderi a portofoliilor corespunzătoare.

Inovație (din engl. *innovation* – inovație, înnoire) – modificarea bunurilor și serviciilor în procesul de producție, în structura socio-economică a societății, știință, cultură, educație și în alte domenii de activitate legate de utilizarea riscurilor intelectuale și orientate spre modernizarea proceselor de producție, eficientizarea acestora și/sau economisirea cheltuielilor. Acestea, de asemenea, sunt examinate ca fiind un proces complex de creare, dezvoltare și lansare a noilor produse și servicii, de producție și implementare a tehnologiilor avansate, a metodelor progresiste de organizare și gestionare a muncii care reprezintă principalele motoare ale inovării [5, pag. 12, 14]. Inovațiile sunt rezultatul final al introducerii invențiilor cu scopul de a modifica obiectul gestionat și de a obține efecte economice, sociale, comerciale, tehnico-științifice sau de altă natură. Totodată, invențiile pot fi înregistrate și sub formă de descoperiri, mărci înregistrate, brevete, know-how, rezultate ale cercetărilor de marketing [5; 6].

Peter Drucker, în cercetările sale, clasa inovațiile la competențele de bază ale fiecărei organizații [7]. Din punct de vedere procesual și de elaborare a proiectelor, managementul inovațional implică următoarele etape: investigații și cercetări de marketing, formarea portofoliilor de invenții și inovări, acumularea activelor financiare, formarea și gestionarea proiectelor și proceselor inovatoare, realizarea rentabilității fondurilor investite în procesul de inovare, în conformitate cu criteriile și indicatorii stabiliți în prealabil. Dintre criteriile de performanță ale activității inovative poate fi evidențiată competitivitatea. La evaluarea inovației, vom porni de la faptul că competitivitatea produsului/serviciului sau organizației se caracterizează prin gradul de satisfacere a nevoilor specifice în comparație cu alte obiecte similare prezente pe această piață. Drept bază metodologică a activității managerilor și angajaților, în ceea ce privește analiza competitivității, pot servi modelele și concepțiile „celor cinci forțe competitive” ale lui Michael Porter (amenințarea noilor intrați în sector, puterea de negociere a furnizorilor, amenințarea produselor de substituție, rivalitatea între concurenții deja existenți pe piață, puterea de negociere a clienților); „Lanțul valoric” al firmei (un instrument de

participants in the innovative process; unpredictability of trends in economic situations; as well as commercial, production, credit, financial, and other types of risks. The innovation management distinguishes **innovations** and **novelties** because this division influences the building of corresponding portfolios.

Innovations are the changes in the production of goods and services, in the social and economic relations, science, culture, education, and in other fields of activities, which are related to the use of intellectual resources and directed to the modernization of production process, its efficiency and/or cost saving. They are also viewed as a complex process of creating and releasing new goods and services; production and introduction of modern technologies; best practices of work organization and management – all of which represent the key innovation fields [5, p. 12, 14]. Innovations are the final outcome of novelties introduction in order to change the management system and to achieve the economic, social, commercial, technological, economic or other effects. Together with this, the novelties could be formalized as discovery, invention, trademark, patents, know-how, and marketing research results [5; 6].

In his research, Peter Drucker considered the innovations to be the core competence of each organization [7]. From the perspectives of processes and project developments, the innovation management includes the following stages: marketing research and studies; building up novelties' and innovations' portfolios, accumulation of financial assets, setting up and managing the innovation process and projects, ensuring the returns from innovations based on pre-established criteria and indicators according to the set criteria and indicators. The innovation performance criteria, in its turn, include competitiveness. In innovations' assessment, we proceed from the fact that competitiveness is the ability of a company's product or service to satisfy the specific needs of people in comparison to the similar objects of another company exposed in the given market. A number of M. Porter's models and concepts could serve as a theoretical framework for the innovation managers and staff in analysing the level of competition. They include M. Porter's "Five Forces": the threat of new entrants, bargaining power of suppliers, threat of substitutes, industry rivalry, and bargaining power of buyers or customers. The other model is "Value Chain": the income of an organization or its value is related to the certainty in buyers' willingness to pay. It appears as a result of the interplay of the supporting activities (e.g. firm infrastructure, human resource management, development of technologies, and procurement) and primary or main activities (inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, and service)

descriere a modului în care se creează valoarea pentru care clienții sunt dispuși să plătească), apare ca rezultat al relațiilor dintre diferite tipuri de activități (infrastructura companiei; Managementul Resurselor Umane; Dezvoltarea Tehnologică; Aprovizionarea); Modelul strategiilor generice (*leadership-ul prin costuri* – reducerea cheltuielilor, *leadership-ul prin diferențiere* – furnizarea valorilor unice și superioare în termeni de calitate; *Focalizarea* – furnizarea serviciilor pe o piață țintă îngustă sau pe o piață extinsă) [3, pag. 33, 87, 319, 320, 4]. Efectuarea analizei inovărilor în cadrul întreprinderilor, în conformitate cu metodologia propusă, poate asigura managerilor și angajaților o argumentare solidă a avantajelor competitive ale întreprinderii în ramură, ținând cont de concurența existentă în domeniu.

Prin implementarea managementului inovațional, dintr-o perspectivă strategică, în opinia noastră, este necesar să se pornească de la faptul că inovațiile dau sens oricărei strategii de companie, sursele cărora, la dezvoltarea strategiilor corporative, după P. Drucker, pot fi: evenimentele neașteptate sau eșecurile, schimbările bruște în structura ramurii sau a pieței, schimbările demografice; modificările în perceperea obiectivelor, noile cunoștințe [8]. Pe baza abordării strategice a inovațiilor este posibilă și o analiză mai fundamentată a conținutului portofoliului de invenții și inovații. Drept exemplu de realizare a acestor exerciții de tip analitic, în cadrul întreprinderii, pot servi cercetările cunoscutului om de știință Fatkhutdinova R.A. [6].

and, finally, the “Generic Strategies” model (*the cost leadership* – cost minimization, *differentiation* – offering unique and high values in terms of quality, and *focus* offering services on a target market or on a larger market diversification) [3, pp.33, 87, 319, 320; 4]. The analysis of innovations at a company in accordance with the presented methodology can provide the innovation managers and staff with the most complete set of the company’s competitive advantages in industry rivalry.

In implementation of the strategic innovation management, to our mind, it is important to proceed from the fact that innovations are the basis of any strategy at a company. Their sources for elaborating the corporate strategy, according to P. Drucker, are: the unexpected events or a failure, noncongruence, sudden changes in the industry’s or market’s structure; demographic changes; perception or attitude changes, and new knowledge [8]. The strategic approach to innovations leads to a more complete and sound analysis of portfolio’s innovations and novelties. To bring an example for such an analysis at a company, we shall refer to the research of a famous scholar Fathutdinov P.A. [6].

Tabelul 1/ Table 1

**Analiza inovărilor cu scopul elaborării strategiei organizației
/ Innovation Analysis for the Development of Organization Strategies**

Tipurile de bază ale inovării, necesare pentru punerea în aplicare a strategiei organizației/ Key Innovations Needed for the Implementation of Organization Strategy/	Strategiile de bază ale organizației/ Basic Organization Strategies				
	K/ Q	P/P	C	V	E/P
1	2	3	4	5	6
1. Crearea unui produs complet nou în baza invențiilor/ Innovation-led creation of a completely new product	+		+		+
2. Îmbunătățirea calității produsului, pe baza know-how-ului/ Know-how-led improvement of a product on the market	+				
3. Implementarea noilor tehnologii bazate pe invenții/ Invention-led introduction of new technologies			+		
4. Perfecționarea tehnologiilor existente bazate pe know-how/ Know-how-led improvement of existing technologies			+		
5. Îmbunătățirea organizării procesului de producție în baza know-how/ Know-how-led improvement of production set up			+		
6. Perfecționarea procesului de organizare a muncii bazate pe know-how/ Know-how-led improvement of work organization			+		
7. Formarea sau perfecționarea sistemului de management/ Building or improving the management system	+		+	+	+

1	2	3	4	5	6
8. Îmbunătățirea calității „intrărilor” în organizație (materia primă, diverse materiale, componente etc.)/ Organization’s “input” quality improvement (raw materials, resources, components etc.)	+				
9. Consolidarea interacțiunii cu mediul extern al organizației/ Improvement of interactions with an organization’s external environment	+		+		
10. Îmbunătățirea funcționării componentelor tacticii de marketing (publicitatea, sistemele de stimulare a promovării produsului/ Improvement of tactic marketing functions (advertisement, incentive system to promote a product)					+
11. Creșterea calității produselor pentru satisfacerea cerințelor consumatorilor/ Customer’s product’s quality service improvement				+	
12. Extinderea pieței de mărfuri, deja existente, a organizației/ Expansion of existing markets of an organization’s products		+			+
13. Valorificarea noilor piețe/ Development of new market					+

Sursa / Source: [6, p.392-393]

Notă: Semnul „+” marchează necesitatea implementării inovării în vederea punerii în aplicare a strategiei respective a organizației./ **Note:** Sign “+” means the need to introduce innovations for implementation of an organization strategy.

Semne convenționale:

- „K” – creșterea calității produsului (serviciului). Strategia conduce spre majorarea veniturii întreprinderii, dar cu un risc nesemnificativ;
- „P” – reducerea prețurilor la produse cu păstrarea, neschimbată, a celorlalte strategii. Această strategie va contribui la consolidarea poziției pe piață prin realizarea produselor și tehnologiilor dezvoltate, dar poate duce la scăderea veniturilor organizației;
- „C” – reducerea costurilor de producție la mărfuri, datorită noilor tehnologii, metode de organizare a muncii, a producției și a managementului. Strategia contribuie la creșterea veniturilor companiei;
- „V” – creșterea volumului de vânzări, fără a modifica celelalte strategii. Această strategie conduce la majorarea veniturilor din contul utilizării efectului de volum;
- „E” – extinderea spre noi segmente de piață sau accesul la piața veche, dar cu un nou produs. Strategia dată „produs-piață” favorizează creșterea veniturilor [6, pag. 393].

Pentru a obține eficiență și competitivitate, în condițiile unor transformări și schimbări dinamice, companiile de succes orientate spre inovare își intensifică avantajele competitive prin dezvoltarea leadership-ului și interacțiunii cross-funcționale în echipă.

Transformarea companiei, în baza abordării funcționale și cross-funcționale, este prezentată în figurile 1, 2 [10, pag. 48].

Legend:

- “Q” – quality improvement (an increase) of a product (service). The strategy leads to the increase in profits at an organization but involves high risks; “P”– cutting prices without making changes in other strategies. The strategy leads to a lasting market penetration by sales of commercial goods and technologies. This could influence the organization’s profit;
- “C” – reducing costs of a product based on new technologies, work organization methods, production, and management. The strategy influences an increase in profits of a company;
- “V” – increasing volume of sales without making changes in other strategies. The strategy leads to an increase of profits based on economies (effect) of scales;
- “M” – entering new market segments or entering old markets with a new product. The strategy “market-product” influences an increase in profits [6, p.393].

In order to achieve high performance and competitiveness in the conditions of dynamic changes and transformations, the innovation-led companies bolster their competitive strengths on the basis of the leadership development and cross-functional teams’ interaction.

Figures 1 and 2 present the company’s transformation based on the functional and cross-functional approach [10, p. 48].

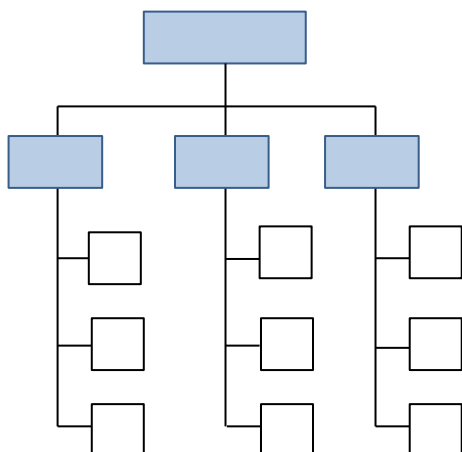


Figura 1. Abordarea funcțională – organizarea liniar-funcțională sau verticală/ Figure 1. Functional approach: linear or vertical functional organization

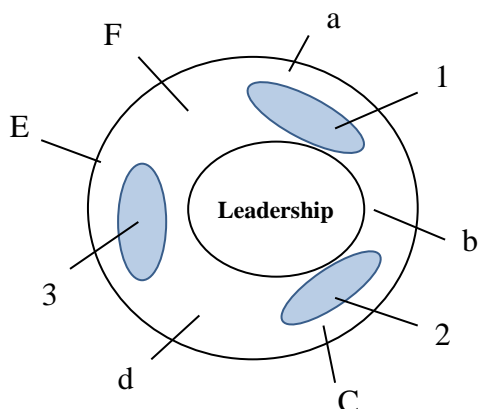


Figura 2. Abordarea cross-funcțională
1,2,3 – echipele cross-funcționale
A,b,c,d,e,F – unități funcționale/
Figure 2. Cross-functional approach
1,2,3 – cross-functional teams/кросс-функциональные команды
A,b,c,d,e,F – functional sectors /функциональные подразделения

Există diverse determinative ale fenomenului complex și cu multiple fațete, precum liderul și echipa sa. În continuare, vom expune punctul de vedere al savantului de renume mondial R. Daft. Acesta definește leadership-ul ca fiind o legătură reciprocă între lider și membrii echipei, care se influențează reciproc și care depun eforturi comune pentru a realiza schimbări reale și a obține rezultate permanente, ce reflectă obiectivele generale [2, pag. 20].

Liderul, spre deosebire de manager, este capabil să implice angajații în procesul de inovare prin transformarea interacțiunii umane „conducător-subalterni” într-o relație de cooperare „lider-adept”. Acest lucru este posibil datorită unor calități de lider, cum ar fi: inteligența emoțională, capacitatea de a inspira angajații la inovări, flexibilitate bazată pe principii etice, putere de influențare, de sacrificare sau de aplicare a stilului „în slujba poporului” (din experiența unui manager de excepție Lee Iacocca, de la compania „Craisler”, care, în vremuri dificile de criză pentru organizație, a utilizat cunoscutul principiu al „victimelor egale”, numindu-și salariu de un dolar).

Pentru comparație: dintre trăsăturile de caracter ale managerului ar trebui evidențiate: perseverența, fermitatea, gândirea analitică, capacitatea de a rezolva probleme [2, p.539]. În condițiile unor schimbări vertiginose, însuși leadership-ul va susține construirea relațiilor între angajați în contextul unei culturi corporatiste, relații de mare încredere și coeziune. Datorită acestor capacități va crește eficiența și eficacitatea activității inovatoare.

Este necesar de subliniat faptul că mulți autori consideră că aceste realizări se datorează dezvoltării calităților de lider, care contribuie la formarea și realizarea potențialului uman. În acest context, menționăm

There are different definitions of a complex and multi-layered notion of a leader and his team. In particular, a world famous scholar R. Daft defines the leadership as an interaction between a leader and team members who influence each other and aspire together to actual changes and common goal results [2, p.20].

A leader, unlike a manager, is able to engage employees in the innovative process by transforming the “superior-subordinate” relationship into “leader-followers” relationship. That become possible thankful to such leadership skills as emotional intelligence; ability to inspire employees to create novel ideas for products and services; flexibility, along with the respect for principles of ethics; personal power; and sacrifice or serving people (drawn from the experience of Lee Iacocca, an outstanding manager at Chrysler. It is known as a principle of “equality of sacrifice” with the employees during the hard time of company’s crises when the manager lowered his salary to one dollar).

To compare: among the key characteristics of a manager there are persistence, decisiveness, analytical mind, and ability to solve problems [2, p. 539]. In the conditions of fast changes, it is namely the leadership that builds up the relations between the employees, which are based on the corporate culture, trust, solidarity, and cohesion. This facilitates the enhancement of innovation’s effective performance.

Many authors link such results with the leadership skills that develop and enable the human potential. In this context, we should refer to the research by S. Covy. He develops the leadership concept and emphasizes the interaction of mental, emotional, spi-

studiile științifice ale lui Covey Stephen. Acesta dezvoltă conceptul de leadership, subliniind importanța legăturii reciproce dintre tipurile de personalitate (inteligentă): potențialul intelectual, emoțional, spiritual și fizic. Acestea sunt considerate ca fiind „a opta abilitate a liderului”. Conceptul sus-numit menționează că șansele de a deveni în lideri sunt, în principiu, egale pentru toți angajații [11]. Sarcina principală este de a forma lideri în organizație prin intermediul dezvoltării organizaționale, instruire, coaching-uri (antrenamente) profesionale și personale. Mai detaliat putem urmări importanța activității de leadership și în echipă, comparând echipele cu astfel de formațiuni socială, precum managementul grupului de lucru.

Oamenii de știință, de exemplu, menționează că în echipe se obțin rezultate eficiente datorită eforturilor comune ale membrilor acestora, iar în grupuri, succesul se datorează, predominant, unei persoane.

Care sunt tipurile de echipe, ce corespund mai bine principiilor inovative? În practică, cele mai frecvent întâlnite se consideră echipele funcționale. Ele fac parte din „piramida managerială”. Asemenea echipe sunt considerate structuri verticale. Acestea sunt alcătuite din manageri și angajați ai unei sau altei subdiviziuni, întreprinderi, de exemplu: ai Departamentului financiar, Secției de vânzări, serviciilor de gestiune a personalului, serviciului de marketing. Serviciile mai sus enumerate îndeplinesc, în structura organizatorică, anumite sarcini, în conformitate cu diviziunea funcțională și specializarea.

În acest context, echipele funcționale, de obicei, sunt formate din membrii cu abilități identice sau similare. Obiectivele procesului de inovare, într-o mai mare măsură, sunt realizate de echipele cross-funcționale și varietățile acestora. Echipele respective includ liderii și personalul diferitelor departamente funcționale ale companiei, care implementează strategia inovatoare sub forma unui proiect inovator. În acest caz, echipele cross-funcționale sunt considerate proiecte. Sarcina acestora constă în a ține pasul cu noile inovații – introducerea de noi echipamente, tehnologii, cu accesul la piețe noi, inclusiv la produse noi. Acestor echipe li se alocă un buget pentru realizarea unui anumit proiect inovativ, li se stabilesc condițiile de executare, iar după finalizarea proiectului, echipa este desființată. Trebuie să subliniem faptul că echipele cu caracter temporar, sunt înființate pentru o anumită perioadă de timp. În cadrul acestora, de obicei, are loc o comunicare intensivă, care permite testarea diferitelor soluții alternative. În baza celor expuse mai sus, se creează avantaje și strategii competitive adecvate pentru realizarea unor noi obiective.

În companiile orientate spre inovare, prioritate se acordă echipelor autogestionate sau autoreglementate. Acestea includ, de asemenea, angajați din diferite departamente și servicii, înzestrați cu diferite abilități. Particularitatea lor caracteristică constă în faptul că înșiși membrii echipei, dar nu managerii, determină direcțiile și succesiunea fazelor de realizare a muncii.

ritual and physical intelligences. They are the “eighth habit of a leader”. His concept explains that all employees potentially have a chance to become a leader [11]. The challenge is to bring up the leaders by organizational development, education, professional, and personal coaching (training). The most complete picture of the leadership and teamwork could be drawn from the comparison of two social formations: groups and teams.

For instance, researchers mention that the most efficient results are obtained in teams, due to common efforts of all its members, while in groups, the success is obtained mainly thanks to one person.

What kind of a team the best corresponds to the innovative principle? In practice, the functional teams are found to be the most widespread. They are part of the “management pyramid” and seen as vertical structures. They include the managers and employees from the different departments of a company, for example, from finance department, sales, human resources, and marketing. In the organizational structure, those people perform the tasks in accordance with the functional divisions and specialization.

Accordingly, the functional teams, as a rule, consist of participants with the same or similar skills. The cross-functional teams and their forms, however, respond to the needs of the innovative process to their utmost. They include the leaders and employees from the different functional departments of a company who implement the innovation strategy in the form of innovation project. In this case, the cross-functional teams are seen as project teams. Their tasks concern novelties: introduction of new equipment, new technologies, and entering a new market, which includes new products. Such teams have a budget for the implementation of a specific innovation project, follow the project timelines, and are being dissolved after the end of the project. These are the temporary teams that are built for the specific period of time. As a rule, they communicate openly and intensively: the fact that results in alternative decisions. On this basis, the competitive advantages are formed and the relevant competitive strategies are used for the implementation of new opportunities.

In the innovation-led company, the self-managing or self-regulating teams are valued. They also include the employees with various skills from the different department and services. Their key feature consists in the fact that it is participants and not the managers who define the direction and the sequence of tasks performance. The members of such team also bear the team responsibility to complete the established task and take independent decisions on improving the team’s interaction, control the quality and, if necessary,

Membrii unei asemenea echipe sunt, de asemenea, responsabili pentru executarea comenzii planificate și decid, în mod individual, modul de ameliorare a relațiilor reciproce în echipă, efectuează controlul calității și, dacă este necesar, fac modificări în activitatea desfășurată prin schimbarea planurilor, graficelor, normelor de producție.

Autorii acestui articol, în baza unui studiu al aspectelor teoretice ale leadership-ului și team-building-ului, au examinat aspectele practice ale subiectului investigat în cadrul mai multor întreprinderi din Republica Moldova. Acestea au fost următoarele: SRL Polimobil, SRL Lingotex, Interior Pro, Risvan, Palex Service, Aptolent Plus, Autocurat, Sardisvin, Sigmatur-Com, Ditex, Cartnord, Goodyear Service. Studiul a fost realizat prin diverse metode: observare, interviuri orale și chestionarea angajaților din întreprinderile menționate anterior. Pentru aceasta, a fost elaborat un chestionar corespunzător. Eșantionul a fost constituit din 139 de persoane, dintre care numărul managerilor și colaboratorilor a constituit 10% din numărul total al angajaților ce activau în fiecare dintre cele trei niveluri ale managementului, ale fiecărei întreprinderi analizate.

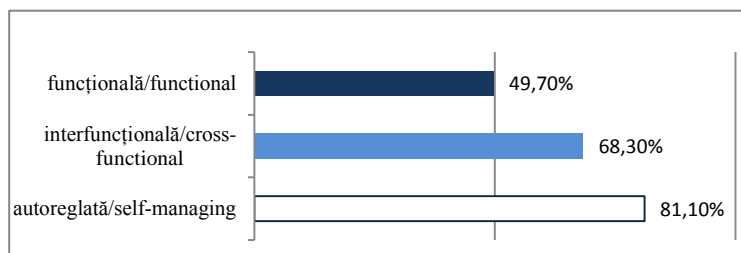
Rezultatele studiului au demonstrat că un număr tot mai mare de respondenți, până la 85,7% – 87,2%, sunt angajați în echipe, în esență, verticale, create în sistemul de management funcțional. Numărul acestor echipe variază de la 2 la 3 persoane (69,0% din totalul celor ocupați în aceste echipe). În echipe a câte 4-7 angajați, sunt implicați în jur de 19,2% și 11,8% dintre angajații care lucrează în grupuri de câte 8-10 persoane. Până la 11% dintre colaboratorii intervievați au răspuns că sunt angajați în echipe interfuncționale (de proiect și conflict, de până la 5 persoane). Circa 3,0% dintre respondenți au răspuns că sunt membri ai echipelor autoreglementate, structura lor numerică fiind constituită din 3-5 persoane. Răspunsurile respondenților cu privire la leadership și caracteristicile echipei s-au distribuit după cum urmează (figura 4).

change their own work by changing the action plans, time schedules, and workloads.

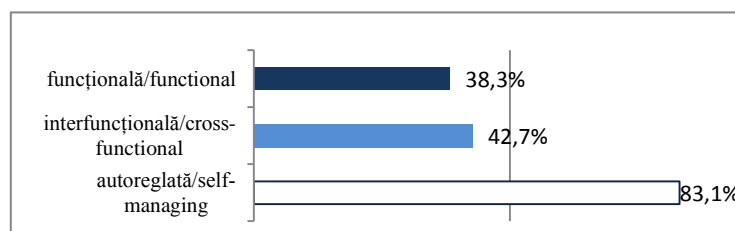
Based on the research concerning the theoretical aspects of the leadership and teambuilding, the authors of this article have studied those issues in practice by analyzing a number of companies and enterprises working in the Republic of Moldova. Those companies included Ltd (SRL) Polimobil, SRL Lingotex, Interior Pro, Risvan, Palex Service, Aptolent Plus, Autocurat, Sardisvin, Sigmatur-Com, Ditex, Cartnord, and Goodyear Service. The study's methods included the observation, interviews, and questionnaires survey among the employees of the mentioned companies. To that end, a questionnaire was developed with a sample of 139 people. Managers and employees consisted up to 10% of the total number of employed on the each management level in every company selected for a study.

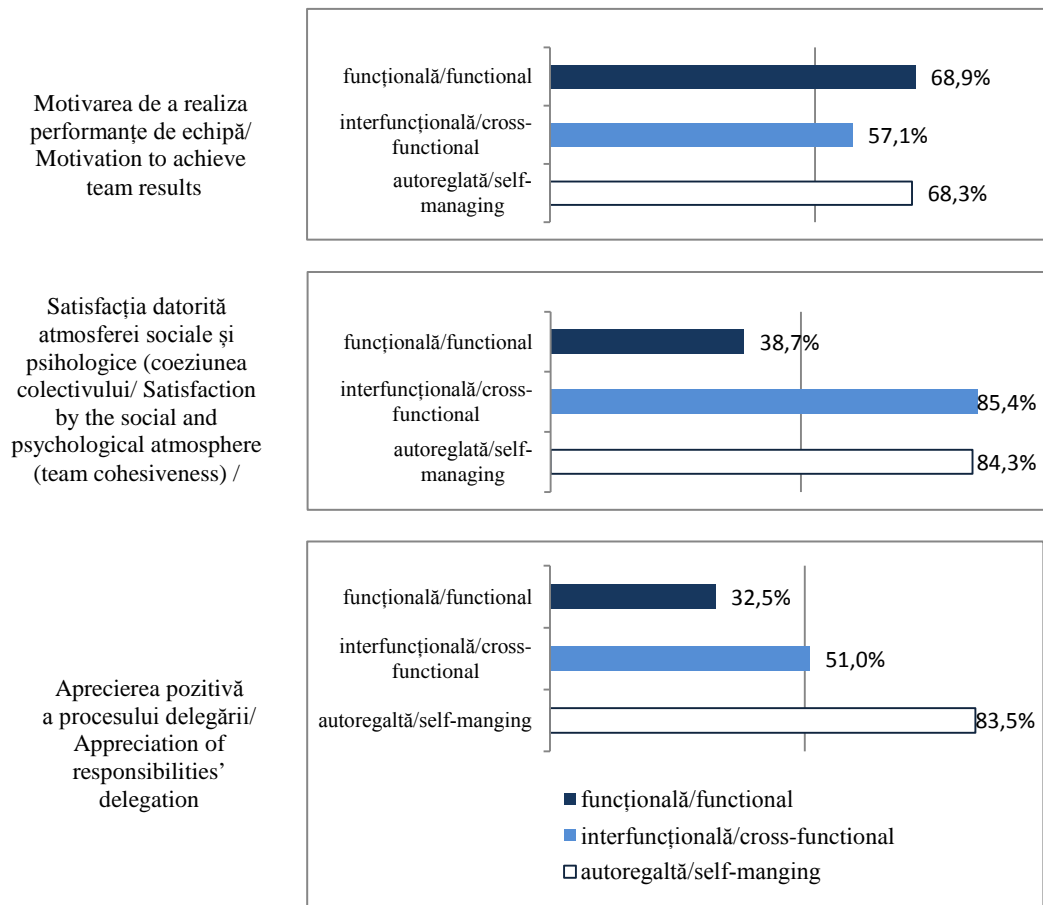
The study findings showed that the majority of respondents, up to 85,7%-87,2% are involved in the teams, which are built in the system of functional management and are essentially vertical. The membership of such teams varies from two to three people (69,0% of total number engaged in such teams). About 19,2% of employees are engaged in the teams of four to seven people and 11,8% of employees work in the teams of eight to ten people. Up to 11% of interviewed employees responded that they work in the cross-functional teams (project-based and problem-based, sized up to five people). Not more than 3,0% responded that they are the participants at the self-managing teams with three to five people. The respondents' answers regarding the leadership and team characteristics were divided as follows (figure 4).

Satisfacția produsă de implicarea în procesul de inovare (discuții, luarea deciziilor)/ Satisfaction from the innovative process engagement (discussion, decision making)



Motivarea de a realiza performanțe individuale/ Motivation to achieve individual results





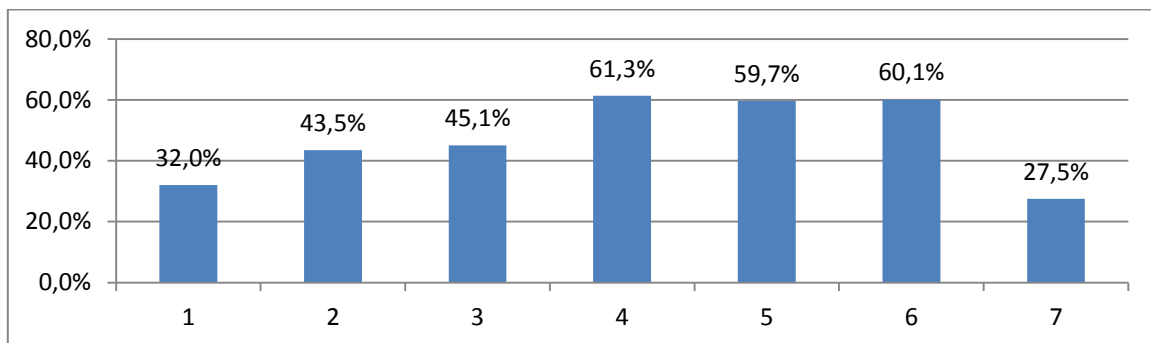
**Figura 4. Valorificarea potențialului de echipă și de leadership (în % din numărul respondenților)/
Figure 4. Fulfilment of Team Potential and Leadership (as % of total number of interviewed)**

Caracteristicile cele mai favorabile ale leadership-ului și team-building-ului se conturează în echipele (proiectele) interfuncționale și autoreglate.

Evaluarea elementelor de autogestiune în aceste grupuri este prezentată în figura 5.

The most positive characteristics regarding the leadership and teambuilding are observed in the cross-functional (project-based) teams and self-regulating teams.

Assessment of self-management in those teams is presented in figure 5 below.



**Figura 5. Elemente de autogestiune în cadrul echipelor (conform aprecierii respondenților, în % din numărul intervievaților)/
Figure 5. Self-management in teams (according to the assessment of respondents, as % of total number of interviewed)**

Deciziile se iau în cadrul echipei, cu privire la: 1) includerea în echipă a noilor membri; 2) excluderea din echipă (sanctiuni); 3) alocarea resurselor; 4) recompense; 5) evaluarea rezultatelor, calității muncii (realizările individuale și de echipă); 6) întocmirea graficelor, planurilor de lucru (proiectelor); 7) adaptabilitatea echipei la strategiile general organizaționale de inovare.

Nivelul de interacțiune stabilit între membrii echipelor este asociat cu stilul de leadership în cadrul acestora. Astfel, cercetările au demonstrat că în toate tipurile de echipe cel mai frecvent întâlnit stil de comportament este cel axat pe sarcină (conform evaluării a 74,9% dintre intervievați). Stilul de „relații de reciprocitate” este preferabil în echipele din 2-3 persoane, deși majoritatea respondenților (74,8%) au menționat actualitatea unei asemenea caracteristici importante a comportamentului cum ar fi stilul de conducere (leadership-ul). Pentru implementarea cu succes a inovațiilor în organizațiile studiate există o problemă de echilibrate a diferitelor tipuri de comportament al angajaților în echipă. Cu titlu de recomandare, pentru rezolvarea acestei probleme, se poate sugera abordarea constructivă a omului de știință I. Adizes. Acesta consideră că un stil ideal de conducere nu există. Cu toate acestea, în conformitate cu funcțiile principale ale managementului, este necesar de a instrui o echipă de lideri, care să realizeze următoarele tipuri de comportament: producător de rezultate pozitive, administrator, antreprenor, integrator [9].

Cercetările științifice, teoretice și practice efectuate ne-au permis să formulăm următoarele concluzii și recomandări.

Concluzii și recomandări:

- Pentru dezvoltarea cu succes a unei întreprinderi, pe baza principiilor inovative, devine importantă perfecționarea în permanență a leadership-ului și team-building-ului. În condițiile unor schimbări ce se produc cu rapiditate, leadership-ul și team-building-ul dobândesc valoarea factorilor-cheie în realizarea competitivității și eficienței în mediul de afaceri.
- Experiența companiilor inovatoare de succes, descrisă pe larg în operele oamenilor de știință celebri, ne conving de faptul că leadership-ul și activitatea în echipă contribuie la valorificarea optimă, mai rapidă a invențiilor și permit realizarea unei îmbunătățiri a calității produsului/serviciului, reducerea cheltuielilor neproductive, creșterea nivelului de satisfacție în muncă a angajaților, contribuie la creșterea nivelului de fidelizare și devotament al clienților.
- Tendințe pozitive în activitatea companiilor autohtone pot fi considerate aspirațiile și cointeresarea managerilor și angajaților pentru formarea în cadrul întreprinderii lor a leadership-ului și echipelor de înaltă performanță pentru implementarea cu succes a inovațiilor.
- Totodată, un număr impunător de manageri și

The figure includes the team making decision regarding: 1) acceptance of members in a team; 2) exclusion from a team (sanctions); 3) allocation of resources; 4) rewards; 5) performance and quality assessment (team and individual results and achievement); 6) elaboration of schedules, action plans (of a project); 7) adaptability of a team towards the general organizational innovation strategies.

The developed engagement level of a team is linked to the leadership styles existing in those teams. For example, our study showed that in all types of teams the task-oriented style was the most widespread (according to 74,9% of respondents). The relationship-oriented style was more preferred in the teams of two-three people. Despite the fact that the majority of respondents (74,8%) indicated the importance of such team characteristic as the leadership behaviour style, there is an issue of balance between the leader's behaviour and the different actions of team participants. The achievement of such balance is needed for successful implementation of innovations in the studied organizations. The approach of I. Adizes serves as a recommendation towards the solution of this problem. The scholar suggests that there is no ideal leadership style, therefore, in accordance with the key management functions, it is important to develop a team of leaders who play four key roles: producer, administrator, entrepreneur, and integrator [9].

Based on the conducted theoretical research and practical study, we can make the following conclusions recommendations.

Conclusions and recommendations:

- Successful development of an innovation-based company depends on the improvement of leadership and teambuilding.
- In the conditions of the fast-changing world, both leadership and teambuilding become the key factors for competitiveness and business performance.
- The experience of successful innovation companies, largely discussed in the research of famous scholars, proves the fact that the leadership and teamwork lead to the innovation mastering as well as to improvement of quality of a product/service, lowering of non-productive expenses, increasing the level of employees' satisfaction with work, and increasing the level of clients brand loyalty.
- The positive trends of the Moldovan companies consist in the openness and interest of the managers and employees to develop the leadership and highly effective teams in order to succeed in the implementation of innovations.
- Together with this, a significant number of managers and employees noted during the study that they are mainly work in the functional teams. The cross-functional teams and their sub-categories

- angajați au menționat, în cadrul sondajului, că activează, în principal, în echipe funcționale. Echipele cross-funcționale și de alte tipuri (echipe de proiect, echipe, constituite pentru rezolvarea problemelor), precum și cele autogestionate, deocamdată, nu își realizează pe deplin potențialul în procesul de inovare.
- În scopul dezvoltării inovative a companiei, managerii și liderii întreprinderii investigate este rațional să formeze, dar și să organizeze interacțiunea cross-funcțională prin intermediul echipelor de proiect, echipelor constituite pentru rezolvarea problemelor și echipelor interfuncționale.
 - Managementul inovațiilor, prin intermediul unor asemenea echipe, face necesară trecerea de la managementul tradițional, conform funcțiilor, la gestionarea pe baza unor strategii și procese de afaceri inovatoare și competitive. Cu o astfel de transformare a organizației este posibilă extinderea influenței angajaților asupra proceselor de inovare atât în întreprindere, cât și în relațiile cu clienții, furnizorii și alți parteneri de afaceri. Menționăm faptul că asemenea atitudine va permite întreprinderilor mai pe deplin și prompt să analizeze cerințele clienților, să anticipeze așteptările lor, prin implementarea invențiilor, precum și să urmeze calea inovației permanente și calității totale. Leadership-ul cross-funcțional și echipele respective oferă o bună alternativă sistemului ierarhic de management al companiei, fapt care contribuie la punerea în aplicare cu succes a inovațiilor.

(project-based, problem-based) as well as self-managing teams do not live up to their potential during the innovation process.

- To develop innovations at the studied companies, the managers and leaders should organize the cross-functional teamwork by engaging the project-based, problem-based, and cross-functional teams.
- The innovation management, based on the above mentioned teams, conditions the transition from the traditional functional management towards the management based on the competitive innovation strategies and business processes. With such changes at the organization, it is possible to increase the employees' influence over the innovations at the companies as well as in their work with clients, suppliers (providers), and other business partners. We should emphasize that this would lead to a better respect of customers' requirements and anticipation of consumer sentiments by means of innovations, novelty ideas, and complete quality. The cross-functional leadership and teams constitute a good alternative to hierarchical management system of a company and ensure successful implementation of innovations.

Bibliografie/Bibliography:

1. BURDUS, Eugen. *Tratat de management*. – București: Editura Economică, 2005.
2. ДАФТ Ричард. *Уроки лидерства* / Р.Л. Дафт, при участии П. Лейн / Пер. с англ. А.В. Козлова; под ред. Проф. И.В. Андреевой. М.: ЭКСМО, 2008. – 480 с. ISBN 978-5-499-16025-7
3. ПОРТЕР, Майкл Э. *Конкуренция*/ Пер. с англ.: Учеб. Пос. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 495 с. ISBN 5-8459-0055-7
4. Курс МВА по стратегическому менеджменту/ Майкл Портер, Джерри Сомплер, С.К. Прахалад. Пер. с англ. – М.: Аль... Паблишер, 2002. – 597 с. ISBN 5-94599-034-5
5. ХРИЩЕВ Е.И. *Инновационный менеджмент*: Учебник. – Кишинев: МЭА, 2001. – 555 с. ISBN 9975-75-115-6
6. ФАТХУТДИНОВ Р.А. *Инновационный менеджмент*: Учебник. – Москва: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2000. – 624 с. ISBN 5-87057-151-0
7. ДРУКЕР Питер. *Задачи менеджмента в XX веке*. /Пер. с англ. Издательский дом «Вильямс», Москва, Санкт-Петербург, Киев, 2001. – 255 с. ISBN
8. ДРУКЕР Питер. *Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы*. М.: boon chamber international, 1992. – 332 с/ ISBN 5-85020-109-2
9. АДIZES Ицхак. *Развитие лидеров: как понять стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей*./ Ицхак Калдерон Адизес: Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 259 с. ISBN 978-9614-4718-7
10. КОТЕЛЬНИКОВ В.М. *Управление инновациями: стратегический подход. Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике*. / В.Ю. Котельников. – М.: ЭКСМО, 2007. ISBN 978-5-699-13783-1
11. КОВИ Стивен. *Восьмой навык: от эффективности к величию* / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 345 с. ISBN
12. *Управление взаимоотношениями с клиентами*. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2007. – 192 с. ISBN 978-5-9614-0670-2