

**MANAGEMENTUL STRATEGIC
AL RESURSELOR UMANE ȘI AL
POTENȚIALULUI PERSONAL
AL COLABORATORILOR
ÎNȚREPRINDERILOR ÎN
CONDIȚIILE DIVERSITĂȚII
CULTURILOR DE AFACERI:
IMPORTANȚA ECHIPELOR ȘI
LEADERSHIP-ULUI**

*Conf. univ. dr. Ludmila BILAȘ, ASEM
Drd. Marina CRASTIN, ASEM*

În articolul de față, sunt analizate problemele actuale ale managementului strategic al resurselor umane. Se fundamentează esența și importanța leadership-ului și echipelor în cadrul organizațiilor în condițiile diversității culturilor de afaceri. Se subliniază rolul acestora în realizarea potențialului personal. Concluziile și recomandările formulate în articol sunt argumentate de rezultatele cercetării aspectelor manageriale analizate în prezenta publicație, care a fost efectuată la un șir de întreprinderi autohtone.

***Cuvinte-cheie:** potențial personal, diversitate a culturilor de afaceri, gestiune strategică, resurse umane, echipe, leadership, cultură organizațională.*

JEL: M1, M12

Introducere. În prezent, problemele aferente perfecționării managementului resurselor umane în organizațiile de afaceri constituie obiectul atenției multor savanți [1, 2, 4, 9]. Bazându-ne pe cercetările lor, putem considera indiscutabilă înțelegerea faptului că dinamica sporită a indicatorilor, care reflectă eficiența și performanțele activității companiilor de succes, este condiționată, în multe privințe, de calitatea înaltă a strategiilor și deciziilor privind cadrele luate de acestea.

Pentru ca această interrelație pozitivă a fenomenelor examinate să aibă loc, este necesar să se schimbe atitudinea față de managementul personalului. În acest context, este actuală problema trecerii de la concepția gestiunii personalului la managementul resurselor umane, orientat spre realizarea potențialului uman sau personal în bază strategică.

Evidențierea unor astfel de factori-cheie, cum sunt leadership-ul și munca în echipă, care determină soluționarea reușită a acestei probleme, poate fi examinată ca o sarcină, iar descrierea și caracteristica lor – ca obiectul publicației de față.

Un context condiționat obiectiv al cercetării efectuate de noi îl constituie diversitatea culturilor de

**STRATEGIC MANAGEMENT
OF HUMAN RESOURCES AND
EMPLOYEES' POTENTIAL IN
THE CONTEXT OF BUSINESS
CULTURES' DIVERSITY:
THE ROLE OF TEAMS
AND LEADERSHIP**

*Assoc. Prof., PhD Ludmila BILAS, ASEM
PhD candidate Marina CRASTIN, ASEM*

The article analyses the important issues of strategic management of human resources. It elaborates on the role and importance of leadership and work teams in the context of business cultures' diversity. The article also emphasizes the significance of leadership and work teams for the fulfilment of personal potential. The provided conclusions and recommendations are based on the study of management categories that the authors undertook at a number of national enterprises.

***Key words:** personal potential, diversity of business cultures, strategic management, human resources, teams, leadership, organizational culture.*

JEL: M1, M12

Introduction. Nowadays, many scholars focus on the issues related to the improvement of human resource management at workplace [1, 2, 4, 9]. Based on their research, there is strong evidence that the upward efficiency and productivity performance of successful companies is conditioned by the high quality of human resources' decision making and strategies.

In order to have such a positive correlation, there is a need for changes in attitude towards personnel management. Accordingly, the idea of moving from the personnel management concept to the human resources management gets particular importance, as the latter should be oriented towards strategic fulfilment of human or personal potential.

Therefore, the goal of the present article is to define leadership and team interactions as the key factors in successful addressing of the human potential fulfilment; and the subject of the article is to explain and clarify those factors.

The realities of the modern global business, which are based on diversity of business cultures, frame our research. We also believe that the understanding of all concepts such as "business culture", "organizational culture", and "corporate culture" is the key for the successful management of human resources and personal potential.

Research material and method. To understand this better, we define some notions

afaceri care a devenit o realitate a businessului global actual. Noi, de asemenea, considerăm că una din condițiile gestiunii reușite a resurselor umane și a potențialului personal în organizații este înțelegerea fenomenului „cultură de afaceri” sau „business-cultură”, paralel cu astfel de concepții ale culturii, cum ar fi: „cultura organizațională” și „cultura corporativă”.

Material și metodă. În continuare, vom prezenta unele definiții. Astfel, în conformitate cu concepția lui Edgar Schein, în cercetarea culturii organizaționale, se disting trei niveluri: a) nivelul vizibil – artefactele (stratul exterior de lucruri observabile cum sunt arhitectura, designul, obiceiurile, miturile etc.); b) valorile și normele (acordurile, regulamentele, normele etice etc.) adoptate și respectate de către membrii colectivului; c) supozițiile de bază ale colaboratorilor legate de perceperea de către aceștia a timpului, spațiului, existenței umane [11].

Savantul Spivak V.A. determină cultura corporativă în felul următor: „Cultura corporativă reprezintă un sistem de valori materiale și spirituale, de manifestări care interacționează între ele, sunt specifice corporației date, reflectă individualitatea acesteia și perceperea pe sine însuși și a altor persoane în mediul social și cel material, care se manifestă în comportament, interacțiune, perceperea personală și a mediului înconjurător” [10, p.13].

Cultura de afaceri, ca o cultură de organizare a activității de întreprinzător, în contextul managementului intercultural (cross-cultural, comparat) sau a managementului la intersecția culturilor, se examinează ca o „derivată” a culturii naționale, a culturii specifice unui sau altui stat [8]. Din aceste considerente, pentru studierea unor astfel de factori-cheie, care determină eficiența managementului resurselor umane, cum sunt leadership-ul și interacțiunea echipelor ce permit să se realizeze cât mai bine potențialul uman, care constituie, în esență, un proces strategic, autorii prezentei publicații au efectuat cercetări la un șir de întreprinderi autohtone, ținând cont de diversitatea culturilor de afaceri constituite în acestea.

În conformitate cu această sarcină, autorii publicației de față au efectuat investigații în cadrul întreprinderilor autohtone cu statut de SRL cum ar fi: *Polimobil, Lingotex, Interior Pro, Risvan, Palex Service, Aptolent Plus, Autocurat, Sardirisvin, Sigmatur-Com, Birovits, Trend Colours, Ditex, Cartnord, Goodyear Service*

Acestea funcționează în diverse sfere și domenii ale businessului: transporturile de mărfuri și de pasageri; confecționarea și instalarea ferestrelor din plastic; businessul în domeniul mobilei; comerțul angro și cu amănuntul etc.

Prezenta cercetare a fost efectuată prin chestionare și interviu oral. Conform rezultatelor cercetării, toate întreprinderile au fost divizate în trei grupe. În prima grupă, au fost incluse companiile în care o mare parte a managerilor (peste 59,0%) au constituit-o persoanele la care predomină caracteristicile comportamentale corespunzătoare culturii monoactive de afaceri.

below. First, in accordance with Edgar Schein’s model, organizational culture has three distinct levels: a) visible level of artefacts (such observable things like architecture, design, customs, myths, etc.) b) values and norms (agreements, regulations, ethical norms, etc.) shared and respected by all the employees; c) basic assumptions of employees related to their perception of time, space, human existence [11].

V.A. Spivak defines corporate culture as follows: “Corporate culture is a system of tangible and intangible interacting values embedded in a given corporation. They reflect its identity, self- and others’ perception in social and real media expressed in behaviour, interactions, self- and media’s perception” [10, p.13].

Business culture, as an entrepreneurship culture in the context of cross-cultural (comparative) management or management across cultures, is seen as “derivative” from national culture, i.e. from the culture inherent to a particular country [8]. Therefore, to study such key factors for the efficiency of human resources management as the leadership and teams’ interactions, the authors of the present article studied a number of national enterprises and accounted for the created diversity of business cultures within those enterprises.

In particular, the authors of this article studied the following range of national Ltd enterprises: *Polimobil, Lingotex, Interior Pro, Risvan, Palex Service, Aptolent Plus, Autocurat, Sardirisvin, Sigmatur-Com, Birovits, Trend Colours, Ditex, Cartnord, Goodyear Service*.

All these enterprises operate in the different business areas: cargo and passenger transportation; manufacturing and installation of plastic windows; furniture business; wholesale and retail sales, and so on.

The research methods included oral interviews and questionnaires. Based on the research results, all enterprises were divided into three groups. First group included the companies where the majority of managers (more than 59,0%) behaved in accordance with the linear-active business culture.

Second group included the enterprises with the managers and employees who perceived themselves as representatives of multi-active business culture (more than 73,0%). Third group included those enterprises where more than a half of managers (61,0%) exposed the prevailing behavioural characteristics as pertaining to reactive culture.

Based on the literature (see bibliography [2, 3, 7, and 8]), below, we define the key elements of business cultures that were mentioned above.

Linear-active culture leans towards strict punctuality; focus on tasks, timelines, instructions, procedures, processes. It favours the performance of

În grupa a doua, au fost incluse organizațiile unde activează manageri și colaboratori care, într-o măsură mai mare, se consideră reprezentanți ai tipului poliactiv al culturii de afaceri (peste 73,0%). În grupa a treia, mai bine de jumătate din manageri (61,0%) au menționat caracteristicile comportamentale predominante și specifice lor care corespund culturii reactive.

Bazându-ne pe literatura de specialitate (vezi bibliografia [2, 3, 7, 8]), vom prezenta, în continuare, caracteristicile-cheie ale tipurilor culturilor de afaceri menționate mai sus.

Cultura monoactivă se caracterizează prin preferințe față de punctualitatea riguroasă: respectarea strictă a planurilor, graficelor, instrucțiunilor, procedurilor, regulilor, proceselor; succesiunea executării lucrărilor; realizarea performanțelor individuale în baza divizării și sistematizării; formarea rapidă și clară a scopurilor; predispoziția pentru sarcini, în comparație cu relațiile interumane.

Tipul poliactiv al culturii de afaceri se manifestă în tendința managerilor (colaboratorilor) spre modul paralel de executare a lucrărilor; predispoziția pentru relațiile interumane în soluționarea problemelor și atribuirea unei importanțe mai mari factorilor și circumstanțelor externe în procesul îndeplinirii funcțiilor; atenuarea graniței între etapa formării scopurilor și etapa realizării lor.

La tipul reactiv al culturii, se atribuie managerii, al căror comportament se caracterizează prin: preferința unui proces mai îndelungat al formării scopurilor și realizarea cât mai rapidă a acestora; tendința de a schimba planurile pe măsura realizării scopurilor; realizarea planurilor și deciziilor prin intermediul formei colective (cu precădere) de organizare a muncii și a răspunderii colective.

În vederea obținerii unor rezultate mai justificate ale cercetărilor, au fost chestionați 119 oameni care lucrează la întreprinderile sus-numite și se deosebesc după tipul de cultură, sex, vârstă, studii, stagiul de muncă și nivelurile managementului. Au fost chestionați circa 12,0% – 15,0% dintre manageri și colaboratori de la fiecare nivel de gestiune.

Printre respondenții din eșantionul general, 69 – 73% le-au constituit salariații cu studii superioare. Circa 82% dintre respondenți au vârsta între 34 – 45 și 50 de ani.

În literatura din domeniul managementului [3, 4, 5, 7], se menționează că leadership-ul,

workflows in order; the achievement of individual performances based on work division and categorization; the clear and fast goals' setting; and the prioritization of tasks over interpersonal relations.

Multi-active business culture is distinct by the managers' aims to perform several tasks at once; to focus on interpersonal relations in addressing problems; to attach priority importance to the external factors and circumstances during tasks performance; and to mitigate the differences between the setting up the goals and their realization.

Reactive culture is characteristic for managers with the following behaviour. They prefer to take more time for setting up the goals but implementing them faster; they tend to reschedule tasks in accordance with their completion; and they lean towards collective forms of work process and responsibility.

In order to get valid study results, we interviewed 119 people employed at the enterprises mentioned above. They were divers in culture, gender, age, education, years of experiences, and management level. In total, we interviewed not less than 12,0%-15,0% of managers and employees from each management level.

Among the total sample of respondents, 69% - 73% of employees had a university education. About 82,0% of respondents were aged 34-45, and 50 years old.

The management literature [3, 4, 5, 7] suggests that leadership, team management, and organizational culture attract the increasing numbers of managers and researchers namely because these factors lead to the employee's maximum self-fulfilment¹ and require managers to employ strategic thinking.

Also, the same factors are recognized as most controversial when compared to other business management factors.

Together with this, we will note here that the arguments on the leadership regardless its sphere of application last for more than two thousand years. Some scholars believe that leaders are haloed and mystified. Others recognize as well that the nature of leadership is not fully understood [3, 5].

One of the arguments on the high importance of the studies and practical implementation of the efficient business leadership concerns the following. Due to the constant changes, the leadership influences the behaviour characteristics of people or the organizational behaviour, which ultimately, affects the efficiency of human and companies' performance to the much larger

¹ Acknowledging the importance and significance of all elements of human potential, in achieving the competitiveness of both employees and a company, it seems appropriate to take as a premise the following understanding of the structure of human potential. According to Travin V.V. [9, p.10], human potential include: moral potential, i.e. values and motivation; communication potential, i.e. the capacities to collaborate and interact; qualification potential, i.e. the professional knowledge, skills, and competence; psychological potential of employees, educational potential, i.e. intellectual and cognitive abilities; and creative potential, i.e. the capacity to create and invent.

managementul de echipă și cultura organizațională atrag, în prezent, atenția unui număr tot mai mare de manageri și cercetători, dat fiind faptul că acești factori permit să se realizeze la maximum potențialul uman¹ și impun ca managerii să aibă o anumită viziune strategică.

Aceste aspecte, de asemenea, se consideră cele mai discutabile, în comparație cu alte aspecte ale gestiunii în domeniul de afaceri.

Totodată, este de menționat faptul că discuțiile, de exemplu, despre leadership, care nu se atribuie la sfera manifestării acestuia, numără peste două milenii. Unii cercetători sunt de părere că liderii sunt înconjurați și însoțiți de o aureolă enigmatică. Se consideră, de asemenea, că natura leadership-ului nu este studiată până la capăt [3, 5].

Unul dintre argumentele gradului înalt al actualității cercetărilor și efectuării unui leadership eficient, în practica organizațiilor de afaceri, ține de faptul că, în condițiile schimbărilor permanente, leadership-ul influențează asupra caracteristicilor comportamentale ale oamenilor – comportamentul organizațional și, în ultimă instanță, acesta determină eficiența activității lor și a organizației, în ansamblu, cu mult mai semnificativ decât ierarhia, procedurile, controlul și alți așa-numiți factori stricți ai managementului.

Răspunsul la întrebarea privind actualitatea leadership-ului renumitul savant Stephen Covey îl corelează cu noua realitate – epoca tehnologiilor informaționale și a salariatului muncii intelectuale. Însă potențialul care stă la baza muncii intelectuale a managerilor și colaboratorilor companiilor (potențialul personal) nu crește în progresie aritmetică, ci în progresie geometrică. Acest potențial personal, Stephen Covey îl asociază cu cea de-a opta deprindere, adică cu noul mod de gândire, cu un nou set de competențe.

În acest context, sarcina-cheie a omului contemporan constă în faptul de a deveni lider și de a-i îndemna și pe alții să fie lideri. Astfel, leadership-ul este calificat ca fiind atât o artă, cât și o știință de a aduce la cunoștința oamenilor clar ideea privind demnitatea și potențialul lor, astfel, încât ei să poată descoperi aceste calități la ei înșiși [6, p.11].

Autorul sus-menționat distinge patru tipuri de intelect/aptitudini drept bază de realizare a unui atare leadership:

extent than hierarchy, procedures, rules, control, and other so-called hard management factors.

The famous scholar Stephen Covey links the answer to the importance of leadership nowadays with the new reality we are currently experiencing, i.e. with the age of information technologies and intellectual labour. The potential inherent to the intellectual labor of companies' managers and employees (human potential) grows at an exponential rather than arithmetic rate. This human potential S. Covey correlates with the eighth habit, i.e. with the new way of thinking, new set of skills.

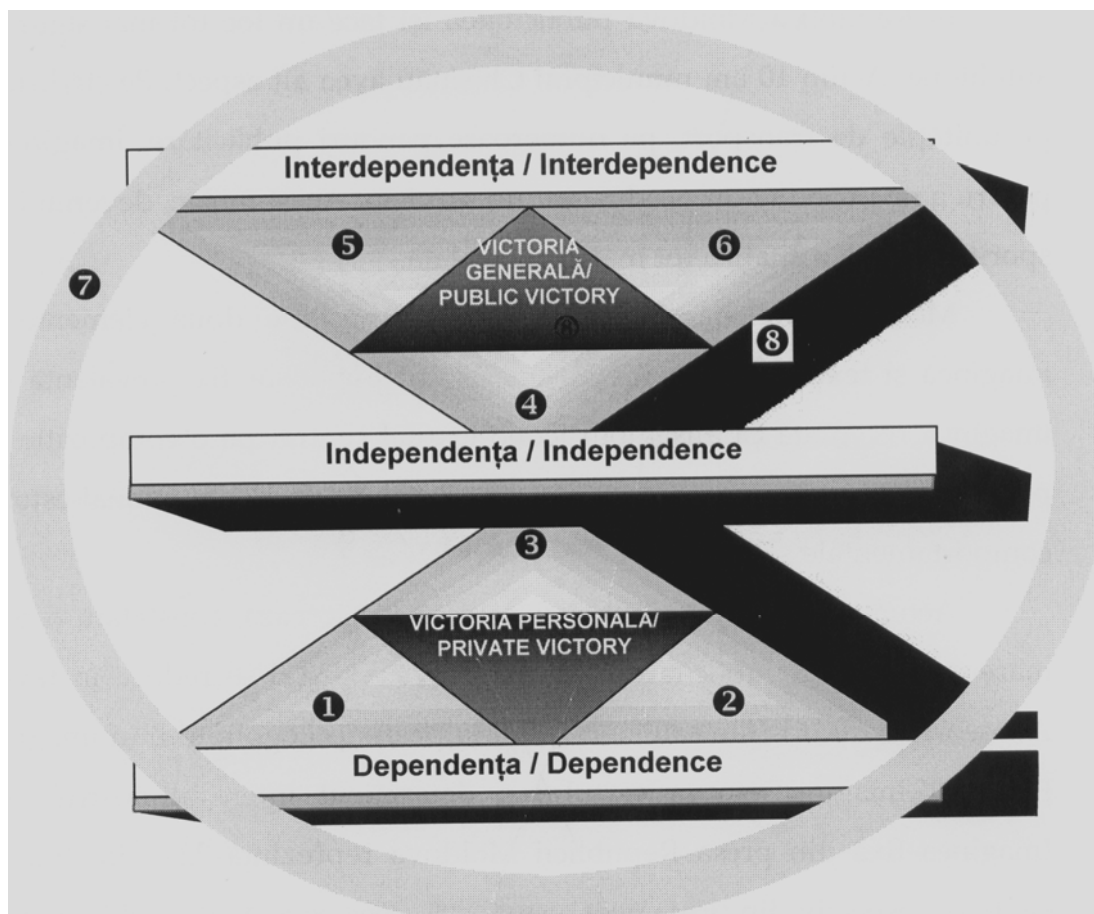
Therefore, the key task of a modern human being consists in becoming a leader and inspires others for the leadership. As a result, "the leadership is the capacity to get across the message on the unique personal significance to people as clearly as to inspire them to find theirs." In other words, as Covey puts it, "find your voice, and inspire others to find theirs" [6, p.11].

The same author identifies four intelligences as the grounds for such leadership:

- *mental intelligence*, i.e. the capacity to analyse, discuss, think theoretically, understand;
- *physical intelligence* of our body, i.e. the capacity to act in accordance with one's ideas and feelings, to achieve something desirable;
- *emotional intelligence*, i.e. self-discovery, self-awareness, social sensitivity, empathy, and capacity to interact successfully with other people;
- *spiritual intelligence* is the central among other intelligences since, to the larger extent, it determines the direction for the development of three others, and is about a servant leadership [6, p.62-65]

Figure 1 presents the interaction of the skills required by the new reality, which determine the successful performances of companies' managers and employees (from dependence to interdependence).

¹ Recunoscând importanța și actualitatea tuturor componentelor potențialului personal, în vederea realizării competitivității atât a colaboratorilor, cât și a organizației, este oportun să se pornească de la următoarea concepere a structurii potențialului uman. În opinia lui Travin V.V. [9, p.10], potențialul uman cuprinde potențialul moral (etic) – valori, motivare; potențialul de comunicare – aptitudini de colaborare și interacțiune; potențialul de calificare – cunoștințe profesionale, deprinderi și competență profesională; potențialul psihologic al salariaților; potențialul instructiv – capacități intelectuale și cognitive; potențialul creative – aptitudini creative.



**Figura 1. Noua realitate a celor șapte deprinderi + deprinderea a opta /
Figure 1. A New Reality of the 7 Habits: the 8th Habit
(Stephen Covey. Deprinderea a opta, 6, p.18 / Stephen Covy. The 8th Habit, at 6, p.18)**

① Fiți proactivi / Be proactive ② Începeți cu gândul la final / Begin with the End in Mind
③ Dați prioritate priorităților / Put First Things First ④ Gândiți în termeni de „câștig-câștig” / Think „Win-Win” ⑤ Căutați mai întâi să-i înțelegeți pe ceilalți și numai apoi o să fiți înțeles / Seek First to Understand, Then to Be Understood ⑥ Acționați sinergic / Synergize ⑦ Ascuțiți fereștrăul, reînnoiește-te mereu / Sharpen the Saw ⑧ Autoafirmați-vă și inspirați-i la aceasta pe alții. De la eficiență la măreție / Find Your Voice and Inspire Others to Find Theirs.

- *intelect mintal* – aptitudinea de a analiza, a chibzui, a gândi abstract, a înțelege;
 - *intelectul fizic al corpului nostru* – aptitudinea de a acționa în conformitate cu gândurile și sentimentele sale, de a obține cele dorite;
 - *intelect emoțional* – autocunoaștere, conștiință, sensibilitate socială, empatie și capacitate de a comunica cu succes cu alți oameni;
 - *intelect spiritual*. Acesta ocupă o poziție centrală între toate tipurile de intelect, întrucât influențează semnificativ direcția dezvoltării celorlalte tipuri. [6, p.62-65]
- Legătura reciprocă dintre deprinderile solicitate de realitatea nouă, care condiționează desfășurarea activității reușite a managerilor și a colaboratorilor în organizație (de la dependență până la interdependență), este prezentată în figura 1.
- Development and personal fulfilment embedded in management are related to the employees' needs such as self-expression, respect, success, social needs, as well as to their personal qualities such as independence, initiative, responsibility, feel for risk, commitment, and so on.
- These characteristics are revealed only with the friendly influence of managers on employees, i.e. the managers' leadership. As many researchers believe [3, 5], the most significant and inspiring achievements in business are not simply personal achievements but, rather, are the achievement of a highly efficient team guided by the leadership rules and by specific organizational culture.

Formarea și realizarea potențialului, care constă în activitatea managerială, sunt legate de astfel de necesități ale salariaților, cum sunt: autoexprimarea, respectul, succesul, nevoile sociale ale acestora, precum și de independență, inițiativă, responsabilitate, senzația riscului, perseverență etc.

Manifestarea lor este posibilă numai datorită influenței degajate a managerilor asupra colaboratorilor, adică asupra leadership-ului. Însă cele mai semnificative și însușitoare realizări în lumea de afaceri, după cum consideră mulți cercetători [3, 5], nu sunt realizările personale, ci realizările echipei înalt eficiente, care lucrează conform regulilor leadership-ului și se caracterizează printr-o anumită cultură organizațională.

În opinia noastră, leadership-ul eficient trebuie să coreleze cu stilul transformativ, carismatic și etic al conducătorului. Drept surse ale influenței acestuia sunt următoarele caracteristici ale comportamentului și ale culturii organizaționale: viziunea strategică, clară a tuturor colaboratorilor și valorile; educația liderilor; formarea sistemului de valori corporative; încrederea – ca mecanism de interacțiune; crearea atmosferei și culturii schimbărilor; consolidarea încrederii fiecăruia în forțele și realizările proprii în vederea atingerii scopurilor de echipă; mândria pentru echipă, care contribuie la motivarea colaboratorilor de a desfășura o activitate care depășește nivelul obișnuit al intensității, productivității și performanțelor.

Cunoscutul savant Ichak Adizes demonstrează, în cercetările sale, că organizația va fi performantă și eficientă într-o perspectivă apropiată și într-o perspectivă pe termen lung, dacă managementul îndeplinește următoarele patru funcții: obținerea performanțelor, administrarea, antreprenoriatul, integrarea și realizează în astfel de stiluri ale leadership-ului (managementului), cum ar fi: stilul de producător, administrator, antreprenor și integrator [3, p.37].

Leadership-ul este legat indisolubil de formarea și funcționarea companiilor în bază de echipă. Interacțiunea între echipe capătă o importanță tot mai mare și devine un factor determinant în obținerea competitivității strategice a businessului și a resurselor umane.

Recunoscând, pe bună dreptate, echipele ca un factor al transformărilor de succes în business și în societate, totuși, trebuie să se ia în considerare faptul, că implementarea metodei de lucru în echipă devine o încercare serioasă pentru mulți manageri și colaboratori, mai ales, dacă aceștia, o perioadă îndelungată s-au orientat spre metodele tradiționale de lucru.

Din această cauză, chestiunea cu privire la faptul, cum să se utilizeze mai bine potențialul personal prin intermediul potențialului activității de echipă în organizațiile de afaceri, este solicitată nu numai sub aspectul aprofundării cercetărilor teoretice, ci și sub aspectul managerilor practicieni. Dat fiind acest fapt, crește importanța aspectului aplicativ al managementului ca știință – a comportamentului organizațional, care contribuie la aplicarea reușită a concepțiilor și principiilor de echipă în practica activității organizațiilor de afaceri actuale. Aspectul menționat rămâne discutabil și în rândurile savanților, și în rândurile practicienilor din diverse țări ale lumii și din Republica Moldova. În acest caz, este recunoscută, de mulți participanți la discuție (vezi bibliografia), concepția privitoare la echipe și leadership, conform căreia crearea echipelor de înaltă productivitate se examinează ca un proces condiționat obiectiv de schimbările care au loc în mediul extern și

We think that the efficient leadership should be correlated with a transformative, charismatic, and ethic manager's style. The sources for such an influence are embedded in the behavioural and organizational culture's characteristics. They include: strategic vision and values that are clear and accepted by all employees; nurturing of leaders; development of corporate values; trust as a mechanism of interactions; fostering a culture and an atmosphere for change; strengthening the employees' confidence in their own abilities and personal fulfilment in achieving team goals; and sharing pride for the team that motivates employees for the higher performance levels.

A famous scholar Ichak Adizes proves in his studies that a company is more efficient and successful in short and long terms if its management performs four functions: produce results, administer, entrepreneur, and integrate, as well as develops such management leadership styles as producer, administrator, entrepreneur, and integrator [3, p.37].

Leadership is closely linked to the companies' development and performance based on teams. Nowadays, the teams' interaction becomes not only more important but also a determining factor in achieving strategic competitiveness in business and human resources.

Acknowledging the team factor for successful transformations in business and society, it is likewise important to recognize that the implementation of team management becomes a serious test for many managers and employees. It is especially true in cases when they have been guided by the traditional methods for a long time.

Therefore, both scholars and managers continue to address the question regarding the best ways to enable the personal fulfilment through the potential of team work in business. In that way, the applied management's aspect such as the organizational behaviour becomes instrumental since it helps to successfully apply team concepts and principles in the practice of modern business companies. This aspect, however, remains debatable among scholars as well as practitioners in many countries, including Moldova. Notwithstanding, many participants of this discussions (see bibliography) generally accept the idea that the development of highly efficient teams is a process that depends on the changes in external environment as well as on the needs for the transformation in internal environment of an organization through the fulfilment of employees' personal potential.

The result of managers' interviews that made 87.21% of a sample (see figure 1) showed that 38.05% of respondents manage the groups of three-five direct subordinates; 8.05% of

ca un proces condiționat de necesitățile transformării mediului intern al organizației prin realizarea potențialului personal al colaboratorilor.

Rezultatele sondajului managerilor, care constituie 87,21% din eșantion (vezi figura 1), de asemenea, au demonstrat că 38,05% dintre aceștia efectuează conducerea grupelor formate din 3-5 subalterni nemijlociți; 8,05% sunt manageri de subdiviziuni (secții, servicii) cu un număr de 6-7 oameni; 20,69% conduc subalternii care alcătuiesc grupe din 8-10 oameni. Un număr mic de persoane (2,70%) sunt conducători de grupe compuse din 11 oameni și mai mult. Un număr mai mare de conducători (39,81%) sunt manageri ai formațiunilor sociale cu minimum 2 persoane.

Cercetarea caracteristicilor de echipă pe grupe de întreprinderi a arătat că, în prima grupă, în care predomină managerii cu tipul monoactiv al culturii, un număr mai mare din aceștia (36,51 și 39,13%) sunt satisfăcuți de astfel de caracteristici, cum sunt: diversitatea de lucrări și participarea la luarea deciziilor. Un număr mare de respondenți (43,10%), din grupa a doua de întreprinderi (în care predomină trăsăturile poliactive ale comportamentului la colaboratori), și-au exprimat atitudinea lor pozitivă față de o astfel de caracteristică importantă a managementului precum este leadership-ul. Respondenții din grupa a treia de întreprinderi, în care predomină trăsăturile culturii reactive în majoritatea lor (37,1 și 35,43%), caracterizează pozitiv atmosfera social-psihologică, concurența prin colaborare după formula: „câștig-câștig”.

Caracteristicile de echipă nominalizate sunt prezentate mai detaliat în diagrama întocmită conform rezultatelor cercetării efectuate (figura 3).

respondents are the managers of divisions (sections and services) with six-seven people; 20.69% of respondents manage the groups of eight-ten people. It also showed that the least number of respondents, i.e. only 2.70% are the managers of groups of 11 and more people whereas the largest number (39.81%) of managers supervises the minimal units of two people.

The study of team characteristics by the groups of enterprises showed that the majority of managers (36.51% and 39.13%) in the linear-active culture dominated first group is satisfied with such characteristics as the variety of tasks and the participation in decision making, respectively. The largest number of respondents (43.10%) in the multi-active culture dominated second group expressed their positive attitude towards such important management's aspects as leadership and superleadership. The respondents of the third group with the dominant reactive culture, for the most part (37.01% and 35.43%), described positively such aspects as the social and psychic atmosphere, an organization's spirit and cohesiveness, and "win-win" cooperation.

The above-mentioned team characteristics are shown in the diagram below and are based on the study's results (figure 3).

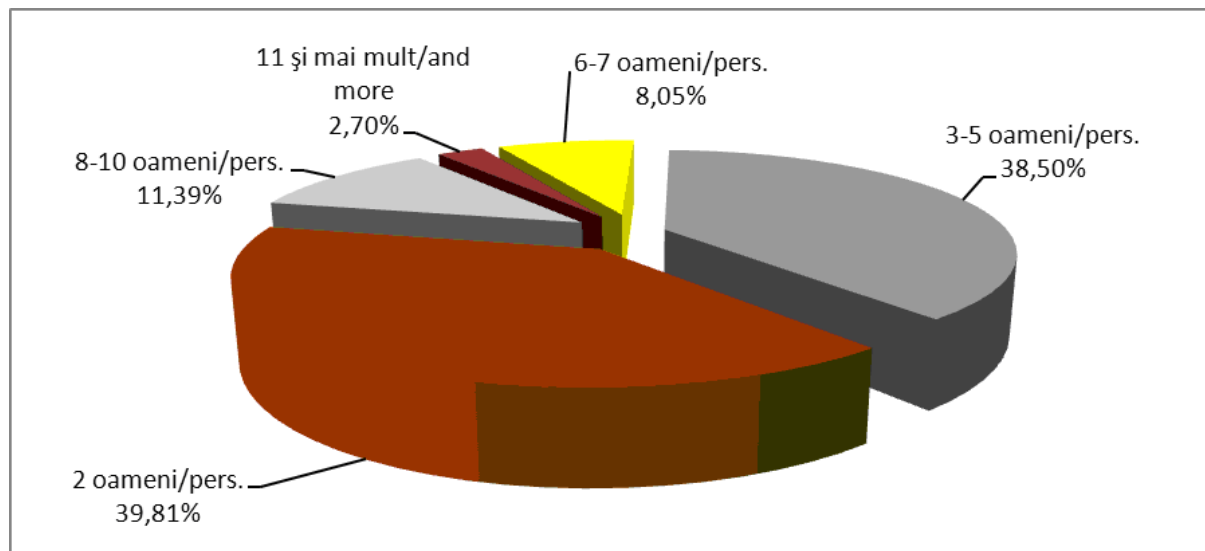


Figura 2. Componenta numerică a echipelor formale (în % față de numărul respondenților) / Figure 2. Teams' composition in number (as % of respondents' number, general sample)

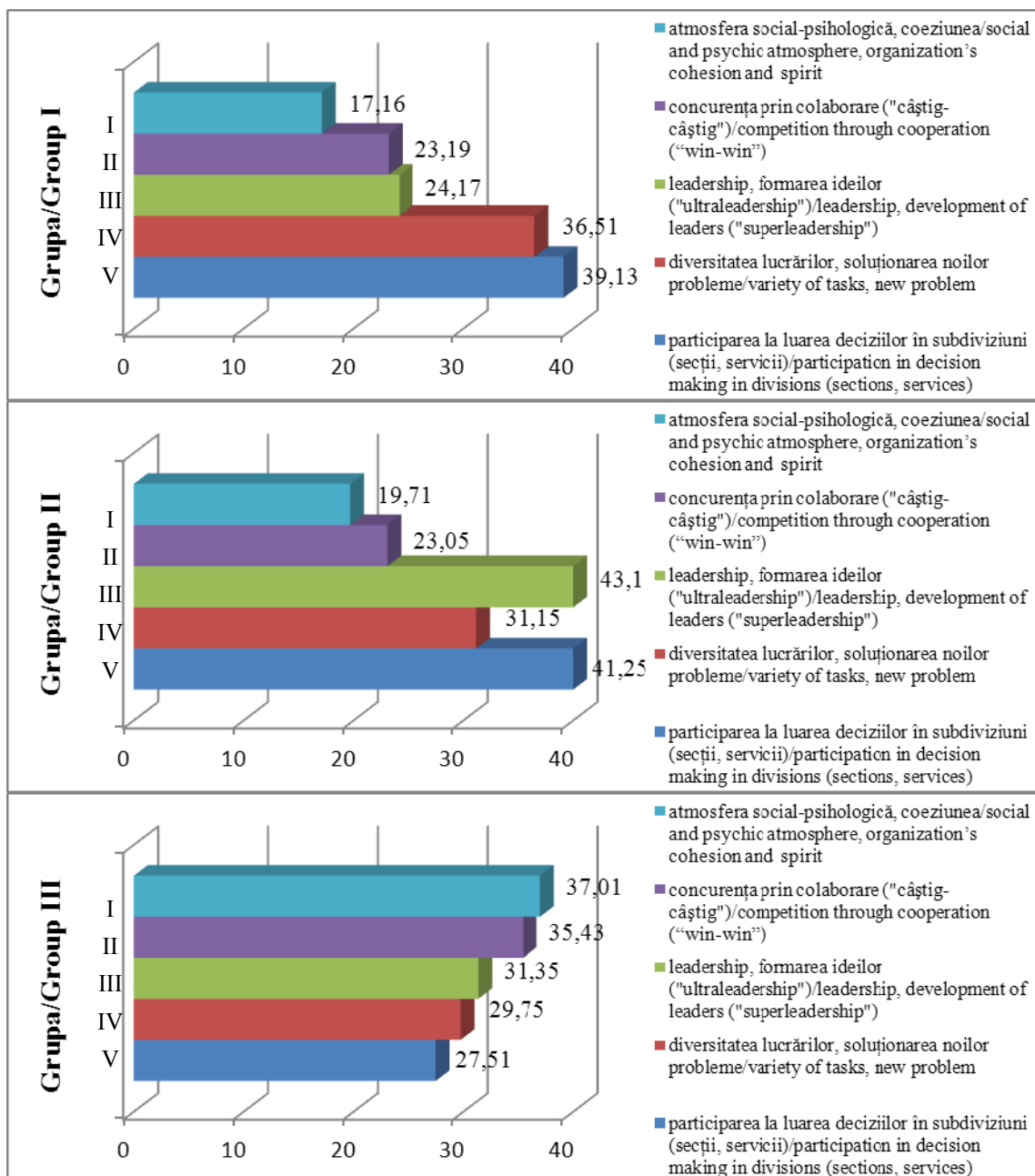


Figura 3. Gradul de satisfacție de calitatea caracteristicilor de echipă și a leadership-ului (repartizări liniare: în % față de numărul respondenților pe grupe de întreprinderi)/
Figure 3. Satisfaction with team characteristics and leadership (linear division: as % of respondents' number by organizations' groups)

Indiscutabil, crearea unor echipe de înaltă productivitate, în baza formării în acestea a atmosferei social-psihologice pozitive și a coeziunii, devine posibilă datorită dezvoltării calităților de afaceri și profesionale personale ale participanților acestora, în contextul formării potențialului resurselor umane prin intermediul instruirii și dezvoltării personalului.

Cercetarea efectuată a permis să se formuleze următoarele concluzii și recomandări:

It is certain that the development of the highly efficient teams based on the creation of a positive social and psychic atmosphere and cohesiveness become possible when the teams' participants develop their personal, business, and professional competences through the development of human resources potential by using personnel's education and training.

As a result, the conducted study led to the following conclusions and recommendations:

- Transformările organizaționale reușite ale managementului resurselor umane, prin intermediul realizării mai integrale a potențialului personal-leadership-ului și interacțiunii între echipe – sunt posibile în cazul în care acestea vor fi realizate în bază strategică și în contextul noii realități, diversității structurilor de afaceri.

Concluzie. În acest context, în condițiile culturii organizaționale (corporative) diverse a întreprinderilor studiate după criteriul deosebirilor existente în valorile și în supozițiile de bază ale managerilor și colaboratorilor, este oportun să se țină cont de tipul dominant al culturii de afaceri care se formează. În procesul cercetării au fost evidențiate întreprinderile în care un număr mai mare de colaboratori se atribuie la tipul monoactiv (grupa I de întreprinderi). Un număr mai mare de colaboratori, care preferă tipul poliactiv al culturii, au constituit, în cercetarea noastră, grupa a II-a de întreprinderi. Grupa a III-a de întreprinderi au constituit-o organizațiile în care un număr mai mare al salariaților se consideră „reactivi” (se atribuie la cultura reactivă).

Luând în considerare concluzia de mai sus, se recomandă următoarele:

- ✓ pentru ca perfecționarea managementului resurselor umane în cadrul întreprinderilor analizate să contribuie la actualizarea și realizarea reușită a strategiilor personale ale managerilor și colaboratorilor, legate de dezvoltarea carierei, în baza leadership-ului și team building-ului este necesar să crească competența interculturală (potențialul intercultural, comunicarea interculturală);
- ✓ la alegerea direcțiilor, formelor și metodelor formării potențialului intercultural personal, este rațional a se baza pe concepția (strategia) leadership-ului după formula: „ultraleadership-ul” ca „câștig-câștig”.
 - Managementul strategic al resurselor umane, spre deosebire de concepția gestiunii personalului, include nu numai planificarea, stimularea, instruirea, locațiunea, ci și realizarea leadership-ului, sporirea implicării/participării, instruirea corporativă (coaching-ul personal și profesional), promovarea în funcție și procesul de team building.

Gestiunea în baza leadership-ului și echipelor, în esență, constituie un proces strategic. În scopul efectuării reușite a acestuia la întreprinderile cercetate, este oportun să se recomande:

- ✓ în primul rând, elaborarea planurilor strategice și programelor de dezvoltare a carierei atât a managerilor, cât și a colaboratorilor, care includ tipurile verticale și orizontale ale carierei și leadership-ului;

- Successful organizational transformations of human resources management based on the greater fulfilment of personal potential such as leadership and team interactions are possible if they are implemented strategically and account for the new realities of the diversity of business structures.

Conclusion. In the context of the different organizational (corporate) culture of the studied enterprises due to the differences in values and basic suggestions of managers and employees, it is important to account for the dominant type of business culture. The study revealed three groups of enterprises. The first group consists of the employees who think of themselves as belonging to the linear-active business culture. The second group of enterprises include the majority of employees leaning towards the multi-active culture. Finally, the third group of enterprises included those where the larger number of employees feels as being “reactive” (i.e think of themselves as part of reactive culture).

Taking into consideration the above conclusions, we have the following recommendations:

- ✓ It is important to develop cross-cultural competences (cross-cultural potential, cross-cultural communication) so as to ensure that the improvement of human resources management at the studied enterprises will actually lead to the updates and successful fulfilment of personal career-focused strategies of managers and employees that are based on the leadership and development of teams.
- ✓ It is opportune to build upon the concept (strategy) of leadership that is based on the “superleadership as “win-win”” formula during the process of choosing the directions, forms, and methods for the development of personal cross-cultural potential.
 - Strategic human resources management as distinct from the concept of personnel management includes not only planning, employment, motivation, and training but also the development of leadership, an increase in involvement and participation, the corporate training (personal and professional coaching), the career advancement and the development of teams.

As such, leadership and team management is a strategic process. For its successful implementation at the studied enterprises, it is opportune to recommend the following:

- ✓ first, to develop career growth strategic plans and programs for managers and employees that will include both vertical and horizontal leadership and careers;

- ✓ în al doilea rând, transformările organizaționale în blocul „managementul resurselor umane”. O actualitate și o importanță mai mare pentru întreprinderile din grupa I o are introducerea funcției de manager de resurse umane. Pentru întreprinderile din grupa a II-a este preponderentă intensificarea relațiilor orizontale ale managerilor de personal funcționali și de linie.
- ✓ second, the organizational transformations in human resources management and their importance vary. For example, the enterprises of the first group need to introduce the position of human resources manager whereas the enterprises of the second group rather need the strengthening of horizontal ties of linear and operational personnel management.
- Pentru întreprinderile din grupa a III-a mai actuală este recomandarea legată de includerea în programele de business elaborate (planurile strategice) a indicatorilor care reflectă instruirea, ridicarea calificării și determinarea bugetelor justificate în aceste scopuri.
- For the enterprises of the third group, the most relevant recommendation is to include in the drafted business programs (strategic plans) the indicators that will reflect training and professional development, as well as the budgets for the realization of those goals.

Bibliografie/Bibliography:

1. BÎRCĂ, A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: ASEM, 2006. [Birca, A. Human Resource Management, Chișinău: ASEM, 2006].
2. BURDUȘ, Eugen. *Tratat de management*. București: Editura Economică, 2005. [Burdus, E. Management. București: Edition Economica, 2005].
3. АДИЗЕС, И. *Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей*. / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. [Adizes Ich. Leading the Leaders. How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different From Yours. /Russian edition, Moscow: Alpina Publisher, 2014].
4. АРМСТРОНГ, М. *Стратегическое управление человеческими ресурсами*. – М.: ИНФРА-М, 2002. [Armstrong M. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. Moscow: INFRA-M, 2002].
5. ДАФТ, Р. *Уроки лидерства. При участии П. Лейн*. – М.: ЭКСМО, 2008. [Daft R. The Leadership Experience. With the assistance of P. Lane. Moscow: EKSMO, 2008].
6. КОВИ, Ст. *Восьмой навык: от эффективности к величию*. / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2010. [Covey S. The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. / Russian edition. Moscow: Alpina Publisher, 2010].
7. РОББИНЗ, Стивен П. *Основы организационного поведения*. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. [Robbins S. Essentials of Organizational Behavior. – Moscow: Publishing House “Williams”, 2006].
8. МЯСОЕДОВ, С.П. *Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие*. – М.: Дело, 2003. [Myasoedov S.P. Cross-Cultural Managements. How To Do Business With Representatives From Other Countries and Cultures. Textbook, Moscow: Delo, 2003].
9. ТРАВИН, В.В.; ДЯТЛОВ, В.А. *Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие*. – М.: Дело, 2003. [Travin V.V., Dyatlov V.A. Personnel Management. Textbook, Moscow: Delo, 2003].
10. СПИВАК, В. *Корпоративная культура*. – СПб.: Питер, 2003. [Spivak V. Corporate Culture. St. Petersburg: Piter, 2003].
11. ШЕЙН, Э. *Организационная культура и лидерство*. – СПб.: Питер, 2006. [Shane E. Organizational Culture and Leadership. St. Petersburg: Piter, 2003].