UNIVERSITATEA DE STUDII POLITICE ŞI ECONOMICE EUROPENE „CONSTANTIN STERE”

Cu titlu de manuscris

C.Z.U: 338.43(498):339.727.24(043.3)

LUPANCU-POPA ELENA

COACHING-UL ŞI DEZVOLTAREA PERSONALĂ ÎN MANAGEMENTUL AFACERII DIN ROMÂNIA ȘI MOLDOVA

SPECIALITATEA 521.03 - Economie şi management în domeniul de activitate

Teză de doctor în științe economice

Conducător ştiinţific: **BĂLĂCEANU Cristina Teodora,** dr., conferenţiar universitar

Autorul: **LUPANCU-POPA Elena**

CHIŞINĂU, 2026

© ELENA LUPANCU-POPA, 2026

CUPRINS

ADNOTARE (în română, rusă și engleză)		**5**
LISTA TABELELOR		**11**
LISTA FIGURILOR		**12**
LISTA ABREVIERILOR		**15**
INTRODUCERE		**16**
1.	**CADRUL CONCEPTUAL AL FOLOSIRII METODEI COACHING-ULUI ÎN ANTREPRENORIAT**	**23**
1.1.	Fundamentele teoretice și conceptuale ale coaching-ului în activitatea antreprenorială	24
1.2.	Utilitatea coaching-ului în activitatea antreprenorială	35
1.3.	Coaching-ul în contextul societăţii contemporane	47
1.4.	*Concluzii la Capitolul 1*	56
2.	**ROLUL PROCESELOR DE COACHING ȘI MENTORAT ÎN DEZVOLTAREA ANTREPRENORIATULUI DIN ROMÂNIA ȘI MOLDOVA**	**58**
2.1.	Teoriile de dezvoltare a performanțelor antreprenoriale prin coaching și mentorat	58
2.2.	Dezvoltarea antreprenoriatului prin evoluţia antreprenorului	65
2.3.	Rolul antreprenoriatului în dezvoltarea principiilor de economie durabilă	73
2.4.	*Concluzii la Capitolul 2*	88
3.	**ROLUL COACHING-ULUI LA NIVEL DE SOCIETATE. INFLUENȚA COACHING-ULUI ASUPRA ANTREPRENORIATULUI – *STUDIU DE CAZ***	**90**
3.1.	Studiul de caz privind nevoia de mentorat și coaching pentru antreprenorii din România și Moldova	90
3.2.	Considerații asupra rezultatelor chestionarelor privind nevoia de mentorat și coaching pentru antreprenorii din România și Moldova	112
3.3.	Coaching-ul - premisa succesului în dezvoltarea antreprenoriatului	132
3.4.	*Concluzii la Capitolul 3*	140
	CONCLUZII GENERALE PRIVIND CERCETAREA ȘI RECOMANDĂRI	**143**
	BIBLIOGRAFIE	**149**
	ANEXE	**165**
Anexa 1.	Prelucrarea statistică a itemului I1	165
Anexa 2.	Prelucrarea statistică a itemului I2	166
Anexa 3.	Prelucrarea statistică a itemului I3	167
Anexa 4.	Prelucrarea statistică a itemului I4	168
Anexa 5.	Prelucrarea statistică a itemului I5	169
Anexa 6.	Prelucrarea statistică a itemului I6	170
Anexa 7.	Prelucrarea statistică a itemului I7	171

Anexa 8.	Prelucrarea statistică a itemului I8	172
Anexa 9.	Prelucrarea statistică a itemului I9	173
Anexa 10.	Prelucrarea statistică a itemului I10	174
Anexa 11.	Prelucrarea statistică a itemului I11	175
Anexa 12.	Prelucrarea statistică a itemului I12	176
CERTIFICATE DE IMPLEMENTARE A REZULTATELOR CERCETĂRII		**177**
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII		**180**
CV-UL CANDIDATULUI		**181**

ADNOTARE
la teza de doctor în științe economice ”Coaching-ul și dezvoltarea personală în antreprenoriatul din România și Moldova”, Lupancu-Popa Elena, Chișinău, 2026

Structura tezei: lucrarea cuprinde 4 capitole, precedate de introducere, urmate de concluzii generale și propuneri elaborate de autor, 172 de titluri bibliografice, 148 pagini de text de bază, 19 tabele și 40 de figuri. Rezultatele cercetării sunt reflectate în 10 lucrări științifice (5 - autor, 5 - coautor).

Cuvinte - cheie: coaching, mentorat, management, antreprenoriat, activitate, indicatori de performanță, succes, calitate, competență, cunoaștere, cercetare, dezvoltare, inovare, sustenabilitate, creștere economică, model comportamental, forță de muncă.

Domeniul de cercetare: dezvoltarea personală a antreprenoriatului, managementul activității de coaching și mentorat, abordarea conceptuală și practică a noțiunilor, procesele și instrumentele de coaching, modalități de eficientizare a managementului antreprenorilor și evaluarea contribuției activității de coaching în gestionarea activităților firmelor.

Scopul lucrării: studiul managementului activității de coaching în nevoia de adaptare a antreprenorilor la cerinţele societăţii bazate pe cunoaştere şi cunoştinţe, precum și cercetarea și evaluarea contribuției coaching-ului în dezvoltarea activităților economice ale firmelor.

Obiectivele: analiza elementelor metodologice, analiza instrumentelor, metodelor și a tehnicilor de cercetarea a impactului activității de coaching în domeniul antreprenoriatului la nivel de firmă, cu scopul de implementare în practică instrumente noi de coaching și luarea celor mai eficiente decizii în activitatea firmelor.

Noutatea și originalitatea științifică a cercetării: argumentarea teoretico-științifică a conceptului de coaching, elaborarea unui instrumentar de evaluare a eficienței acestuia, realizarea studiului de caz în determinarea rolului de coaching la nivel de societate, precum și conturarea instrumentelor și modalităților de eficientizare a managementului economic al firmelor în baza studiului și a cercetărilor teoretice ale principiilor, strategiilor și metodelor noi oferite de activitatea de coaching.

Problema științifică importantă soluționată în domeniul respectiv: tehnici și modele de perfecționare și eficientizare a managementului firmelor cu implimentare instrumentelor noi de coaching.

Semnificația teoretică: rezidă în definițiile precizate, metodele și tehnicile care pot fi aplicate de către un coacher / mentor în procesul de remodelare a deciziilor antreprenoriatului pentru creşterea nivelului de performanţă al afacerii și al dezvoltării sustenabile a afacerii.

Valoarea aplicativă: se manifestă prin efectuarea studiului de caz în determinarea rolului de coaching la nivel de societate prin evaluarea eficienței activității de coaching privind influențarea calității actului decizional, creșterea calității informației transmise și modalitatea de identificare a instrumentelor de stimulare a motivației antreprenorilor și membrilor echipei pentru creșterea performanței activității firmelor.

Implementarea rezultatelor științifice: instrumentarul elaborat și descris în lucrare a fost testat și implementat în cadrul cercetării efectuate pe eșantionul de antreprenori, oameni de afaceri, salariați cu spirit antreprenorial care au afaceri în derulare sau au intenția de a deschide o afacere.

АННОТАЦИЯ

к диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук ”Коучинг и личное развитие в предпринимательстве Румынии и Молдовы”, Лупанку-Попа Елена, Кишинев, 2026

Структура диссертации: Работа состоит из 4 глав, которым предшествует введение, за которыми следуют общие выводы и предложения, разработанные автором, 172 библиографических наименований, 148 страниц основного текста, 19 таблиц и 40 рисунков. Результаты исследования отражены в 10 научных публикациях (5 - авторских листах, 5 - соавторских листах).

Ключевые слова: коучинг, менторинг, менеджмент, предпринимательство, деятельность, показатели эффективности, успех, качество, компетентность, знание, исследование, развитие, инновации, устойчивость, экономический рост, поведенческая модель, рабочая сила.

Область исследования: личное развитие предпринимательства, управление коучинговой и менторинговой деятельностью, концептуальный и практический подход к понятиям, процессам и инструментам коучинга, способы повышения эффективности управления предпринимателями и оценка вклада коучинговой деятельности в управление деятельностью фирм.

Цель работы: изучение управления коучинговой деятельностью в контексте необходимости адаптации предпринимателей к требованиям общества, основанного на знаниях, а также исследование и оценка вклада коучинга в развитие экономической деятельности фирм.

Задачи: анализ методологических элементов, анализ инструментов, методов и техник исследования влияния коучинговой деятельности в области предпринимательства на уровне фирмы с целью внедрения на практике новых инструментов коучинга и принятия наиболее эффективных решений в деятельности фирм.

Научная новизна и оригинальность исследования: теоретико-научное обоснование концепции коучинга, разработка инструментария для оценки его эффективности, проведение тематического исследования по определению роли коучинга на уровне общества, а также определение инструментов и способов повышения эффективности

экономического управления фирмами на основе изучения и теоретических исследований новых принципов, стратегий и методов, предлагаемых коучинговой деятельностью.

Важная научная проблема, решенная в соответствующей области: методы и модели совершенствования и повышения эффективности управления фирмами с внедрением новых инструментов коучинга.

Теоретическая значимость: заключается в уточненных определениях, методах и техниках, которые могут быть применены коучем / наставником в процессе перестройки предпринимательских решений для повышения уровня эффективности бизнеса и его устойчивого развития.

Прикладная ценность: проявляется в проведении тематического исследования по определению роли коучинга на уровне общества путем оценки эффективности коучинговой деятельности в отношении влияния на качество процесса принятия решений, повышения качества передаваемой информации и способа определения инструментов для стимулирования мотивации предпринимателей и членов команды для повышения эффективности деятельности фирм.

Внедрение научных результатов: разработанный и описанный в работе инструментарий был протестирован и внедрен в рамках исследования, проведенного на выборке предпринимателей, деловых людей, сотрудников с предпринимательским духом, которые ведут свой бизнес или намереваются открыть его.

ANNOTATION

”Coaching and personal development in entrepreneurship in Romania and Moldova", to the thesis of Doctor of Economic Sciences, Lupancu-Popa Elena, Chisinau, 2026

Thesis Structure: The paper comprises 4 chapters, preceded by an introduction, followed by general conclusions and proposals elaborated by the author, 172 bibliographic titles, 148 pages of basic text, 19 tables and 40 figures. The research results are reflected in 10 scientific papers (5 - author, 5 – co-author).

Keywords: coaching, mentoring, management, entrepreneurship, activity, performance indicators, success, quality, competence, knowledge, research, development, innovation, sustainability, economic growth, behavioral model, workforce.

Field of research: personal development of entrepreneurship, management of coaching and mentoring activity, conceptual and practical approach to notions, coaching processes and tools, ways to streamline entrepreneur management and evaluation of the contribution of coaching activity to business management.

Aim of the paper: the study of the management of coaching activity in the need to adapt entrepreneurs to the requirements of the knowledge-based society, as well as the research and evaluation of the contribution of coaching to the development of firms' economic activities.

Objectives: analysis of methodological elements, analysis of tools, methods, and techniques for researching the impact of coaching activity in the field of entrepreneurship at the company level, with the aim of implementing new coaching tools in practice and making the most efficient decisions in the firms' activity.

Scientific novelty and originality of the research: the theoretical and scientific argumentation of the coaching concept, the elaboration of an instrument for evaluating its efficiency, the realization of a case study in determining the role of coaching at the societal level, as well as outlining the tools and modalities of streamlining firms' economic management based on the study and theoretical research of the new principles, strategies, and methods offered by coaching activity.

Important scientific problem solved in the respective field: techniques and models for improving and streamlining firm management with the implementation of new coaching tools.

Theoretical significance: resides in the specified definitions, methods, and techniques that can be applied by a coach/mentor in the process of remodeling entrepreneurial decisions to increase the level of business performance and sustainable business development.

Practical value: manifested through conducting a case study in determining the role of coaching at the societal level by evaluating the efficiency of coaching activity regarding the influence on the quality of the decision-making act, the increase in the quality of transmitted information, and the modality of identifying tools to stimulate the motivation of entrepreneurs and team members for increasing the performance of firm activities.

Implementation of scientific results: the instruments elaborated and described in the paper were tested and implemented within the research conducted on a sample of entrepreneurs, business people, employees with an entrepreneurial spirit who have ongoing businesses or intend to start a business.

LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1.	Modelul de mentorat dezvoltat de către Roden & O'Gorman	30
Tabelul 1.2.	Criteriile esențiale prin urmărirea de obiective SMART	33
Tabelul 1.3.	Motivele principale pentru inițierea unei afaceri proprii	37
Tabelul 1.4.	Modalitățile suport oferite de către coaching	41
Tabelul 1.5.	Competențele unui coaching antreprenorial	49
Tabelul 1.6.	Principalele provocări pe care le întâmpină managerii referitor la coaching	50
Tabelul 1.7.	Diversele înțelegeri privind coaching-ul în viața personală și cea profesională	53
Tabelul 2.1.	Elementele principale ale Zonei de dezvoltare proximală (*ZDP*)	59
Tabelul 2.2.	Dimensiunile esențiale ale Teoriei învățării experiențiale (*TIE*)	61
Tabelul 2.3.	Dimensiunile esențiale ale Teoriei învățării transformatoare (*TIT*)	64
Tabelul 2.4.	Componentele de oportunități ale antreprenorului	79
Tabelul 3.1.	Nivelele de întrebări strategice pentru stimularea procesului de gândire	91
Tabelul 3.2.	Situațiile în care antreprenorul decide asupra nevoii de a apela la un coacher/antrenor	98
Tabelul 3.3.	Statistica modelului I1 - I6	116
Tabelul 3.4.	Statistica modelului I7 - I12	117
Tabelul 3.5.	Data Information Model	118
Tabelul 3.6.	Prelucrarea statistică a itemului I3: *Considerați că realizarea unei rețele de antreprenori în România și Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale ar putea să fie un început pentru coaching în antreprenoriat?*	130
Tabelul 3.7.	Prelucrarea statistică a itemului I6: *Considerați că un antreprenor poate fi sprijinit în activitatea sa de un mentor permanent sau în anumite situații specifice?*	130
Tabelul 4.1.	Propunere de termeni motivaționali utilizaţi în limbajul de business	147

LISTA FIGURILOR

Figura 1.1.	Sistemele de semnificații după teoria lui Dweck	25
Figura 1.2.	Aspectele teoriilor psihologice ale învățării	27
Figura 1.3.	Elementele fundamentale de îndeplinire a obiectivelor de coaching	31
Figura 1.4.	Adaptarea modelului 3P (*Previziune, Proces, Producție*) a lui Biggs	43
Figura 1.5.	Modelul GROW (*Goal, Reality, Options, Will*)	45
Figura 1.6.	Întrebările care ne ajută la descoperirea potențialului după modelul GROW	45
Figura 2.1.	Zona de dezvoltare proximală (*ZPD*) în educație	59
Figura 2.2.	Caracteristicile pe care trebuie să le posede un antreprenor	66
Figura 2.3.	Caracteristicile unui „*propriul șef*" (antreprenor)	67
Figura 2.4.	Tipurile de antreprenori	70
Figura 2.5.	Trăsăturile de succes ale unui antreprenor	71
Figura 2.6.	Instrumentele de succes în activitatea de antreprenoriat	74
Figura 2.7.	Elementele-cheie pentru analiza inovării antreprenoriale	77
Figura 3.1.	Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 1: *Decizia de a apela la un coacher/antrenor când intervine?* din Studiul lucrării	95
Figura 3.2.	Elementele principale privind apelarea la un coacher/antrenor	96
Figura 3.3.	Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 2: *Unde cauţi un coacher/antrenor?* din Studiul lucrării	97
Figura 3.4.	Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 3: *În ce domenii v-ar putea fi de folos un coacher/antrenor?* din Studiul lucrării	100
Figura 3.5.	Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 4: *Ce trăsături ale unui coacher/antrenor aţi identificat?* din Studiul lucrării	102
Figura 3.6.	Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 5: *Consideraţi că în România şi Moldova este nevoie de coacheri/antrenori?* din Studiul lucrării	103
Figura 3.7.	Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 6: *Consideraţi că în România şi Moldova se ia în considerare coaching-ul?* din Studiul lucrării	104
Figura 3.8.	Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 7: *Consideraţi că realizarea unei reţele de antreprenori în România şi Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale ar putea să fie un început pentru coaching în antreprenoriat?* din Studiul lucrării	105

Figura 3.9.	Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 8: *Consideraţi că un antreprenor poate fi sprijinit în activitatea sa de un coacher/antrenor permanent sau în anumite situaţii specifice?* din Studiul lucrării	106
Figura 3.10.	Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 9: *Ce înseamnă un coacher/antrenor?* din Studiul lucrării	107
Figura 3.11.	Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 10: *Ce poate face un coacher/antrenor pentru antreprenor?* din Studiul lucrării	109
Figura 3.12.	Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 11: *Consideraţi că apelarea la un coacher/antrenor vă va dezvolta capacitatea antreprenorială?* din Studiul lucrării	110
Figura 3.13.	Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 12: *Ce fel de relaţii se pot stabili între antreprenor şi un coacher/antrenor?* din Studiul lucrării	111
Figura 3.14.	Elementele de favorizare a antreprenoriatului	113
Figura 3.15.	Funcția obiectiv a coaching-ului antreprenorial	115
Figura 3.16.	Reprezentarea grafică a itemului I1 - *Consideraţi că apelarea la un coacher/antrenor vă va dezvolta capacitatea antreprenorială?*	120
Figura 3.17.	Reprezentarea grafică a itemului I2 - *Ce fel de relaţii se pot stabili între antreprenor şi coacher/antrenor?*	120
Figura 3.18.	Reprezentarea grafică a itemului I3 - *Consideraţi că realizarea unei rețele de antreprenori în România şi Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale ar putea să fie un început pentru coaching în antreprenoriat?*	121
Figura 3.19.	Reprezentarea grafică a itemului I4 – *Ce poate face un coacher/antrenor pentru antreprenor?*	122
Figura 3.20.	Reprezentarea grafică a itemului I5 - *În care domenii v-ar putea fi de folos un coacher/antrenor?*	123
Figura 3.21.	Reprezentarea grafică a itemului I6 - *Consideraţi că un antreprenor poate fi sprijinit în activitatea sa de un mentor permanent sau în anumite situaţii specifice?*	124
Figura 3.22.	Reprezentarea grafică a itemului I7 - *Ce trăsături ale unui coacher/antrenor aţi identificat?*	125
Figura 3.23.	Reprezentarea grafică a itemului I8 - *Când intervine decizia de a apela la un coacher/antrenor?*	126
Figura 3.24.	Reprezentarea grafică a itemului I9 - *Ce înseamnă un coacher/antrenor?*	126
Figura 3.25.	Reprezentarea grafică a itemului I10 - *Consideraţi că în România şi Moldova este nevoie de coacheri/antrenori?*	127
Figura 3.26.	Reprezentarea grafică a itemului I11 - *Consideraţi că în România şi Moldova se ia în considerare coaching-ul?*	128

Figura 3.27.	Reprezentarea grafică a itemului I12 - *Unde cauți un coacher/antrenor?*	128

LISTA ABREVIERILOR

ZPD	Zona de dezvoltare proximală
3P	Previzionare / Proces / Producție
GROW	Goal / Reality / Options / Will
SMART	Specific / Measurable / Achievable / Realistic / Timed
TIE	Teoria învățării exponențiale
TIT	Teoriei învățării transformatoare
TMC	Tehnici și metode de coaching
PIB	Produs intern brut
IMM	Întreprinderi mici și mijlocii
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
MC	Managementul de coaching
N	Nivelul Obiectiv
R	Reflecţie
I	Interpretativ
D	Decizional

INTRODUCERE

Actualitatea şi importanţa problemei de cercetare. În societatea actuală, nevoia de antreprenoriat este deosebit de importantă, grație faptului că cererea de bunuri economice este segmentată şi diversificată, urmată îndeaproape de cererea de muncă. Astfel, pentru a răspunde nevoilor în schimbare a cererii, determinată de un dinamism al societăţii, antreprenoriatul devine o cerinţă importantă și actuală a societăţii. În acelaşi timp, antreprenoriatul este o chintesenţă a dezvoltării pieţei, a libertăţii de mişcare a subiecţilor economiei şi un apanaj al creativităţii și competitivității liderilor implicați în această activitate.

Orice societate, în schimbare, adaptativă şi complexă, maximizează accesul tinerilor la programe de formare bazate pe antreprenoriat. Formele de antreprenoriat conferă nevoia de adaptare a antreprenorilor la cerinţele societăţii bazate pe cunoaştere şi cunoştinţe. În acest fel s-a autonomizat apariţia şi dezvoltarea coaching-ului pentru a facilita cunoaşterea antreprenorului şi posibilitatea lui de a dezvolta competenţele în consens cu cerinţele pieţei.

Dezvoltare continuă a coaching-ului, astăzi, necesită implicarea unui cadru de management competitiv, care să pună accentul pe implementarea noilor metode și tehnici pentru perfecționarea și modernizarea acestui domeniu.

Însă, ca și în orice domeniu, persistă niște factori de influență care afectează procesul de coaching. Printre aceștia se numără nivelul de comunicare dintre coach și client, motivația persoanei care beneficiază de coaching, claritatea obiectivelor stabilite, disponibilitatea emoțională și deschiderea la schimbare. De asemenea, mediul de lucru, experiența coach-ului și resursele disponibile, pot contribui la eficiența sau dificultatea procesului.

Actualitatea temei de cercetare constă în identificarea unei soluţii de transferare de cunoştinţe dinspre specialist, profesionist în management, către antreprenor, în scopul obţinerii de bunăstare pentru societate şi avantaje pentru mediul de afaceri.

Descrierea situaţiei în domeniu şi identificarea problemei de cercetare. Lucrarea de doctorat intitulată „***Coaching-ul şi dezvoltarea personală în antreprenoriatul din România și Moldova***” face legătura dintre cele mai noi abordări în tehnica coaching-ului puse în slujba antreprenoriatului, în scopul identificării soluţiilor pentru rezolvarea unor probleme ale societăţii, în continuă mişcare. Coaching-ul nu oferă soluţii, nu identifică căi de urmat, lucrarea susţine un parteneriat între coacher şi antreprenor în scopul identificării celui mai bun traseu de dezvoltare personală pentru creşterea nivelului de performanţă al afacerii, al dezvoltării sustenabile a afacerii.

Conceptul de dezvoltare, analizat în lucrările de specialitate cercetate până în prezent, presupune o identificare a nevoilor sociale şi alocarea de resurse în scopul satisfacerii acestora.

Astfel, ideile antreprenoriale joacă un rol important, însă fructificarea acestora este în consens cu capacitatea antreprenorului de a lua decizii în complementaritate cu evoluția pieței. Potrivit cercetătorilor, dezvoltarea ideilor antreprenoriale are la bază principii de raţionalitate, eficienţă şi eficacitate economică. În viziunea actuală, orice demers antreprenorial implică dezvoltarea economică, dezvoltarea socială și dezvoltarea ecologică[1]; abordare care constituie nucleul antreprenoriatului prin raportare la latura umană, spirituală și culturală.

Chiar dacă conceptele de antreprenoriat rezidă în timp, fiind uzitate în domeniul pieței din vremuri îndepărtate, concepția tezei constă în a îmbogăți antreprenoriatul cu elemente de coaching și mentorat prin a sublinia caracterul dinamic, adaptat tipului de management participativ, centrat pe obiective, în continuă căutare de oportunități de dezvoltare.

Pe baza acestor trei obiective, organizațiile se vor orienta spre o eco – bio - economie care pune accent cu prioritate pe inovare, antreprenoriat și folosire eficientă a resurselor[2]. O abordare complexă a dezvoltării durabile este realizată de ***Papa Francisc*** în cunoscuta scrisoare enciclică *"Laudatio Si'"* din anul 2015 în care evidenția faptul că ″numai prin redescoperirea solidarității reciproce, prin reducerea risipei și schimbarea modelului de consum și producție, într-unul durabil, ne putem salva planeta, diversitatea efervescentă a vieții și ne putem asigura un viitor prosper pentru toți″.[3]

O lucrare deosebită legată de problema aleasă spre cercetare apare sub forma unui raport din 2012 scris de ***Wijkman & Rockstrom*** pentru *Clubul de la Roma*.[4] Autorii acestui raport atrag atenția asupra faptului că ne situăm pe pozițiile unei negări a importanței provocărilor legate de mediu și de epuizarea resurselor. Este nevoie de un nou mod de a gândi, de o nouă paradigmă cu privire la înţelegerea lumii. Economia de consum adoptată de țările dezvoltate nu este sustenabilă în timp. Se impune trecerea cu repeziciune la ”economia verde”, economia circulară sau utilizarea de tehnologii inspirate din natură. Integrarea obiectivelor dezvoltării sustenabile în centrul activităților economice presupune modificarea modelelor de producție și consum.

În economia postmodernă, antreprenorii au fost motivaţi de obţinerea unor rate extensive de creştere a profitului, fără a corela indicatorii economici de rezultat cu capacitatea de regenerare

[1] ”Dobrescu Emilian, Albu Liviu-Lucian, ”*Fundamentele macroeconomiei*”, Editura Economică, București, 2005.”
[2] ”Anders Wijkman, Johan Rockstrom, ”Better Growth, Better Climate: The New Climate Economy Report”, *The Global Commission on the Economy and Climate*, Washington, 2014.”
[3] ”Papa Francisc, ”*Laudatio Si'*”, Editura ARCB, București, 2015, pp.142.”
[4] Anders Wijkman, Johan Rockstrom, ”*Bankrupting Nature: Denying Our Planetary Boundaries*”**.** In collaboration with *The Club of Rome*. Routledge (Taylor & Francisc Group), New York, 2012.”

a resurselor economice. Din acest motiv, s-a produs o creştere a ofertei de bunuri economice absorbită de o cerere care trebuia susţinută prin mijloace monetare inflaţioniste[5].

Problema care a scăpat oarecum de sub control este aceea a sustenabilităţii economice şi a impactului producţiei asupra mediului, pe termen mediu şi lung. Efectele acestui proces economic extensiv, accelerat, axat pe consum, se propagă asupra mediului şi generează probleme globale, cu repercusiuni severe în termeni de asigurare a unei stări de homeostază la nivel societal. Astfel, înţelegem problema poluării, a încălzirii climatice și a variaţiilor de temperatură.

Dezvoltarea economică actuală, în contextul globalizării, impune ritmuri accelerate de creştere care utilizează resurse rare, cu o rată de înlocuire inelastică, cu efect devastator asupra omului şi a ecosistemelor naturale. Poluarea a devenit o sursă ireversibilă de modificare a climatului, a habitatului, a economicului în general, impunând resurse financiare impresionante pentru acoperirea daunelor produse în special asupra omului. Totodată, se modifică industrii, sisteme de producţie, cu efect major în planul consumului şi alocărilor bugetare. În acest fel, individul, ca forţă de muncă, surprinde ritmul haotic de dezvoltare accelerată prin modificări asupra bioritmului, motivaţiei intrinseci asupra muncii, susţinerii bugetelor de familie. Un alt efect îl constituie schimbările climatice profunde cu efect asupra sănătăţii oamenilor, turismului şi activităţilor adiacente. În acest context, utilizarea unui coach în implementarea afacerii poate sesiza acele aspecte care produc o frână în producţie determinată de raţionalitate şi potenţialul de absorbţie în mediu, atât a producţiei, cât şi a deşeurilor generate de producţie. Totodată, această frână este legată de conştiinţa socială, pe de o parte, şi de determinarea unei rate de profit marginal care poate fi suportat de economia sustenabilă, pe de altă parte.

Scopul cercetării constă în studiul managementului activității de coaching spre nevoia de adaptare a antreprenorilor la cerinţele societăţii bazate pe cunoaştere şi cunoştinţe, precum și în cercetarea și evaluarea contribuției coaching-ului în activitățile economice ale firmelor.

Corelat cu scopul cercetării, **obiectivul general al lucrării** este de a aduce clarificări conceptuale și de a investiga empiric un domeniu de interes actual, antreprenoriatul, în legătură cu capacitatea unor factori motivaţionali psihologici de influenţare a rezultatului-implementarea ideii de afaceri- spre intensificarea bunăstării comunităţii.

În atingerea obiectivului general al lucrării, cercetarea va fi detaliată pe următoarele **obiective specifice**:

- identificarea principalelor conexiuni și elemente dintre antreprenoriat şi coaching;

[5] ”Cristina Bălăceanu, Daniela Penu, Mirela Dogaru, ”The Impact of Unsustainable Economic Activity on Climate Change”, *Proceedings of the 11th LUMEN International Scientific Conference CATES*, Târgoviște, 2019.”

- evidențierea unor corelații de tip determinist dintre creșterea motivaţiei prin utilizarea tehnicilor de coaching și dezvoltarea antreprenoriatului;
- explicarea procesului de conștientizare referitor la schimbarea modului de gândire asupra antreprenoriatului și realizarea unei matrice de argumente prin care se susține necesitatea adoptării de noi modele în antreprenoriat bazate pe motivaţie.
- efectuarea studiului de caz în determinarea rolului de coaching la nivel de societate.

Noutatea și originalitatea științifică a cercetării rezidă în:

1. Fundamentarea și argumentarea teoretico-științifică a conceptului de coaching și formularea definiției proprii de coaching;
2. Identificarea și elaborarea unui instrumentar de evaluare a eficienței acestuia;
3. Conturarea instrumentelor și modalităților de eficientizare a managementului economic al firmelor în baza principiilor, strategiilor și metodelor noi oferite de activitatea de coaching;
4. Elaborarea unui glosar de termeni cu privire la coaching în antreprenoriat;
5. Realizarea studiului de caz în determinarea rolului de coaching la nivel de societate.

R**ezultatele cercetării** constau în evaluarea eficienței activității de coaching privind influențarea calității actului decizional, creșterea calității informației transmise și modalitatea de identificare a instrumentelor de stimulare a motivației antreprenorilor și membrilor echipei pentru creșterea performanței activității firmelor. Totodată, instrumentarul elaborat și descris în lucrare a fost testat și implementat în cadrul cercetării efectuate pe eșantionul de antreprenori, oameni de afaceri, salariați cu spirit antreprenorial care au afaceri în derulare sau au intenția de a deschide o afacere. De asemenea, s-a realizat studiul de caz în determinarea rolului de coaching la nivel de societate.

Ipoteza de cercetare se bazează pe presupunerea că instrumentarul de eficientizare a activităţii antreprenoriale prin utilizarea tehnicilor de coaching va conduce la bunăstarea comunităţii şi creşterea performanţelor economice ale antreprenorului.

Obiectul cercetării îl constituie grupul ţintă format din antreprenori din România și Moldova.

Problema ştiinţifică importantă soluționată constă în stabilirea modalităților de eficientizare a managementului firmelor cu ajutorul activității de coaching.

Abordarea teoretică rezidă în definițiile precizate, metodele și tehnicile care pot fi aplicate de către un coacher / mentor în procesul de remodelare a deciziilor antreprenoriatului pentru creșterea nivelului de performanţă al afacerii și al dezvoltării sustenabile a afacerii.

Tema de cercetare este deosebit de importantă în contextul prefacerilor pieței muncii. Odată cu dezvoltarea științei, a impactului inteligenței artificiale asupra modalității de acțiune și luare a deciziilor antreprenoriale, se va modifica structura ocupațiilor umane, pe de o parte, sau se vor restrânge sau chiar se vor resorbi unele dintre ocupații. Astfel, rolul coacherului devine mai proeminent în sensul în care sprijină orice demers antreprenorial în ceea ce privește percepția asupra strategiei de dezvoltare, a viziunii asupra domeniului în contextul prefacerilor actuale. Lucrarea analizează legătura dintre coaching și antreprenoriat prin stabilirea unei modalități de extindere a sferei de interes a antreprenorilor în ceea ce privește acoperirea nevoilor pieței prezente și viitoare, prin particularizarea abordării antreprenoriale în raport cu prefacerile pieței, raportate la societatea în continuă schimbare.

Pe măsură ce identifică cererea, antreprenorul va avea în vedere, explicit, satisfacerea nevoilor cererii. De asemenea, prin utilizarea de noi tehnologii în domeniul economic, nevoile, ca formă de determinare a cererii consumatorilor finali, vor fi fragmentate, atomizate din perspectiva interesului și a ariei de acoperire. Astfel, capacitatea antreprenorului de a răspunde și de a se adapta cerințelor pieței va fi ajustată în mod continuu pentru a rezista dinamicii pieței. În acest sens, rolul coachingului este de a identifica capacitatea antreprenorului de a înțelege modificările din piață, de a se substitui motivației și ubicuității consumatorului în a alege un bun sau serviciu spre a fi achiziționat.

Suportul metodologic şi teoretico-ştiinţific al tezei este alcătuit din lucrările de specialitate din teoria economică din domeniul antreprenoriatului, cu identificarea principalelor lucrări ştiinţifice din domeniul coachingului. Astfel, au fost analizate 172 de titluri ştiinţifice în scopul identificării unor linii directoare ale relaţiei coacher-antreprenor pentru creşterea nivelului de satisfacţie al consumatorului şi utilizarea raţională a resurselor, în condiţii de eficienţă şi economicitate.

Importanţa teoretică a tezei constă în stabilirea liniilor directoare ale relației dintre coacher și antreprenor. Lucrarea prefigurează faptul că, prin raportare la cerințele viitorului, coachingul poate îndruma antreprenorul în a adopta o cale de urmat spre a înțelege piața și implicațiile acesteia la nivelul consumului, cu efect în planul producției, promovării unicității modului de raportare la piață.

Valoarea aplicativă a tezei rezidă în:

- interpretarea datelor rezultate după prelucrare și sintetizarea lor în tabele și grafice;
- constituirea unui miniglosar de termeni cu destinație pedagogică;
- formularea unor propuneri pentru îmbunătățirea mediului antreprenorial prin implicarea coaching-ului.

Aprobarea rezultatelor ştiinţifice. Rezultatele cercetării au fost publicate în reviste ştiinţifice, precum şi în materialele conferinţelor naţionale şi internaţionale. În total, autorul a realizat 10 publicaţii.

Implementarea rezultatelor ştiinţifice este confirmată prin Certificate de înregistrare a obiectelor dreptului de autor şi prin Acte de implementare a rezultatelor cercetării, cu o valoare ştiinţifică şi practică certă, realizată în conformitate cu cerinţele legislaţiei în vigoare.

Totodată, rezultatele cercetării pot contribui la dezvoltarea domeniului didactic şi aplicativ în ştiinţa managementului şi antreprenoriatului, prin faptul că utilizarea metodei coaching-ului în stimularea activităţii inovative şi creatoare a antreprenoriatului, prin problematizarea funcţiilor acestuia, este relativ nouă şi se află într-un stadiu incipient al cercetării.

Investigarea subiectului ales presupune folosirea de chestionare, ipoteze de lucru și instrumente de operare în plan cantitativ sau calitativ. În acest sens, vom folosi analiza statistică, analiza cercetărilor, studiilor și rapoartelor existente. Se va folosi pentru investigarea realității chestionarul electronic, interviul, modele comportamentale și scenarii privind evoluția antreprenoriatului. În plan cantitativ, se va concepe un model econometric, simplu, de corelație dintre risipa de resurse și eficiența folosirii lor prin utilizarea ideii/conceptului de coaching în antreprenoriat. Plecând de la premisa că dezvoltarea antreprenoriatului are la bază motivaţia, vom aprecia un model econometric care se fundamentează pe bunăstare în consens cu factori psihosociali.

Modelarea procesului de diagnosticare a creşterii economice determinată de implementarea ideilor antreprenoriale începe cu analiza surselor de creştere economică în care rata de creştere economică însumează contribuţiile forţei de muncă, a capitalului şi tehnologiei. În urma identificării relaţiilor deterministe dintre factorii care contribuie la dezvoltare şi creştere economică sustenabilă, vom proceda la identificarea de chei de dezvoltare care să maximizeze relaţia de optimizare dintre consum, ca element de satisfacţie, mediu, ca asigurator al resurselor naturale şi perpetuarea noastră ca specie, tehnologie, ca incubator pentru utilizarea intensivă a capitalului uman, cu referire la creativitate, inovare şi coaching ca factor determinant pentru motivaţie.

Sumarul conţinutului tezei a fost corelat cu scopul şi obiectivele cercetării, după cum urmează: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie, anexe.

Introducerea argumentează actualitatea, importanţa, necesitatea temei de cercetare, sunt formulate scopul şi obiectivele cercetării, rezultatele cercetării şi impactul acestora asupra dezvoltării domeniului de activitate. Totodată, sunt identificate modalităţile prin care lucrarea de cercetare contribuie la dezvoltarea domeniului ştiinţific.

Capitolul 1 „Cadrul conceptual al folosirii metodei coaching-ului în antreprenoriat" prezintă elementele teoretice ale lucrării de cercetare, realizează identificarea unei corelaţii între coaching şi creşterea performanţei antreprenorului;

Capitolul 2 „Rolul proceselor de coaching și mentorat în dezvoltarea antreprenoriatului din România și Moldova" realizează o explicitare a conceptelor prin definirea lor în raport cu obiectivul cercetării, respectiv relaţia deterministă pentru a converge prin soluţii, către creşterea nivelului de performanţă al antreprenoriatului în România și Moldova;

Capitolul 3 „*Rolul coaching-ului la nivel de societate. Influența coaching-ului asupra antreprenoriatului* - *Studiu de caz*" realizează o analiză pe bază de chestionar pentru a reliefa impactul coaching-ului asupra dezvoltării nivelului antreprenoriatului în România și Moldova;

Concluzii privind cercetarea identifică rezultatele cercetării şi direcţiile de cercetare viitoare. Totodată, lucrarea propune o serie de soluţii pentru creşterea calităţii mediului de afaceri din România și Moldova, urmare a implementării programelor de coaching.

Abordarea rezultatelor investigaţiei. Principalele rezultate ale cercetării, concluziile şi recomandările esenţiale conţinute în teză, au fost expuse de autor la conferinţe, precum şi în cadrul revistelor de specialitate prin articole ştiinţifice publicate cu ISSN, în calitate de autor și coautor.

Ideile principale ale temei de cercetare sunt reflectate în publicaţiile:

1. LUPANCU POPA ELENA**,** Coaching and learning processes on personal development. În: *Social Economic Debates*, vol. 10, issue 1, pp. 51-55, Chișinău, 2021. ISSN 2360-1973, ISSN-L 2248-3837. Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/172339
2. LUPANCU POPA ELENA**,** Methods of personal development through coaching. În: *Social Economic Debates*, vol. 10, issue 1, pp. 62-67, Chișinău, 2021. ISSN 2360-1973, ISSN-L 2248-3837. Disponibil: https://www.economic-debates.ro/Art%206%20LupancuDSE%202%202021.pdf
3. LUPANCU POPA ELENA**,** The role of an entrepreneurial economy in the modern society, În: *Social Economic Debates*, vol. 11, issue 1, pp. 1-7, Chișinău, 2022**.** ISSN 2360-1973, ISSN-L 2248-3837. Disponibil: https://www.economic-debates.ro/Art%201%20DSE%201%202022.pdf
4. POPA ELENA LUPANCU POPA, How Coaching Can Impact the Growth of Productivity and Profit in a Company. În: *2nd International Conference on Education in the Digital Era*, Galați, 2023. Disponibil: https://conferences.univ-danubius.ro/index.php/EED/EED2023/paper/view/3238
5. ELENA LUPANCU POPA, The Role Of Coaching In Developing The Communication And Relationship Skills Of Entrepreneurs. În: *International Conference on Research in Business,*

Management and Finance, Barcelona, 2023. ISSN-L 3030-1106. Disponibil: https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2023/09/38-IMF6-5176.pdf

6. ELENA LUPANCU POPA, ALIONA LISÎI, CRISTINA BĂLĂCEANU, MIHAELA GRUIESCU, Linii directoare ale coaching-ului în antreprenoriat. În: *Revista Moldoscopie*, vol. 100, issue 1, pp. 78 – 83, Chișinău, 2024. ISSN 1812-2566, ISSN-L 2587-4063. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/68-73_compressed.pdf
7. ELENA LUPANCU POPA, ALIONA LISÎI, Analiza procesului antreprenorial la nivelul entității prin raportarea la coaching. În: *Revista Moldoscopie*. vol. 100, issue 1, pp. 81 – 89, Chișinău, 2024. ISSN 1812-2566, ISSN-L 2587-4063. Disponibil: https://uspee.md/wp-content/uploads/2024/12/Aliona%E2%80%91LISII%E2%80%91Elena%E2%80%91LUPANCU%E2%80%91POPA.pdf
8. ELENA LUPANCU POPA, ALIONA LISÎI, Rolul coaching-ului în procesul de maximizare a efectelor actului de învățare pentru capitalul uman. În: *Revista Moldoscopie*, vol. 100, issue 2, Chișinău, 2024. ISSN 1812-2566, ISSN-L 2587-4063. Disponibil: https://uspee.md/wp-content/uploads/2025/03/Elena-LUPANCU-POPA-Aliona-LISII.pdf
9. POPA ELENA LUPANCU, CRISTINA BĂLĂCEANU, The usefulness of coaching for the development of entrepreneurship in Eastern European countries**.** În: *16th International Conference on Modern Research in Management, Economics and Accounting*, Berlin, 2024. ISSN-L 2587-4063. Disponibil: https://www.dpublication.com/abstract-of-16th-meaconf/mnf15-3874
10. ELENA LUPANCU POPA, CRISTINA BĂLĂCEANU, ALIONA LISÎI, MIHAELA GRUIESCU, Analiza procesului antreprenorial prin relaționarea acestuia cu oportunitățile și resursele umane. În: *Revista Moldoscopie*, vol. 102, issue 1, pp. 60 – 67, Chișinău, 2025. ISSN 1812-2566, ISSN-L 2587-4063. Disponibil:https://uspee.md/wp-content/uploads/2025/09/Elena-LUPANCU-Cristina-Teodora-BALACEANU.pdf; https://doi.org/10.52388/1812-2566.2025.1(102).06

1. CADRUL CONCEPTUAL AL FOLOSIRII METODEI COACHING-ULUI ÎN ANTREPRENORIAT

1.1. Fundamentele teoretice și conceptuale ale coaching-ului în activitatea antreprenorială

Coaching-ul reprezintă un proces prin care o persoană își descoperă propriile sale resurse, în planificarea obiectivelor pentru dezvoltarea abilităților necesare întru a avea progres.

Esența coaching-ului constă în sprijinul oferit individului pentru a-și crește performanțele și încrederea în sine, fără ca mentorul să impună soluții, ci ajutându-l să le găsească singur.

Importanța acestui proces se reflectă în faptul că îi ajută pe oameni să ia decizii mai bune, să depășească obstacole și să-și planifice eficient pașii spre succes.

De asemenea, coaching-ul contribuie la dezvoltarea personală, îmbunătățirea comunicării și formarea unei mentalități orientate spre rezultate. În esență, este un instrument valoros pentru evoluție continuă, atât în mediul profesional, cât și în viața de zi cu zi.

La fel, coaching-ul este un instrument de comunicare și reflecție prin care individul este încurajat să identifice obstacolele, să găsească soluții și să își optimizeze acțiunile prin acțiunile de gândire pentru a ajunge la schimbări pozitive și durabile.

Studiul literaturii de specialitate a permis autorilor să desprindă teoretizări fundamentale ale conceptului de coaching în activitatea de antreprenoriat și caracteristici ale acestuia, pe care le vom descifra în continuare și să expună opinia proprie a noțiunii de coaching.

Coaching-ul, ca profesie, a apărut din lumea sportului în lumea afacerilor, la începutul anilor 1980 iar în această etapă, dezvoltarea coaching-ului profesionist s-a realizat în companii de top din întreaga lume.

Meta-teoriile care stau la baza înțelegerii noastre asupra învățării și a construcției cunoașterii sunt constructivismul social-cultural (***Bruner***, 1996) și o abordare umanistă, centrată pe persoană pentru a facilita învățarea și dezvoltarea **(*Wenger*,** 1999) [16, 162].

În lucrarea „*Sociocultural approaches to learning and development*" (***Steiner & Mahn***, 1996), învățarea și dezvoltarea cognitivă sunt privite ca un proces dinamic, complex, interdependent și comunicativ ce conţine aspecte sociale și individuale în care cunoașterea și înțelegerea sunt împărtășite și construite în contexte şi formate culturale, mediate de limbaj și alte sisteme simbolistice [151].

Teoria învățării pe tot parcursul vieții (***Claxton***, 1999) și învățarea teoriei puterii (***Deakin-Crick, Broadfoot & Claxton,*** 2004) oferă o relatare radicală și erudită a psihologiei învățării umane. Promotorii acestor teorii susţin că învățarea include ingredientele identităților,

experiențelor, capacităților, atitudinilor, dispozițiilor și relațiilor care pun accentul pe procesul de învățare și implicare. Aceste teorii sugerează o nouă știință a învățării care se referă îndeaproape la viața de zi cu zi, care este, de asemenea, luată în considerare în teoria câmpului cognitiv (***Lewin***, 1947) [24, 44, 98]. Caracteristica esențială a psihologiei cognitive este că percepția și realitatea unui individ sunt definite relativist și interactiv.

De asemenea, autorii teoriilor învăţării continue şi ai teoriei puterii afirmă că motivațiile și procesele intelectuale ale unei persoane sunt profund afectate de obiectivele sale personale, care pot fi atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. Se sugerează că schimbarea poate avea loc numai într-un context în care o persoană are o înțelegere și o analiză detaliată a evenimentelor psihologice și a factorilor care îi influențează în prezent comportamentul.

Teoria rezonează cu înțelegerea învățării, coaching-ului și mentoratului prin faptul că este orientată spre scop, fiind ciclică și progresivă; recunoaște atât influențele pozitive și negative asupra mediului învățării, cât și complexitatea și subtilitățile procesului de coaching și mentorat.

Teoria fluxului (***Csikszentmihalyi***, 1997) descrie o stare optimă de motivație intrinsecă, în care o persoană care este pe deplin cufundată într-o activitate provocatoare, obţine maximum de atenţie şi rezultat: ”atunci când obiectivele sunt clare, feedback-ul relevant, iar provocările și abilitățile sunt în echilibru, atenția devine ordonată și investită pe deplin” [36].

Relevanța deosebită a acestei teorii este că ”realitatea subiectivă” a indivizilor oferă o relatare unică a oamenilor: ce înseamnă să fii implicat activ, ce fac și gândesc subiecţii în timpul implicării, cum se simt în legătură cu starea de contemplare, dacă oferă comentarii despre viețile lor în schimbare. Un antrenor sau mentor de învățare încearcă să sprijine cursantul să obțină o stare de ”flux”, ca un echilibru între provocarea sarcinii și abilitățile cursantului, prin folosirea de instrumente eficiente care să confere acestuia exercitarea controlului asupra propriilor cunoștințe. Mai mult decât atât, un antrenor sau un mentor de învățare investește timp, atenție și înțelepciune pentru a ajuta cursantul în călătoria sa, pentru a dezvolta un ”instrument puternic pentru crearea ordinii din haos”. Este legat de argumentul lui ***Claxton*** potrivit căruia cursanții trebuie să fie dotați cu puteri pozitive de învățare pentru un viitor cu un anumit nivel de complexitate, incertitudine și provocare [24].

Modelul de învățare accelerată al lui ***Rose*** susține că se bazează pe teorii neuropsihologice despre modul în care oamenii învață. Acesta acoperă șase etape de învățare: o mentalitate pentru succes; dobândirea faptelor; căutarea sensului; declanșarea memoriei; expunerea a ceea ce se cunoaşte; reflectare asupra modului în care se manifestă procesul de învăţare. Cu toate acestea, modelul nu îndeplinește cerința unui model de "proces" care ar putea fi aplicat învățării coaching-ului și mentoratului [139].

Coaching-ul, după cum afirmă ***Gallwey***, este un adevărat joc care începe în interiorul omului și este o luptă dintre încredere și îndoială, dintre claritate și confuzie. La fel, coaching-ul îi ajută pe oameni să își gestioneze obstacolele interne, iar rolul coacher-ului nu este să dea sfaturi, ci să creeze conștientizare [66].

Cercetătorul ***Whitmore*** a adaptat coaching-ul pentru mediul organizațional și antreprenorial. Modelul lui GROW este folosit astăzi de manageri, lideri și antreprenori pentru stabilirea obiectivelor, luarea deciziilor și îmbunătățirea performanței echipelor. Potrivit lui ***Whitmore***, coaching-ul se referă la deblocarea potențialului unei persoane de a-și maximiza propria performanță; de asemenea el crede că la baza acestuia se situează inteligența emoțională [167].

Orice persoană cu o inteligență emoțională ridicată și cu abilități de comunicare dezvoltate poate să fie coach, atâta timp cât persoana respectivă nu încearcă să-și impună propriile păreri sau să dea sfaturi, ci este pregătită să te asculte sincer și să înțeleagă cât mai bine problema cu care te confrunți la un moment dat.

Teoria lui ***Dweck*** sugerează că oamenii tind să dezvolte unul dintre cele două ”sisteme de semnificații” și anume: mentalitate fixă și mentalitate de creștere [52], conform figurii 1.1.:

Fig. 1.1. Sistemele de semnificații după teoria lui Dweck

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [52]*

Persoanele cu o mentalitate de creștere sunt persoanele cu abilități, inteligență și competențe ce pot fi dezvoltate prin efort, practică și deschidere spre feedback. Acestea nu se

consideră ca talente fixe, ci ca ceva ce poate fi îmbunătățit, modelat, cultivat și dezvoltat în timp prin învățare.

În același timp, ***persoanele cu mentalitate fixă*** tind să creadă că inteligența, personalitatea și atributele lor sociale sunt fixe și nealterabile,

Dweck susține că adulții pot facilita conceptul de stimă de sine asociat cu auto-determinarea, punând accentul pe ”învățare, provocări, efort și strategii”, mai degrabă decât pe rezultate, ținte și performanță [52]. Această teorie are implicații semnificative în înțelegerea comună a ceea ce ar trebui să pună accentul pe învățare, coaching și mentorat.

Mentoratul se referă la un proces care servește drept exemplu sau reprezintă persoana care facilitează și asistă dezvoltarea altei persoane.

Procesul de mentorat include modelarea mesajelor și a sugestiilor inoculate la începutul procesului de dezvoltare **(*Gay***, 1995). Din perspectiva acestei lucrări, mentoratul este un proces în care antrenorii demonstrează o serie de competențe de coaching cognitiv, cum ar fi punerea unor întrebări atent construite pentru a stimula reflecția, concentrarea și utilizarea datelor în scopul aprofundării unor competențe cu privire la învățare [69].

Douglas & McCauley au menționat că scopul coaching-ului este susținut de schimbările cognitive, emoționale și comportamentale care facilitează atingerea obiectivelor și îmbunătățirea performanței [49].

În literatura de specialitate există un consens puternic asupra conceptului de coaching, că coaching-ul este un proces de dezvoltare individuală bazat pe colaborare spre îndeplinirea obiective propuse.

Mulți autori subliniază că esența coaching-ului constă în facilitarea descoperirii propriilor decizii și în stimularea potențialului personal, fără impunerea unor direcții fixe.

De asemenea, este larg acceptat că relația dintre coach și client se bazează pe încredere, comunicare deschisă și responsabilitate comună. Cercetările și teoriile de specialitate converg spre ideea că coaching-ul are ca scop sprijinirea evoluției, îmbunătățirea performanțelor și dezvoltarea personală spre obținerea succesului.

În teoriile lui ***Zeus & Skiffington*** (2000) se menționează că, fără a înțelege teoriile învățării, practica coaching-ului atârnă într-un abis teoretic. Astfel, ceea ce clienții învață în mod constant dintr-o experiență de coaching, se poate structura astfel: autocunoaștere sporită, acceptare de sine și un sentiment de bunăstare; îmbunătățirea stabilirii obiectivelor și a atingerii obiectivelor, a echilibrului în viață și a nivelurilor mai scăzute de stres; creșterea descoperirii de sine, a încrederii în sine și a exprimării de sine; o mai bună comunicare și probleme de gestionare a

abilităților; îmbunătățirea calității vieții; perspective mai largi privind integrarea pe piața muncii. Prin urmare, astfel de rezultate se obțin numai printr-un proces de învățare [171].

În aprofundarea conceptului de antreprenor, în anul 2001, ***Nonaka & Nishiguchi*** au menționat că coaching-ul/mentoratul ar trebui încurajat pentru a facilita relațiile la locul de muncă, în sensul transferului de cunoștințe implicite [120].

Natura mentoratului este o abordare colaborativă și reciproc avantajoasă între mentor și client, după cum a dezvăluit ***Lim*** [100].

Astfel, mentoratul este un factor care promovează orientarea privind dezvoltarea carierei și modelarea rolurilor, în cazul în care ambele contribuie semnificativ la dezvoltarea angajatului.

Perspectiva centrată pe persoană contemplă ființele umane ca pe cei mai buni experți ai lor, cu o tendință inerentă, actualizantă spre creștere, dezvoltare și funcționare optimă în mediul social potrivit, în care oamenii se simt înțeleși, apreciați sau acceptați pentru ceea ce sunt.

Joseph a susținut că abordarea centrată pe persoană este congruentă cu etosul psihologiei coaching-ului și mentoratului. În practică, această abordare este favorizată de mai mult de 70% din sursele de coaching (***Palmer & Whybrow***, 2006) [84, 126].

Trebuie remarcat faptul că teoriile psihologice implicate în cercetarea noastră se concentrează pe următoarele aspecte, după cum este descris în figura 1.2.:

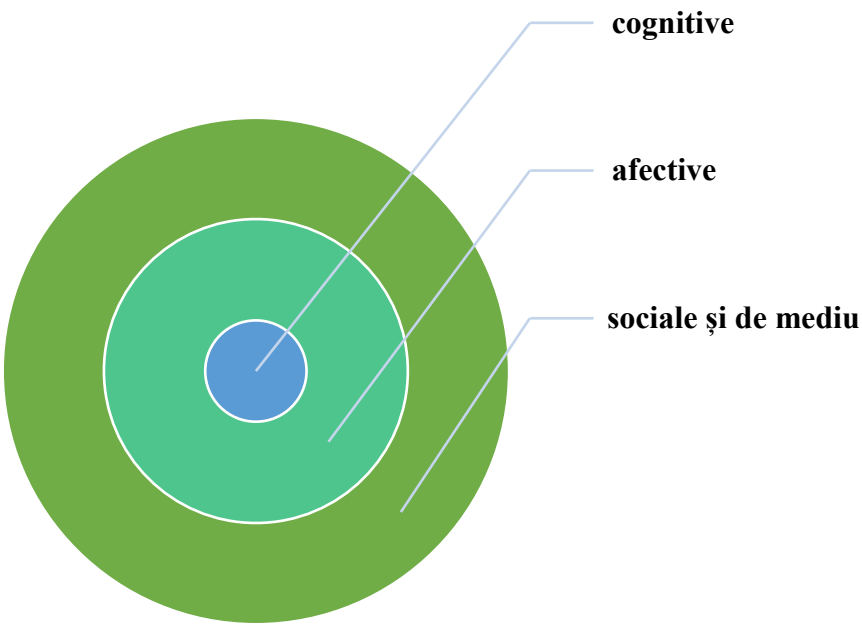


Fig. 1.2. Aspectele teoriilor psihologice ale învățării

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [159]*

Acestea implică o investigare cuprinzătoare și sistematică a experiențelor generale de învățare ale unei persoane situate în contexte și circumstanțe specifice.

Un alt specialist în acestă știință care aduce o contribuţie importantă în dezvoltarea conceptului de coaching este cercetătorul ***Ganser*** care a declarat că coaching-ul/mentoratul a reprezentat un instrument care a rămas foarte important în îmbunătățirea abilităților de management și a dezvoltării personale [65].

Prin urmare, mentoratul este o relație dinamică care duce la creativitate, creștere profesională și control asupra tehnicilor de rezolvare a problemelor.

Lord et al. descriu coaching-ul ca fiind un proces care are în vedere creșterea competențelor specifice cu caracter aplicativ în anumite aspecte ale muncii unei persoane [101].

Coaching-ul constituie, totodată, un element esențial al dezvoltării profesionale avansate, având rolul de a sprijini valorificarea potențialului individual și optimizarea performanței personale. În același timp, acesta contribuie la dezvoltarea capacității elevilor de a aplica și transfera cunoștințele dobândite, astfel încât să poată obține rezultate complexe și să acționeze în mod autonom.

Potrivit (***Lord et al.*** 2008), coaching-ul reprezintă un proces orientat spre dezvoltare și învățare, având ca scop îmbunătățirea performanței într-un anumit domeniu al activității practice. Astfel, acesta poate fi înțeles ca abilitatea coach-ului de a oferi sprijin profesional suplimentar, contribuind la valorificarea potențialului clienților și la creșterea eficienței acestora în realizarea sarcinilor și obiectivelor de lucru [101].

Accentul se va pune pe colaborarea continuă, sprijin pentru planificarea activităților care să conducă la atingerea performanțelor în baza unui plan stabilit și agreat de relația partenerială coach-client.

La fel și cercetătorii ***Gaving*** și ***Williams*** au subliniat că relațiile de mentorat pot influența în mod semnificativ dezvoltarea și avansarea individuală a carierei, atât mentorul, cât și clientul beneficiind de pe urma relației parteneriale [68, 170].

Există o serie de modele de coaching și mentorat disponibile care au o bază psihologică care ne-a influențat gândirea și ne-a direcționat atenția cercetării noastre către dezvoltarea unui model psihologic unificat de învățare a coaching-ului și mentoratului.

Cercetătorii ***Du Toit & Reissner*** (2012) evidențiază modul în care coaching-ul contribuie la dezvoltarea capacității individului de a-și amplifica sensibilitatea și nivelul de conștientizare atât față de propria persoană, cât și în relație cu ceilalți. Dezvoltarea conștiinței de sine presupune accesul la un feedback sincer și constructiv, însă obținerea acestuia poate fi dificilă în mediul organizațional, mai ales în situațiile în care clientul ocupă o funcție de conducere [51].

Lyons & Pinnell au identificat o relație semnificativă între coaching-ul în domeniul alfabetizării și îmbunătățirea rezultatelor la citire și scriere. De asemenea, Norton a evidențiat

efectele pozitive ale inițiativei naționale dedicate lecturii, program care include o componentă solidă de coaching pentru dezvoltarea competențelor de alfabetizare [107, 121].

Pe de altă parte, ***Olivero, Bane & Kopelman*** au descoperit că formarea urmată de coaching-ul *unu-la-unu* a crescut într-un mod semnificativ productivitatea, în comparație cu formarea individuală [124]. Astfel, coaching-ul a dus la o îmbunătățire semnificativă a scorurilor testelor elevilor ne scriu și autorii ***Carnahan et al.*** [20].

În urma cercetărilor realizate de **Lapp, Fisher, Flood și Frey**, s-a constatat că performanțele studenților în domeniul alfabetizării au înregistrat creșteri semnificative pe parcursul procesului de coaching [96]. De asemenea, coaching-ul exercită o influență pozitivă asupra rezultatelor cursanților, aspect evidențiat în evaluări ample ale procesului de învățare. **Joyce** a demonstrat că performanțele academice ale studenților s-au îmbunătățit atunci când coaching-ul a fost integrat într-un program de dezvoltare profesională [85].

Literatura de specialitate privind coaching-ul academic s-a dezvoltat considerabil în ultimele decenii. Cu toate acestea, analiza cunoștințelor existente indică faptul că practica și cercetarea în domeniul coaching-ului rămân încă relativ separate de teoriile psihologice relevante.

În prezent, coaching-ul integrează unele dintre principalele teorii psihologice, având la bază perspective behavioriste și cognitiviste, analizate dintr-un punct de vedere istoric. Psihologia învățării și domeniile conexe sunt valorificate pentru susținerea și fundamentarea literaturii relevante din sfera coaching-ului.

Cu toate acestea, persistă o anumită lipsă de claritate în ceea ce privește relația dintre fundamentele teoretice, conceptele utilizate și modelele de coaching aplicate în diferite domenii. În acest context, coaching-ul este definit ca „un parteneriat cu clienții într-un proces creativ și reflexiv, menit să îi inspire să își valorifice la maximum potențialul personal și profesional”.

Kimble consideră că învățarea reprezintă un proces de „schimbare relativ permanentă a comportamentului sau a potențialului comportamental, determinată de experiență”. Totodată, acesta subliniază importanța schimbărilor cognitive și emoționale care apar în cadrul învățării de tip cognitiv [88].

De asemenea, (***Roden & O'Gorman,*** 2005) sugerează un model de mentorat pentru tineri, un model care este dezvoltat cu referire la teorii psihologice [137].

Se au în vedere un număr de patru procese psihologice, conform tabelului 1.1.:

Tabelul 1.1. Model de mentorat dezvoltat de către Roden & O'Gorman

Teorii psihologice	Caracteristica proceselor psihologice	Elemente esențiale ale teoriei
Încredere reciprocă și empatie în relații	reprezintă fundamentele unei comunicări autentice și eficiente, elemente esențiale pentru construirea unor interacțiuni stabile, armonioase și orientate spre cooperare în echipă	• consolidează colaborarea • reduc conflictele • facilitează luarea deciziilor comune, • dezvoltă relații profesionale și personale stabile
Dezvoltarea socială și emoțională	este procesul prin care o persoană își formează treptat abilitățile necesare pentru a înțelege și gestiona propriile emoții, pentru a construi relații sănătoase și pentru a interacționa eficient cu cei din jur	• înțelegerea propriilor emoții, valori și comportamente • capacitatea de a gestiona reacțiile emoționale în mod sănătos • exprimarea clară și respectuoasă a nevoilor și gândurilor
Dezvoltarea cognitivă bazată pe teoria social-culturală	stabilește procesul prin care gândirea, învățarea și abilitățile intelectuale ale unei persoane se formează și evoluează prin interacțiunea constantă cu mediul social, cultural și cu persoanele semnificative din jur	• colaborare cu alții mai competenți • realiza personală cu ajutorul unui ghid. • învățarea mediată prin instrumentele culturale
Dezvoltarea identității	determină procesul prin care o persoană își formează treptat imaginea despre sine, valorile, convingerile, rolurile sociale și sentimentul de apartenență	• înțelegerea propriilor trăsături, • cunoașterea valorilor personale care îl reprezintă • înțelegerea rolului sociale în viață • alegerea direcțiilor de viață • percepția sa în diferite situații

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [136].*

Acest model este unul liniar bidimensional de "intrare/ieșire" care nu ține cont de natura complexă și dinamică a învățării, specifică coaching-ului și mentoratului.

Totodată, modelul nu este însoțit de îndrumări practice clare cu privire la modul în care un antrenor sau un mentor ar putea aplica principiile psihologice relevante în practica lor. Modelul nu generează informații despre modul în care antrenorii sau mentorii ar putea stabili relații interpersonale de încredere și bazate pe respect.

Modelul nu indică "poziția" care urmează să fie adoptată de antrenor sau mentor (adică poziția de lider sau poziția de executant) în raport cu cursantul și nici nu recunoaște experiențele cursanților în procesul de coaching sau mentorat.

Coaching-ul, după cum cunoaștem, reprezintă un proces de evoluție continuă, deoarece îl ajută pe individ să își dezvolte treptat abilitățile, mentalitatea și capacitatea de a lua decizii.

Conceptul modern de coaching își are originile în a doua jumătate a secolului al XX-lea, ca rezultat al evoluțiilor din psihologie, management și alte domenii, reflectă un dialog unde persoanele descoperă noi perspective, își îmbunătățesc capacitățile profesionale și studiază să utilizeze resursele interne într-un mod mai eficient.

Evoluția are loc atât pe plan personal, cât și profesional, deoarece coaching-ul stimulează autocunoașterea, clarificarea valorilor și formarea unor obiceiuri pozitive; cu fiecare etapă a procesului, individul devine mai responsabil, mai încrezător și mai capabil să depășească provocările. Astfel, coaching-ul în activitatea antreprenorială nu este doar o tehnică, ci un parteneriat orientat spre progres și transformare durabilă.

Totodată, coaching-ul se bazează pe ideea că un antreprenor își poate maximiza potențialul atunci când dispune de potențial profesionist, orientat spre îndeplinirea obiectivelor, dezvoltarea competențelor și îmbunătățirea procesului decizional.

Fundamentele teoretice spre îndeplinirea obiectivelor de coaching provin din următoarele elemente, după cum sunt redate în figura 1.3.

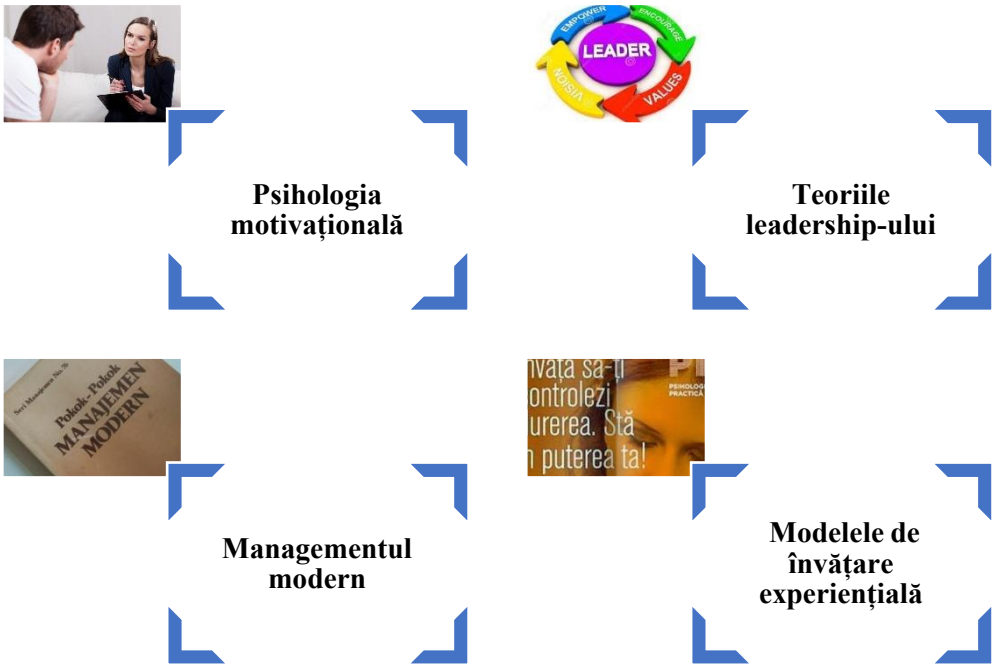


Fig. 1.3. Elementele fundamentale de îndeplinire a obiectivelor de coaching

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor:[164]*

Instrumentele fundamentale de îndeplinire a obiectivelor de coaching sunt foarte importante și asigură claritate, efectuează o planificare eficientă care permit urmărirea progresului și dezvoltă responsabilitatea antreprenorului. Aplicarea acestor instrumente fundamentale duce la creșterea eficienței procesului de coaching, sprijină dezvoltarea profesională și personală și contribuie la atingerea obiectivelor într-un mod structurat.

Cercetătorii menționați mai sus, precum: ***Whitmore, Gallwey*** și ***Ganser*** au influențat modul în care coaching-ul este aplicat în afaceri, punând accent pe responsabilitate, performanță și dezvoltare continuă.

Conceptual, coaching-ul antreprenorial presupune o relație de colaborare între coach și antreprenor, bazată pe comunicare deschisă, inteligență emoțională și sprijin orientat spre soluții (***Whitmore,*** 2002) [166].

În acest proces, antreprenorul este încurajat să își identifice resursele interne, să depășească obstacolele și să adopte o mentalitate orientată spre inovație și creștere.

În societatea contemporană, oamenii sunt nevoiți să se adapteze permanent schimbărilor, să își dezvolte abilitățile de gândire, să găsească soluții eficiente pentru probleme și să ia decizii adecvate. În acest context, progresul uman depinde în mod esențial de procesul de învățare.

Astfel, principiile învățării contribuie la explicarea unei mari părți a comportamentului uman cotidian, motiv pentru care acest domeniu ocupă un loc central în psihologia modernă. Psihologii educaționali urmăresc aplicarea conceptelor psihologice pentru a crește eficiența experienței de învățare, având în vedere aspecte precum resursele educaționale, curriculumul și metodele de predare.

În domeniul educațional coexistă diferite teorii cognitive și comportamentale ale învățării. Deși atât teoreticienii cognitivismului, cât și cei ai behaviorismului utilizează metoda științifică pentru investigarea procesului de învățare, aceștia se diferențiază prin ipoteze, principii, obiective și metode de cercetare. Fiecare dintre aceste perspective urmărește, în esență, dezvoltarea unor modele capabile să contribuie la îmbunătățirea calității educației.

În prezent, numeroase companii multinaționale implementează programe de coaching destinate managerilor și directorilor lor. De asemenea, liderii politici și oficialii guvernamentali apelează tot mai frecvent la servicii de coaching. De-a lungul evoluției sale, coaching-ul a integrat concepte și competențe provenite din domenii variate, precum consultanța managerială, psihologia, psihoterapia, lingvistica, antropologia sau practicile meditative.

Ca urmare, această profesie aflată în continuă dezvoltare include numeroase ramuri și specializări, precum coaching-ul de afaceri și alte forme conexe, unite prin obiectivul comun de

a-i ajuta pe clienți să își dezvolte autocunoașterea și responsabilitatea personală prin stabilirea și urmărirea unor obiective de tip SMART, după cum sunt indicate în tabelul 1.2.:

Tabelul 1.2. Criteriile esențiale prin urmărirea de obiective SMART

Criteriile esențiale	Caracteristica obiectivului	Ce include acest obiectiv
S – ***Specific/specific***	Obiectivul trebuie să fie clar, bine definit și fără ambiguități	• ce vrei exact să realizezi • de ce este important obiectivul • cine este implicat • locul sau mediul în care se desfășoară. • ce resurse sunt necesare
M – ***Measurable/măsurabil***	Evaluarea progresului prin indicatori	• **i**ndicatori concreți • criterii clare de evaluare • rezultatul final măsurabil • instrumente de măsurare • frecvența măsurării
A - ***Achievable/realizabil***	Atingerea obiectivului cu resursele disponibile	• verificarea resurselor disponibile • analiza capacităților reale • identificarea pașilor concreți • evaluarea obstacolelor posibile • gradul de dificultate
R - ***Realistic/realist***	Importanța obiectivului și alinierea la nevoile și scopurile mari.	• alinierea cu scopurile mari • valoarea adăugată • consistența cu prioritățile • impact pozitiv • motivația
T **– Timed/temporizat**	Obiectivul trebuie să aibă un termen concret de realizare.	• stabilirea unui termen clar • planificarea etapelor • evaluarea progresului • claritate în finalizare

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [48]*

Criteriile ale obiectivelor SMART sunt extrem de importante pentru antreprenori și în procesul de coaching, deoarece oferă o structură clară și orientată spre rezultate. Totodată, aceste

obiective SMART oferă antreprenorilor și celor care practică coaching-ul un cadru organizat, măsurabil și motivant, esențial pentru atingerea performanței și dezvoltarea durabilă a afacerii.

Procesul de profesionalizare a coaching-ului este încă în desfășurare și presupune consolidarea mecanismelor de acreditare, precum și adoptarea unor standarde comune de conduită profesională.

Coaching-ul reprezintă o relație valoroasă pentru persoanele care trec prin schimbări importante în viața lor, constituind o abordare orientată spre obiective prin integrarea mai multor perspective într-un cadru operațional unitar. În timp, acest proces contribuie la transformarea cunoștințelor în competențe practice și favorizează apariția unei învățări transformatoare, în măsura în care tehnicile de învățare sunt aplicate în mod responsabil. Totodată, coaching-ul facilitează procesul de învățare și obținerea rezultatelor prin valorificarea competențelor fundamentale ale coach-ului.

Coaching-ul centrat pe obiective dispune de o filozofie proprie, fundamentată, printre altele, pe teoriile referitoare la stabilirea obiectivelor și autoreglare. Numeroase cercetări și lucrări din domeniu evidențiază caracterul implicit al învățării în coaching, aspect care favorizează atingerea obiectivelor și susținerea schimbării personale și profesionale.

Un element definitoriu al coaching-ului îl constituie integrarea instrumentelor și conceptelor provenite din diverse domenii, precum psihologia, managementul, filosofia sau științele sociale, precum și orientarea sa constantă către inovare. În acest context, psihologia are o contribuție semnificativă la fundamentarea conceptuală a practicii coaching-ului, având în vedere că numeroși coach-i și manuale de specialitate utilizează tehnici inspirate din teoriile comportamentale și cognitive aplicate în practica actuală.

Spre deosebire de teoriile expuse anterior, ***Whitmore*** propune următoarea definiție: ”coaching-ul este deblocarea potențialului unei persoane de a maximiza propria performanță și de a ajuta clientul să învețe prin raportare la propriile competențe și dorința de învățare continuă” [167].

Astfel, coaching-ul devine un instrument esențial pentru consolidarea viziunii, eficientizarea strategiilor și creșterea succesului în mediul antreprenorial.

Generalizând opiniile cercetătorilor cu privire la definiția de coaching autorii lucrării își expun propria viziune după cum urmează:

„Coaching-ul reprezintă un instrument de dezvoltare a unei persoane pentru a-și mări valorile sale prin învățare continuă și îndeplinirea obligațiunilor personale de lucru, desfășurând o afacere de succes pe un termen durabil”.

1.2. Utilitatea coaching-ului în activitatea antreprenorială.

În scopul transformării cunoştinţelor în produse ale societăţii care conferă valoare şi utilitate muncii, se poate folosi tehnica coaching-ului pentru a motiva deţinătorii de cunoştinţe şi competenţe să le folosească în mod efectiv în cadrul unei acţiuni de tipul „a face".

Utilitatea deţinerii cunoaşterii este modalitatea prin care produsul cunoaşterii (un bun sau un serviciu) devine efectiv recunoscut de către societate şi folosit în scopul satisfacerii unei nevoi reale. Astfel, coacher-ul reţine nivelul de cunoştinţe al unei persoane, dorinţa acestuia de a folosi cunoaşterea în cadrul unei activităţi producătoare de valoare şi îl „antrenează" pentru a conferi utilitate atât cunoştinţelor şi competenţelor deţinute, cât şi bunurilor economice produse. În acest sens, se stimulează motivaţia intrinsecă şi extrinsecă.

După cum s-a mai menționat, coaching-ul este un instrument prin care cunoştinţele latente se manifestă în urma stimulării voinţei şi motivaţiei; de fapt, este o metodă de lucru care angrenează atât stimuli interni, cum ar fie ego-ul, dar şi stimuli externi, cum ar fi aprecierea.

De asemenea, coaching-ul presupune modalitatea prin care dobândirea de cunoştinţe poate fi folosită sau nu în aplicarea lor, în scopul producerii de performanţă. „A ştii" diferă de „a ştii şi a face, totodată". Tehnica coaching-ului este de a dezvolta deprinderi ca cel care ştie, adică deţine cunoştinţe, să poată şi face, adică să aplice cu succes cunoştinţele deţinute, căci deţine know-how.

Pe plan mondial, tot mai mulţi antreprenori utilizează coaching-ul pentru dezvoltarea afacerilor proprii și pentru îmbunătăţirea relaţiilor cu echipele pe care le conduc. Coaching-ul se extinde în mod continuu, devenind metoda preferată a oamenilor pentru a descoperi noi posibilităţi de maximizare a propriei performanţe.

Definițiile coaching-ului date de către experţi susţin faptul că, acceptarea coaching-ului ca metodă de abordare a problemelor, a deciziilor şi a obţinerii celor mai bune rezultate, va avea un impact major asupra oamenilor şi organizaţiilor prin creşterea nivelurilor de performanţă.

Dat fiind faptul că nivelul consumului este reprezintă un indicator care situează individul în raport cu gradul de satisfacere al nevoilor sale în raport cu societatea, relația dintre cerere și ofertă devine primordială, în special prin modul de alocare a resurselor limitate, în scopul de a satisface cererea la un nivel cât mai ridicat.

Implicarea coaching-ului constă în identificarea pragului de la care un antreprenor discerne între ceea ce cere piaţa şi nivelul real al producţiei care se încadrează în matricea utilizării raţionale a resurselor rare, inclusiv a capitalului uman.

Astfel, *autorii îşi propun identificarea unei relaţii de cauzalitate între coaching şi decizia antreprenorului cu privire la stabilirea nivelului de producţie care contribuie la creşterea economică sustenabilă***.**

Prin consum, în tipul actual de societate, individul face dovada unei apartenențe la un anumit statul societal, ceea ce impune un anumit standard și o reflectare în raport cu nivelul de bunăstare economică sau avuție.

De asemenea companiile, prin consum, creează relații de interdependență, subordonare sau supunere, în funcție de manifestarea puterii de cumpărare.

Societățile moderne sunt orientate spre consum, oamenii se concentrează mai mult pe satisfacerea nevoilor lor de consum, un element pentru acest fapt fiind folosirea pe scară largă a creditului, de consum sau de nevoi personale, ceea ce contribuie la creșterea nivelului de îndatorare, și implict, de dependență economică.

Un coacher va identifica atât ce îşi doreşte antreprenorul, dar şi măsura în care dorinţele şi modalităţile de implicare în afacere sunt compatibile cu principiile unei dezvoltări sustenabile.

În România există un număr de aproximativ „21,3 firme mici şi mijlocii la 1.000 de locuitori, media în U.E. fiind de 42,7 de firme la 1.000 de locuitori" [59]. Pentru dezvoltarea antreprenoriatului, ca soluţie, pe lângă susţinerea reactivării învăţământului antreprenorial şi dual/profesional în România, este nevoie de dezvoltarea ariei competenţelor profesionale a tinerilor în consens cu cerinţele angajatorilor, cu nevoia de acoperire a cererii de bunuri economice şi prin oferta internă, adică pe piaţă să existe şi produse românești competitive, ca alternativă pentru produsele din import.

Utilizarea coaching-ului în antreprenoriat contribuie la dezvoltarea antreprenoriatului prin susţinerea de programe de asistare tehnică de specialitate/consultanță a antreprenorilor în procesul de incubare a unei afaceri. Mai mult decât atât, un antreprenor, prin luarea în considerare a asistenţei unui coacher, poate identifica resorturile motivaţionale ale afacerii prin raportare la cerere, prin luarea în considerare a acelor limite care pot determina nivelul de performanţă exclusiv prin raportare la piaţă.

În condiţiile în care, pentru creşterea antreprenoriatului în România și Moldova, se susţine dezvoltarea capitalului autohton, conferirea de şanse egale pe piaţă pentru dezvoltarea capitalului, atât cel românesc, cât şi cel atras, va conduce la dezvoltarea sectorului de afaceri.

În acest sens, apelarea la coaching va contribui la identificarea potenţialului de dezvoltare al pieţei interne, va determina gradul de specificitate al unei afaceri care să răspundă nevoilor pieţei, atât interne, cât şi externe, privită prin prisma necesităţilor cererii. Susţinerea de iniţiative care dezvoltă antreprenoriatul autohton va încuraja cooperarea la nivelul pieţei între antreprenori

şi coacheri pentru determinarea celor mai bune tehnici de influenţare a cererii în scopul susţinerii de produse care să creeze piaţă şi în acelaşi timp, dezvoltarea economiei locale.

Prin urmare, autorul susţine dezvoltarea economiei locale, care reprezintă un element esenţial în dezvoltarea convergentă/sinergetică a economiei României. La nivel local, resursele economice sunt slab utilizate, nu există o înzestrare tehnică a muncii în consens cu evoluţia tehnologică care să permită obţinerea de bunuri economice competitive.

Astfel, prin intervenţia metodei coaching-ului, avem în vedere susţinerea interesului antreprenorilor de a considera mediul de afaceri o oportunitate, atât pentru obţinerea de profit din creşterea rentabilităţii capitalului investit, cât şi din abordarea sustenabilă a resurselor existente la nivel local, în scopul valorificării lor pentru creşterea nivelului bunăstării populaţiei.

Pentru a dezvolta interesul pentru antreprenoriat la nivelul unei societăţi care încă are reminiscenţe comuniste şi o parte însemnată a populaţiei depinde în mare măsură de politicile publice, va trebui ca societatea să construiască şi să promoveze modele de eroi antreprenori. Aşa încât, orice succes în afaceri, pe plan local, regional sau naţional, va trebui promovat, adus la cunoştinţa publicului, atât ca exemplu de bune practici, cât şi prin spectrul bunurilor economice produse, a utilităţii economice pe care le au respectivele bunuri economice.

Un factor decisiv pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial este cultivarea acestuia de la cele mai mici vârste, prin includerea în programa şcolară, fiind percepută iniţial ca o joacă îmbinată cu responsabilitatea, ulterior, prin prisma abilităților dobândite, va putea fi evidentă în formarea de deprinderi comportamentale şi atitudinale care să formeze viitorul adult, cu spirit antreprenorial sau, cel puţin, cu o bună educaţie în procesul de decizie, la nivel personal sau la nivel de companie.

Alegerea, pe principii de raţionalitate economică, cu efect asupra nivelului bugetului, cu repercusiuni la nivelul variabilelor macroeconomice, va fi una eficientă şi în măsura în care populaţia beneficiază de cunoştinţe antreprenoriale.

Totodată, se constată tot mai mult că tinerii îmbrățișează antreprenoriatul cu entuziasm, ca pe o alegere de carieră în dezvoltarea lor profesională.

Primele cinci motive pentru care aceștia vor să-și înceapă propriile afaceri, le evidențiem în tabelul 1.3.:

Tabelul 1.3. Motivele principale pentru inițierea unei afaceri proprii

Motivele principale	Caracteristica motivului
Oportunitatea de a-și folosi abilitățile	dobândirea de noi competențe, experiență și creștere în domeniul ales.

Flexibilitate de a-și organiza timpul	afacerea proprie oferă posibilitatea de a stabili propriul program și de a echilibra mai bine viața profesională cu cea personală.
Realizarea propriu lor șef	să ia decizii și să controleze direcția afacerii lor fără a depinde de alții.
Câștigul banilor mulți	posibilitatea de a obține venituri mai mari și de a valorifica potențialul personal.
Realizarea propriilor idei	posibilitatea de a materializa o idee inovatoare sau pentru a satisface o nevoie identificată pe piață.

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor:[154*].

Deși, activitatea antreprenorială tinde să crească odată cu vârsta, mulți reprezentanți ai generației Milenium (sau Generația Y, adică acei oameni născuţi între anii 1982 - 2000) prezintă niveluri ridicate de interes pentru antreprenoriat. Dezamăgiți de perspectivele lor de angajare pe o piaţă corporatistă și dispuși să profite de șansa de a-și controla propriile destine, sute de tineri aleg antreprenoriatul ca drumul lor inițial în carieră. Persoanele cu vârste cuprinse între 16 ani și 29 de ani consideră că deținerea propriilor afaceri este cea mai bună modalitate de a crea securitatea locului de muncă și de a obține echilibrul dintre viața profesională și cea pe care o caută.

Lansarea unei afaceri în timpul facultății oferă multe avantaje, inclusiv accesul la cercetare și consiliere în carieră dar începerea unei cariere antreprenoriale ridică, de asemenea, provocări, inclusiv lipsa resurselor financiare, a experienței de afaceri și a timpului. Tinerii tind să fie extrem de creativi, iar acest lucru poate oferi companiei un avantaj competitiv. În plus, tinerii realizează adesea lucrurile fără o justificare din perspectiva analizei oportunitate-cost.

Pe măsura dezvoltării cunoştinţelor antreprenoriale, nevoile populaţiei pot fi satisfăcute cu ajutorul bunurilor economice produse. Satisfacerea nevoilor ca efect al consumului, se poate realiza prin cererea de bunuri economice. ia o bună parte a acesteia este sub formă de servicii pe care le realizează, în mod particular, antreprenorii.

Oferta de servicii este în mare măsură un apanaj al satisfacerii cererii specifice, aducând în acelaşi timp şi cea mai mare valoare adăugată, fiind de fapt bunuri cu un conţinut ridicat de inovaţie. Aceste bunuri economice/servicii încorporează valoarea intrinsecă, fiind îndeosebi bunuri *made by*, nu bunuri *made in*, și de aceea, valoarea acestora depinde de capitalul uman atras în procesul de producţie.

Totodată, antreprenoriatul incumbă în cadrul bunurilor economice produse, progresele tehnologice înregistrate de societate într-o formă mai rapidă decât la nivelul companiilor mari.

Astfel, pentru produsele de serie mică, aportul tehnologiei este deosebit de facil, în măsura în care antreprenorul fie deţine cunoştinţele necesare, fie apelează la un coach care îi predefineşte oferta în scopul adaptării acesteia la profilul cererii.

De asemenea, internetul, cloud computing-ul și marketing-ul mobil permit proprietarilor de afaceri să utilizeze o varietate de aplicații de afaceri, de la gestionarea bazelor de date și controlul inventarului, la gestionarea relațiilor cu clienții și contabilitate, ceea ce a redus costurile de pornire și operare a afacerii. Companiile mici cu creștere rapidă pot înlocui rețele de calculatoare și spațiile mari cu aplicații de cloud computing, ceea ce permite antreprenorilor să-și construiască companiile fără a suporta costuri generale ridicate.

Vânzările online, care reprezintă în prezent cam 30% - 40% din totalul vânzărilor cu amănuntul, creează multe oportunități pentru antreprenorii cu experiență web [150].

Astfel, un antreprenor onest, care apreciază, promovează şi susţine calitatea produselor, va acţiona în mediul online aidoma ca în mediul offline, ceea ce va antrena cererea, în special de servicii. Totodată, în prezent, vânzările urmăresc în primul rând obţinerea unui randament, atât pentru vânzător, cât şi pentru cumpărător, prin calitate, economia de timp şi de bani. Un coach va influenţa antreprenorul în urmărirea interesului personal prin prisma satisfacerii interesului clientului, ca efect al maximizării utilităţii marginale pentru bunul achiziţionat.

Întreprinderile mici nu se mai limitează la urmărirea clienților în interiorul propriilor granițe. Trecerea la o economie globală a deschis ușa către oportunități de afaceri pentru antreprenorii dispuși să îşi asume riscul unei afaceri la nivel regional sau global. Apariția unor piețe de potențial în întreaga lume în condiţiile în care barierele se prăbușesc în calea afacerilor internaționale, urmare a acordurilor comerciale reciproc avantajoase, au deschis lumea antreprenorilor care caută noi clienți. În condiţiile în care companiile mari au crescut odată cu piețele globale, întreprinderile mici au creat un sector numit; micromultinaționale, sector care se concentrează mai mult pe satisfacerea nevoilor clienților, indiferent de provenienţa lor.

Multe companii mici care ar putea exporta nu profită de oportunitățile de export, de multe ori pentru că proprietarii lor nu știu cum sau de unde să înceapă operaţiunile de export.

Deși mediul economic regional/mondial este turbulent, acestea rămân în continuare, în contextul comerțului internațional, oportunități globale pentru întreprinderile mici care au o perspectivă pozitivă de dezvoltare pe termen lung.

De asemenea, companiile mici care s-au extins cu succes pe piețele externe tind să se bazeze pe următoarele strategii: cercetarea temeinică a piețelor externe; utilizarea resurselor guvernamentale concepute pentru a ajuta companiile mici să-și stabilească o prezență internațională; determinarea de alianțe cu partenerii locali în scopul promovării de produse care să

încorporeze inovaţie şi progres tehnologic, să fie fiabile şi să răspundă nevoilor consumatorului.

Una dintre cele mai bune modalități de a reduce probabilitatea ca afacerea să eșueze este crearea unui plan de afaceri. În acest caz, deţinerea de cunoştinţe economice, juridice, de marketing, pot determina succesul scrierii unui plan de afaceri, în condiţiile asumării unei strategii de dezvoltare. În situaţia în care antreprenorul nu este sigur de reuşită, apelarea la un coacher poate conferi o șansă de câștig pentru realizarea în condiţii de competitivitate a planului de afaceri.

Majoritatea tinerilor antreprenori nu au avut ocazia să câștige o experiență bogată în afaceri, dar au acces la mentori care deţin know-how în afaceri. A învăța construirea și gestionarea unei companii cu puține resurse este o bună pregătire pentru orice antreprenor. În primele zile ale start-up-urilor, mulți antreprenori de succes găsesc modalități creative de a-și finanța afacerile și de a-și menține cheltuielile de funcționare la nivel minimal.

Pentru că le lipsesc resursele financiare, antreprenorii trebuie să-și folosească creativitatea, ingeniozitatea și inteligența pentru a-și comercializa companiile în mod efectiv. Antreprenorii de succes recunosc importanța de a-și controla programele (pe cât posibil) și de a lucra cât mai eficient posibil.

Indiferent de tipul de afacere lansat, antreprenorul trebuie să înveţe să "gestioneze" oamenii/capitalul uman. Fiecare afacere depinde de o seamă de angajați instruiți și motivați și niciun proprietar de afaceri nu poate face totul de unul singur. Oamenii pe care un antreprenor îi angajează determină, în cele din urmă, "înălțimile pe care compania le poate urca sau adâncimile la care se poate cufunda". Atragerea și păstrarea unui corp de angajați de calitate nu este o sarcină ușoară, rămâne o provocare pentru fiecare proprietar de afaceri mici.

Un alt element de luat în considerare este clientela. Cei mai mulți antreprenori de succes au o modalitate de a-și convinge clienții asupra superiorității companiilor lor sunt față de concurenții lor, chiar dacă vând produse sau servicii similare.

Este deosebit de important pentru companiile mici să se ridice împotriva rivalilor mai mari, mai puternici, cu resurse financiare mai mari. În mod ideal, baza pentru diferențierea unei companii de concurenții săi este determinată de totalitatea proceselor realizate la un nivel superior în raport cu concurenţa. Pentru companiile mici, această bază este adesea serviciul pentru clienți, calitatea produselor sau orice altceva care este important pentru atragerea și păstrarea clienților la un nivel ridicat de satisfacţie.

Una dintre cele mai mari provocări ale societății contemporane constă în capacitatea oamenilor de a transforma cunoștințele în competențe practice și de a se adapta rapid schimbărilor. În contextul în care transformările au loc într-un ritm accelerat, indivizii dispun de tot mai puțin timp pentru a reacționa și pentru a se adapta noilor condiții și cerințe.

Potrivit lui Anthony Grant (***Grant, 2006***), coaching-ul reprezintă „un proces colaborativ, orientat spre soluții și rezultate, prin care coach-ul facilitează îmbunătățirea experienței de viață și a performanței clientului în diferite domenii, susținând învățarea autodirijată, dezvoltarea personală și atingerea obiectivelor acestuia” [72].

În acest context vom descrie modalitățile suport oferite de coaching, conform tabelului 1.4.:

Tabelul 1.4. Modalitățile suport oferite de către coaching

Element	Descriere
Ascultarea activă	Ascultare: prin observarea mișcărilor corpului clientului, gesturi, tonul vocii, ritmul vorbirii, pauzele și mișcările ochilor. Antrenorii pot acorda atenție congruenței cuvintelor și a comportamentului nonverbal al clientului. Ascultarea conferă posibilități, obiective, vise, aspirații, contribuind la descoperirea, valorificarea viziunii asupra valorilor, angajamentului și scopului clienților, ceea ce se repercutează în cuvintele și comportamentul clienților pentru a extinde punctele forte asupra instrumentelor de operare în scopul creșterii nivelului de performanță. Ascultarea cu inima observă ce emoții apar pe măsură ce rezonează cu clienții. Ascultarea cu intuiție acordă atenție imaginilor, metaforelor și cuvintelor sau expresiilor interne ce apar din interior ca o conexiune intuitivă. Ascultând cu corpul, antrenorii observă unde reacționează în corpul lor ceea ce aud sau simt din prezența clientului.
Adresarea de întrebări	Coaching-ul folosește întrebări puternice pentru a facilita antrenorilor să-și găsească propriile răspunsuri. Antrenorii pun întrebări în loc să dea răspunsuri. Antrenorii pun întrebări deschise în loc de cele apropiate.
Oferirea de feedback	Antrenorii servesc ca o oglindă pentru a ajuta antrenorii să își conștientizeze modul de acțiune și operare. Antrenorii primesc feedback. În timp ce văd sau aud orice indicii cu privire la posibilități, obiective, vise, aspirații, descoperiri, pot avansa elemente privind valorificarea viziunii clienților în ceea ce privește ajustarea valorilor,

	angajamentului și scopului prin backtracking (de exemplu: repetarea de cuvinte și propoziții), oglindirea și reflectarea limbajul corpului, gest, postură, tonul vocii și chiar stilul de respirație. Relația de coaching include ascultarea activă; prin adresarea de întrebări se obține feedback pozitiv pentru a facilita învățarea și schimbarea cleintului.

Sursa: *Contribuția autorului pe baza literaturii de specialitate studiate [12]*

Învățarea reprezintă un proces dinamic ce implică beneficiarii educației, actul de învățare și cadrele didactice. Înțelegerea relațiilor dintre factorii care influențează acest proces le oferă profesorilor posibilitatea de a crea un mediu educațional favorabil unei învățări eficiente. În acest context, oportunitatea de a învăța poate fi privită ca un sistem dinamic și complex, aflat într-o permanentă căutare a echilibrului.

Pentru punerea în valoare a învăţării prin coaching am analizat o serie de teorii şi modele, descrise în cele ce urmează.

Modelul elaborat de Biggs în anul 1996, cunoscut sub denumirea de Previzionare - Proces - Producție sau Modelul 3P, a fost conceput pentru a evidenția interacțiunile dintre furnizorii de educație și beneficiarii procesului educațional, generate de așteptările pe care ambele părți le au în legătură cu activitatea de predare și învățare [13].

Modelul 3P evidențiază trei etape în cadrul cărora sunt integrați factorii ce influențează învățarea, referindu-se la ansamblul condițiilor și stărilor individuale care conturează procesul educațional. Cele trei etape sunt următoarele:

= ***prima etapă*** - *etapa de previzionare* - arată cum procesul d învățarea se bazează pe instrumente alocate pentru a întrevedea rezultatul învățării;

= ***a doua etapă*** – *procesul* - identifică o serie de resurse care conduc la obținerea rezultatului, centrat pe nivelul de competență al beneficiarului actului educațional, pe categorii și trepte de învățare;

= ***a treia etapă*** - *producția* – are în vedere elementele care susțin obținerea rezultatelor în procesul de învățare, bazat pe instrumente, tehnici, resurse.

Pe măsura trecerii timpului, s-au conturat versiuni modificate ale modelului 3P, respectiv: *modelul 4P* care include: Produsul, Prețul, Plasarea și Promovarea, *modelul 5P* cu luarea în considerare și a Populației, *modelul 6P* cu referire la Proces și *modelul 7P* cu punerea în valoare a elementelor de natura fondului comercial cum ar fi: ambianța, brandul, website-ul etc.

În acord cu abordarea subiecților educației prin raportare la experiențele anterioare în învățare (***Prosser & Trigwell,*** 1999) cu referire procesele de predare și învățare (***Ramsden,*** 2003), se constată faptul că actul educațional poate fi o translatare a experiențelor în învățare pentru a descoperi noi elemente educaționale [134, 136].

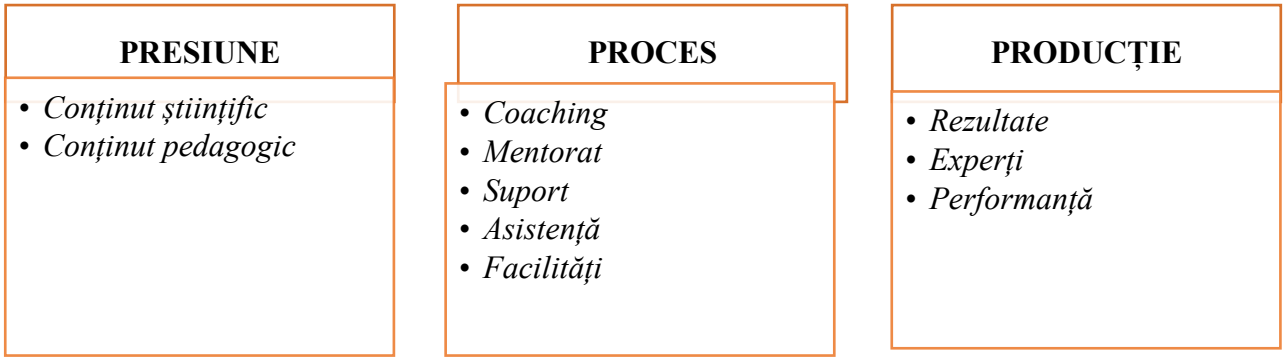
În cadrul coaching-ului și mentoratului, prima etapă, denumită etapa de previzionare, face referire la cunoștințele și abilitățile anterioare ale cursantului, care influențează procesul de dobândire a unor noi cunoștințe și pot avea efecte asupra desfășurării și rezultatelor învățării. Această etapă este influențată atât de proces, cât și de produs, fiind luate în considerare caracteristicile coach-ului implicate în definirea și structurarea sarcinilor de învățare.

Cea de-a doua etapă, etapa de proces, vizează modul în care sunt gestionate sarcinile stabilite în cadrul procesului de coaching, precum și motivațiile, tendințele și deciziile asociate atingerii indicatorilor de performanță.

În final, a treia etapă conduce către produsul învățării și evidențiază rezultatele cognitive obținute pe parcursul procesului educațional, reflectate în performanțele și competențele dezvoltate.

Acest model a oferit ajutor pentru a explora natura oportunităților educaționale menite să încurajeze cooperarea deoarece reprezintă un sistem care poate fi descris ca totalitatea proceselor de învățare în orice medii culturale, lingvistice și educaționale, similare sau diferite. Practica colaborativă care motivează pozitiv și angajează părțile prin stilurile lor de învățare conduce la rezultate pozitive. Acest model este esențial pentru a descrie contribuția diferitelor etape la schimbarea nivelurilor de cunoștințe și abilități ale coach-ilor.

Fig. 1.4. Adaptarea modelului 3P (*Previziune*, *Proces*, *Producție*) al lui Biggs



Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [13]*

În continuare, vom descrie rolul ***modelului de coaching GROW*** în activitatea de antreprenoriat.

Rolul principal al modelului de coaching, ***modelul GROW,*** și-a câștigat popularitatea de la introducerea sa și a fost avansat de către cercetătorii ***Whitmore, Fine & Graham*** în anii 1980 [167]. Există, de asemenea, diverse modele și teorii ale contribuției coaching-ului la îmbunătățirea personală.

Cu toate acestea, în timp ce, în teorie, este clar ce ar trebui făcut pentru ca coaching-ul eficient să aibă loc, există foarte puține cercetări privind eficacitatea coaching-ului (***Theebom,*** 2014) [157].

Cercetătorul Mukherjee a evidențiat faptul că modelul GROW reprezintă un instrument validat în coachingul de performanță, utilizat pe scară largă în mediul organizațional, în special în gestionarea problemelor legate de performanță. Conform acestuia, principiile modelului GROW își au originea în teoria jocului dezvoltată de Galleway, fiind influențate de limitările abordărilor tradiționale de coaching [115].

Galleway a observat că modelul pornește de la erorile comise de jucători, care adesea nu sunt conștientizate atunci când își reiau activitatea, ceea ce împiedică obținerea unor rezultate durabile și nu conduce la schimbare reală. În plus, el a remarcat că oamenii nu reține pe termen lung sfaturile sau instrucțiunile primite, iar efectul acestora este, de regulă, temporar. Un jucător poate urma indicațiile doar pentru o perioadă scurtă, fără a putea menține conștientizarea erorilor pe termen lung.

În acest context, Galleway a concluzionat că rolul antrenorului este de a ghida individul în depășirea limitărilor interne din timpul performanței, ceea ce conduce la dezvoltarea unei capacități naturale de a acționa eficient, chiar și în absența intervenției externe [66].

Performanțele jucătorilor s-au îmbunătățit treptat, deoarece managerii, în rol de antrenori, i-au sprijinit prin îndrumări care le-au facilitat accesul la resursele lor interne, precum voința, competențele și motivația intrinsecă și extrinsecă.

Pe baza acestor perspective, modelul GROW subliniază ideea că învățarea presupune dezvoltarea capacității de a învăța și de a adopta modalități diferite de gândire. Whitmore, fost student al lui Galleway, a colaborat ulterior cu Alexander și Fine pentru dezvoltarea modelului GROW la începutul anilor 1980, definind coachingul drept procesul de deblocare a potențialului unei persoane pentru maximizarea performanței sale [167].

Structura modelului de coaching ***GROW*** este prezentată în figura de mai jos:

Obiectiv **Ce vrei?**	*Realist* **Unde ești?**	*Opțiune* **Ce ai putea face?**	*Voință* **Ce vei face?**
• *Goal*	• *Reality*	• *Obtions*	• *Will*

Fig. 1.5. Modelul GROW (*Goal*, *Reality*, *Options*, *Will*)

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [167]*

Potrivit lui Whitmore (1992), modelul GROW (Goal/Scop, Reality/Realitate, Options/Opțiuni, Will/Voință) facilitează rezolvarea problemelor și atingerea obiectivelor, fiind orientat în mod special către identificarea soluțiilor [167].

Modelul cuprinde patru etape, în cadrul cărora antrenorul are rolul de a stimula interesul și implicarea persoanei instruite. Fiecare dintre aceste etape este asociată unei întrebări simple sau unui set de întrebări menite să sprijine dezvoltarea individului și descoperirea propriului potențial, conform reprezentării din figura 1.6:

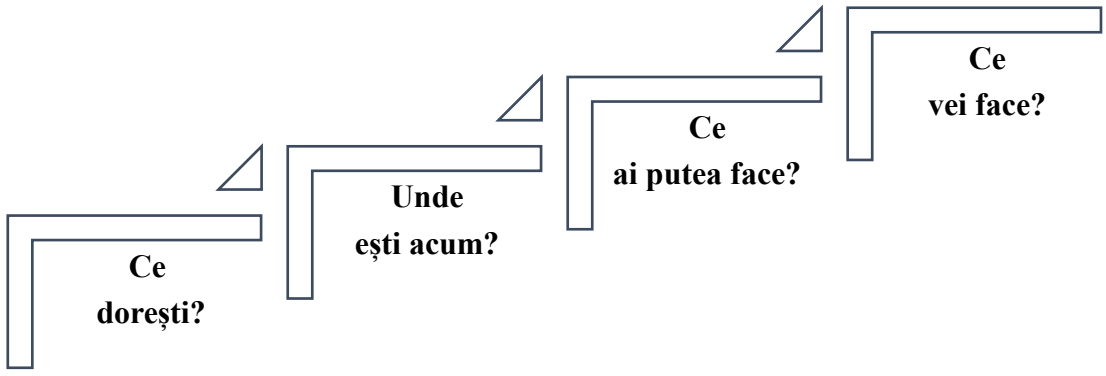


Fig. 1.6. Întrebările care ne ajută la descoperirea potențialului după modelul GROW

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [167]*

Acest model este considerat unul ideal pentru stabilirea obiectivelor, rezolvarea problemelor, consolidarea realizărilor personale și creșterea eficienței, așa cum este evidențiat de cercetătorii Leedham și Parsloe [97].

În primul rând, antrenorul și cursantul trebuie să definească împreună obiectivele procesului de coaching, întrucât este esențial ca direcția să fie clar stabilită pentru ca ambii să poată lucra eficient în vederea atingerii acestora. Stabilirea obiectivelor înaintea analizei realității contribuie la formularea unor ținte care nu sunt influențate de situația curentă a individului. Aceste

obiective trebuie să respecte criteriile SMART: specifice, măsurabile, acceptabile, realiste și încadrate într-un interval de timp bine definit (***Doran,*** 1981) [48].

Principala problemă care trebuie analizată în procesul stabilirii obiectivelor este măsura în care acestea se aliniază obiectivelor generale. Stabilirea unor obiective clare și bine definite este esențială, deoarece, potrivit lui Julie Starr (***Starr, 2016***), formularea obiectivelor oferă direcție și motivație în procesul de dezvoltare [149].

A doua etapă vizează analiza realității actuale și identificarea aspectelor care necesită schimbare, așa cum evidențiază Weinstein (2013). Este important ca ambele părți implicate să înțeleagă clar situația existentă, deoarece rezolvarea problemelor și atingerea obiectivelor devin dificile în absența unei perspective clare asupra punctului de plecare și a destinației dorite. În această etapă, rolul coach-ului este de a stimula autoevaluarea clientului și de a identifica obstacolele care au împiedicat obținerea rezultatelor dorite. Totodată, coach-ul trebuie să reformuleze și să clarifice ceea ce înțelege despre situația clientului, proces care poate scoate la iveală temeri și convingeri fundamentale ce pot fi abordate în cadrul sesiunilor de coaching [160].

Cea de-a treia etapă, etapa opțiunilor, urmărește generarea unor soluții și alternative pentru rezolvarea problemelor. Aceasta presupune explorarea mai multor variante și nu doar identificarea unui singur răspuns corect, astfel încât să poată fi selectate cele mai potrivite acțiuni. Potrivit lui Dembkowski și Eldridge (2003), soluțiile trebuie structurate și analizate prin metode precum brainstorming-ul creativ. În acest context, coach-ul are responsabilitatea de a crea un mediu sigur și deschis, în care clientul să își poată exprima ideile fără teama de a fi judecat. Alegerea unei opțiuni dintre cele identificate conduce la elaborarea unui plan concret și la creșterea motivației pentru implementarea acestuia [45].

Ultima etapă, etapa voinței, presupune transformarea discuțiilor în decizii și acțiuni concrete, cu scopul de a asigura continuitatea progresului. Aceasta permite trecerea de la un nivel inițial de cunoștințe la unul superior, caracterizat prin dezvoltarea competențelor și acumularea de noi experiențe. Erik de Haan și Kasozi (2015) susțin că abordarea adecvată a întrebărilor specifice fiecărei etape contribuie la diminuarea obstacolelor care pot afecta performanța individului [39].

Unul dintre cele mai importante roluri ale coach-ului este acela de a sprijini clientul în îmbunătățirea performanței, facilitând luarea unor decizii mai eficiente și depășirea dificultăților care pot împiedica dezvoltarea personală și profesională. De asemenea, coach-ul contribuie la dezvoltarea unor noi competențe și la adoptarea unor perspective și comportamente diferite, favorizând progresul profesional. Modelul GROW se bazează pe ideea că indivizii dețin resursele necesare pentru a identifica cele mai bune soluții la propriile probleme, iar coach-ul facilitează acest proces prin utilizarea unor tehnici și practici specifice.

În concluzie, teoriile și modelele reprezintă componente fundamentale ale relației de coaching și mentorat. Analiza acestora evidențiază principiile și conceptele care stau la baza procesului de dezvoltare personală și profesională. Totodată, conceptul de *Zonă a Dezvoltării Proximale (ZPD)*, derivat din teoria lui Lev Vygotsky, are un rol esențial în înțelegerea contribuției coaching-ului la evoluția individului, prin sprijinirea luării unor decizii adecvate și valorificarea resurselor disponibile [159].

1.3. Coaching-ul în contextul societăţii contemporane

Societatea contemporană creează premisele unei redimensionări a conceptului de învățare, de la învățarea clasică, față în față, la învățarea asistată, fie de un mentor/antrenor, sau, începând cu perioada marcată de pandemie, învățarea asistată de calculator. Antrenorul sau coacher-ul este specialistul care îndrumă un novice sau o persoană cu interes în învățare în scopul completării abilităților și competențelor spre dezvoltarea personală sau a unei întreprinderi (în sensul unei experimentări a stării de ”a face”).

În prezent, nevoia unei forme de sprijin intervine din două motive: educaţia are un caracter general iar gradul de încorporare a competenţelor generale şi specifice de către cursant este redus, în lipsa orelor de laborator, cu precădere, practice, iar aprofundarea și specializarea stricte se realizează într-un fel la locul de muncă, ceea ce solicită implicarea unui specialist-coacher.

De fapt, nevoia de antrenor apare ca urmare a dezvoltării informației și cunoștințelor într-un ritm mult mai rapid decât ingerarea cunoștințelor de către oameni, respectiv, cererea de informații rămâne un pic în urma ofertei de informații, dezvoltate de marile școli de gândire sau de management științific.

Tema propusă are în vedere particularizarea formei de coaching la nivelul antreprenoriatului, în sensul în care un antreprenor este o persoană care deține soluția pentru o problemă socială, are un întreg instrumentar ideatic, material, financiar dar dorește o formă de sprijin din partea unui coacher în sensul identificării resorturilor motivaționale pentru succesul afacerii întreprinse.

Antreprenorul modern este copleșit atât de informații, cât și de concurență. Această formă de presiune poate fi estompată prin utilizarea sfaturilor, expertizei unui coacher, adică acea persoană care se va focaliza în permanență pe întreprinderile, acțiunile, demersurile antreprenorului, fiind o formă de sprijin extrinsecă a antreprenorului. Dincolo de preocupările unei societăți orientate spre consumerism, se observă că activitatea de coaching se dezvoltă în paralel cu apariția societății informaționale, care oferă fiecărei persoane posibilitatea de a interacționa, în

mod activ sau pasiv, cu diverse contexte și realități la nivel global.

În condițiile unei lumi, aparent, lipsite de granițe, atât interțări, cât și la nivelul mentalului, meseria de coacher este de fapt un avertizor pentru semnalele pieței, pentru nevoia de dezvoltare a unor percepții sau căi de urmat pentru antreprenori în scopul de a face față cererii. Astfel, cererea capătă noi forme și dimensiuni, se modifică structural urmare a modificării factorilor specifici (venitul, clientela, puterea de cumpărare, condițiile sociale - economice - militare - politice), ceea ce aduce antreprenorul într-o dimensiune personală dar care va răspunde unor consumatori grupați în meta-date. Astfel, se conturează o „meta-meserie" care se raportează la ansamblul activităților și profesiilor umane, atât în plan profesional, cât și personal.

Profesia de coach este prezentată ca o activitate de ghidare a dialogului purtat de indivizi sau colectivități într-un cadru de referință cu adevărat „sistemic", adică unul care ia în considerare toate interacțiunile și influențele dintre om și mediul său înconjurător.Se cunoaște că, în principiu, coaching-ul este un instrument de explorare a posibilităților pe care le conferă o anumită specializare la mediul înconjurător. Această formă de exprimare exhaustivă plasează coacher-ul în categoria exploratorilor, a personajelor care din umbră ghidează, îndrumă, sfătuiesc, coordonează, supervizează acțiunile unui antreprenor în legătură cu ceea ce face, modalitatea de acțiune în scopul identificării celei mai bune relații cu clientela, identificarea nevoilor grupului țintă și formularea de limbaje de comunicare pentru a răspunde acestor nevoi. În acest scop, antreprenorul va fi sfătuit de coacher în scopul identificării celei mai bune forme de comunicare verbale, nonverbale, senzoriale, extrasenzoriale pentru a facilita relația cu clientela, pentru a câștiga sau menține o anumită cotă de piață a antreprenorului, în funcție de bunurile oferite și statuarea nevoii.

În prezent, din ce în ce mai multe domenii, dacă nu toate, folosesc algoritmi pentru a analiza partizi mari de date, megadate și megatendințe și totodată, a le particulariza, a le aduce la nivelul profilului psihosocial al unui anumit consumator, așa cum a intuit ***Schroedinger***, cel ce a pus bazele teoretice care au influențat ulterior domeniile ciberneticii și teoriei informației [142].

În esență, **rolul coaching-ului** poate fi adaptat oricărei forme de ocupații sau întreprinderi sociale, economice sau politice în sensul în care un atare individ resimte nevoia unei confirmări a căii pe care dorește să o urmeze sau cineva (coacher-ul) să îi indice o atare cale de urmat în condițiile în care deține un adevăr despre o piață, un domeniu, un bun economic din perspectiva nevoilor cererii. Astfel, aplicând principiile coaching-ului la nivelul antreprenoriatului, se pot obține confirmări ale etapelor ce conduc către atingerea potențialului pieței și a o autonomiza.

Din practica antreprenorială putem menționa că coaching-ul este arta antrenării, este arta maximizării motivației intrinseci prin identificarea de mobiluri extrinseci, în cazul antreprenoriatului acestea fiind: piața, concurenții, clientela și furnizorii. Totodată, prin apelarea

la coaching, se poate atrage în ecuația maximizării satisfacției (materiale sau imateriale) și elemente de psihologie socială: faima, încrederea în brand sau marcă, recunoașterea în cadrul rețelelor sociale, elemente care țin în primul rând de fondul comercial.

La fel, coaching-ul desemnează „ansamblul competenţelor de empatie, de ascultare, de interogare şi de îndrumare a clientului în baza unui contract". Astfel, clientul primește, pe lângă asistență în domeniul profesional, și o îndrumare la nivel de percepții, senzații, modalitate de raportare la mediul înconjurător, reprezentând predilecția către abordarea sustenabilă a vieții economice și sociale.

În societatea actuală a devenit tot mai întâlnit cuvântul "coaching". Dacă în anii anteriori nu se vorbea foarte mult despre acest concept, în prezent, este deosebit de folosit, în special de către persoane care nu au o pregătire specifică și specializată, dar doresc să obțină performanța într-un anumit domeniu; de fapt, coaching-ul este un serviciu educațional de tip "fast learning".

Coaching-ul este adesea confundat cu mentoring-ul, consilierea și consultanța. Prin urmare, coaching-ul este o modalitate modernă de dezvoltare sustenabilă a capitalului uman și de creștere a performanței business-urilor.

Un coach de antreprenoriat/business trebuie să dețină o serie de competențe, acestea fiind enumerate în tabelul 1.5.:

Tabelul 1.5. Competențele unui coaching antreprenorial

Experiență în administrarea unei firme
Cunoștințe privind interpretarea situațiilor financiar-contabile a unei firme în scopul identificării nivelului de rentabilitate a companiei
Cunoștințe de specialitate în domeniul evaluării și consultanței de afaceri
Capacitatea de înțelegere a psihologiei individului
Capacitatea acestuia de a face față stresului, exigențelor mediului de afaceri și a mediului concurențial

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [140]*

Managerii, în urma accelerării competiţiei şi creşterii sarcinilor de lucru, resimt nevoia unui sprijin din partea unui specialist în gestionarea timpului de lucru şi în extensia acestuia către nevoile cererii, a grupului ţintă și a clienţilor.

Managerii de astăzi întâmpină zilnic provocări diverse, generate de ritmul rapid al schimbărilor economice, modificări în tehnologii și în domeniul social.

Motivele actuale sunt gestionarea echipelor diverse unde fiecare membru are stiluri diferite

de comunicare, valori proprii și niveluri variate de motivație. În același timp, presiunea pentru a menține performanța ridicată și a obține rezultate imediate îi obligă să găsească metode eficiente de motivare și dezvoltare a angajaților, așadar, în măsura în care satisfac aceste provocări, se va cuantifica performanţa actului managerial.

Din practica coaching-ului antreprenorial, principalele provocări care influențează asupra propriilor valori sunt cele enumerate în tabelul 1.6.:

Tabelul 1.6. Principalele provocări pe care le întâmpină managerii referitor la coaching

Provocări	Descrierea provocărilor
Managementul timpului	În procesul de implementare a strategiei de dezvoltare și formare continuă a personalului fluctuant, gestionarea timpului reprezintă adesea o provocare semnificativă. Managerii trebuie să își rezerve, în mod constant, timp săptămânal pentru a se implica în dezvoltarea angajaților, atât la nivel individual, cât și la nivel de echipă.
Asumarea responsabilității	Educația angajaților în direcția asumării responsabilității este un aspect esențial în cadrul organizațiilor. Este importantă dezvoltarea unei culturi comune, care să contribuie la coeziunea și productivitatea echipei. Managerii au rolul de a comunica în mod transparent obiectivele și activitățile organizației, iar atunci când acestea sunt asumate și împărtășite deschis cu toți membrii echipei, se consolidează sentimentul de apartenență la cultura organizațională a companiei, creându-se astfel un mediu favorabil dezvoltării sustenabile.
Indicatorii de performanță	Se reţin acei indicatori care pot măsura performanța. Este important însă să știm ce putem măsura și ce este important să măsurăm, în scopul atribuirii calității de indicator de performanță pentru un anume indicator. De asemenea, aceste măsurători trebuie împărtășite cu echipa, astfel încât ei să fie conștienți de ceea ce pot îmbunătăți. Un manager bun comunică echipei toți indicatorii de performanță și modul în care fiecare poate contribui la obținerea performanței. Astfel, în urma asumării nevoii de performanță, se produce Graficul activităților generatoare de performanță urmând a se aloca resurse pentru generarea de rezultate. Astfel, o companie va demara un program de atragere a angajaților care să genereze activități convergente sistemului de performanță, va încuraja nivelul lor de implicare prin

	stimularea abilităților necesare care să identifice atitudinea potrivită, în armonie cu imaginea pe care compania dorește să o promoveze.
Schimbările continue	Se are în vedere: digitalizarea, noi competențele necesare, cerințele noi ale pieței care solicită managerilor flexibilitate și capacitatea de a învăța rapid iar managerii trebuie să gestioneze niveluri crescute de stres și incertitudine atât la nivelul propriu, cât și în rândul echipelor pe care le conduc.

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [167]*

Coaching-ul este important pentru contribuția la coeziunea echipei, la asumarea de către manager a unui plan privind obținerea performanței prin atribuirea de resurse specifice. Atunci când membrii echipei sau departamentele nu își împărtășesc în mod adecvat experiențele, când feedback-ul provenit din piață, de la clienți, furnizori, management sau angajați nu este luat în considerare, când nu se acordă suficient timp pentru gestionarea eficientă a timpului și când provocările și oportunitățile generate de schimbare nu sunt pe deplin înțelese sau acceptate, devine necesară implementarea unui program de coaching.

În plus se impune un program de coaching și în următoarele situații :

- pentru a iniția și dezvolta un climat de învățare și evoluție practică, pentru a ajuta indivizii să treacă de la "*a ști*" la "*a face*" și de la "*nu se poate*" la "*se poate, căutăm soluții*"
- pentru a genera performanța individuală și organizațională
- pentru a încuraja schimbarea și reducerea rezistenței la schimbare
- pentru a facilita comunicarea și relaționarea în termeni pozitivi
- pentru a ajuta la dezvoltarea de noi comportamente, atitudini și abilități
- pentru crearea unei strategii proprii de dezvoltare plecând de la imaginea reală a poziției actuale
- pentru încurajarea gândirii în termeni de soluții
- pentru abordarea problemelor ca fiind provocări și oportunități de creștere și dezvoltare, atât a companiei, cât și a personalului angajat.

Din aceste motive, coachingul își demonstrează capacitatea de a influența pozitiv calitatea procesului decizional, acuratețea informațiilor transmise, precum și identificarea unor instrumente eficiente de motivare a membrilor echipei în vederea creșterii performanței. Coachingul ar trebui să fie integrat în cultura organizațională, reprezentând o practică uzuală în cadrul companiilor dinamice și performante, orientate spre utilizarea celor mai eficiente metode de stimulare a motivației, atât intrinseci, cât și extrinseci.

Nevoia de coaching se manifestă la mai multe categorii de angajați în funcție de situația

specifică și incumbă o anumită strategie privind motivarea:

- *Noul angajat* - pentru a se integra cât mai rapid și mai armonios în structura organizației
- *Vechiul angajat* - pentru a-și menține nivelul de cunoștințe, interes și motivație la un nivel corespunzător
- *Managerul* - pentru a face față presiunilor interne și externe, provocărilor legate de obiective, relații, comunicare eficientă și performanță.

Astfel, rolul coaching-ului se poziționează în mod diferit:

- ajută individual persoana să își atingă obiectivele dorite, folosind întrebări și instrumente de evaluare pentru a ajuta indivizii să devină mai eficienți
- generează încredere, mulțumire motivare, invită la autocunoaștere și dezvoltare personală
- stimulează un mod de gândire și/sau comportament optimist și constructiv
- ajută la înțelegerea modalității în care pot fi rezolvate problemele prin soluții performante
- este centrat pe rezultat prezente și viitoare
- lucrează cu schimbări generative la nivel de comportament, în scopul stimulării motivației și asumării unui mod de lucru
- implementează metode eficiente de gestionare a timpului
- conduce spre conștientizarea și asumarea responsabilității fiecărei persoane din organizație.

Pentru a putea înțelege cât mai bine importanța și rolul coaching-ului în viața personală și în viața profesională, este necesar să enumerăm câteva dintre definițiile atribuite acestui mod de a aduce personalitatea și acțiunile persoanei antrenate acolo unde își dorește: persoana, persoana împreună cu coacher-ul și persoana prin prisma conducerii companiei, ca în tabelul 1.7.:

Tabelul 1.7. Diversele înțelegeri privind coaching-ul în viața personală și cea profesională

COACHING-UL	**este un stil de a relaționa cu alții bazat pe dezvoltarea potențialului persoanei**
	este o metodologie de reevaluare a țelurilor personale, găsirea de soluții pentru atingerea obiectivelor, este un proces ce implică schimbarea comportamentală prin conversații care influențează cunoașterea de sine
	este o experiență de transformare și autocunoaștere în vederea descoperirii și punerii în valoare a întregului potențial, atât personal, cât și profesional
	este un proces de ghidare a unei persoane, a unei întregi organizații, a unei echipe sau doar a managerului, un proces care facilitează schimbările și conștientizează rolul acestora pentru rezultate mai bune și pentru dezvoltarea potențialului
	este o călătorie către sine, drumul fiind parcurs împreuna cu coach-ul care, printr-o ascultare intenționată, responsabilizează și orientează către găsirea și adoptarea de soluții în viitor.

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [149]*

Aceste înțelesuri abordează rolul coaching-ului în antreprenoriat. În societatea contemporană, antreprenorul are un rol fundamental, deoarece contribuie la crearea de locuri de muncă, identifică soluții pentru nevoile comunității și transformă ideile provenite din societatea cunoașterii în procese și produse adaptate cerințelor pieței. Totuși, antreprenorii nu reproduc întotdeauna direct modelele societății informaționale, ci adaptează și dezvoltă aceste produse în funcție de cererea existentă.

Din această perspectivă, coaching-ul reprezintă mecanismul prin care antreprenorul, ca inițiator și generator de idei, este sprijinit să transforme o idee de afaceri într-un factor real de dezvoltare economică.

Coach-ul are rolul de a-i oferi antreprenorului încrederea necesară pentru a urma direcția indicată de evoluția societății și, totodată, îl ghidează spre identificarea celor mai potrivite modalități prin care soluțiile sale antreprenoriale pot fi acceptate și valorificate pe piață.

Un alt mod în care este abordată lucrarea este relația dintre coacher și manager prin raportare la managementul companiei. Astfel, există manageri care urmează echipa, care încurajează motivațional echipa și care își împart succesul cu echipa; în acest caz, coaching-ul ajută managerul să devină un rezervor nesecat de idei pentru permanenta motivare a echipei în a susține și menține performanța companiei.

Totodată, există și manageri care nu văd echipa ca pe un barometru al activității sale de dezvoltare a performanței, ci văd echipa ca pe un mijloc sau instrument de producere de performanță în mod mecanicist, fără a lua în considerare motivarea sau valoarea echipei ca întreg. Acest tip de management este urmat de către managerii toxici. Un manager toxic nu observă potenţialul unui angajat, îl foloseşte drept un instrument de maximizare a rezultatelor. În acest fel diminuează capacitatea muncii în echipă şi apartenenţa echipei la obţinerea rezultatelor asumate şi împărtășite de companie. Totodată, managementul de vârf al companiei nu are cunoştinţă despre metodele folosite de aceşti manageri toxici şi, într-un fel, le acceptă practicile de distorsionare a motivaţiei şi participării echipei la obţinerea rezultatelor.

Acceptarea tacită a acestor mijloace conferă putere managerilor toxici. Această atitudine poate fi schimbată prin determinarea impactului asupra muncii salariaților prin utilizarea unor instrumente de muncă flexibile care încurajează creativitatea și performanța salariaților, ca efect al implicării fortuite.

Pentru coacher, în situația în care intervenția lui nu este solicitată de client, ci de organizație, constituie nevoia de utilizare a unor mijloace mai profunde de schimbare a mentalității. În acest caz, rolul coacher-ului este de a identifica acele limite, resorturi ale managerului toxic prin care rezultatele pe termen lung devin negative, spre deosebire de rezultatele pe termen scurt când pot fi pozitive din cauza fricii sau temerilor legate de pierderea locului de muncă.

Într-un mediu toxic, oamenii nu își spun părerea, ei sunt de acord permanent cu șeful. Oamenii care respectă această regulă instituită de managerul toxic sunt răsplatiți și promovați deoarece îl contrazic pe șeful toxic. Oricât de conștienți devin oamenii cu privire la ineficacitatea deciziilor unui manager toxic, acceptă poziția de subordonare și chiar colaborare, urmare a inerției, în cel mai bun caz, sau a unor resorturi determinate în special de elemente materiale și pecuniare care îl fac vulnerabil în ceea ce privește atitudinea și luarea de poziție.

Oamenii din echipa condusă de managerul toxic, care folosesc mijloace de automotivare şi autodeterminare în scopul creşterii performanţelor echipei, sunt eliminaţi. Liderul toxic se comportă discriminatoriu, în funcție de modul în care subalternii îi fac anumite servicii, îi răspund la comenzi. Oamenii care nu răspund acestui mod de conducere, devin doar "parțial prezenți", sunt demotivați, muncesc sub potențialul lor, fără să producă rezultate prin inovare şi participare activă.

Liderii toxici, prin aceste manifestări, îşi relevă anumite frustrări sau chiar lipsa înţelegerii în raport cu sarcinile necesar a fi îndeplinite, neîncredere în propria persoană, stima de sine scăzută, senzația de inadecvare.

Managerul toxic produce pagube sistemice în cadrul organizației. Sub un lider toxic,

angajații au, în principiu, doua variante: se conformează sau părăsesc compania. Cei care vor rămâne, se tem să plece, se tem să ia atitudine, sunt demotivați și, în cele din urmă, se vor conforma de bunăvoie. Cei care acceptă să rămână, au mai avut în viața lor persoane toxice, ceea ce le-a dat posibilitatea să-și stabilească un scut de apărare. Din punctul nostru de vedere, problema cea mai mare o reprezintă acei angajați care se obișnuiesc cu acest regim autocrat, îl acceptă și devin parte a modului de acțiune a managerului toxic. Acești salariați vor deveni ei, foarte posibil, lideri toxici întrucât îşi ascund neputinţa prin promovarea unor metode de lucru neproductive şi neperformante, fără a lua în considerare necesităţile pieţei, dar şi necesitatea de abordare sustenabilă a procesului economic.

Transformarea liderului toxic este un proces anevoios, având în vedere că aceste programe personale sunt bine înrădăcinate și necesită efort susținut pentru a fi înlocuite cu alte programe mentale. În măsura în care se doreşte ca aceşti angajaţi să fie păstraţi, ei vor trebui să treacă printr-un proces de primenire în ceea ce priveşte abordarea managerială şi a instrumentarului folosit pentru antrenarea şi angrenarea echipei în sarcini de lucru compatibile cu obiectivele companiei.

Este extrem de important ca managerul toxic sa fie sincer cu el, să accepte schimbarea ca pe un mare avantaj pentru el, însă se poate întâmpla ca acesta de fapt să își construiască o nouă mască care să arate lumii exterioare că s-a schimbat, când de fapt el devine duplicitar și manipulator.

În scopul transformării, implicarea unui coach este similară cu încercarea de transformare a metodei de lucru, a percepției asupra angajaților din instrumente de lucru în personalități generatoare de idei.

Cea mai utilizată metodă pentru creșterea performanței în plan profesional este metoda ”*business coaching*”, ”*career coaching*” sau ”*leadership coaching*”, denumiri frecvent utilizate în mediul online pentru acest tip de coaching. De obicei, aceasta este metoda de dezvoltare atât profesională, cât și personală, a managerilor și antreprenorilor.

În viziunea utilizatorilor, coaching-ul contribuie la:

- menținerea echilibrului între viața personală și locul de muncă
- maximizarea afacerii
- stabilirea celor mai bune tactici de creștere și stabilizare a afacerii
- identificarea oportunităților de a progresa.

Această metodă de dezvoltare persoanală și a afacerii, fie în calitate de manager, fie în calitate de antreprenor, se aplică în diferite segmente de business: management, antreprenoriat, marketing, leadership, vânzări.

1.4. Concluzii la Capitolul 1.

Cu referire la studiul întreprins, atingerea succesului în afaceri necesită ca antreprenorul să mențină o atitudine mentală pozitivă față de afacere. Antreprenorii de succes chestionați recunosc că cea mai valoroasă resursă a lor este timpul care îi ghidează cum să gestioneze eficient afacerea pentru a se face companiile lor mai productive.

Potrivit respondenților la chestionarele aplicate cu referire la mentorat și coaching, rezultatele pozitive în afaceri nu ar fi fost obținute dacă nu ar fi fost făcut antreprenoriatul cu pasiune: pasiune pentru afacerile lor, pentru produsele sau serviciile lor, clienții lor și comunitățile lor.

Pasiunea este ceea ce permite unui proprietar de afaceri să confere sens afacerii, atât pentru el, cât şi pentru clienţi, dar şi pentru comunitate, întrucât, orice afacere contribuie la dezvoltarea sustenabilă a localităţii în condiţiile în care acţionează pe principii de raţionalitate economică.

În urma analizării comportamentului de afaceri a persoanelor participante la studiu putem spune că dezvoltarea unei afaceri de succes necesită ca antreprenorii să deţină încredere în ei înșiși și în ideile lor. Creşterea încrederii este conferită, în mare măsură, de un coach care surprinde potenţialul, valoarea, îndeamnă la asumarea riscului în condiţiile în care se bazează pe o echipă solidă şi pe perceperea mesajelor pieţei.

Din analiza datelor furnizate de cercetarea pentru doctorat, se poate afirma faptul că coacher-ul este persoana care deţine direcţia, îndrumă persoana/antreprenorul la a lua decizii care să deschidă drumuri în condiţii de eficienţă şi eficacitate economică.

Totodată, mentorul, este un antreprenor cu experiență pe care îl iei drept model, în urma unor rezultate care depășesc așteptările pieței; este modul prin care antreprenorul devine imitativ.

Astfel, am obținut o evidență a faptului că coaching-ul este un instrument de comunicare și reflecție prin care antreprenorul este încurajat să identifice obstacolele și să găsească soluții pentru optimizarea acțiunilor în atingerea potențialului maxim la nivelul pieței.

În concluzie, am putea menționa că cercetarea empirică a abordărilor teoretice cu privire la coaching este foarte importantă pentru fundamentarea și dezvoltarea practicii, precum și pentru realizarea unor teorii inovative.

Astfel, din studiul literaturii de specialitate, autorii au identificat mai multe abordări teoretice care diferă de la caz la caz, în funcție de contextul organizațional, structural și de obiectivele preconizate. *Aceste abordări evidențiază faptul că coaching-ul nu este un proces rigid, ci unul flexibil, adaptat la nevoile personale și situațiilor specifice*. Multitudinea teoriilor

demonstrează complexitatea coaching-ului și necesitatea integrării mai multor modele cognitive, afective, sociale și de mediu pentru a obține rezultate eficiente.

Generalizând opiniile cercetătorilor cu privire la definiția coaching-ului, autorul lucrării își expune propria viziune, după cum urmează:

Coaching-ul reprezintă un instrument de dezvoltare a unei persoane pentru a-și re(modela) valorile și viziunea asupra antreprenoriatului prin învățare continuă adaptare la cerințele factuale ale pieței, desfășurând o afacere de succes pe un termen lung, în condiții de sustenabilitate.

În acest context putem afirma despre coaching, cu luarea în considerare a prefacerilor din societatea modernă, faptul că *reprezintă un instrument important de favorizare a procesului de luare a deciziei optime* atât pentru dezvoltarea personală, cât și profesională. Aceasta se datorează ritmului accelerat al schimbărilor economice și sociale continue. De asemenea, coaching-ul contribuie la creșterea capacității de adaptare a antreprenorilor din cadrul cercetării doctorale la cerințele pieței, la clarificarea obiectivelor și la formarea unei mentalități orientate spre soluții care să contribuie la optimizarea funcției obiectiv, aceea de maximizare a profitabilității prin recunoașterea competitudinii dintre factorii economici și noneconomici, comportamentali, psihologici. Astfel, s-a demonstrat în cadrul cercetării, faptul că coaching-ul sprijină dezvoltarea competențelor emoționale, sociale și cognitive, necesare pentru a face față provocărilor actuale, antreprenorii putând atinge un nivel mai ridicat de autocunoaștere, performanță și încredere, devenind mai pregătiți pentru a se integra și a evolua într-o societate dinamică și competitivă.

2. ROLUL PROCESELOR DE COACHING ȘI MENTORAT ÎN DEZVOLTAREA ANTREPRENORIATULUI DIN ROMÂNIA ȘI MOLDOVA

2.1. Teoriile de dezvoltare a performanţelor antreprenoriale prin coaching şi mentorat

Dezvoltarea performanţelor antreprenoriale este marcată, în prezent, prin acumularea unor competenţe generate de încorporarea cunoaşterii în procesul antreprenorial, graţie angajamentului antreprenorului.

Din literatura de specialitate se cunosc mai multe teorii de dezvoltare a performanţelor antreprenoriale prin coaching şi mentorat. Una din aceste teorii este Teoria **Zona de dezvoltare proximală** (în continuare - **ZDP**).

Teoria **Zona de dezvoltare proximală (ZDP)** este o teorie prin care individul își poate atinge nivelul maxim de performanță pe care îl poate genera și susține, respectiv se generează prin mentorat.

Cercetătorul ***Vygotsky*** definește ”**zona de dezvoltare proximală**” ca fiind urmărirea unei acumulări marginale de competențe prin exercițiu iar punctul cheie al conceptului dezvoltat de către acesta se referă la diferența dintre capacitatea unui client de a efectua o sarcină în mod independent sub îndrumarea mentorului [159]. Venind în completarea acestor analize, cercetătorii ***Cole & Cole*** subliniază că termenul **ZDP** specifică faptul că sprijinul oferit depășește puțin competența actuală a clientului, completându-și abilitățile existente [26].

O **zonă de dezvoltare proximală** (**ZDP**) poate fi creată pentru orice domeniu de calificare. Acest concept are o contribuție semnificativă în domeniul educației și este utilizat în dezvoltarea curriculum-ului și a tehnicilor de predare adecvate fiecărei vârste. Asistența este oferită de profesor, de expert sau de o persoană mai capabilă să ofere ajutor sau asistență: în consecință, predarea constă în asistarea performanței prin intermediul **ZPD**.

Conform conceptului de **ZPD**, indivizii învață cel mai bine atunci când lucrează împreună cu alții în timpul colaborării și prin astfel de eforturi de colaborare cu persoane mai calificate, cursanții învață și internalizează noi concepte, instrumente psihologice și abilități și astfel întărește conceptul de predare asistată de un mentor având drept scop aprofundarea competențelor specifice.

Vygotsky a introdus trei caracteristici critice: prima este în esență dialogică (de comunicare) și susține cunoașterea, în al doilea rând, este implicația activității în care este încorporată cunoașterea și, în cele din urmă, este rolul instrumentelor care mediază cunoașterea [159].

Scopul principal al teoriei **ZPD** menționată de cercetătorii **Mercer & Fisher** în anul 1978 este transferul responsabilității sarcinii către beneficiarul procesului de învățare. Atunci când un antrenor își îndrumă ucenicul, atât medierea, cât și instrumentele folosite sunt prezente. Ideea de mediator este mai degrabă directă, utilizează o structură instructivă prin care modelează strategia de învățare, apoi schimbă încet responsabilitatea față de beneficiari [110].

Concret, în domeniul educației, zona de dezvoltare proximală se prezintă conform celor expuse în figura 2.1.:

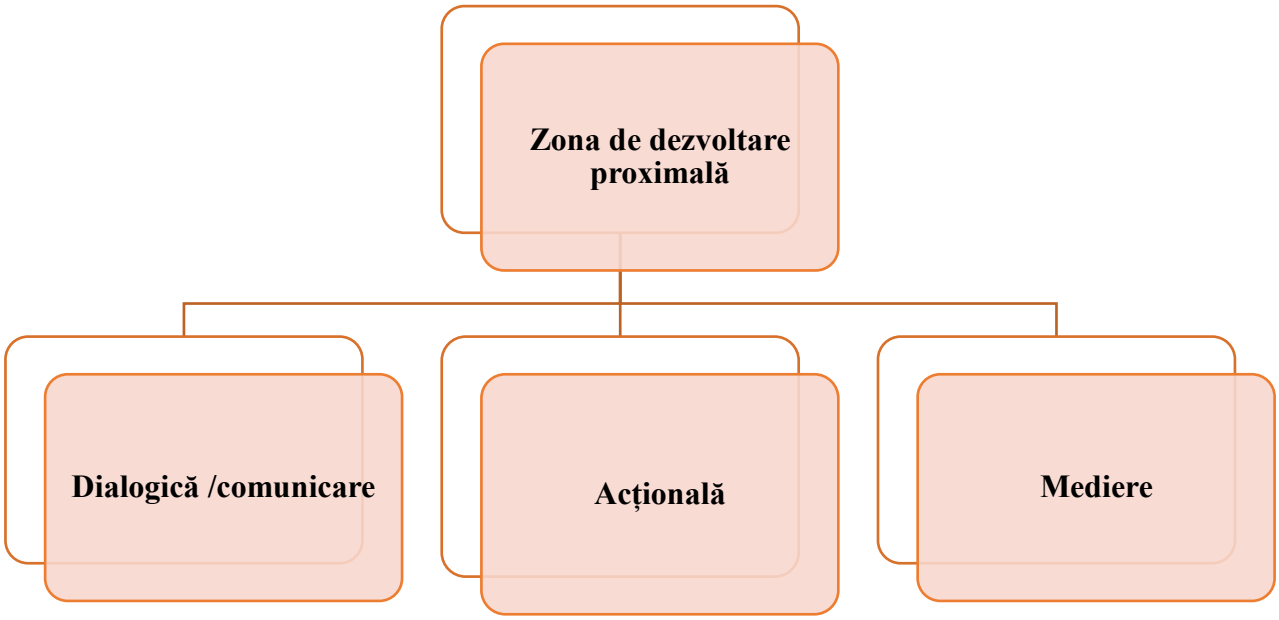


Fig. 2.1. Zona de dezvoltare proximală (*ZPD*) în educație

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [159]*

Importanța acestor elemente poate fi astfel reliefată, după cum urmează în tabelul 2.1.:

Tabelul 2.1. Elementele principale ale Zonei de dezvoltare proximală (*ZDP*)

Elementele principale ale ZDP	**Descifrarea elementelor ZDP**	**Importanța acestor elemente a ZDP**
Dialogică / comunicare	Învățarea	ajută la dialogul între coach și client
	Întrebările deschise	stimulează gândirea critică
	Spațiu sigur pentru exprimare	ajută persoana să își descopere propriile soluții
Acțională	Învățarea	se bazează pe acțiuni practice

	Obiectivele	transformă obiectivele în pași concreți
	Dezvoltarea abilităților	prin experiență directă
	Creșterea autonomiei	pe măsură ce persoana progresează
Mediere	Sprijin	adaptat la nivelul fiecărei persoanei
	Descoperirea soluțiilor	facilitează la luarea soluțiilor nu le impune nimeni
	Asigură sprijin	emoțional, cognitiv și motivațional
	Competențe	treptat pe măsură perfecționării

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [159]*

Coaching-ul și mentoratul sunt două componente critice care sunt abordate împreună, urmare a unor caracteristici similar, mentoratul fiind un tip de coaching, lucru afirmat în lucrarea cercetătorilor **Collins, Brown & Holum**. Pe baza acestor realități, teoria învățării privind coaching-ul și mentoratul este esențială pentru a fi dezvoltată spre a oferi sprijinul necesar beneficiarilor lor [27].

Aplicarea acestei teorii **ZDP** în coaching ne arată că dezvoltarea este optimă atunci când clientul primește sprijin doar atât cât are nevoie pentru a progresa. Acest proces urmărește trecerea treptată de la dependență la autonomie, crescând responsabilitatea și încrederea în forțele proprii. Coaching-ul maximizează potențialul prin identificarea nivelului actual al abilităților și extinderea lui prin sprijin personalizat. Totodată, teoria **ZDP** ne ajută la stabilirea obiectivelor realiste și la adaptarea strategiilor de învățare și dezvoltare.

Teoria învățării experiențiale (TIE) reprezintă un model holistic al procesului de învățare, precum și un model multiliniar de dezvoltare a adulților, ambele fiind în concordanță cu modul în care oamenii învață, evoluează și se dezvoltă. Învățarea experiențială își are fundamentul în contribuțiile lui Dewey, Lewin și Piaget, însă a fost dezvoltată și consolidată pe scară largă de Kolb. Această teorie a fost utilizată pe scară largă în cercetarea și practica în domeniul învățării și managementului timp de peste 40 de ani. [46, 99, 131, 89].

Teoria învățării experiențiale (**TIE**) este o teorie dinamică bazată pe un ciclu de învățare condus de rezoluția dialecticii duale de acțiune / reflecție și experiență / abstractizare.

Aceste dimensiuni definesc un spațiu de învățare holistic în care în procesul de învățare au loc tranzacții între indivizi și mediu iar **TIE** poate servi ca un cadru util pentru a proiecta și implementa programe de educație de management în învățământul superior.

Acesta poate fi rezumat ca fiind procesul de învățare prin a face. Modelul de învățare

experiențială este un ciclu de învățare inductivă care cuprinde patru etape: *experiență concretă, reală*, *observație reflexivă, îndreptată către sieși*, *conceptualizare abstractă* și *experimentare activă*, prin algoritmizare, etape care urmează succesiv într-un ciclu; în această teorie, experiențele constituie rolul central în procesul de învățare conform lui ***Armstrong, Allinson & Hayes*** (2002) [4].

Termenul ”experiențial” este folosit pentru a diferenția **TIE** atât de teoriile învățării cognitive care tind să pună accentul pe cunoaștere asupra afectului, cât și de teoriile de învățare comportamentală care neagă orice rol pentru experiența subiectivă în procesul de învățare (***Harding***, 2006) [75].

Potrivit lui ***Whitmore***, **modelul GROW** *(***Goal**/Scop, **Reality**/Realitate, **Options**/Opțiuni, **Will**/Voință) concură la rezolvarea problemelor și la atingerea obiectivelor, fiind un model centrat pe soluții [167]. Modelul GROW se potrivește ***ciclului de învățare Kolb*** care a fost un model de bază al învățării experiențiale: stabilirea obiectivelor este experiența propusă, realitatea este explorată prin reflecție și observație, opțiunile provin din conceptualizare iar acțiunea este experimentul planificat pentru a testa ipoteza. [89].

Modelul, văzut ca elementul cheie ale unei sesiuni de coaching, este utilizat pe scară largă de către antrenori și urmează toți pașii necesari într-un proces de rezolvare a problemelor. ”În modelele de coaching, ciclul de învățare Kolb poate fi adesea văzut ghidând procesul în fiecare sesiune” (***Harding***, 2006) [75]. Acest proces se încadrează în modelul Kolb, dar numai dacă coacher-ul ia măsuri căci fără acțiune nu există niciun feedback și nicio experiență pentru a o testa prin reflecție iar ciclul se oprește mort fără a finaliza măcar o etapă (***Cox***, 2006) [30].

Teoria învățării experiențiale este o teorie ce include și mai multe dimensiuni de învățare pe care le vom expune în tabelul 2.2.:

Tabelul 2.2. Dimensiunile esențiale ale Teoriei învățării experiențiale (*TIE*)

Dimensiunile esențiale a TIE	Caracteristica dimensiunile TIE
Experiența concretă	Învățarea prin implicare directă într-o situație reală
	Persoana trăiește o activitate practică
	Accent pe emoții, interacțiune și acțiune
Conceptualizarea abstractă	Formularea de idei și concepte din experiență
	Dezvoltarea de modele mentale și concluzii logice
	Apariția înțelegerii teoretice

Experimentarea activă	Aplicare în practică ceea ce a învățat
	Testarea noile cunoștințe în situații reale
	Dezvoltarea comportamentelor și competențelor noi

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [30]*

Rolul coacher-ului este de a facilita mișcarea ucenicului prin ciclul de autoreglementare orientat spre obiectiv pe care individul îl stabilește, își creionează un obiectiv, dezvoltă un plan de acțiune, începe acțiunea, monitorizează și evaluează performanța acestora și, pe baza acestei evaluări, își schimbă acțiunile pentru îmbunătățirea performanței și pentru atingerea obiectivelor.

Cel mai important lucru despre activitatea de coaching este că începe cu locul în care individul se află, adică experiența individului și stilul de învățare preferat și permite la fel de multă libertate de a învăța pentru ca individul să poată face față: ucenicul stabilește agenda, nu antrenorul. Este un proces treptat de extindere a calității și a domeniului de aplicare al capacității de învățare a individului.

Prin urmare, putem afirma că **TIE** reprezintă un fundament teoretic pentru practicile moderne de coaching, prin faptul că evidențiază rolul experienței în dezvoltarea competențelor și autonomiei personale. Această teorie evidențiază caracterul ciclic al învățării, în care experiența directă este integrată prin reflecție, transformată în concepte abstracte și ulterior aplicată în contexte inovative. La rândul său, **TIE** ne oferă un cadru eficient pentru coaching și dezvoltare personală, întrucât încurajează adaptarea, experimentarea continuă și formarea unui ciclu permanent de învățare și îmbunătățire.

Astfel, teoria contribuie la înțelegerea modului în care sprijinul oferit de coach facilitează transformarea experiențelor individuale în soluții practice și dezvoltare continuă, consolidând rolul coaching-ului ca instrument eficient de progres personal și profesional.

Teoria învățării transformatoare (TIT) este procesul de efectuare a schimbării într-un cadru de referință. Cercetătorul din acest domeniu ***Mezirow*** (1997) crede că pentru a facilita învățarea transformatoare, educatorii trebuie să-i ajute pe cursanţi să devină conștienți și critici cu privire la propriile lor ipoteze și ale altora; cursanţii au nevoie de practică în recunoașterea cadrelor de referință și utilizarea imaginației lor pentru a redefini problemele dintr-o perspectivă diferită iar, în cele din urmă, cursanţii trebuie să fie ajutați să participe eficient la discurs [111].

Discursul este necesar pentru a valida ce și cum înțelege cineva sau pentru a ajunge la cea mai bună judecată cu privire la o credință. La baza teoriei învățării transformative se află procesul de "transformare a perspectivei", cu trei dimensiuni: *comportamentală* (schimbări în stilul de

viață), *psihologică* (schimbări în înțelegerea sinelui) și *convingere* (revizuirea sistemelor de credință) conform lui ***Olivero, Bane, Kopelman & Richard*** (1997) [124].

Deoarece coaching-ul oferă participanților o experiență practică în îndeplinirea sarcinilor despre care au învățat în procesul de formare, aceștia au putut primi feedback cu privire la rezultatele acțiunilor lor de la locul de muncă (când s-a măsurat producția și productivitatea) de la colegii organizaționali, superiorii, antrenorii și clienții. În consecință, ei au văzut măsura în care cunoștințele lor nou dobândite au fost convertite în abilități practice care prezintă utilitate și, în esență, consolidarea pozitivă din toate sursele a sporit autoeficacitatea participanților ***Frayne & Latham*** (1989) [64].

Pe de altă parte, s-a demonstrat, de asemenea, că stabilirea obiectivelor pentru a spori autoeficacitatea percepută și după găsirea unei soluții, conduce la procesul de luare de măsuri în direcția atingerii obiectivelor pe termen mediu și de evaluare a acțiunilor. În acest fel, antrenorii se pot baza pe ei înșiși mai mult decât înainte și pot evolua mai mult.

Coaching-ul este o intervenție special concepută pentru a crea schimbare prin deschiderea unui client către noi perspective sau învățare conform celor demonstrate de către ***Rogers*** (1957) și ***Munro*** (1989) [138, 116].

După cum a menționat ***Mezirow***, ”învățarea profundă are loc, se identifică printr-o schimbare de bază a credințelor, principiilor și sentimentelor care duc la o schimbare fundamentală în înțelegerea unui individ despre sine și despre ceilalți” [111]. În acest sens, antrenorii folosesc numeroase instrumente care duc la transformarea perspectivei. Una dintre principalele iluzii trebuie să arate ce este credința fals determinată de experiențele noastre anterioare, unde oamenii credeau în aceste credințe ca fiind o entitate reală, cu propriile legi fixe; antrenorii contestă credința și percepția clienților despre sine și anumite situații conform lui ***Nielsen*** (2010) [119].

Procesul de coaching și mentorat este cel mai des asociat cu învățarea și a fost folosit din ce în ce mai mult într-o viziune educațională în care evaluarea devine parte din învățare**,** orientându-se spre feedback, reflecție și reglarea activității de învățare de către elev, așa cum a arătat ***Hargreaves*** (2005) [76]. Mai recent, procesul de coaching și mentorat s-a mutat în școli, în medii comunitare care lucrează cu copiii și adolescenții, cu accent pe ”mentoratul de învățare” pentru a elimina barierele din calea învățării și a milita pentru schimbarea atitudinilor și comportamentelor ***Cruddas*** (2005) [35].

De exemplu, s-au făcut cercetări în coaching-ul învățării strategice la nivel de gimnaziu (***Hamman et al.***, 2000), coaching pentru dezvoltarea abilităților de lectură (***Hasbrouck & Denton***, 2007) și coaching pentru îmbunătățirea performanței academice (***Passmore & Brown***, 2009) [74, 78, 129].

Cu toate acestea, a existat o ***lipsă de cercetare empirică care să analizeze în mod sistematic modul în care coaching-ul și mentoratul pot facilita dezvoltarea și învățarea adolescenților, în special din punct de vedere psihologic***.

Provocarea din această lucrare este de a unifica conceptele de coaching și mentorat, pe baza faptului că acestea sunt favorabile învățării și dezvoltării, indiferent de nevoie, context sau durată, în scopul atingerii unor rezultate care să conducă la achiziţia de cunoştinţe, competenţe și capabilităţi. Pentru a unifica învățarea și teoriile psihologice care stau la baza lor și pentru a raporta procesul de testare pe teren a acestora în medii din lumea reală, susținem abordarea fundamentală empirică.

În acest context, abordarea empirică ar trebui să fie fundamental diferită de investigațiile tradiționale "științifice", bine controlate, bazate pe studii de laborator. Prin urmare, susținem o metodologie combinată de cercetare a acțiunilor pentru a construi un model vizual de coaching și mentorat cu o relatare descriptivă a proceselor dinamice implicate, în speranța că este semnificativ și transferabil în majoritatea contextelor din lumea reală.

Se impune o analiză critică a conceptelor și modelelor relevante pentru coaching și mentorat în învățarea și dezvoltarea de capabilităţi şi cunoştinţe adaptative. Totodată, se are în vedere identificarea unui set de caracteristici de bază, esențiale pentru un model psihologic integrat de coaching și mentorat, pentru a fi utilizate în procesul de învățare pozitivă, ca pregătire a învățării pe tot parcursul vieții.

Din studiul literaturii de specialitate referitor la Teoria învățării transformatoare (**TIT**), care este de fapt un procesul de efectuare a schimbării, am identificat unele dimensiuni, pe care le vom enumera în tabelul 2.3.:

Tabelul 2.3. Dimensiunile esențiale ale Teoriei învățării transformatoare (*TIT*)

Dimensiunile esențiale a TÎT	Caracteristica dimensiunile TÎT
Dilema dezorientatoare	presupune apariția unei experiențe provocatoare care reduce modul obișnuit de a gândi și determină individul să pună la îndoială propriile convingeri
Perceperea criticii	analiza critică a propriile presupuneri, valori și credințe, evaluându-le validitatea și relevanța în viața actuală
Dialogul rațional	dialog deschis și argumentat, în care persoana confruntă perspective diferite și își ajustează interpretările
Reformularea perspectivei	procesul prin care persoana își reconstruiește modul de a înțelege lumea, adoptând o perspectivă mai flexibilă, matură și autonomă

Achiziționarea de noi competențe și roluri	schimbări în perspectivă care conduc la învățarea unor comportamente noi, abilități sau strategii necesare pentru acțiune în realitate
Integrarea schimbării în identitatea personală	convingeri și comportamente noi ce sunt interiorizate și devin parte din identitate

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [111, 32]*

Analizând abordările teoretice cu privire la teoriile de dezvoltare a performanţelor antreprenoriale prin coaching şi mentorat putem concluziona că fundamentarea acestora constă în oferirea unui cadru solid pentru înțelegerea modului în care antreprenorii își pot dezvolta și utiliza competențele, îmbunătăți procesul decizional și stimula inovația. Prin consolidarea acestor teorii, coachingul și mentoratul devin instrumente importante pentru dezvoltarea unei mentalități proactive în sensul de a face față dinamicii mediului de afaceri și creșterii durabile a rezultatelor demersurilor antreprenoriale.

Din perspectiva noastră, coaching-ul devine un instrument de dezvoltare a antreprenorului, de încredere conferită de capabilitățile reale și certe pe care le pate obține prin conlucrarea cu coacherul. Astfel, antreprenorul își poate dezvolta competențele prin învățare și perseverența în aplicarea unor algoritmi de învățare.

Mentoratul devine obiect de admirație față de un rezultat cert obținut prin parcurgerea unui program de dezvoltare antreprenorială bazat pe reguli, pe cunoașterea pieței, pe buna interpretare a semnalelor pieței, pe luarea în considerare a factorilor schimbării.

Între coaching și antreprenoriat există legături cu privire la rezultatul urmărit, creșterea competențelor antreprenoriale, creșterea obiectivelor unei afaceri prin atingerea unui scop care poate fi de maximizare a performanțelor, însă diferențele rezidă în ceea ce privește strategia de învățare.

2.2. Dezvoltarea antreprenoriatului prin evoluţia antreprenorului

Antreprenorul este definit ca persoana care inițiază și organizează o afacere cu scopul de a valorifica o oportunitate, în loc să își desfășoare activitatea în calitate de angajat.

De asemenea, antreprenorii identifică oportunități de dezvoltare pentru binele lor și al comunității, prin asumarea riscului în a aloca resurse proprii sau atrase, în afaceri care întrevăd o piață în dezvoltare. Mulți dintre antreprenori eșuează, pierd bani și închid afacerea însă se consideră că dacă un antreprenor și-a asumat riscul privitor la desfășurarea unei afaceri, și-a definit scopul și atunci trebuie să-și asume și celelalte riscuri privitor la dezvoltarea afacerii. În calitate de principal

factor de decizie, antreprenorul are responsabilitatea de a monitoriza și controla activitățile desfășurate în cadrul afacerii.

Economiştii, în funcție de apartenența doctrinară, apreciază antreprenoriatul în raport cu capacitatea acestuia de a dezvolta piața, în condiții de competitivitate, antreprenoriatul fiind un principiu de bază al liberalismului. În contextul actual, când economiile trec prin stadii de adaptare la un mediu instabil, marcat de crize generate de creșteri ale costurilor, inclusiv ale factorilor de producție, nevoia de antreprenoriat este uriașă. Totodată, se impune o susținere a tinerilor cu spirit antreprenorial prin elemente de ordin financiar-monetar inovative.

Antreprenoriatul este o stare de fapt, o manifestare de voință a unui spirit liber în lumea afacerilor care întrevede oportunitatea, sensul și schimbarea pieței, comportamentului clienților la apariția unui bun economic și care aduce antreprenorului câștig. Cea mai importantă caracteristică a unui antreprenor este motivația. Activitățile antreprenorilor sunt orientate spre acțiune, ei au capacitatea de a vizualiza pașii de la idee, la realizare. Un antreprenor este un creator de locuri de muncă dacă bunurile economice produse au utilitate economică pentru consumatori; asta înseamnă că el este propriul său stăpân.

Din teoriile tratate de către ***Schumpeter***, antreprenorii consideră profitul ca un standard pentru măsurarea realizărilor sau ale succesului [143]. În lucrarea sa, ***Schumpeter*** a descoperit

niște caracteristici importante pentru antreprenori care pot favoriza succesul în afacere, pe care le vom exemplifica în figura 2.2.:

Fig. 2.2. Caracteristicile pe care trebuie să le posede un antreprenor

Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [143]*

Se cunoaște că, antreprenoriatul se regăsește printre factorii de producție, alături de terenuri/resurse naturale, muncă și capital. Din perspectiva factorilor de producție, antreprenoriatul este un neofactor care conferă valoare unei afaceri prin decizie și identificarea momentului oportun de a lua o decizie. Decizia, de fapt este un complex de împrejurări care combină situații previzibile, oportunități de dezvoltare, încrederea în echipă, previziuni privind dezvoltarea pieței locale, regionale. Având în vedere riscul unei noi întreprinderi de către antreprenor, obținerea de finanțare este deosebit de dificilă, iar mulți antreprenori se ocupă de aceasta prin valorificarea unor competențe specifice care includ capacitatea de comunicare, negociere, asumarea riscului sau persuasiune. În timp ce unii antreprenori sunt jucători singuratici care se luptă să scoată micile afaceri la un nivel ridicat de competitivitate, alții își asumă parteneriate cu un acces mai mare la capital și alte resurse economice.

Mai multe surse de specialitate identifică faptul că anumite calităţi și caracteristici personale sunt necesare pentru a fi un antreprenor de succes.

În continuare vom descifra caracteristicile care îl fac propriul său șef a unei afaceri, după cum sunt redate în figura 2.3.:

Un *„propriul șef”* (antreprenor) se caracterizează prin:	***- Orientare puternică către realizări***
	- Determinare și angajament ferm
	- Bizuire pe forțele proprii și independența
	- Dorință de succes
	- Încredere în sine și credință în sine
	- Entuziasm susținut
	- Individualism
	- Orientare puternică spre realitate
	- Dorință de a accepta responsabilitatea
	- Curaj
	- Abilitate de a supraviețui înfrângerii
	- Deținere a bogăției și perpetuarea acesteia

Fig. 2.3. Caracteristicile unui „*propriul șef*" (antreprenor)
Sursa: *Elaborat de autor în baza surselor: [142]*

Din ce în ce mai mult, discuțiile specialiștilor din acest domeniu accentuează importanța caracteristicile unui antreprenor deoarece joacă un rol important în dezvoltarea antreprenorială.

Un antreprenor este un individ extrem de orientat spre realizări, entuziast și energic iar caracteristicile unui antreprenor pot fi precizate pe scurt, după cum urmează:

- Capacitate mentală
- Obiective clare
- Capacitate de a proteja secretele de afaceri
- Capacitate de a interacționa cu oamenii
- Comunicare eficientă
- Expertiză tehnică
- Încredere în sine
- Inițiativă și motivație
- Factor de decizie
- Energie
- Asumare a riscurilor.

Având abilități orientate spre obținerea de rezultate, antreprenorii ocupă un rol central în economia de piață. Aceștia pot fi considerați un factor esențial în dinamizarea economiei, deoarece contribuie la activarea și stimularea întregii activități economice. Astfel, succesul economic al națiunilor la nivel global este, în mare măsură, rezultatul sprijinirii și recompensării spiritului antreprenorial.

La rândul său, odată cu creșterea realizărilor se măresc și oportunitățile de dezvoltare antreprenorială deoarece succesul generează noi resurse, contacte și perspective, facilitând accesul la proiecte mai complexe și la decizii strategice mai bine fundamentate.

O societate poate fi considerată prosperă în măsura în care sprijină și stimulează activitatea antreprenorială, deoarece antreprenorii și inițiativele acestora reprezintă factori determinanți ai nivelului de succes, creștere, prosperitate și oportunitate în orice economie. Cele mai dinamice societăți sunt, de regulă, acelea care dispun de un număr mare de antreprenori, precum și de un cadru economic și juridic care îi încurajează și îi motivează să își dezvolte activitatea la scară mai largă.

Activitățile desfășurate în cadrul unei întreprinderi sunt expuse diferitelor tipuri de riscuri, care pot fi mai mult sau mai puțin cunoscute, mai ușor sau mai dificil de prevenit și cu efecte de

gravitate variabilă. Un management proactiv al riscurilor contribuie la adoptarea unor decizii optime în contexte caracterizate de risc și incertitudine, în timp ce cunoașterea insuficientă sau evaluarea eronată a acestora poate influența direct rezultatele finale ale activităților desfășurate. Antreprenorul este cel care își asumă riscul întreprinderii în căutarea profitului și care caută oportunități de profit prin satisfacerea nevoilor încă nesatisfăcute.

Totodată, antreprenorii caută dezechilibru - un decalaj între dorințele și nevoile clienților și produsele și serviciile disponibile în prezent. Antreprenorul reunește apoi factorii de producție necesari pentru a produce, oferi și vinde produsele și serviciile dorite.

În procesul de activitate, antreprenorii trebuie să coordoneze activitățile, resursele și oamenii în vederea atingerii obiectivelor organizaționale de următoarele funcții.

- ***Funcție de luare a deciziilor de afaceri***

Aceștia investesc și își asumă riscul utilizării propriilor resurse financiare, precum și ale altor persoane, pentru a produce bunuri sau servicii ce pot fi comercializate cu un anumit profit. Antreprenorii sunt caracterizați de optimism și orientare către viitor, având convingerea că succesul este realizabil și fiind dispuși să își asume riscuri în urmărirea profitului. Totodată, ei acționează rapid, testează diverse strategii pentru atingerea obiectivelor și manifestă flexibilitate, adaptându-se prompt la noile informații primite.

- ***Funcție managerială***

Antreprenorii sunt motivați în a vinde în condiții de concurență prin crearea percepției asupra diferenței și unicității produselor și serviciilor lor. Ei caută în permanență nevoile clienților pe care concurența nu le satisface și găsesc modalități de a-și oferi produsele și serviciile în așa fel încât produsele pe care le oferă să fie mai atractive în raport cu orice produs disponibil.

- ***Funcția de inovație***

Antreprenorii sunt considerați o resursă valoroasă la nivel național și, prin urmare, ar trebui sprijiniți, încurajați, stimulați și recompensați în mod constant. Aceștia contribuie semnificativ la crearea de bogăție, locuri de muncă, oportunități și la creșterea prosperității unei națiuni. Într-o economie de piață, antreprenorii joacă un rol esențial, fiind considerați actori importanți, iar numărul lor este întotdeauna insuficient pentru potențialul de dezvoltare economică.

Antreprenoriatul este o construcţie ştiinţifică cu un puternic caracter aplicativ care are drept scop creşterea nivelului de performanţă al activităţilor economice prin luarea în considerare a cerinţelor pieţei, în sensul adaptabilităţii ofertei la cerere. Totuşi, rolul primordial al antreprenoriatului este generarea de idei pentru crearea de activităţi economice în scopul formării de valoare adăugată și ceea ce diferă, din perspectiva antreprenorului, în scopul creării de valoare

economică şi de piaţă, este creativitatea şi inovaţia în adaptabilitatea ofertei la cerere, prin valorificarea resurselor economice. Există patru tipuri de antreprenori, clasificate pe baza dorinței lor de a crea și accepta ideile inovatoare.

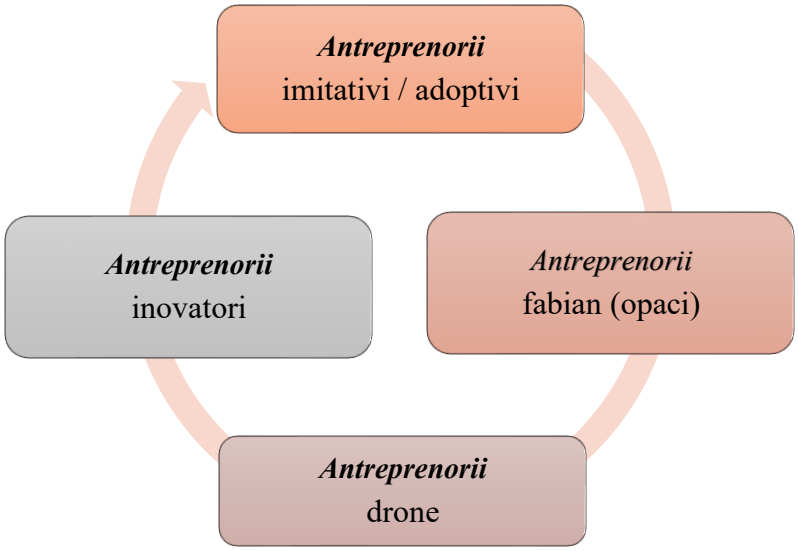


Fig. 2.4. Tipurile de antreprenori

Sursa: *Contribuţia autorului pe baza literaturii de specialitate studiate: [38]*

În continuare vom descrie caracteristica și importanța acestor tipuri de antreprenoriat:

Antreprenorii *inovatori*: reprezintă nucleul antreprenorial, fiind acei antreprenori care introduc idei noi, produse sau servicii pe piață și care caută să schimbe status quo-ul și să creeze valoare prin creativitate și originalitate. Inovatorii sunt dispuși să își asume riscuri pentru a implementa proiecte care pot revoluționa industria sau domeniul în care activează.

Antreprenorii *imitativi/adoptivi*: sunt antreprenorii care se concentrează pe replicarea și adaptarea ideilor existente, în loc să creeze ceva complet nou. Aceștia pot fi extrem de eficienți în preluarea conceptelor testate și în îmbunătățirea lor, reușind să obțină succes prin optimizare și adaptare, fără a-și asuma riscurile mari ale celor inovatori.

Antreprenorii *fabian (opaci)*: sunt antreprenorii care acționează fără a comunica clar intențiile și strategiile lor sau care evită riscurile majore, menținându-se la un nivel de afaceri stabil, dar fără creștere semnificativă. Aceștia nu excelează prin inovație și nici nu urmează neapărat modelele altora, alegând siguranța în detrimentul progresului rapid.

Antreprenorii *drone*: sunt antreprenorii pasivi care se limitează la executarea sarcinilor fără a propune idei noi sau strategii eficiente. Aceștia nu caută oportunități, evită riscurile și nu

contribuie în mod semnificativ la dezvoltarea afacerii. În cadrul unei echipe, dronele pot avea roluri administrative, dar lipsa lor de inițiativă poate afecta dinamica și performanța generală.

Strategia de antreprenoriat reprezintă un instrument de planificare care are rolul de a oferi o vizibilitate mai clară asupra obiectivelor și evoluției unei afaceri căreia îi este destinată. Aceasta se bazează pe un ansamblu de activități și acțiuni coordonate în timp, desfășurate în conformitate cu un plan bine structurat.

Orice acțiune antreprenorială include:

- inovația în apariția produsului dar și pe parcursul acestuia, prin urmărirea îmbunătățirii permanente
- identificarea de noi modele de afaceri care să mențină afacerea în tendințele pieței
- utilizarea tehnologiei avansate, a tehnologiilor viitorului pentru dezvoltarea de produse și servicii viitoare, managementul optimizat al talentelor [38].

Sectorul antreprenorial joacă un rol important, în special în ceea ce privește reducerea sărăciei și îmbunătățirea nivelului de trai, utilizarea resurselor umane și de altă natură disponibile pentru dezvoltarea economiei și, prin urmare, conducând la creșterea individuală, la creșterea socială și la creșterea națională. Deoarece acest sector joacă un rol vital în dezvoltarea economică, s-a acordat asistență și sprijin în ceea ce privește producția, modernizarea tehnologiei și măsurile de politică pentru stabilizarea întreprinderilor, luând în considerare rolul acestora în dezvoltarea economică.

Oamenii de afaceri care au succes în afaceri posedă multe trăsături în comun, fiind deschiși implementând idei noi și aceste trăsături contribuie direct la performanțele și sustenabilitatea afacerilor lor.

Printre trăsăturile de succes ale antreprenorilor evidențiem unele dintre cele mai importante în figura 2.5.:

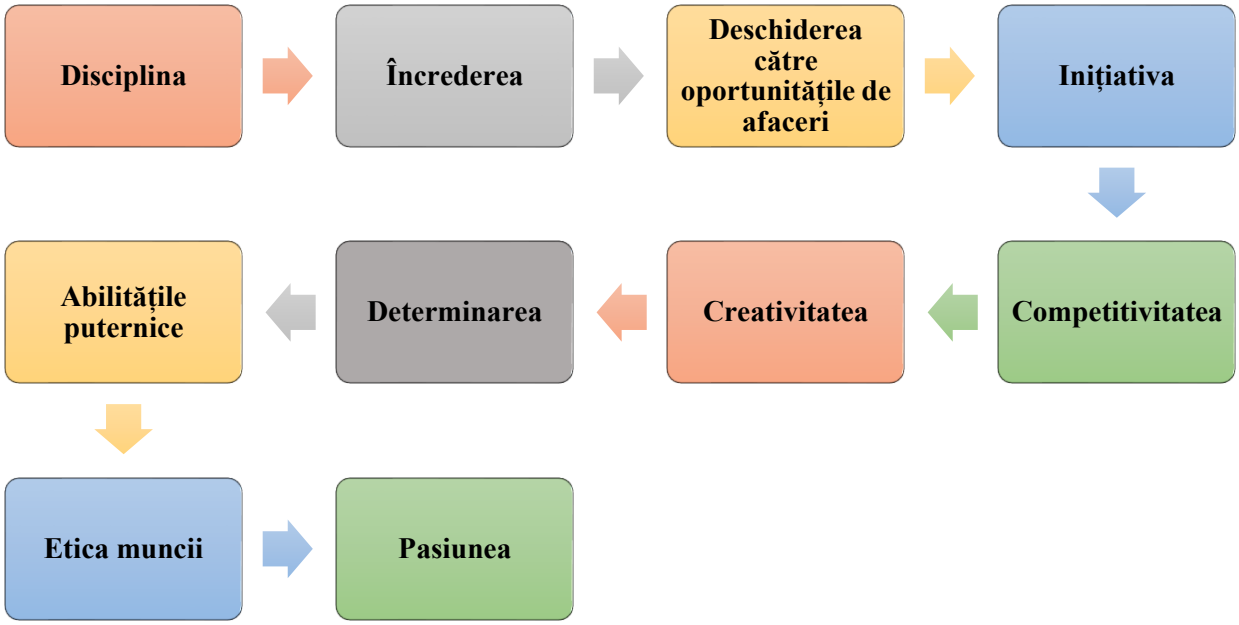


Fig. 2.5. Trăsăturile de succes ale unui antreprenor

Sursa: *Contribuția autorului pe baza literaturii de specialitate [18, 156]*

În detaliu, aceste trăsături au următoarele caracteristici:

Disciplina – antreprenorii sunt persoane axate pe a face afacerile cât mai profitabile și orientate spre succes și de a elimina orice obstacole sau distrageri la obiectivele lor. Ei au strategii generale și tactici pentru a le realiza. Antreprenorii de succes sunt suficient de disciplinați pentru a face pași în fiecare zi spre atingerea obiectivelor lor;

Încrederea - antreprenorii nu pun întrebări dacă pot reuși sau dacă sunt demni de succes, fiind încrezători în cunoștințele lor proprii care vor face afacerile de succes. Ei emană această încredere în tot ceea ce fac;

Deschiderea către oportunitățile de afaceri - antreprenorii au capacitatea de a privi totul în jurul lor și de a-și concentra competențele spre îndeplinirea obiectivelor propuse și asumate;

Inițiativa - antreprenorii știu că dacă trebuie făcut ceva, ar trebui să-l înceapă singuri. Ei setează parametrii și se asigură că proiectele urmează această cale. Sunt proactivi, nu așteaptă ca cineva să le dea permisiunea;

Competitivitatea - multe companii se formează pentru că antreprenorii știu că pot face o treabă mai bună decât alți antreprenori. Ei trebuie să câștige în raport cu afacerile pe care le creează. Un antreprenor va evidenția palmaresul de succes al propriei companii;

Creativitatea - o față tă a creativității este posibilitatea de a face conexiuni între evenimente sau situații aparent fără legătură. Antreprenorii vin adesea cu soluții care sunt sinteza altor elemente. Antreprenorii vor reutiliza produsele pentru a le comercializa în noi industrii;

Determinarea - antreprenorii nu sunt împiedicați de înfrângerile lor. Ei privesc înfrângerea ca pe o oportunitate de succes. Ei sunt hotărâți să facă toate eforturile lor să reușească, așa că vor reîncerca până când vor avea success, în condițiile în care afacerea are un coeficient ridicat de fiabilitate. Antreprenorii de succes nu cred că nu se poate face ceva în care ei cred;

Abilitățile puternice - antreprenorii au abilități puternice de comunicare pentru a vinde produsele și a motiva angajații. Majoritatea antreprenorilor de succes știu cum să-și motiveze angajații astfel încât afacerea să crească în general. Ei sunt foarte buni în a evidenția beneficiile oricărei situații și a-i antrena pe alții pentru succesul lor;

Etica muncii - antreprenorii de succes au mintea preocupată în mod constant pe munca lor, indiferent dacă este în interiorul sau în afara locului de muncă;

Pasiunea - este cea mai importantă trăsătură a antreprenorilor de succes. Ei iubesc cu adevărat munca lor, fiind dispuși să realizeze ore suplimentare pentru a face afacerea să reușească, deoarece există o bucurie pe care le-o dă afacerea lor care merge dincolo de bani. Antreprenorii de succes vor citi și cerceta întotdeauna modalități de a face afacerea mai bună.

Orice antreprenor este o persoană înzestrată cu capacități, capabilități și persuasiune, empatie și atitudine pozitivă pentru muncă și munca în echipă. Se concentrează asupra rezultatelor și urmărește, prin toate acțiunile întreprinse, să obțină rezultate pentru comunitate și societate în general, prin lansarea de bunuri economice cu valoare mare de utilitate, în condiții de valorificare a resurselor pe principia sustenabile [156, 18].

În concluzii am putea menționa că, dezvoltarea antreprenoriatului are tangentă directă cu evoluția personală și profesională a antreprenorului.

Antreprenorul este resursa principală și motorul de reglare într-o întreprindere, care dezvoltă idei, îmbunătățește capacitățile personalului, și își asumă riscurile care influențează asupra activității, adaptând decizii inovative care tind spre o creștere continuă.

Pornirea acestora trece prin mai multe faze de la idee, viziune, planificare strategică și realizarea acestor idei strategice, prin care se depune mult efort și străduință pentru a avea succes nu numai personal, dar și pentru a dezvolta întreprinderea pe un termen lung.

Dezvoltarea antreprenoriatului prin evoluția antreprenorului reprezintă o forța de mișcare care gestionează resursele financiare corect și administrarea cu personalul pentru a dezvolta capacitățile personalului și de a-și atinge scopul propus, în cooperare unii cu alții.

2.3. Rolul antreprenoriatului în dezvoltarea principiilor de economie durabilă

În cadrul unei economii bazate pe cunoaștere, rolul de actor principal i-a fost atribuit sectorului întreprinderilor care contribuie la dezvoltarea economică și creșterea competitivității pe piață.

Realizările de astăzi în acest domeniu ne demonstrează că rolul antreprenoriatului în dezvoltarea economică evaluează şi exploatează cu succes și au șanse de a supraviețui şi a prospera economia durabilă competitivă.

Contribuția antreprenorului la economie este deosebit de importantă, pe lângă inovare și răspunsul la nevoile societății, din perspectiva acoperirii cu bunuri economice, antreprenorii creează locuri de muncă în consens cu economia locală, cu înzestrarea cu resurse, care pot fi valorificate în ritmuri pe care societatea le impune și le poate dezvolta. Un suport pentru antreprenori, fie și sub forma coaching-ului sau mentoratului, ajută antreprenorii în a formula corect problema și a răspunde nevoilor societății prin mijloace eficiente și în concordanță cu principiile sustenabilității.

Antreprenorul și activitatea antreprenorială sunt indispensabile creșterii economice a țării. Produsele realizate sunt valoroase pentru dezvoltarea generală a societății. Oamenii au nevoie de produsele antreprenoriale pentru că prin ele își pot satisface nevoile și își pot asigura veniturile necesare. Rolul unui antreprenor este de mare importanță în generarea de produse valoroase pentru comfortul și traiul oamenilor dintr-o anumită țară.

O economie depinde mult de nivelul de performanță al antreprenorilor, antreprenoriatul având un rol vital în creșterea venitului național, precum și în creșterea venitului pe cap de locuitor al oamenilor.

Actualmente, pentru stimularea și creșterea economică, antreprenorul trebuie să folosească o serie de instrumente pe care le vom enumăra în figura 2.6.:

Instrumente de succes în activitatea de antreprenoriat	**Investiția**
	Angajarea
	Diversitatea produselor și serviciilor
	Comerțul internațional
	Contribuția la formarea PIB

Fig. 2.6. Instrumentele de succes în activitatea de antreprenoriat

Sursa: *Contribuția autorului pe baza literaturii de specialitate studiate: [143]*

În continuare vom descrie esența acestor instrumente care trebuie să le utilizeze un antreprenor în stimularea și creșterea economică.

Investiția – un antreprenor trebuie să investească în ceea ce este necesar pentru economie căci progresul economic va depinde mult de contribuțiile sale. Orice antreprenor va investi în produse și servicii de care oamenii au nevoie. Investiția lui va asigura o viață mai bună pentru oameni iar mai multe bunuri și servicii vor fi la dispoziția lor.

Angajarea – un antreprenor, prin înființarea diferitelor întreprinderi și unități, generează locuri de muncă în economie prin care se valorifică potențialul economiei locale, prin identificarea de bunuri economice care pot fi parte a competiției la nivel regional și global, ca formă de acoperire a necesarului de trai și îmbunătățire a calității vieții. Aceasta este o contribuție majoră pe care un angajator o poate aduce pentru a oferi venituri unui angajat care îi poate satisface nevoile.

Diversitatea produselor și serviciilor – un antreprenor poate furniza consumatorului diferite tipuri de bunuri și servicii iar acesta din urmă are multe de ales. Un consumator, la urma urmei, ar dori să facă parte dintr-o economie concurențială, în care prețurile se ajustează în funcție de cerere și ofertă pe fundamente reale, determinate de raportul dintre nevoi și resurse. Totodată, în urma posibilității ridicate de alegere, consumatorul va fi avantajat atât prin preț, cât și prin calitatea bunurilor achiziționate, raportate la bugetul alocat consumului. De asemenea, dorințele personale sunt îndeplinite dacă există o diversificare a ofertei de produse și servicii aflate pe piață.

Comerțul internațional – un antreprenor promovează comerțul internațional prin vânzarea produselor sale în străinătate. Orice antreprenor și-ar dori o piață mai largă deoarece dacă există mai mulți consumatori pentru a-i achiziționa produsele, cu atât profiturile sale vor fi mai mari.

Contribuția la formarea PIB – un antreprenor aduce o contribuție importantă la bugetul național și la economia națională în ansamblu. Produsul intern brut (PIB) al țării se calculează pe baza numărului total de produse și servicii disponibile într-o țară, care pot fi realizate de agenții economici rezidenți, implicit de antreprenori. Cu cât sunt disponibile mai multe produse și servicii, cu atât produsul intern brut (PIB) este mai mare și el indică prosperitatea economică a țării. Antreprenorul este esențial pentru dezvoltarea economică a unei țări: progresul unei țări va depinde de priceperea și talentul său, precum și de munca depusă pentru a furniza bunurile și serviciile necesare cerute de populație.

Prin intermediul acestor instrumente se distinge poziția antreprenorului în economia modernă și astfel, dezvoltarea economică modernă este strâns legată de producție. Antreprenorul

conduce producția și trebuie să facă tot ce este necesar pentru succesul său în raport cu potențialul economiei naționale.

Rolul antreprenorului în dezvoltarea economică modernă are cel puțin trei aspecte:

1. *Antreprenorul coordonează ceilalți factori de producție* - acest lucru implică nu numai asamblarea factorilor, ci și identificarea celei mai bune combinații de factori necesară realizării procesului de producție;

2. *Antreprenorul își asumă riscuri* - aceasta este cea mai importantă funcție a antreprenorului iar cuantumul profitului pe care îl primește este direct proporțional cu riscurile pe care și le asumă;

3. *Antreprenorul inovează* - inovația este diferită de invenție: invenția este opera scientologilor iar inovația implică aplicarea comercială a unei invenții. Ca inovator, antreprenorul își asumă rolul de pionier și lider industrial. Deoarece procesul de dezvoltare economică se caracterizează prin prezența unor perturbări discontinue, economiștii tind să fie de acord cu opinia că această perturbare vine sub forma inovării.

Antreprenorul poate întreprinde orice tip din următoarele cinci categorii de inovare:

- introducerea unui nou bun sau a unei noi calități a unui bun
- introducerea unei noi metode de producție
- deschiderea unei noi piețe
- cucerirea unei noi surse de aprovizionare cu materii prime
- realizarea unei noi organizații a oricărei industrii (***Schumpeter*****,** 1934) [143].

Din analiza celor menționate, reiese ideea este că antreprenoriatul și creșterea economică sunt foarte strâns și pozitiv legate între ele, fără îndoială, de foarte mult timp. ***Smith*** arată că atunci când diviziunea muncii crește, la fel va crește și dezvoltarea economică; o creștere a numărului de antreprenori va duce la creștere economică iar acest efect este rezultatul expresiei concrete a abilităților lor și, mai precis, a înclinației lor de a inova. [147].

Antreprenoriatul este un indicator cheie al dezvoltării economice a oricărei țări. Pe măsură ce tot mai mulți oameni se implică în antreprenoriatul oportunităților și pe măsură ce tot mai mulți oameni reiau spiritul antreprenorial de necesitate, cu atât mai mult vedem niveluri tot mai ridicate de dezvoltare economică, de manifestare a "forței motrice a pieței". Antreprenorii creează noi întreprinderi iar noile întreprinderi, la rândul lor, creează locuri de muncă, intensifică concurența și pot chiar crește productivitatea prin schimbări tehnologice. Nivelurile ridicate măsurate ale antreprenoriatului se vor traduce astfel direct în niveluri ridicate de creștere economică.

Antreprenoriatul de succes apare atunci când persoane creative identifică noi oportunități pe piață și dezvoltă modalități inovatoare de a răspunde nevoilor consumatorilor. Acest proces

implică mobilizarea și coordonarea resurselor necesare pentru furnizarea unui produs sau serviciu către clienți, prin intermediul unei strategii eficiente de pătrundere pe piață.

Rezultatul final constă în crearea unor fluxuri sustenabile de venituri și în asigurarea profitabilității, aspecte care sporesc atractivitatea afacerii pentru investitori. În același timp, proiectarea produselor și organizarea operațiunilor presupun integrarea principiilor sustenabilității, atât în ceea ce privește consumul de energie și materiale, cât și prin reducerea impactului social negativ generat de activitatea întreprinderii, inclusiv asupra lanțului de aprovizionare.

Inovarea antreprenorială prin abordată prin prisma principiilor de durabilitate poate fi segregată în cinci elemente-cheie pentru analiză , așa cum apare în figura 2.7.:

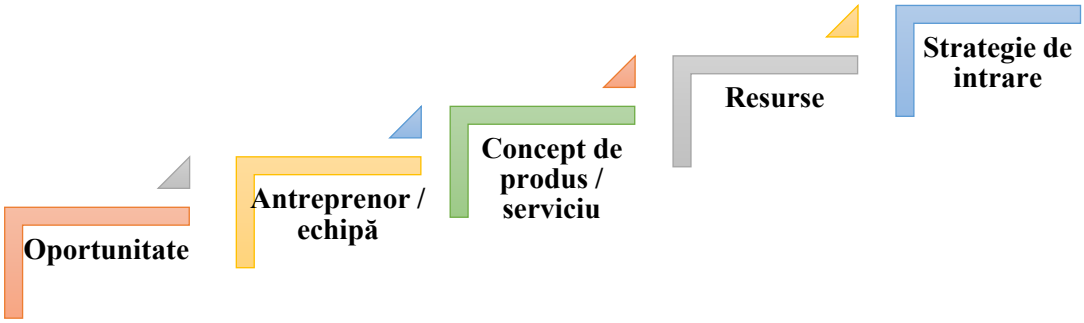


Fig. 2.7. Elementele-cheie pentru analiză inovării antreprenoriale

Sursa: *Contribuția autorului pe baza literaturii de specialitate studiate: [143, 145]*

Asocierile de succes se bazează pe coerența și compatibilitatea dintre elementele esențiale ale afacerii. Interesele și competențele antreprenorului trebuie să fie în concordanță cu designul și oferta produsului, iar pregătirea echipei trebuie să răspundă cerințelor necesare pentru implementarea și dezvoltarea proiectului.

De asemenea, oportunitatea de piață trebuie să fie corelată cu produsul sau serviciul propus, astfel încât să existe o cerere reală din partea consumatorilor și să poată fi identificați clienții timpurii. În același timp, este necesară identificarea și mobilizarea resurselor indispensabile desfășurării activității, precum resurse financiare, spații de lucru, echipamente, facilități de producție, materiale, componente și expertiză de specialitate.

Oportunitatea reprezintă posibilitatea de a realiza tranzacții care satisfac nevoile clienților și care, în același timp, generează profituri capabile să asigure continuitatea și dezvoltarea afacerii pe termen lung. Numeroase condiții și schimbări din societate pot crea premise favorabile pentru apariția unor noi bunuri și servicii. Din perspectiva unui potențial antreprenor, întrebările esențiale sunt următoarele:

- Care sunt condițiile care au creat o oportunitate de piață pentru ideea de afacere?
- De ce oamenii își doresc și au nevoie de ceva nou în acest moment?
- Care sunt factorii care au creat oportunitatea?
- Oportunitatea va fi de durată sau este o fereastră care este deschisă astăzi dar care este probabil să se închidă mâine?
- Dacă o nevoie nesatisfăcută este percepută, se poate livra ceea ce dorește clientul, generând în același timp marje și profituri durabile?

Considerentele legate de sustenabilitate orientează analiza antreprenorială către identificarea unor soluții capabile să răspundă nevoilor pieței cu un impact ecologic cât mai redus. În mod ideal, aceste nevoi sunt satisfăcute prin utilizarea unor resurse materiale și energetice care contribuie la îmbunătățirea sistemelor naturale, incluzând atât mediul înconjurător, cât și comunitățile umane sănătoase. Pentru a înțelege mai bine acest proces, este necesară analizarea separată a fiecărui element implicat înainte de integrarea lor într-o viziune unitară.

Sustenabilitatea presupune nu doar diminuarea efectelor negative asupra mediului și societății, ci și promovarea unor rezultate benefice la nivel sistemic, atunci când acestea sunt fezabile din punct de vedere economic. Oportunitățile de afaceri apar din surse variate și sunt influențate de factori precum schimbările demografice, progresul științific și tehnologic, transformările politice sau modificarea valorilor și normelor sociale, care generează permanent noi nevoi și cerințe. Aceste macro-tendințe creează în mod constant contexte favorabile dezvoltării inițiativelor antreprenoriale.

Schimbările demografice influențează direct extinderea sau restrângerea anumitor segmente de piață. De exemplu, îmbătrânirea populației din statele industrializate determină apariția unor nevoi diferite în ceea ce privește bunurile și serviciile necesare traiului cotidian, mai ales în condițiile reducerii populației active și accentuării sporului natural negativ. În schimb, populațiile tinere din economiile emergente manifestă preferințe orientate spre produse tehnologizate, flexibile și ușor adaptabile.

Din perspectiva sustenabilității, provocările generate de urbanizare și poluare creează oportunități importante pentru antreprenori. În contextul în care aproximativ jumătate din populația globului locuiește în mediul urban, soluțiile care contribuie la creșterea calității vieții în orașe devin tot mai necesare. Totodată, cercetările științifice evidențiază efectele negative ale poluării aerului, apei și alimentelor asupra sănătății și bunăstării populației.

Prin utilizarea tehnologiilor moderne de monitorizare și detectare, aceste informații generează noi direcții de dezvoltare pentru antreprenorii care identifică și implementează soluții inovatoare pentru satisfacerea nevoilor societății. Astfel, domenii precum tratarea avansată a apei,

tehnologiile de ardere curată, energia regenerabilă, reciclarea și valorificarea deșeurilor, chimia verde sau agricultura ecologică oferă numeroase posibilități de construire a unor modele de afaceri sustenabile, adaptate transformărilor economice și sociale actuale.

O oportunitate de afaceri reprezintă posibilitatea de a răspunde unei nevoi concrete a clientului printr-o soluție inovatoare, mai eficientă și mai competitivă decât alternativele existente. Atunci când există un număr suficient de clienți dispuși să achiziționeze produsul sau serviciul propus, iar veniturile estimate pot acoperi costurile și genera profit după recuperarea investițiilor inițiale, oportunitatea se transformă într-o oportunitate economică reală.

Este important de subliniat că nu orice idee de afaceri reprezintă automat o oportunitate viabilă. În absența furnizorilor, a pieței și a clienților potențiali, multe idei nu reușesc să evolueze într-o afacere funcțională. De asemenea, o oportunitate trebuie analizată din mai multe perspective, precum durata sa, dimensiunea pieței țintă sau posibilitățile de stabilire a unui preț care să permită acoperirea costurilor și obținerea profitului. Din acest motiv, planul de afaceri are un rol esențial, principalul său scop fiind evaluarea realistă a potențialului economic și comercial al ideii propuse.

Succesul unei afaceri depinde în mare măsură de compatibilitatea dintre oportunitate și profilul antreprenorului. Experiența de viață, nivelul de educație, competențele profesionale, experiența acumulată și rețeaua de contacte trebuie să se alinieze cât mai bine cu cerințele oportunității identificate.

Înainte de a analiza această relație de compatibilitate, este necesară înțelegerea profilului antreprenorului, a potențialului său creativ și a nivelului de cunoștințe care îi permit să facă față provocărilor actuale și viitoare ale mediului de afaceri. Din această perspectivă, antreprenorul individual reprezintă o categorie distinctă de analiză, ce poate fi înțeleasă prin raportare la răspunsurile oferite următoarelor întrebări:

- Cine este această persoană?
- Ce aduce această persoană la masa negocierilor?
- Ce educație, abilități și expertiză posedă această persoană?

Ca și oportunitate, antreprenorul poate fi împărțit în componente și această analiză este esențială pentru înțelegerea angajamentului și motivațiilor antreprenorului.

Analiza antreprenorului indică de asemenea și adecvarea capacităților individului de a executa, pe un anumit plan de afaceri, un volum de resurse, descrise în continuare pe componentele în tabelul 2.4.

Tabelul 2.4. Componentele de oportunități ale antreprenorului

Valorile	Ce motivează individul? Ce îi determină nevoia/motivația pentru a dedica timpul necesar pentru a crea o nouă aventură?
Educația	Ce formare a primit individul, ce nivel de educație formală și cât de relevantă este educația pentru sarcinile de care compania are nevoie pentru a lansa cu succes o afacere?
Experiența de lucru	Educația formală poate fi mai puțin relevantă decât experiența profesională? Ce locuri de muncă anterioare a deținut individul și ce responsabilități a avut? Cum a performat în aceste funcții? Ce a învățat?
Experiența de viață	Ce expunere a avut individul care i-ar putea întări (sau slăbi) competențele pentru construirea unei afaceri viabile?
Rețelele	Ce relații aduce individul în afacere? Experiențele sale anterioare i-au permis să fie familiarizat și confortabil cu un amestec divers de oameni și instituții, astfel încât să poată apela la resurse externe, relevante, care ar putea ajuta la dezvoltarea companiei?

Sursa: *Contribuția autorului pe baza literaturii de specialitate studiate: [50, 145]*

Dacă există un element care poate influența decisiv succesul unei întreprinderi inovatoare, acela este antreprenorul. Investitorii aleg, înainte de toate, să investească în oameni. Un plan de afaceri bine construit, o idee de produs atractivă și o oportunitate de piață promițătoare reprezintă avantaje importante, însă factorul determinant rămâne capacitatea antreprenorului de a forma o echipă, de a dezvolta produsul și de a-l aduce cu succes pe piață.

Deși echipele manageriale sunt constituite relativ rapid pe parcursul dezvoltării afacerii, inițial există, de regulă, o persoană care conduce întregul proces prin abilitatea sa de a mobiliza resurse și, uneori, prin voință, perseverență și muncă susținută. În perioade dificile, viziunea antreprenorului și capacitatea sa de leadership pot face diferența dintre succes și eșec.

Pe măsură ce afacerea evoluează, echipa devine un factor esențial al dezvoltării. Competențele, experiența, pregătirea și chiar limitele antreprenorului trebuie completate și susținute de aptitudinile membrilor echipei implicați în proiect. În acest context, apar câteva întrebări fundamentale:

- Dispune echipa, ca ansamblu, de competențele, experiența și capacitatea necesare pentru a depăși obstacolele întâlnite?
- Poate echipa să funcționeze ca un mecanism colaborativ eficient, capabil să ia decizii rapide și corecte într-un mediu aflat în continuă schimbare?

- Este echipa capabilă să gestioneze conflictele și diferențele de opinie ca pe elemente firești și constructive ale procesului decizional?
- În situația în care afacerea este deja inițiată, dar echipa nu este încă formată, aceste întrebări contribuie la identificarea structurii umane necesare pentru construirea unei echipe performante, capabile să susțină dezvoltarea și extinderea afacerii. Procesele antreprenoriale de succes presupun mobilizarea rapidă și eficientă a unei game variate de resurse, atât de către antreprenor, cât și de către echipa sa.
- Conceptul de produs sau serviciu implică nu doar analiza costurilor de producție, a investițiilor și a oportunităților existente pe piață, ci și înțelegerea modului în care clienții percep utilitatea economică a bunului sau serviciului oferit. În orice proces de inovare antreprenorială, antreprenorul trebuie să își adreseze o serie de întrebări esențiale:

- Care este soluția la o problemă socială pentru care un atare consumator va plăti?
- Bunul economic produs prezintă utilitate economică pentru consumator?
- Cui se vinde produsul? Cumpărătorul este utilizatorul real? Cine ia decizia de cumpărare?

În esență, cumpărătorul nu achiziționează doar un produs, ci un ansamblu de beneficii și caracteristici, care pot include tehnologie avansată, costuri reduse de utilizare și satisfacția de a contribui la soluționarea unor probleme legate de sănătate, protecția mediului sau securitatea energetică.

Orice inițiativă antreprenorială inovatoare presupune combinarea unor resurse esențiale, precum capitalul, talentul și know-how-ul, alături de servicii specializate oferite de contabili, consultanți juridici, echipamente și facilități de producție. Analizarea separată a acestor resurse contribuie la înțelegerea clară a necesităților afacerii și a momentului în care acestea trebuie utilizate. Deși cerințele de resurse se modifică pe măsura dezvoltării întreprinderii, antreprenorul trebuie să identifice permanent resursele prioritare care facilitează sau limitează trecerea la etapa următoare de creștere.

În acest context, apare întrebarea referitoare la tipurile de resurse necesare pentru dezvoltarea afacerii. Printre cele mai importante se numără:

- **Capitalul** – resursele financiare necesare pot proveni din surse diverse, precum capital propriu, credite, împrumuturi familiale sau capital de risc. Gestionarea acestora presupune înțelegerea fluxurilor de numerar, a perioadelor de recuperare a investiției și a estimărilor financiare capabile să asigure stabilitatea afacerii pe termen lung.
- **Know-how-ul** – serviciile de contabilitate, consultanță juridică și expertiză managerială reprezintă elemente indispensabile încă din faza inițială a unei întreprinderi. În prezent, afacerile necesită integrarea unor factori de producție adaptați cerințelor tehnologice,

digitalizării și cercetării avansate, în condițiile unei presiuni crescute asupra costurilor și bugetelor.

- **Facilitățile, echipamentele și logistica** – spațiile de lucru, facilitățile de producție, echipamentele specializate și mijloacele de transport sunt resurse necesare pentru lansarea și susținerea activității. Totodată, identificarea și optimizarea costurilor încă din faza de început contribuie atât la creșterea competitivității, cât și la susținerea principiilor sustenabilității.

O altă componentă esențială în etapa de început a unei afaceri este strategia de intrare pe piață. Aceasta presupune mobilizarea resurselor, evaluarea oportunității și realizarea primelor produse sau servicii destinate vânzării, chiar înainte ca viabilitatea afacerii să poată fi demonstrată complet. Confirmarea sustenabilității unei întreprinderi apare doar atunci când produsele sunt acceptate de clienți, generează venituri constante și permit extinderea activității către o bază mai largă de consumatori.

Totuși, existența unui singur produs sau serviciu nu oferă întotdeauna siguranță pe termen lung. Din acest motiv, antreprenorii urmăresc dezvoltarea unor produse și servicii complementare, capabile să răspundă unor noi nevoi ale pieței și să valorifice oportunități insuficient exploatate anterior.

Analiza rolului antreprenoriatului în dezvoltarea unei economii sustenabile evidențiază și importanța tot mai mare a coaching-ului, atât în prezent, cât și în perspectivă. Domeniul coaching-ului reprezintă una dintre cele mai vizibile și extinse industrii la nivel global, având un impact semnificativ asupra dezvoltării personale și profesionale. Scopul acestei abordări este de a evidenția principalele direcții de cercetare privind relația dintre antreprenoriat și coaching, precum și influența acestuia asupra dezvoltării afacerilor sustenabile.

Industria coaching-ului implică un număr mare de persoane la nivel mondial și se numără printre cele mai globalizate domenii de activitate. Având în vedere amploarea și influența sa asupra economiei globale, aceasta necesită o atenție constantă din partea cercetătorilor interesați de antreprenoriat și dezvoltare economică. În mod special, este importantă analiza modului în care coaching-ul poate sprijini consolidarea antreprenoriatului într-o economie puternic conectată la progresul tehnologic și digitalizare, în condițiile în care locurile de muncă destinate persoanelor cu un nivel redus de competențe digitale devin tot mai limitate.

În mediul economic actual, atât organizațiile mici, cât și cele mari trebuie să reacționeze rapid la schimbările pieței pentru a-și menține competitivitatea. Societatea contemporană este obligată să inoveze atât în ceea ce privește utilizarea resurselor regenerabile în procesul de

producție, cât și în stabilirea unor prețuri accesibile pentru consumatori, într-un context în care obținerea veniturilor devine tot mai dificilă pentru o mare parte a populației.

Pentru evaluarea gradului de antreprenoriat al unei organizații sau al unei persoane, pot fi utilizate mai multe dimensiuni relevante, precum capacitatea de inovare, asumarea riscurilor, proactivitatea, autonomia și agresivitatea competitivă [29].

Potrivit lui Alain Fayolle, literatura de specialitate evidențiază existența unui consens privind lipsa unei definiții unitare a antreprenoriatului, conceptul fiind interpretat diferit în funcție de context. De asemenea, Danny Miller (1983) subliniază faptul că antreprenoriatul presupune inovare tehnologică și dezvoltare pe piața produselor, motiv pentru care majoritatea formelor de antreprenoriat sunt asociate unor procese dinamice și creative orientate spre înființarea de noi întreprinderi [61, 112].

Majoritatea antreprenorilor manifestă o puternică tendință spre autonomie, bazându-se frecvent pe intuiție în procesul decizional. Antreprenoriatul este centrat pe identificarea și valorificarea oportunităților, stimulând creativitatea și inovația (***Fayolle*****,** 2005). În aceeași direcție, Khandwalla consideră că antreprenoriatul implică un stil de conducere carismatic, curajos și competitiv [61, 87].

În prezent, antreprenoriatul reprezintă un domeniu de cercetare aflat într-o continuă dezvoltare, mai ales în relație cu coaching-ul. Acesta poate fi definit ca o mentalitate specifică persoanelor sau organizațiilor implicate activ în identificarea și valorificarea oportunităților de dezvoltare economică și socială la nivelul comunităților.

Relația dintre antreprenoriat și coaching se reflectă în promovarea activităților inovatoare, desfășurate într-un context caracterizat prin proactivitate, asumarea riscurilor și orientare către performanță. Esența antreprenoriatului constă în integrarea aproape naturală a comportamentelor antreprenoriale în activitatea organizațiilor existente. În acest cadru, inovația ocupă un rol central, deoarece susține atât crearea de noi întreprinderi, cât și dezvoltarea și adaptarea organizațiilor deja existente.

Antreprenoriatul include procesele, practicile și activitățile decizionale care contribuie la dezvoltarea de produse, servicii și piețe noi. Din perspectiva coaching-ului, antreprenoriatul poate fi înțeles ca un ansamblu de valori și comportamente care influențează capacitatea unei persoane sau organizații de a iniția și dezvolta activități inovatoare, capabile să genereze impact și să fie acceptate de comunitate.

Această abordare evidențiază importanța unei perspective multidisciplinare asupra antreprenoriatului și relevanța contribuțiilor provenite din domenii conexe. Totodată, orientarea antreprenorială a unei persoane sau organizații reprezintă un indicator important al capacității sale

de inovare și adaptare în cadrul economiei locale. În acest sens, Jeffrey G. Covin și Dennis Fisher((***Covin & Fisher***, 1991) arată că firmele antreprenoriale manifestă comportamente specifice care demonstrează implicarea activă în inovarea pieței produselor și serviciilor [29].

Gradul de orientare antreprenorială se măsoară atât în atragerea de piețe care promovează și consumă produsul, cât și în obținerea produsului pe baze sustenabile, produs pe care reușesc să îl vândă la prețuri competitive.

Antreprenoriatul în cadrul unei firme include factori externi, cum ar fi: mediul, globalizarea industriei, etapa ciclului de viață al produsului/pieței și relațiile guvernamentale și factori interni, cum ar fi: personalitatea, structura, strategia și cultura organizațională a liderilor (***Fayolle*****,** 2005). ***Mintzberg*** definește organizațiile antreprenoriale ca fiind în căutarea de noi oportunități și urmărirea unui rol de creștere. Factorul specific care distinge organizațiile antreprenoriale implică acțiuni la care concurenții răspund și sunt, de obicei, primii pe piață cu noi produse sau servicii. Organizațiile trebuie să se adapteze la condițiile de mediu și tehnologice care sunt în continuă schimbare și conform celor arătate de către ***Covin & Fisher***, o organizație are valori, norme și reguli care o diferențiază de concurenții săi în ceea ce privește facilitarea antreprenoriatului [61, 113, 29].

Dinamismul găsit într-o industrie pune presiune pe organizații să se adapteze și să își asume riscuri. Organizațiile proactive pot profita de faptul că joacă rolul „primului venit", acționând asupra noilor oportunități, întărind faptul că firmele proactive sunt "capabile să preîntâmpine o nișă a celor inovatoare, a celor capabile să conceapă noi segmentări de clienți și produse pentru a crea noi canale de distribuție și modele de afaceri"[61].

În economia globală, multe operațiuni sunt integrate la nivel mondial, iar practicile sunt omogene în majoritatea țărilor și regiunilor; cu toate acestea, nevoile locale trebuie luate în considerare, însă în organizațiile care sunt structurate organic și controlate vag, conform lui ***Covin & Fisher*** este mai probabil să existe antreprenoriat [29].

Managerii de top ai organizațiilor pot pune în aplicare decizii și acțiuni la diferite niveluri ale organizațiilor lor. Managerii pot dezvolta o cultură corporativă antreprenorială concentrându-se pe recrutarea, selecția și formarea persoanelor fizice. Această abordare deschide calea către noi evoluții teoretice menite să clarifice rolul antreprenoriatului în organizații.

Astfel, rolul coaching-ului este de a identifica mobilul pentru care o afacere ar putea conferi bunăstare la nivel local iar motivaţia antreprenorului poate fi potenţată pentru implicare în proiecte de stimulare a cererii şi satisfacere a nevoilor prin dezvoltarea unei oferte de bunuri economice pe principii de raţionalitate economică, evitând fenomene psihosociale, precum consumerismul.

Întreprinderile, în prezent, includ o serie de aspecte sociale, financiare și de mediu care operează în multe sectoare ale economiei. Întreprinderile pot fi orientate social atunci când scopul lor principal este condus de comunitate, spre satisfacerea de obiective sociale. Antreprenoriatul, în acest caz, poate avea loc în cadrul sectorului non-profit și al sectorului guvernamental; ca urmare, un coacher poate identifica măsura în care este nevoie de un antreprenoriat social sau de un antreprenoriat orientat către piață.

Întreprinderile din cadrul unei industrii sunt preocupate de activitatea economică și socială și ele se confruntă cu provocarea de a căuta soluții de afaceri la problemele legate de nevoile unei economii locale. În prezent, în multe cazuri, întreprinderile trebuie să fie sustenabile, concentrându-se pe linia lor triplă (socială, ecologică, financiară). Organizațiile trebuie să încurajeze inovarea ca răspuns la provocările cu care se confruntă. Inovarea include perspective, comportamente, strategii și operațiuni (***Ramachandran & Sougata*****,** 2006) și de aceea, este foarte important să dezvoltăm o platformă teoretică solidă pentru a înțelege diferitele forme de antreprenoriat prezent şi viitor [135].

Antreprenoriatul, în relaţie cu coaching-ul, poate oferi modalități inovatoare de a ajuta la rezolvarea problemelor sociale și economice. Antreprenoriatul, în relaţie cu coaching-ul, prezintă atât mediul de afaceri, cât și societatea cu opțiuni de dezvoltare pe termen mediu şi lung. Dezvoltarea întreprinderilor, conduse prin incidenţa sau implicarea coaching-ului, este importantă pentru persoane fizice, guverne și industrii. În acest caz, antreprenoriatul poate fi luat în considerare la mai multe niveluri diferite de analiză: indivizi, grup, firmă, organizație, industrie, sector sau guvern. Inovarea este definită în linii mari ca fiind procesul de adoptare a unei noi idei sau comportamente (***Crossan & Apaydin***, 2010) iar creativitatea este un subset de inovare, deoarece conduce la sau face parte din procesul de inovare [34].

Necesitatea acestei integrări între antreprenoriat şi coaching apare pe măsură ce tot mai mulți antreprenori recunosc că trebuie să fie mai strategici și mai inovatori în planificarea acțiunilor lor. În plus, un număr tot mai mare de antreprenori au nevoie de noi resurse pentru a valorifica oportunitățile care există, în condiții economice dificile, fiind necesare cercetări extinse privind identificarea de oportunități în medii economice extinse, atât din perspectiva resurselor, cât și din perspectiva absorbției ofertei de produse, prin identificarea cererii de produse. Antreprenoriatul rezultă din incertitudine și se concentrează asupra rolului inovării în gestionarea oportunităților (***Krause et al.*****,** 2018) [91].

O provocare cheie pentru antreprenori este abordarea creșterii și schimbării formei întreprinderilor afirmau ***Thompson& Vecchio*** [158]. Baza antreprenoriatului este ideea creării de valoare ce poate fi identificată prin căutarea de oportunități ([***Shane & Venkataraman,*** 2000)

[145]. Antreprenoriatul se ocupă de modul în care organizațiile fac față peisajului concurențial în schimbare. Organizațiile se angajează în căutarea oportunităților antreprenoriale atunci când comportamentul lor vizează în mod strategic crearea de noi întreprinderi (***Ramachandran & Sougata*****,** 2006) [135].

Sunt necesare mai multe cercetări cu privire la faza de pre-demarare a unei întreprinderi sportive și la rolul antreprenoriatului. Cercetările anterioare efectuate de (***Cressy,*** 2006) au descoperit că majoritatea firmelor eșuează în primii trei ani întreprinderi; prin urmare, studierea întreprinderilor de succes ar fi benefică pentru a ajuta la determinarea factorilor și condițiilor cruciale pentru supraviețuirea lor căci o organizație care se concentrează pe antreprenoriat poate depăși răspunderea de a fi o nouă firmă [33].

Antreprenoriatul este valoros atât pentru organizațiile consacrate, cât și pentru cele noi. Organizațiile care sunt capabile să identifice și să transforme oportunitățile în rezultate de succes sunt susceptibile în a prospera în mediul global actual. Pentru a participa la căutarea avantajului, organizațiile, prin apelarea la coaching, trebuie să se implice activ în antreprenoriat.

Un antreprenor este principalul factor de decizie responsabil pentru o viziune, misiune și strategii ale organizațiilor (***Analoui & Karami*****,** 2003) [1]. Strategiile și stilul personal al unui antreprenor în ceea ce privește obiectivele și trăsăturile au un impact semnificativ asupra comportamentului strategic al unei organizații (***McKenna,*** 1997) [109]. Mulți antreprenori acționează din instinct și fără un plan bine formulat, adaptându-și afacerile zilnic (***Krause et al.,*** 2018) [91].

Antreprenorii trebuie să aibă calități de lider care să le permită să influențeze și să gestioneze alte persoane. O cultură antreprenorială este importantă în sprijinirea și promovarea oportunităților antreprenoriale. Antreprenoriatul, prin luarea în considerare a suportului unui coach, promovează agilitatea strategică și flexibilitatea într-o organizație prin recompensarea curiozității și astfel crește o dată cu numărul de noi firme nou-înființate și firme finanțate în condiții de risc.

Antreprenoriatul, ca efect al implicării coaching-ului în procesul strategic, ajută organizațiile să se poziționeze mai bine pe piață și să susțină un avantaj competitiv. Inovarea, ca activitate antreprenorială de bază, este dificil de prezis în condițiile unor oportunități de dezvoltare reduse (***Phan et al.*****,** 2018) [130]. În scopul utilizării de produse inovative, va trebui ca antreprenorii să identifice costul de producție și costul de oportunitate al producerii și expunerii pe piață al bunurilor inovative.

Antreprenoriatul reprezintă un proces continuu de învățare, prin intermediul căruia organizațiile explorează noi descoperiri și identifică direcții de dezvoltare. Totodată, acesta

reflectă procesul de reînnoire și adaptare permanentă a organizațiilor la schimbările mediului economic. Crearea de noi întreprinderi are o importanță majoră pentru organizații, deoarece permite dezvoltarea unor activități noi și integrarea acestora în strategia generală de afaceri (***Narayanasamy & Penney***, 2014) [117].

Potrivit lui Narayanasamy și Penney, organizațiile care dezvoltă noi afaceri, atât în interiorul, cât și în exteriorul structurii lor, reușesc să identifice oportunități ce favorizează alocarea și valorificarea eficientă a capitalului, în condițiile utilizării raționale a resurselor și ale extinderii pieței produselor și serviciilor oferite.

Dezvoltarea pieței reprezintă un proces complex, bazat pe analiza continuă a mediului de afaceri, atât din perspectiva atragerii resurselor necesare, cât și a combinării acestora în procese de producție adaptate cererii actuale și potențiale.

Organizațiile pot iniția o varietate de noi întreprinderi, în funcție de produsele, serviciile și piețele vizate. De cele mai multe ori, succesul acestor inițiative depinde în mod direct de resursele de care dispune organizația. În acest context, este important ca angajaților să li se ofere un grad mai mare de autonomie în identificarea și valorificarea oportunităților antreprenoriale locale, deoarece aceștia dețin cunoștințe relevante despre specificul piețelor în care activează.

În același timp, noile perspective asupra antreprenoriatului evidențiază necesitatea înțelegerii rolului capitalului de risc în susținerea și dezvoltarea oportunităților de afaceri inovatoare.

Procesul de inovare include dezvoltarea cunoștințelor și apoi punerea în aplicare a ideii (***Rogers*****,** 1957) [138]. Există trei etape principale ale inovării: inițierea, adoptarea și punerea în aplicare (***Kunzler & Schneider*****,** 2012), (***Schneider*****,** 2012):

- prima etapă de inițiere constă într-o idee nouă în curs de dezvoltare;
- a doua etapă se referă la adoptarea procesului de către o persoană sau organizație și la decizia acesteia de a aloca resurse pentru utilizarea acestuia; odată ce o inovație a fost adoptată de întreprinderi, cerințele umane, financiare și fizice vor deveni evidente;
- a treia etapă este cea de implementare, care include punerea în practică a ideii; pentru coach, acest lucru include urmărirea activă a ideii și gestionarea procesului de inovare [92, 141].

Antreprenorii sunt mai predispuși să exploateze oportunitățile atunci când au o capacitate de management mai mare și o implicare ridicată a părților interesate; mai mult decât atât, atunci când antreprenorii au informații despre caracteristicile unui produs și cererea clientului, acestea vor fi în măsură să dezvolte tehnologiile necesare pentru a produce bunul economic (***Shepherd*****,** 2011) [146].

În lucrarea ”*Un cadru de analiză a sectorului IMM-urilor din Republica Moldova în contextul dezvoltării antreprenoriatului*”, (***Novac,*** 2021) recunoaște faptul că antreprenoriatul ”reprezintă un important factor de catalizare a creșterii economice, ocupării forței de muncă, inovării și productivității suscită tot mai frecvent interesul teoreticienilor și al practicienilor privind identificarea atât a nivelului antreprenorial, cât și a premiselor și condițiilor care ar „măsura” complexitatea antreprenoriatului” [122].

Raportarea la coaching, la nivel de antreprenoriat, face posibil transferul cunoștințelor antreprenorului către lumea exterioară în care realitatea este împletită cu oportunitatea câștigului pe seama identificării potențialului de business, dar și prin identificarea certă a clientului solvabil.

2.4. Concluzii la capitolul 2.

Actualmente, dezvoltarea performanţelor antreprenoriale reprezintă de un ansamblu de factori personali, organizaţionali și sociali care influențează atât evoluția antreprenorului, cât și eficiența proceselor din cadrul afacerii.

Aceasta se manifestă prin îmbunătăţirea competenţelor de leadership, creșterea capacităţii de inovare, adaptarea la schimbările pieţei și dezvoltarea unei mentalități orientate spre învățare continuă; în plus, prin cercetarea întreprinsă în cadrul doctoratului, am identificat faptul că performanțele antreprenoriale sunt stimulate de accesul la coaching și mentorat care contribuie la consolidarea abilităților decizionale ale antreprenorilor chestionați, la clarificarea obiectivelor și la valorificarea oportunităților existente în mediul economic în care își desfășoară activitatea.

Astfel, prin apelarea la coaching, antreprenorii chestionați au înțeles că dezvoltarea antreprenorială ca proces dinamic, este influențat permanent de contextul economic, de cunoștințele, aptitudinile și experiențele acumulate și de disponibilitatea antreprenorului de a se perfecționa în continuu.

Din cercetările efectuate la nivelul respondenților asupra relației dintre coaching, învățare, mentorat și antreprenoriat considerăm că aceste instrumente în comun reprezintă un pilon fundamental în dezvoltarea și creșterea performanțelor sociale.

Potrivit rezultatelor obținute, coaching-ul stimulează dezvoltarea personală și profesională a antreprenorilor participanți la cercetare prin clarificarea, stimularea reflecției și consolidarea competențelor esențiale pentru luarea deciziilor. Totodată, antreprenorii chestionați consideră că apelarea la coaching îi sprijină în diferite etape ale procesului antreprenorial în ceea ce privește stabilirea prețului, strategiilor de promovare, distribuire și vânzare ale produsului, prin raportare la piață, respectiv la competiție. Datorită abordării sale personalizate, active și orientate spre

reflecție, s-a edificat faptul că coachingul este deosebit de potrivit pentru orientarea antreprenorului la schimbările din piață, învățarea oferind suport pentru dezvoltarea de cunoștințe, abilități, deprinderi și comportamente potrivite contextului pieței.

La rândul său, mentoratul completează acest proces prin experiență, valori și practici, facilitând formarea unei viziuni mature asupra conducerii și inovării. Mentoratul conferă anumite linii de orientare antreprenorilor printr-un mimetism, favorizând astfel preluarea unui model de conducere de afaceri care a fost testat și s-a bucurat de succes.

Prin raportare la coaching și mentorat, potrivit cercetării intreprinse în cadrul doctoratului, antreprenoriatul valorifică resursele oferite de cele două concepte, le îmbină în sensul creării unui mecanism de stimulare a procesului de luare de decizii inovative, dezvoltarea
de afaceri sustenabile și generarea de impact economic și social.

Toate aceste procese, în ansamblu, contribuie la dezvoltarea antreprenoriatului prin obiective și procese, care, la rândul său stimulează inovarea, competitivitatea și evoluția comunităților; la fel, acest proces ne ajută la înțelegerea factorilor de influență și la modalitatea în care aceștia determină succesul în afaceri a antreprenorilor chestionați.

Prin integrarea tehnicilor de coaching în mod coerent, pentru antreprenorii cercetați, se creează un ecosistem educațional și profesional capabil să genereze creștere durabilă și performanțe societale superioare.

Lucrarea militează pentru generalizarea rezultatelor cercetării antreprenoriale prin încorporarea tehnicilor de coaching ca instrumente optime de maximizare a nivelului de profitabilitate, efect al îmbinării de procese economice și psihocomportamentale.

3. ROLUL COACHING-ULUI LA NIVEL DE SOCIETATE. INFLUENȚA COACHING-ULUI ASUPRA ANTREPRENORIATULUI – STUDIU DE CAZ

3.1. Studiul de caz privind nevoia de mentorat și coaching pentru antreprenorii din România și Moldova.

Antreprenorul este o persoană aptă să ia decizii în condiţii de risc şi incertitudine cu referire la propriile reflecţii cu privire la afacere însă coacher-ul/antrenorul, prin faptul că utilizează seturi de date rezultate din metode ştiinţifice, modele şi teorii axate pe problematica dezvoltării din perspectiva multidisciplinară, contribuie la succesul afacerii prin abordare comprehensivă: economic, mediu, social, cultural, sustenabilitate şi durabilitate.

Prin acțiuni de coaching și mentorat se stimulează învățarea într-un domeniu specific în scopul dezvoltării de competențe reale și abilități practice. Învățarea prin acțiunea de ”*a face*” este un proces dinamic ce implică un grup mic de oameni care rezolvă probleme reale, concentrându-se în același timp pe ceea ce învață și pe modul în care învățarea lor poate aduce beneficii fiecărui membru al grupului.

Învățarea prin acțiune este ideală pentru a găsi soluții la probleme care necesită rezolvare, atât pentru comunitate, cât și pentru un individ anume. În acest sens, lucrarea ia în considerare acțiunile întreprinse de un coacher sau mentor pentru a stimula acceptarea riscului și implementarea unor idei de afaceri care rezolvă unele probleme ale comunității, de către un antreprenor, ceea ce conduce la beneficii economice și sociale garantate.

Un antrenor de antreprenor (coacher sau mentor) creează premisele dezvoltării pieței pe principii de eficiență și stimulează dezvoltarea afacerilor durabile, atât din perspectiva protejării mediului, cât și din perspectiva valorificării superioare și raționale a resurselor. Teoria învățării prin descoperire favorizează procesul de descoperire a rolului coaching-ului în formarea deprinderilor antreprenoriale. Un coacher sau un mentor nu oferă o soluţie exactă, ci ajută la fixarea unor competenţe specifice de calcul, prevedere, negociere, analiză, marketing etc. Este de fapt un ajutor de care antreprenorul beneficiază pentru a trece un obstacol, un reper care să influenţeze un anumit traseu deja asumat.

Coaching-ul este o tehnică care folosește întrebări puternice pentru a facilita antrenorilor găsirea propriilor răspunsuri. Antrenorii pun întrebări în loc să dea răspunsuri deoarece întrebările duc la învățare iar răspunsurile formulate conferă un anumit proces de analiză, reflecţie şi aprofundare a soluţiei la care se gândeşte antreprenorul pentru o anumită problemă.

Abilitatea de a pune întrebări divergente sau deschise este fundamentală în dezvoltarea proceselor aferente înțelegerii și creativității. Antrenorii pun întrebări deschise, oferind posibilitatea antreprenorului de a-şi formula un răspuns folosind argumentaţie tehnică, apelând, totodată, la metode de eficientizare a rezultatelor.

Gândirea divergentă încurajează creativitatea în identificarea de soluţii, lărgește percepția asupra unei probleme prin cumularea soluţiilor care pot fi avansate și decurge prin a pune întrebări deschise care încearcă să înțeleagă contextele conexe și propria perspectivă.

Întrebările deschise evidenţiază intuiția și creativitatea antreprenorului, asociate uneori ca fiind sinonime cu gândirea divergentă, iar întrebările divergente stabilesc o nouă bază fundamentală pentru percepție. Un coacher nu caută fapte despre problemă, ci mai degrabă caută informații calitative despre unicitatea situației și scopurile persoanelor deservite de soluție. Astfel de "informații intenționate" se referă întotdeauna la cele mai largi perspective, mai degrabă decât la o anumită soluţie; a pune întrebări despre aceste probleme deschide percepția, fiind estimate aşteptări expansive sau divergente pentru soluţie.

Antrenorii folosesc întrebări specifice pentru a stimula procesul de gândire divergentă. Prin această metodă, urmăresc ca ideile și informațiile colectate, să fie corelate, apoi, pentru a le organiza și structura, folosesc întrebări convergente.

Din literatura de specialitate se cunoaște că antrenorii pun 4 nivele de întrebări strategice și anume acestea prezentate în tabelul 3.1.:

Tabelul 3. 1. Nivelele de întrebări strategice pentru stimularea procesului de gândire

Nivele de întrebări	Acțiuni	Ce urmăresc acțiunile
O – *Obiectiv*	Date, fapte, informații externe	Întrebările urmăresc clarificarea contextului și a realității externe pentru a elimina unele afirmații
R – *Reflecţie*	Reacții interne, emoții, asocieri, intuiții	Întrebările reflexive ajută persoana să conștientizeze modul în care trăiește și percepe situația
I - *Interpretativ*	Analiză, conexiuni, posibilități	Întrebările interpretative ajută la formularea unei înțelegeri coerente și la conturarea opțiunilor
D - *Decizional*	Pași, acțiuni, decizii	Întrebările decizionale clarifică etapele următoare, resursele necesare și responsabilitățile asumate

Sursa*: Elaborat de autor în baza literaturii de specialitate*

Primul nivel începe cu întrebări ***de natură obiectivă*** pentru a observa și înțelege scopul analizei, al mentoratului și al parcursului pe care antreprenorul doreşte să îl urmeze în demersul său antreprenorial.

Setul de întrebări ***de reflecţie*** are rolul de a explora sentimente, motive și conexiuni personale care conduc la o anumită situație pe care doresc să o exploreze în scopul identificării de soluţii creative.

Mentorul continuă seria de întrebări cu cele ***de natură interpretativă*** pentru a înțelege situația, prin examinarea credințelor, valorilor și ipotezelor care sugerează importanța și implicațiile soluţiilor la rezolvarea problemei.

În cele din urmă, setul de întrebări se încheie cu întrebări **decizionale** care conțin definirea acțiunilor viitoare și exprimarea angajamentelor față de acestea.

În cadrul acestui capitol vom realiza o analiză asupra unui set de întrebări care urmăresc să demonstreze cantitativ şi calitativ legătura dintre coaching şi antreprenoriat.În analiza noastră am folosit 12 întrebări pentru a evidenţia cu ajutorul răspunsurilor, nevoia de mentorat și coaching în România și Moldova pentru antreprenori care vor să aibă succes în activitatea lor.Întrebările au fost adresate unui număr de 100 respondenți din România și Moldova, bărbați și femei, în proporții egale, vizând antreprenori cu experiență, care au apelat sau au în vedere apelarea la un coacher pentru dezvoltarea afacerii.

Din experiența practică considerăm că, mentoratul este acea parte motivaţională şi de inspiraţie pentru antreprenori dar şi vocea raţiunii, în sensul în care, prin abordarea convergentă a răspunsurilor divergente, se va face o analiză a celei mai bune strategii de dezvoltare adoptate pentru afacere.

În continuare vom efectua studiul pe nivelele de întrebări care au următorul conţinut:

Întrebări de tip *Decizional / Acțiune concentrată*

1) Decizia de a apela la un coacher/antrenor când intervine?

a. Ai nevoie de sprijin în activitatea ta

b. Apreciezi foarte mult o persoană și dorești să îi urmezi exemplul

c. Consideri că experiența profesională poate căpăta noi sensuri prin apelarea la un specialist

d. Vrei să ți se recunoască progresul personal.

2) Unde cauţi un coacher/antrenor?

a. În domeniul de business în care lucrezi

b. În reţeaua de profesionişti pe care-i cunoşti

c. Printre prieteni, liderii grupurilor din care faci parte

d. Printre profesorii pe care-i ai sau pe care i-ai avut sau chiar în familie.

3) În ce domenii v-ar putea fi de folos un coacher/antrenor?

a. Domeniul economic, în ansamblul său

b. Vânzări

c. Comunicare

d. Regulamente şi fiscalitate

e. Altele.....care?

Întrebări de tip *Interpretativ* (relația şi între variabile)

4) Ce trăsături ale unui coacher/antrenor ați identificat?

a. Cunoştințe vaste

b. Disponibilitate

c. Rigoare

d. Maleabilitate.

5) Consideraţi că în România și Moldova este nevoie de coacheri/antrenori?

a. Da

b. Nu

c. Nu știu.

6) Consideraţi că în România și Moldova se ia în considerare coaching-ul?

a. Da

b. Nu

c. Nu știu.

Întrebări de tip *Reflecţie* (focalizare internă)

7) Consideraţi că realizarea unei reţele de antreprenori în România și Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale ar putea să fie un început pentru coaching în antreprenoriat?

a. Da

b. Nu

c. Nu știu.

8) Consideraţi că un antreprenor poate fi sprijinit în activitatea sa de un coacher/antrenor permanent sau în anumite situaţii specifice?

a. Da, permanent

b. Câteodată, în funcţie de presiunile mediului intern al companiei

c. Câteodată, în funcţie de presiunile mediului extern al companiei

d. Atunci când compania intră într-o perioadă de stagnare sau descreştere.

9) Ce înseamnă un coacher/antrenor?

a. Educator
b. Lider
c. Specialist într-un domeniu de activitate
d. Altruist.

10) Ce poate face un coacher/antrenor pentru antreprenor?

a. Îi poate îndruma paşii către succes
b. Îi poate atrage atenţia când încalcă reguli şi proceduri
c. Îi poate evidenţia noi sensuri pentru afacere
d. Îi poate întări încrederea în sine.

Întrebări de tip *Obiectiv* (axat pe valorizarea factorilor proveniţi din exterior)

11) Consideraţi că apelarea la un coacher/antrenor vă va dezvolta capacitatea antreprenorială?

a. Da
b. Nu știu
c. Posibil.

12) Ce fel de relaţii se pot stabili între antreprenor şi un coacher/antrenor?

a. De completitudine
b. De cooperare
c. De subordonare
d. De substituție.

Așadar, analiza respectivă a relaţiei dintre mentorat şi antreprenoriat se bazează pe intervievarea a 100 de persoane care au răspuns la 12 întrebări, grupate în patru categorii, aşa cum am menţionat mai sus.

Cele patru categorii de întrebări arată atitudinea faţă de antreprenoriat pornind de la problematizare (identificarea deciziei de a apela la un mentor pentru dezvoltarea unor competenţe specifice antreprenoriatului) - itemi care răspund la obiectivul ***Decizional/Acțiune concentrată***, trecând prin procesul de introspecţie a nevoii de antreprenoriat, prin manifestarea caracterului ***Interpretativ*** al utilităţii conceptului de mentorat, precum şi prin procesul de ***Reflecţie*** (focalizare internă asupra trăsăturilor caracteristice antreprenoriatului care pot fi evidenţiate cu ajutorul mentorului), încheind cu asumarea deciziei de a apela la un mentor prin definirea relaţiei dintre antreprenoriat şi mentorat, dintre antreprenor şi mentor (itemi care răspund în mod direct ***Obiectivului asumat*** prin prisma conştientizării influenţei exterioare).

Un coacher este un educator în sala de clasă, un vizionar în antreprenoriat, un erudit în actul creației și un înțelept în actul decizional. Coacher-ul este persoana care oferă sprijin, sfaturi, identifică ținta având drept partener competențele dobândite prin studiu, înțelepciune dobândită prin experiență și eșec în diversele stadii ale actului antreprenorial, viziune dobândită prin încrederea în reușită.

În urma analizei răspunsurilor, pe nivelul decizional, vom prezenta în Figura 3.1. reprezentarea grafică a întrebării nr. 1 din *Studiul de caz privind nevoia de mentorat și coaching pentru antreprenori în România și Moldova*:

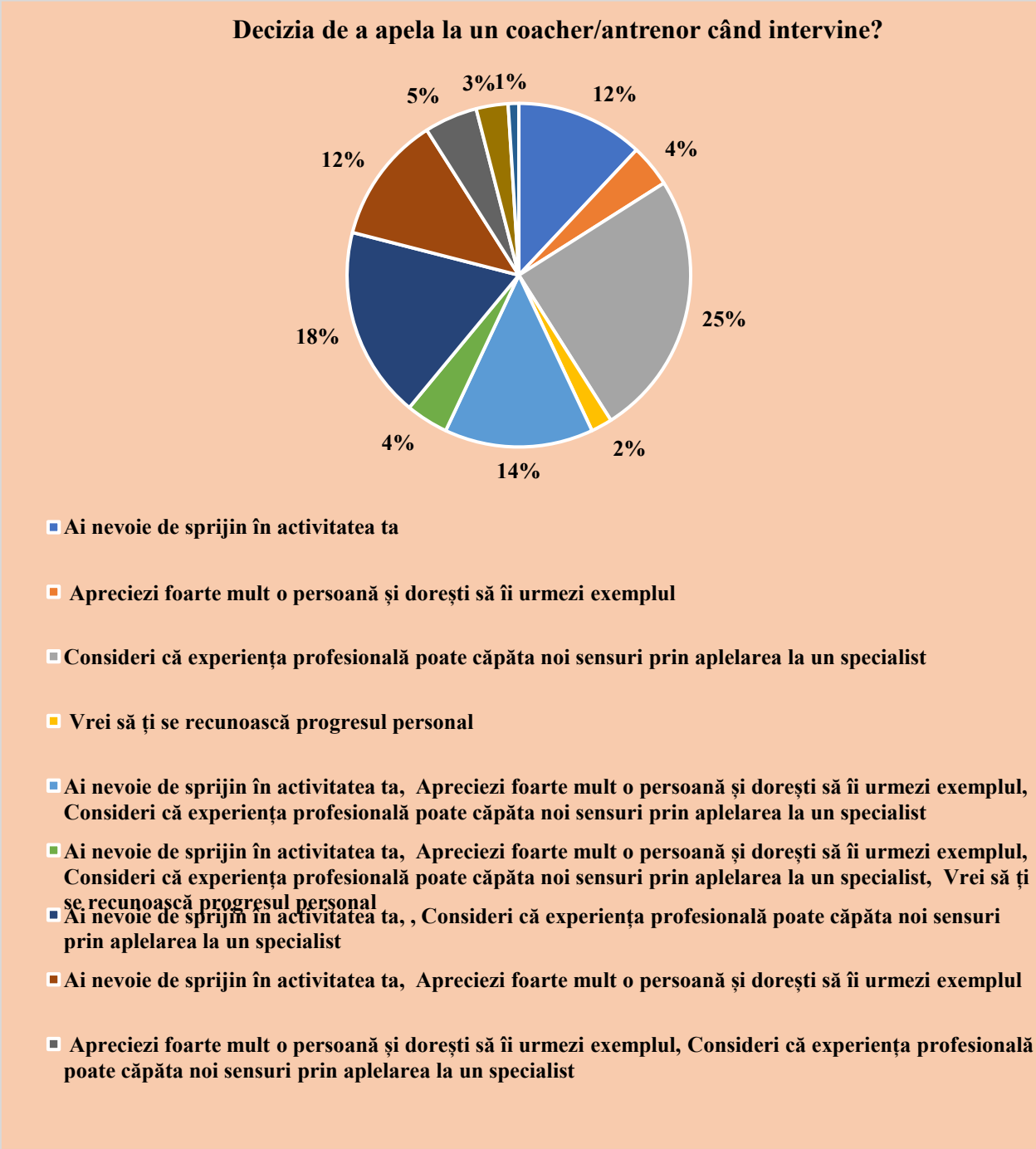


Figura 3.1. Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 1 din Studiul lucrării

***Sursa**: Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

În urma analizei figurii prezentate, respondenții consideră că decizia de a apela la un coacher sau antrenor are un impact semnificativ asupra dezvoltării afacerii, aceasta putând dobândi noi perspective și direcții prin intervenția unui specialist, identificat în persoana mentorului (25%). De asemenea, 18% dintre participanți apreciază că nevoia de a colabora cu un mentor apare în situațiile în care afacerea traversează dificultăți, generate fie de condițiile pieței, fie de o utilizare ineficientă a factorilor de producție.

Totodată, o parte dintre intervievați au optat pentru variante multiple de răspuns, asociind aspecte precum: „necesitatea sprijinului în activitate", „admirația față de o persoană al cărei exemplu doresc să îl urmeze" și „convingerea că experiența profesională poate fi valorificată superior prin colaborarea cu un specialist". Aceste combinații de răspunsuri au fost indicate de 14% dintre respondenți.

Decizia de a apela la un coacher/antrenor este determinată de mai multe elemente, consolidate printre care le vom evidenția în figura 3.2.:

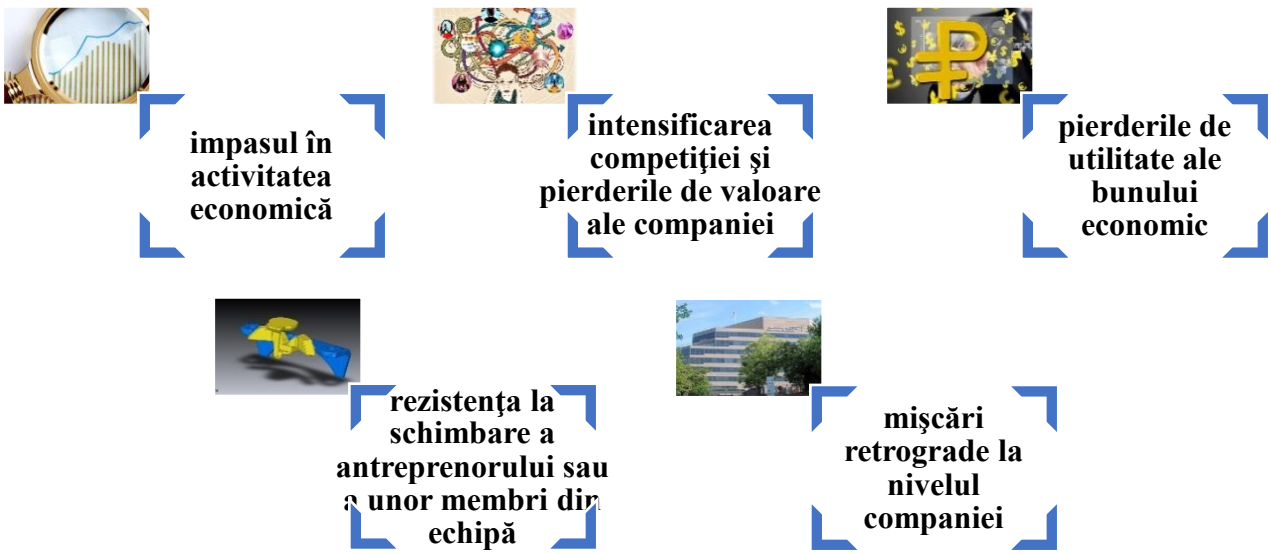


Figura. 3.2. Elementele principale privind apelarea la un coacher/antrenor

***Sursa**: Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Totodată, am putea accentua că decizia de a apela la un coach/antrenor este determinată și de dezvoltarea personală, cât și performanța profesională; printre acestea se numără dorința de îmbunătățire a competențelor, necesitatea clarificării obiectivelor, identificarea unor soluții pentru provocările întâmpinate și nevoia de suport extern în procesul de schimbare.

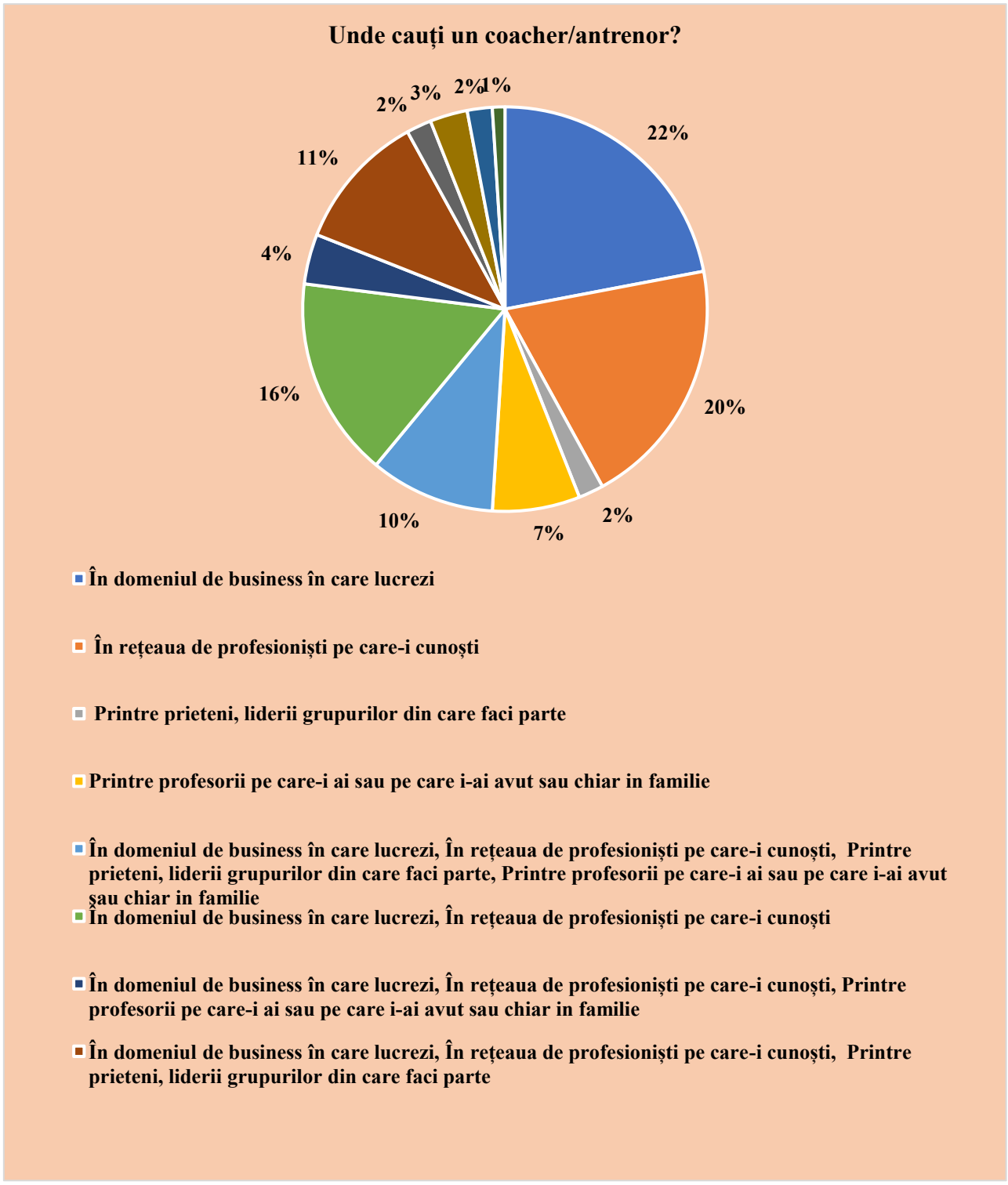


Figura 3.3. Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 2 din Studiul lucrării

***Sursa**: Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Mentorul, în măsura în care există o relație de colaborare acceptată și asumată de antreprenor, urmărește să creeze premisele unor schimbări la nivelul modului de acțiune atât al antreprenorului, cât și al companiei. În momentul în care antreprenorul conștientizează necesitatea apelării la un coacher sau antrenor, perceput ca specialist capabil să contribuie la transformarea organizației, acesta începe procesul de identificare a unui mentor potrivit.

Potrivit opiniilor exprimate de antreprenori, mentorii pot proveni din mai multe surse: din domeniul de activitate în care antreprenorul își desfășoară afacerea, din rețeaua de profesioniști pe care o urmărește și de la care poate solicita sprijin sau consiliere, dintre prieteni, dintre liderii grupurilor frecventate, dintre foști profesori sau din cercul apropiat de relații.

Rezultatele evidențiază faptul că identificarea mentorilor are loc, în principal, în cadrul rețelei de business în care activează antreprenorul (22%), urmată de rețeaua de profesioniști din domeniul său de activitate (20%). Aceste date susțin ideea că antreprenorul își dezvoltă competitivitatea în strânsă legătură cu mediul său profesional și cu relațiile construite în aria de business.

Motivația pentru dezvoltarea afacerii este determinată atât de factori interni, cât și externi. Din perspectivă intrinsecă, aceasta presupune identificarea și valorificarea eficientă a resurselor organizației pentru atingerea rezultatelor dorite. Din perspectivă extrinsecă, motivația este influențată de analiza factorilor externi care pot afecta poziționarea și competitivitatea companiei pe piața specifică în care activează.

În opinia autorului antreprenorul decide asupra nevoii de a apela la un coacher/antrenor în următoarele situații după cum este redat în tabelul 3.2.:

Tabelul 3.2. Situațiile în care antreprenorul decide asupra nevoii de a apela la un coacher/antrenor

Situații de decizie a antreprenorului	**În ce cazuri trebuie să ia decizia**
Schimbări organizaționale	Atunci când antreprenorul extinde afacerea, reorganizează sau introduce un nou proces, unde este necesară îndrumare profesionistă
Dificultăți în gestionarea echipei	Antreprenorul simte nevoia unui specialist care să îl ajute să îmbunătățească comunicarea, delegarea sau motivarea angajaților

Dezvoltarea competențelor personale	Precum leadershipul, luarea deciziilor, gestionarea timpului sau reziliența
Dezvoltarea perspectivei externe și obiective	Un specialist din afară poate observa mai clar problemele și oportunitățile
Suprasolicitarea sau incertitudinea profesională	Antreprenorul poate apela la coaching pentru claritate, prioritizare și stabilirea unei direcții strategice

***Sursa**: Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

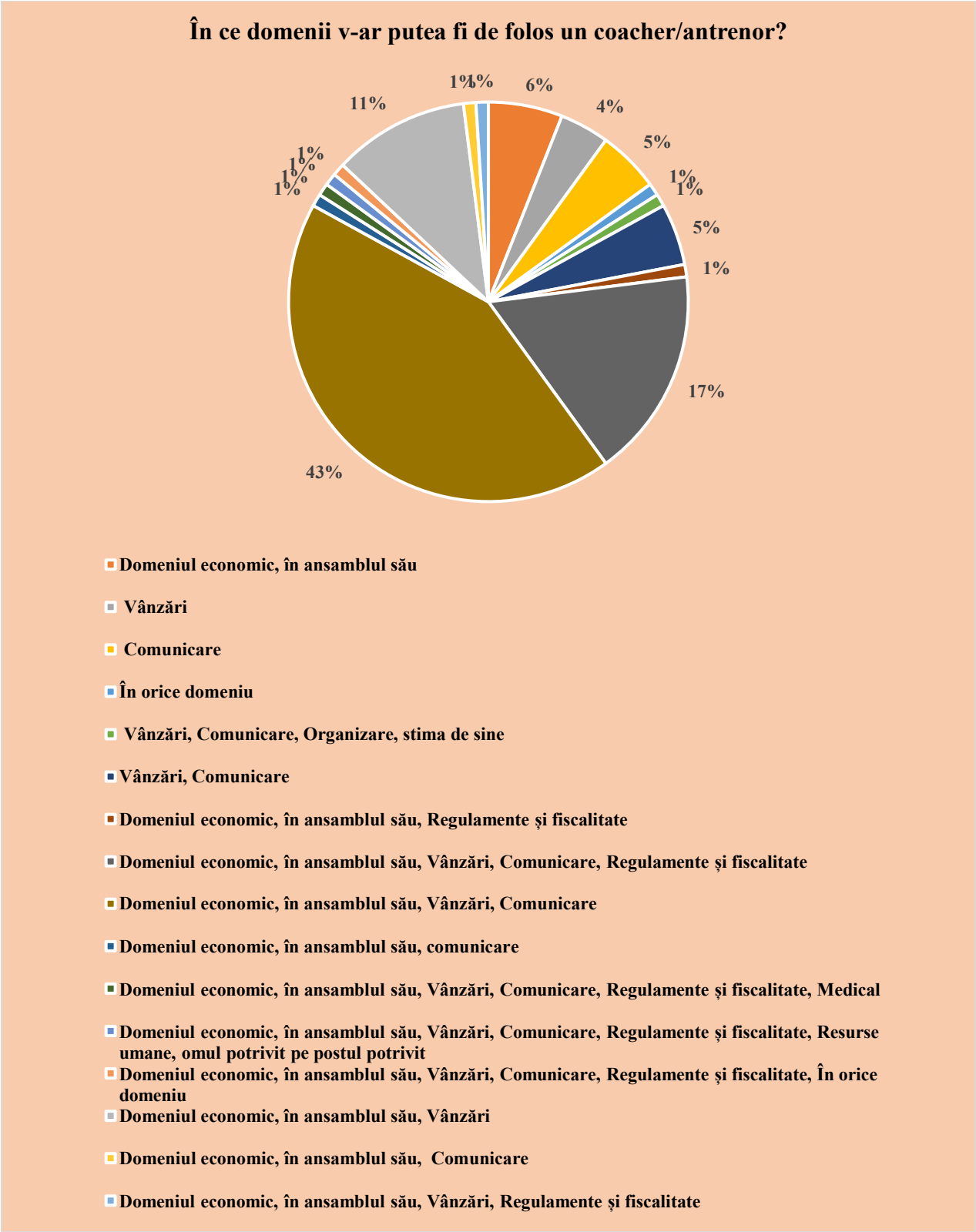


Figura 3.4. Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 3 din Studiul lucrării

***Sursa**: Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Din figură prezentată, observăm că domeniile de interes pentru intervenţia antrenorului

sunt diverse şi includ domeniul economic în ansamblul său, vânzări, comunicare, regulamente și fiscalitate, dar şi elemente care ţin de capacitatea organizatorică, pe de o parte, şi elemente psihoorganizaţionale şi sociale, printre care empatia, stima de sine, rezolvarea sarcinilor de lucru în condiţii de confort psihic şi emoţional.

Astfel, 43% dintre respondenţi consideră relevantă implicarea mentorului în susţinerea competenţelor de natură economică, comunicare și vânzări; aceste elemente fac legătura dintre rezultat şi relaţionarea cu mediul de afaceri extern.

În continuare vom analiza întrebările de tip interpretativ (relația și între variabile) după cum urmează:

Întrebări de tip *Interpretativ (Relația şi între variabile)*

1. Ce trăsături ale unui coacher/antrenor ați identificat:

a. Cunoştinte vaste
b. Disponibilitate
c. Rigoare
d. Maleabilitate.

2. Consideraţi că în România și Moldova este nevoie de coacheri/antrenori?

a. Da
b. Nu
c. Nu știu.

3. Consideraţi că în România și Moldova se ia în considerare coaching-ul?

a. Da
b. Nu
c. Nu știu.

Au rolul de a pune în legătură antreprenorul cu antrenorul prin prisma unor resorturi motivaţionale, respect reciproc, încredere, capacitatea de influenţare a rezultatului prin prisma unor obiective comune: câştigarea faimei şi bunului renume al companiei.

Printre trăsăturile unui coacher/antrenor au fost identificate de către respondenţi: -

- cunoștințe vaste,
- disponibilitate,
- rigoare
- maleabilitate.

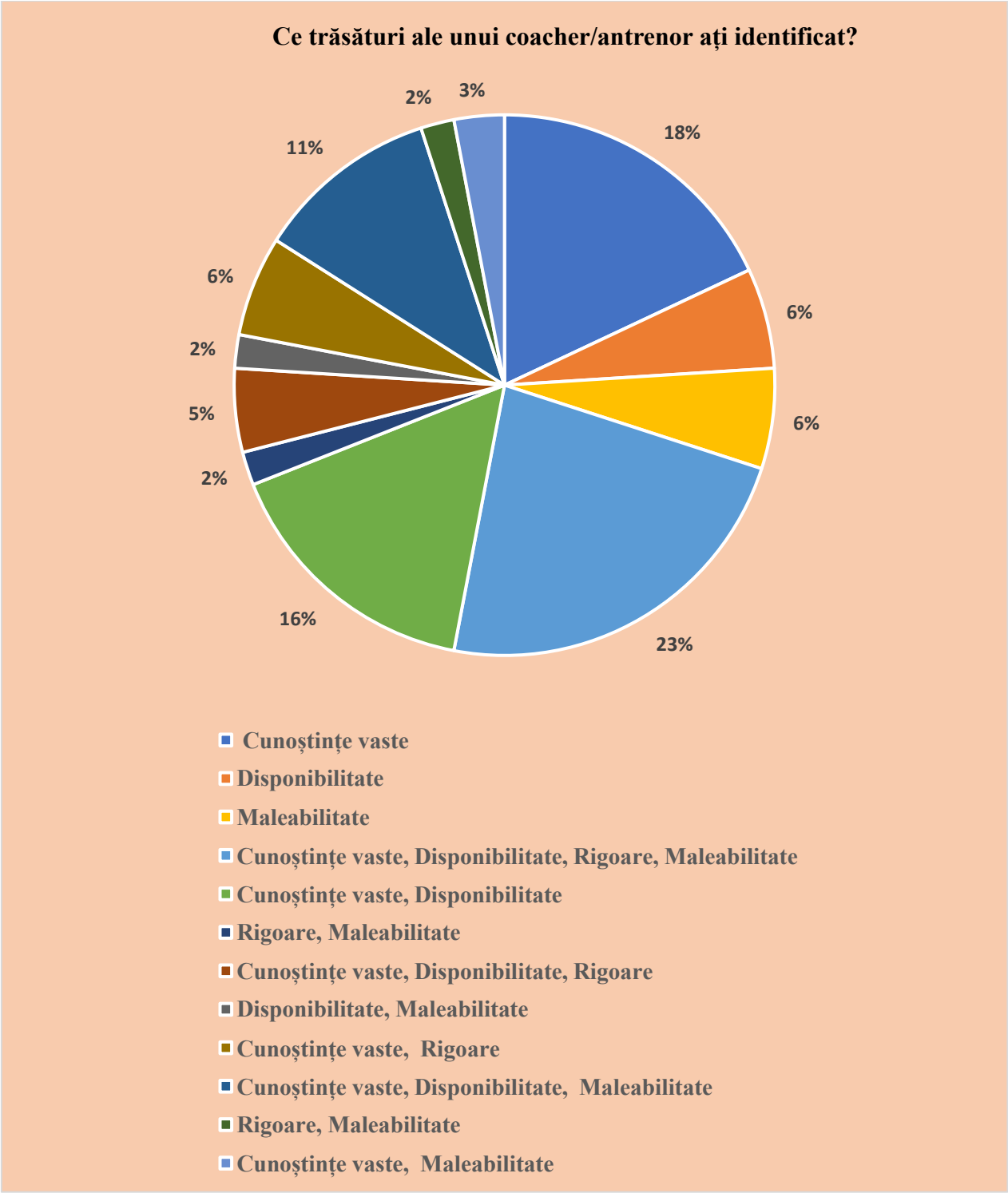


Figura 3.5. Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 4 din Studiul lucrării

***Sursa**: Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Cei mai mulţi respondenţi (23%) apreciază la un coacher/antrenor combinaţia dintre deţinerea de cunoștințe în domeniu, disponibilitatea de a fi parte a soluţiei pentru rezolvarea unei probleme a antreprenorului, rigoare în urmărirea rezultatelor, maleabilitate şi flexibilitate în luarea

deciziilor privind un anumit traseu profesional iar un procent de 18% dintre respondenţi apreciază cunoştinţele profesionale vaste ca fiind necesare în procesul de mentorat al unui antreprenor.

Referitor la nevoia de antrenori de antreprenoriat în România și Moldova, toţi respondenţii au fost de acord cu necesitatea coaching-ului şi mentoratului pentru reuşita în afaceri. Acest fapt este firesc întrucât România și Moldova au o perioadă mică de funcţionare liberă a pieţei, ceea ce face ca adecvarea totală a comportamentului antreprenorului la nevoile pieţei să fie încă limitată. Astfel, prin apelarea la un antrenor sau mentor, prin coaching, putem prefigura rezultate care să întărească motivaţia antreprenorului în şansa de afirmare pe piața internă şi internaţională, contribuind la bunăstarea cetăţenilor, atât prin locurile de muncă create, cât şi prin creşterea de bunăstare înregistrată.

Antreprenoriatul în România și Moldova încă are multe etape de parcurs, în primul rând la nivel educaţional prin completarea programelor educaţionale din învăţământul preuniversitar prin competenţe antreprenoriale care să fie dublate de ore de activităţi antreprenoriale realizate printr-o reţea de antreprenori utilizată în acest sens. Spiritul antreprenorial este trăsătură comportamentală şi de temperament, ceea ce nu poate fi decât dezvoltat şi antrenat spre performanţă.

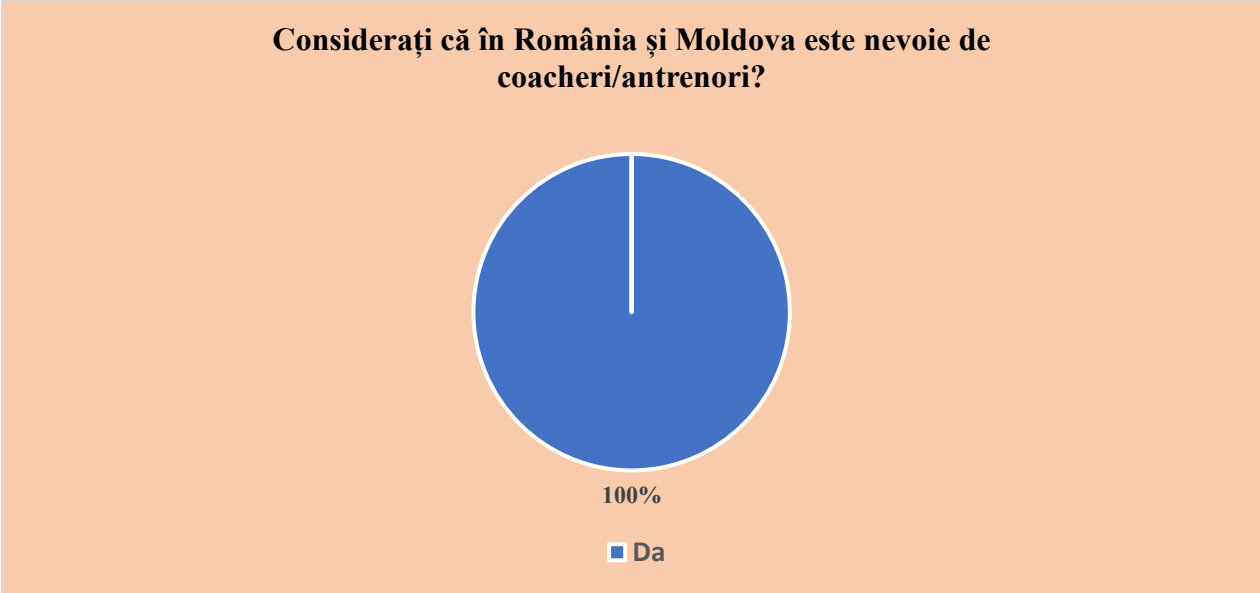


Figura 3.6. Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 5 din Studiul lucrării

***Sursa**: Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Totodată, deprinderea de abilităţi antreprenoriale favorizează procesul de decizie în ceea ce priveşte actele şi faptele economice. Prin deţinerea de cunoştinţe antreprenoriale, vom avea în vedere, la orice proces care implică bugetul, faptul că orice alocare de bani implică o

responsabilitate în a produce valoare cât să acopere costul, cu referire cel puţin la costul de oportunitate. Deţinerea de informaţii reduc comportamentele neeconomice şi iraţionale care în final, conduc la acumularea de datorii publice cu efect de antrenare la nivel macroeconomic: deprecierea monedei naţionale, intensificarea inflaţiei, scăderea puterii de cumpărare, pierderi de bunăstare pe termen mediu şi lung.

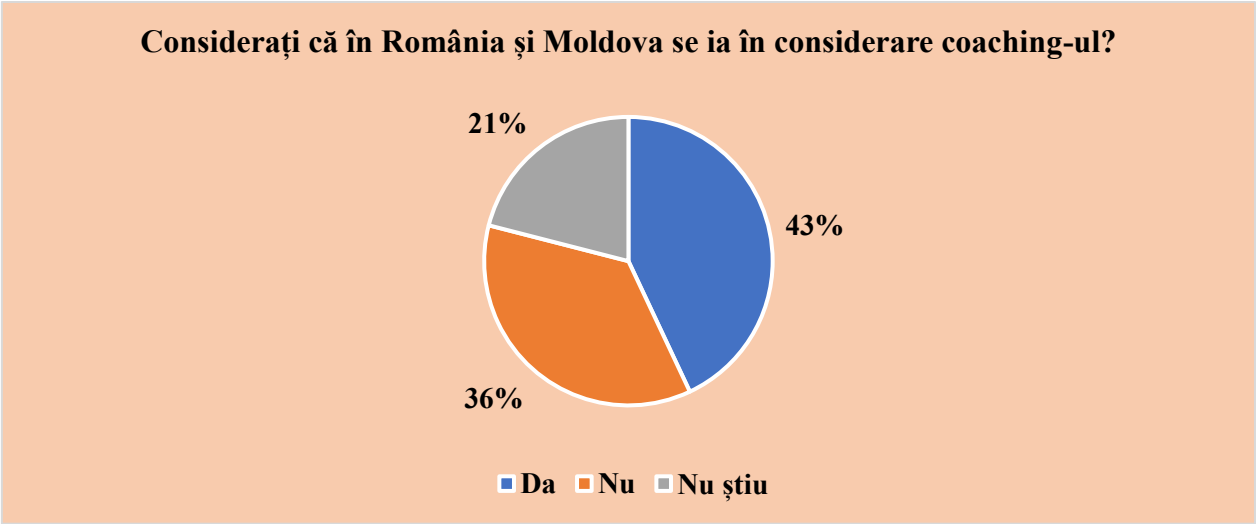


Figura 3.7. Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 6 din Studiul lucrării

***Sursa**: Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Nevoia de antreprenoriat este resimţită la nivelul economiei ca urmare a acoperirii cererii de bunuri economice. În contextul unei limitări a accesului la finanţare şi rolul antreprenorului devine dificil, chiar dacă există oportunitate pentru dezvoltarea şi succesul antreprenoriatului. În aceste condiţii, rolul mentorului este acela de a ghida antreprenorul spre identificarea de soluţii care îi sunt la îndemână şi pe care le descoperă singur, în funcţie de potenţialul său.

Dintre respondenţi, 43% susţin că este nevoie de coaching în România și Moldova, în timp ce 36% arată că nu este nevoie de coaching pentru antreprenori. Ecartul dintre cele două răspunsuri antagonice este deosebit de scăzut, ceea ce întăreşte încă o dată capacitatea redusă a antreprenoriatului din România și Moldova de a face schimbări, de a fi parte din schimbări întrucât se limitează la a vinde bunuri deja existente, de a replica afaceri, nefiind un antreprenoriat inovativ, care să creeze pieţe şi să impună culoare de competitivitate pe o anumită piaţă.

Întrebări de tip *Reflecţie (focalizare internă)*

1. Consideraţi că realizarea unei reţele de antreprenori în România și Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale ar putea să fie un început pentru coaching în antreprenoriat?

a. Da

b. Nu ştiu

c. Posibil.

2. Consideraţi că un antreprenor poate fi sprijinit în activitatea sa de un coacher/antrenor permanent sau în anumite situaţii specifice?

   a. Da, permanent

   b. Câteodată, în funcţie de presiunile mediului intern al companiei

   c. Câteodată, în funcţie de presiunile mediului extern al companiei

   d. Atunci când compania intră într-o perioadă de stagnare sau descreştere.

3. Ce înseamnă un coacher/antrenor?

   a. Educator

   b. Lider

   c. Specialist într-un domeniu de activitate

   d. Altruist.

4. Ce poate face un coacher/antrenor pentru antreprenor?

   a. Îi poate îndruma paşii către success

   b. Îi poate atrage atenţia când încalcă reguli şi proceduri

   c. Îi poate evidenţia noi sensuri pentru afacere

   d. Îi poate întări încrederea în sine.

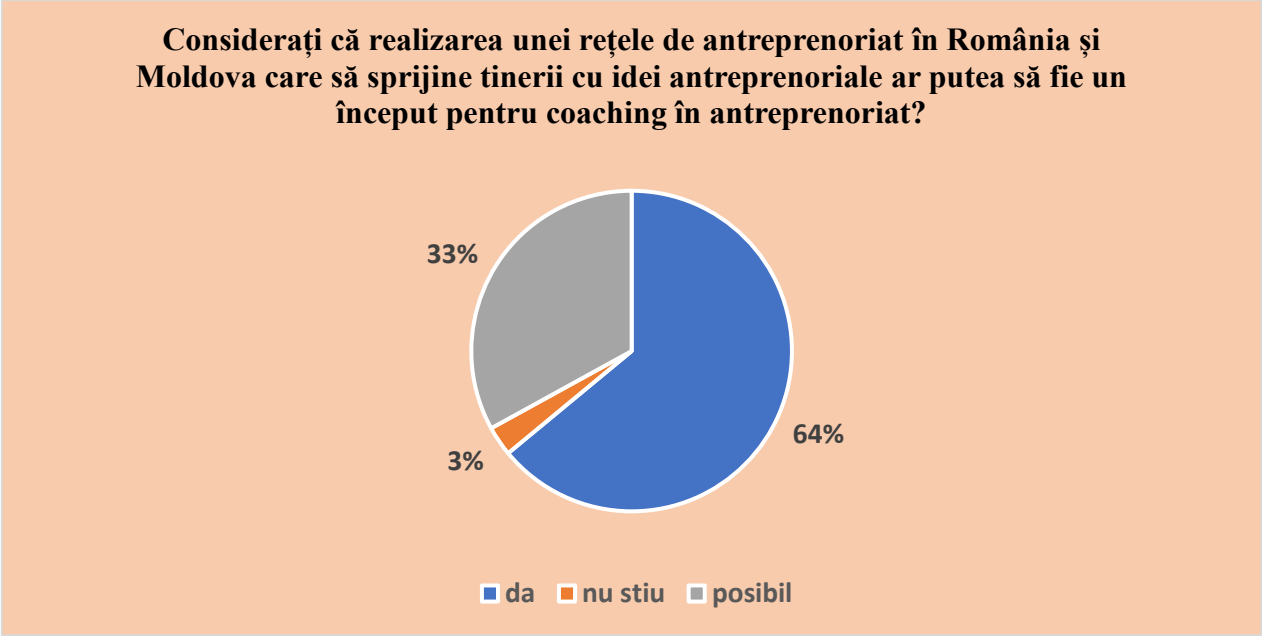


Figura 3.8. Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 7 din Studiul lucrării

***Sursa**: Contribuţia autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Reţeaua de antreprenoriat este o formă de asumare şi împărtăşire a rezultatelor dintr-un anumit domeniu în materie de afaceri. Este o reţea de profesionişti, competitori, care împart piaţa într-un spirit liber, ceea ce avantajează atât economia locală, cât şi consumatorii. Acest exemplu de bune practici, reţeaua de antreprenoriat are rolul de a manifesta un punct de plecare, o motivaţie pentru antreprenorii tineri și fără experienţă care au idei dar încă nu înţeleg complexitatea pieţei şi rigoare proceselor de piaţă.

Astfel, 64% dintre respondenţi apreciază ca fiind necesară realizarea unei reţele de antreprenoriat în România și Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale. Acest mod de sprijin este de fapt o manifestare a voinţei de a dezvolta activităţi economice care să valorifice resursele, spiritul antreprenorial, potenţialul cererii, în condiţii de bunăstare pentru populaţie.

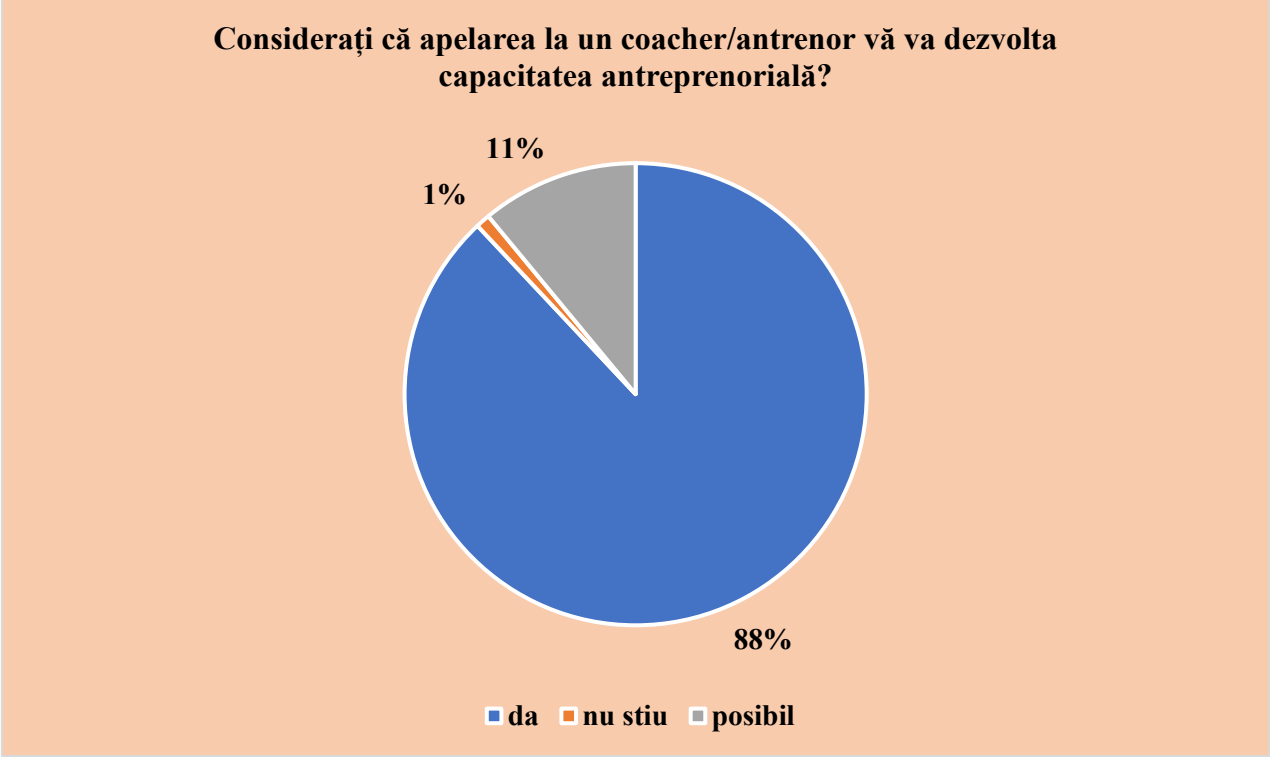


Figura 3.9. Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 8 din Studiul lucrării

***Sursa**: Contribuţia autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Reţeaua de antreprenori va fi urmată îndeaproape de o reţea de mentori care să susţină ideile antreprenoriale prin sfaturi, prin formularea de întrebări care să inducă o serie de condiţionări pentru antreprenori, cu privire la soluţiile identificate la probleme determinate de limitarea resurselor, finanţare, presiunile cererii, competiţia, necesitatea abordării sustenabile a oricărei întreprinderi economice.

Dezvoltarea capacităţii antreprenoriale prin mentorat este un factor de stabilitate şi de

confirmare a nevoii de asistenţă în domenii în care există potenţial de ajustare a competitivăţii și un procent de 88% dintre respondenţi arată că în urma apelării la un mentor, capacitatea antreprenorială a afacerii ar creşte.

Figura 3.10. Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 9 din Studiul lucrării

***Sursa**: Contribuţia autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Din perspectiva antreprenorilor, antrenorul reprezintă un cumul de trăsături:

- educator
- lider
- specialist într-un domeniu de activitate
- altruist.

Cei mai mulţi dintre respondenţi au arătată că mentorul este un specialist în domeniul său

de activitate (23%), în timp ce celelalte trăsături menţionate se regăsesc în diferite combinaţii, ceea ce arată nivelul de aşteptare al fiecărui respondent în legătură cu mentoratul.

Prin apelarea la un mentor, un antreprenor acceptă existenţa unei probleme şi începe să ia măsuri concrete pentru rezolvarea acesteia. Mentorul nu dă sfaturi, ci ajută antreprenorul, prin problematizare, să identifice unele soluţii eficiente şi eficace, contribuind totodată şi la iniţierea unui parcurs de pregătire profesională specializată pentru a fi permanent în concordanţă cu rigorile pieţei.

Relaţia coacher/antrenor-antreprenor va deveni futilă în momentul identificării rezultatelor şi conştientizării valorii în sine a mentoratului, atât pentru companie, cât şi pentru antreprenor.

Totodată şi coaching-ul sprijină antreprenorial prin elemente de consiliere, formare și învățare, printr-un proces managerial, cognitiv și informațional care combină cunoștințele, metodele și modalitățile oferite unei persoane sau unui grup pentru a detecta oportunitățile și pentru a asigura continuitatea și eficiența acestora.

Prin coaching antreprenorul primeşte un sprijin individual în scopul de a satisface o nevoie specifică a pieţei în ceea ce priveşte compania: dezvoltarea acesteia în consens cu cerinţele pieţei şi ale societăţii, în general.

Referitor la importanţa mentorului sau a antrenorului pentru antreprenor, va trebui să luăm în considerare atât obiectivele procesului de coaching stabilite de cele două părţi, cât şi capacitatea antreprenorului de a urmări, în procesul de coaching şi mentorat, propria dezvoltare, nu doar obţinerea unor rezultate marginale ale companiei cu privire la poziţia unui produs.

La itemul *Un coacher/antrenor pentru antreprenor*, au fost identificate stările pe care le poate transmite un mentor, antreprenorului: coacher/antrenor poate întări încrederea în sine, poate evidenția noi sensuri pentru afacere, poate îndruma acţiunile antreprenorului către succes, poate atrage atenția antreprenorului când încalcă reguli și proceduri, stări apreciate de 30% dintre respondenţi.

Rolul antrenorului este de a alege stilul de management capabil să integreze antreprenorul în starea de căutare de noi sensuri pentru afacere în contextul analizei profunde a pieţei specifice. Compania va trebui să modifice criteriile de performanţă în ceea ce priveşte adaptabilitatea la cerinţele pieţei prin prisma analizei produsului sau a serviciului furnizat pieţei, dar şi a condiţiilor interne, care determină comportamentul şi motivaţia lucrătorilor în a produce bunuri de calitate şi a urma principiile de management promovate de companie.

Figura 3.11. Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 10 din Studiul lucrării

***Sursa**: Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Oricare sentiment îl animă, antreprenorul, prin alegerea unui program de coaching sau de mentorat, va adopta o conduită care pune accentul pe problematizare şi identificarea de soluţii în consens cu cerinţele pieţei.

Întrebări de tip Obiectiv (axat valorizarea factorilor proveniţi din exterior)

1. Consideraţi că apelarea la un coacher/antrenor vă va dezvolta capacitatea antreprenorială?
   a. Da
   b. Nu știu
   c. Posibil.
2. Ce fel de relaţii se pot stabili între antreprenor şi un coacher/antrenor?

a. De completitudine

b. De cooperare

c. De subordonare

d. De substituție.

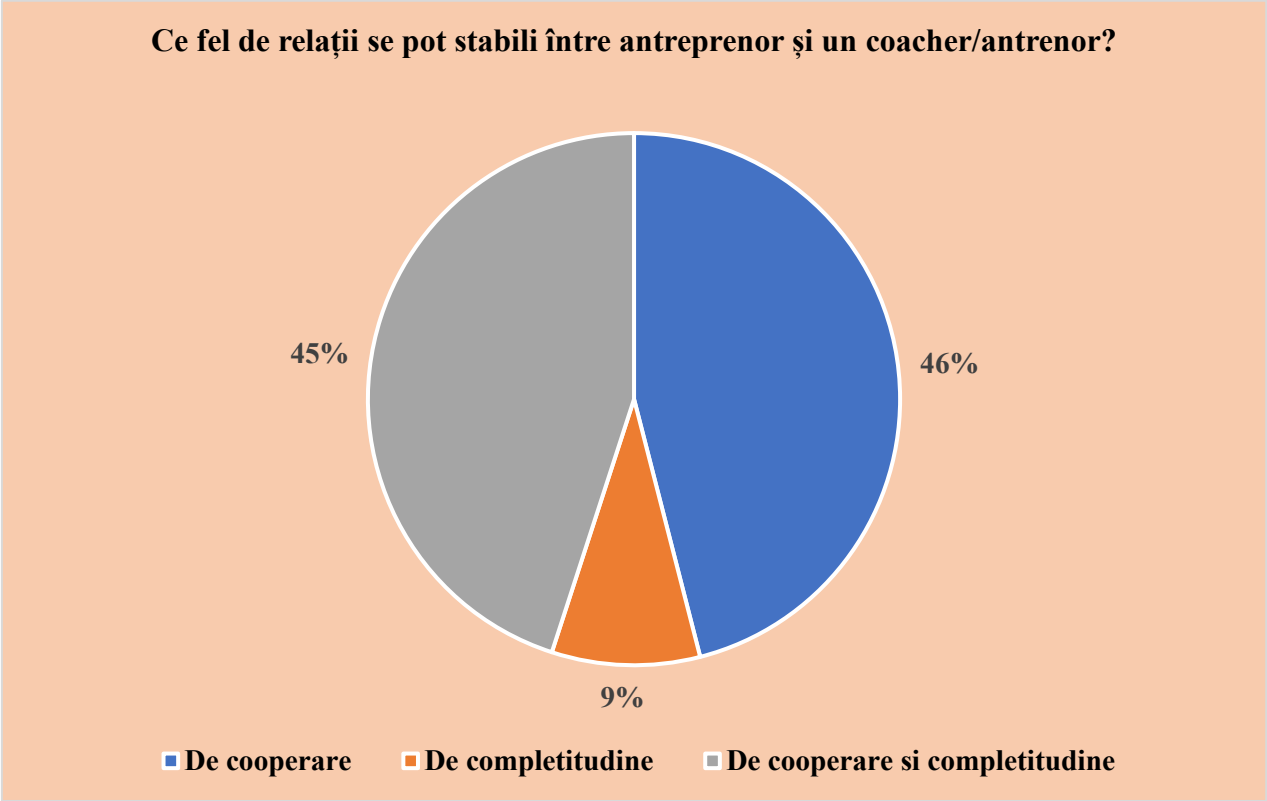


Figura 3.12 Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 11 din Studiul lucrării

***Sursa**: Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Natura relaţiilor dintre antreprenor şi coacher/antrenor configurează sau prefigurează succesul acţiunilor antreprenoriatului. Totodată, natura relaţiilor izvorăşte din modul în care este resimţit antreprenoriatul la nivelul unei economii.

Cei mai mulţi dintre respondenţi au arătat că relaţia dintre antreprenor şi mentor este de cooperare (46%), de cooperare şi completitudine (45%) iar indicarea doar a relaţiilor de completitudine a fost realizată doar de un procent de 9% dintre respondenţi.

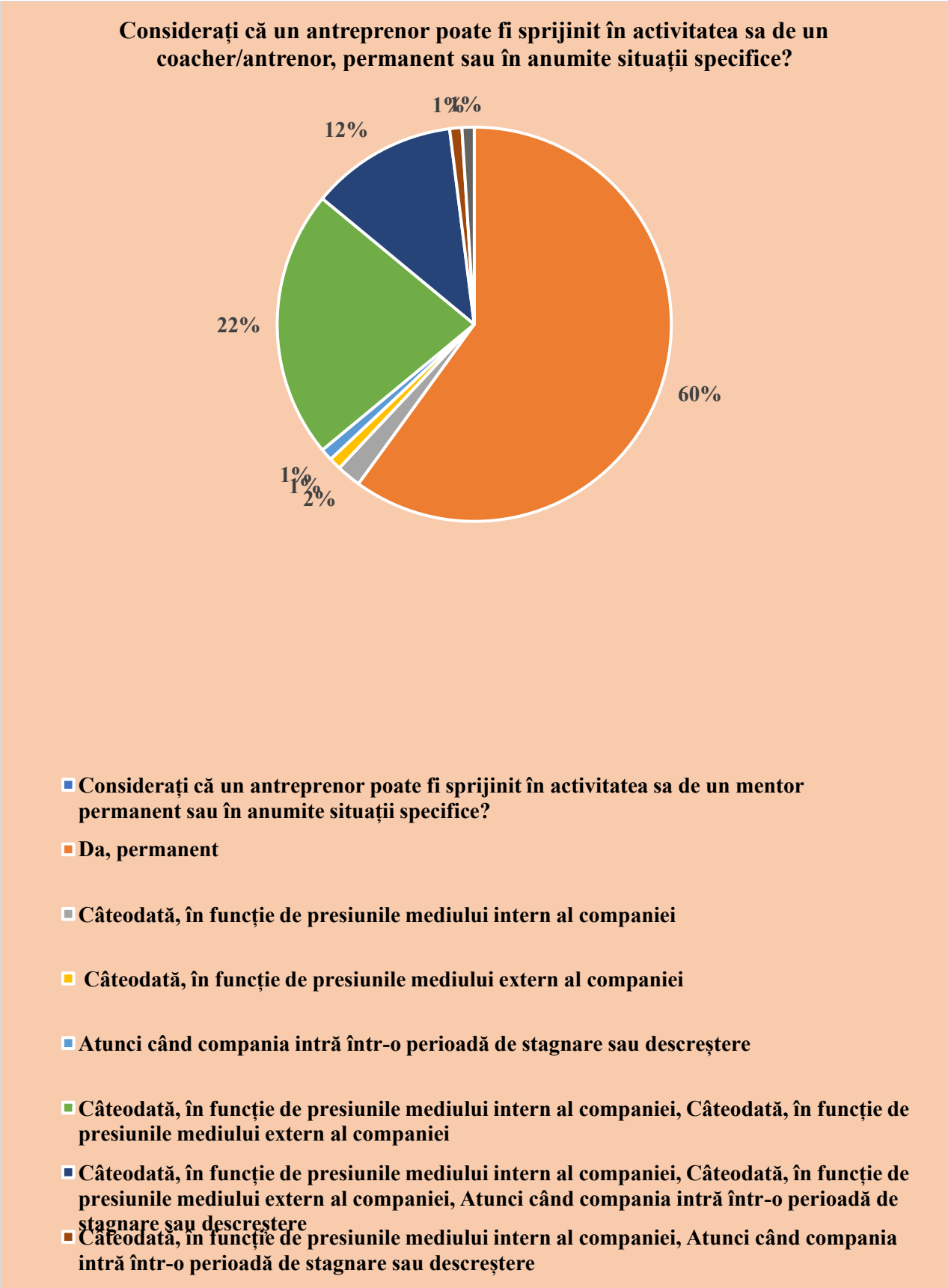


Figura 3.13 Reprezentarea grafică a Întrebării nr. 12 din Studiul lucrării

***Sursa**: Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Prin cooperare, antreprenorul simte natura implicării directe dar discrete, în sensul în care echipa antreprenor-mentor identifică problemele recurente, iar antreprenorul adoptă un comportament, conştient şi voluntar, pentru rezolvarea cauzei care generează problema. Interesul scăzut al respondenţilor pentru aprecierea completitudinii la nivelul relaţiei mentor -antreprenor izvorăşte din faptul că instalarea stării de completitudine este de fapt o continuare a procesului antreprenorial la nivelul fiecărei părţi, ceea ce depăşeşte de fapt, sfera mentoratului. Antrenorul confirmă o anumită strategie pe care o adoptă antreprenorul, îi netezeşte paşii dar nu ia decizia. Acest fapt face ca cele două sfere, antreprenor şi mentor, să fie în relaţie de disjuncţie, în cea mai mare parte, conjuncţia intervenind în momentul adoptării soluţiei de către antreprenor ca fiind rezultatul procesului de problematizare.

Variantele pe care le-au indicat respondenţii cu privire la modul de implicare al mentorului au fost: câteodată, în funcție de presiunile mediului intern al companiei, câteodată, în funcție de presiunile mediului extern al companiei, atunci când compania intră într-o perioadă de stagnare sau descreștere. Referitor de gradul de implicare a mentorului în cadrul relaţiei mentor-antreprenor, cei mai mulţi dintre respondenţi apreciază caracterul permanent al implicării (60%).

Antrenorul și antreprenorul manifestă un acord stabilit în baza unui cod de conduită asociat cu rolurile lor, ca urmare a faptului că informațiile de transfer ale antrenorului sunt acceptate și discutate în relaţia partenerială dintre antrenor şi antreprenor. Această relaţie trebuie să stea sub semnul empatiei și capacităţii de a identifica cele mai bune soluții și recomandări adecvate problemelor identificate.

Din cadrul analizei, se poate observa că cei mai mulţi dintre respondenţi - antreprenori declară că antrenorul sprijină și încurajează antreprenorii, dar nu oferă soluţii practice adecvate problemelor identificate. Astfel, studiul încurajează creşterea nivelului de învăţare în cadrul relaţiei mentor - antreprenor, identificarea necesarului de competenţe specifice antreprenorului pentru a putea face faţă competiţiei, dezvoltarea setului de competenţe şi abilităţi de comunicare, negociere, asumarea deciziei în condiţii de risc şi incertitudine.

3.2. Considerații asupra rezultatelor chestionarelor privind nevoia de coaching și mentorat pentru antreprenorii din România și Moldova

Proiectul de cercetare a fost, în esență, un studiu de caz exploratoriu folosind o abordare participativă a antreprenorilor, oamenilor de afaceri, salariați cu spirit antreprenorial care au afaceri în derulare sau au intenția de a deschide o afacere.

Respondenții provin din medii diferite, astfel: mediul rural = 58% și mediul urban = 42%.

Totodată, s-a păstrat un echilibru de gen: 48% fiind femei și 52% bărbați. Toți participanți au respectat principiile etice și de deontologie profesională în ceea ce privește apartenența la profesie de antreprenoriat.

Cele mai multe informații desprinse din analiza efectuată prezintă importanța coaching-ului și mentoratului în procesul de antreprenoriat, de la idee, la implementare. Astfel, respondenții au validat ideea potrivit căreia coaching-ul este deblocarea potențialului unei persoane de a maximiza propria performanță și ajută clientul să învețe, fără a sublinia rolul predării.

De asemenea, a fost reliefată ideea potrivit căreia coaching-ul creează condițiile pentru învățare și schimbarea comportamentului antreprenorilor, contribuind esențial la adoptarea unei strategii care să genereze creșterea productivității, crearea de locuri de muncă, prin identificarea nevoilor pieței și alocarea de resurse în sensul susținerii acestora.

Rezultatele chestionarului arată importanța învățării la orice nivel și în orice stadiu al afacerii, structura învățării contribuind decisiv la stabilirea obiectivelor, urmărirea acestora în faza implementării și adoptarea de soluții congruente cu obiectivul general: creșterea performanțelor, a cotei de piață pentru produsele realizate prin implementarea procedurilor şi normelor legale în vigoare, a standardelor specifice, în condiții de empatie a antreprenorului cu echipa de lucru.

În urma examinării rezultatelor obținute din chestionarele aplicate oamenilor de afaceri, s-a desprins ipoteza realizării unei rețele de antreprenori în România și Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale, ceea ce ar putea să fie un început pentru coaching-ul în antreprenoriat care să favorizeze:

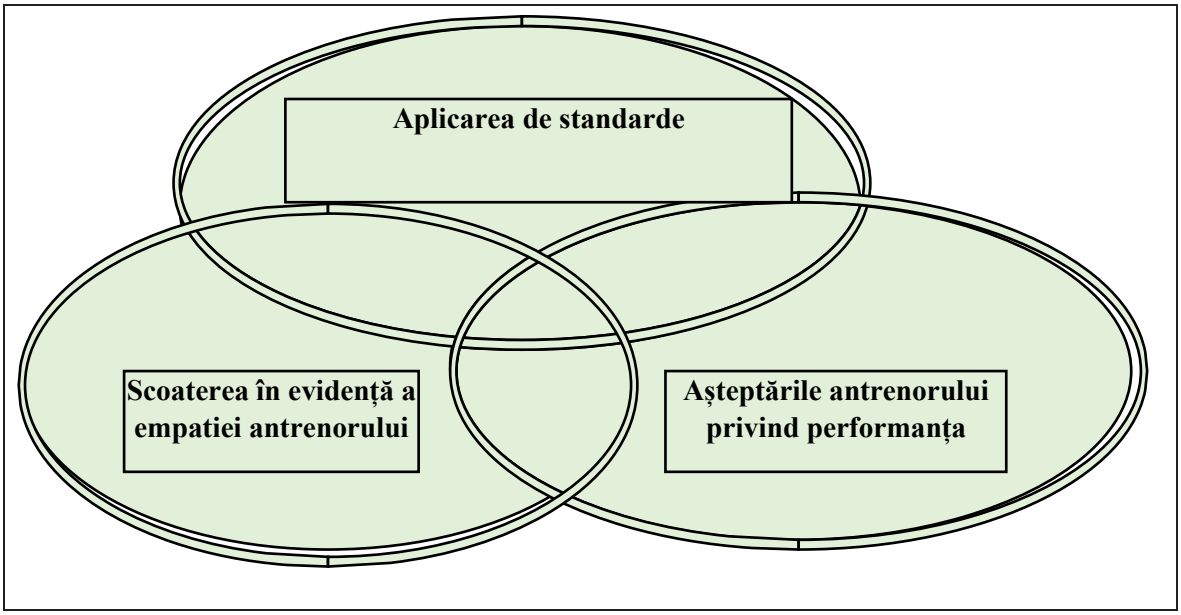


Figura 3.14. Elementele de favorizare a antreprenoriatului

***Sursa**: Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Coaching-ul a optimizat experiențele de învățare ale respondenților în ceea ce privește oferirea mai multor opțiuni personale în procesul de învățare și mai multe conexiuni personale în procesul de problematizare și adoptare de soluții.

Obiectivul acestei cercetări a fost de a dezvolta și valida o funcție obiectiv a coaching-ului antreprenorial cu ajutorul căreia să se poată identifica eficacitatea apelării la coaching.

Astfel, într-un sistem de axe ortogonale, se consideră următoarele date:

Y, *ordonata* - reprezintă funcția obiectiv care definește numărul de soluții adoptate în urma programului de coaching

X, *abscisa* - înregistrează factorii determinanți, respectiv: durata alocată învățării, competențele dezvoltate, indicatorii strategici asumați și implementați la nivelul companiei, parte a procesului de consolidare a învățării, indicatorii de monitorizare ai performanței.

$$\mathbf{X} = \sum_{i=1}^{n} x_i \qquad \mathbf{3.1.}$$

Astfel, se determină funcția obiectiv:

$$\mathbf{y = f(x_1, x_2, x_3, \ldots x_n),} \qquad \mathbf{3.2.}$$

care prin luarea în considerare a variabilelor:

(**h**) durata alocată învățării,

(**n**) competențele dezvoltate,

($\mathbf{x_1}$) indicatorii strategici asumați și implementați la nivelul companiei, parte a procesului de consolidare a învățării

($\mathbf{x_2}$) indicatorii de monitorizare ai performanței

va lua în considerare următoarea funcţie:

$$\mathbf{y = h(Ix_1 * Ix_2)^{1/n}} \qquad \mathbf{3.3.}$$

în care: ***h*** - reprezintă numărul de ore de învăţare, ***n*** reprezintă numărul competenţelor dobândite prin învăţare iar $\boldsymbol{Ix_1}$ şi $\boldsymbol{Ix_2}$ - reprezintă indicii indicatorilor de performanţă asumaţi dar şi de monitorizare a aplicării indicatorilor, arată faptul că numărul de soluţii adoptate de către antreprenor reprezintă o congruență între mediul intern şi mediul extern prin faptul că indicatorii de performanţă urmăresc atât productivitatea, cât şi vânzările, iar indicatorii de monitorizare urmăresc modul de implementare a indicatorilor asumaţi prin programul antreprenorial, referitor la valorificarea raţională a factorilor de producţie, validarea produselor realizate de către piaţă, în urma raportului cerere-ofertă.

Determinarea ecuaţiei se exemplifică în datele de mai jos:

$y=h(Ix_1 * Ix_2)^{1/n}$

numărul de soluții adoptate în urma programului de coaching	durata alocată învățării	competențele dezvoltate	indicatorii strategici asumați și implementați la nivelul companiei, parte a procesului de consolidare a învățării	indicatorii de monitorizare ai performanței
y	h	n	x1	x2
1,148912529	1	2	1,1	1,2
2,319555999	2	3	1,2	1,3
3,662787449	3	5	1,3	1,4

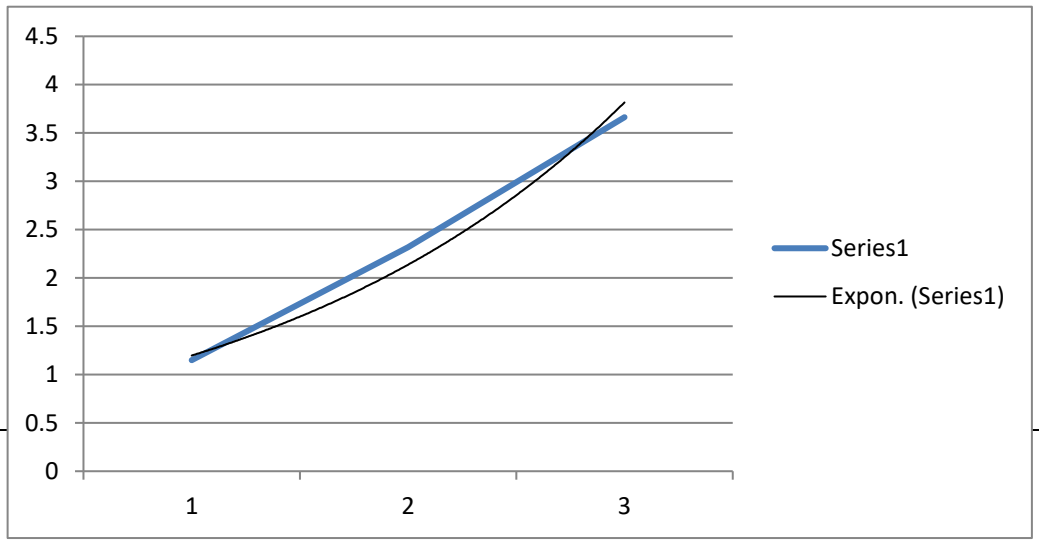


Figura 3.15. Funcția obiectiv a coaching-ului antreprenorial

Sursa: *Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Procesul de validare asigură fiabilitatea, valabilitatea și prezentarea variabilelor în axe de coordonate x,y; **funcția obiectiv** arată cât de intens este influențat procesul antreprenorial prin apelarea la coaching și mentorat și cât de motivat este antreprenorul în a implementa programul de coaching adaptat la nivelul de cunoștințe, competențe și resurse al antreprenorului.

Analiza datelor provenite din aplicarea chestionarului cu cele 12 întrebări a fost realizată folosind programul **SPSS** (***Statistical Package for the Social Sciences***).

Fiecare întrebare a fost introdusă în program, iar, în urma analizei datelor, au fost selectate două întrebări cu un grad ridicat de reprezentativitate pentru interpretarea statistică a nivelului de

influenţă dintre antreprenoriat şi coaching. Datele obţinute, sistematizate, sunt prezentate din punct de vedere statistic, în anexe.

Vom prezenta rezultatul analizei fiecărei întrebări din cadrul chestionarului în programul SPSS, precum şi a unei imagini de ansamblu asupra validităţii analizei din perspectiva indicatorilor statistici, prezentate sumativ în Tabelul nr. 3.3 şi Tabelul nr. 3.4, raportat la datele prelevate de la respondenți, calculat din date grupate, prin luarea în considerare a limitei inferioare a primului interval sau a limitei superioare a ultimului interval, astfel:

Tabelul nr. 3.3. Statistica modelului I1 - I6

		I3	I6	I1	I2	I4	I5
N	Valid	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean				1.35			
Std. Error of Mean				.096			
Median				1.27[a]			
Mode				1			
Std. Deviation				.957			
Variance				.917			
Skewness				2.413			
Std. Error of Skewness				.241			
Kurtosis				3.947			
Std. Error of Kurtosis				.478			
Range				3			
Minimum				1			
Maximum				4			
Sum				135			
Percentiles	10			.[b,c]			
	20			.			
	25			.			
	30			.			
	40			.			
	50			1.27			
	60			1.72			
	70			2.17			
	75			2.39			
	80			2.62			
	90			3.25			

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi

Tabelul nr. 3.4. Statistica modelului I7 - I12

		I7	I8	I9	I10	I11	I12
N	Valid	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean					1.00	1.78	
Std. Error of Mean					.000	.077	
Median					.	1.72	
Mode					1	1	
Std. Deviation					.000	.773	
Variance					.000	.598	
Skewness						.404	
Std. Error of Skewness					.241	.241	
Kurtosis						-1.214	
Std. Error of Kurtosis					.478	.478	
Range					0	2	
Minimum					1	1	
Maximum					1	3	
Sum					100	178	
Percentiles	10				.	.	
	20				.	.	
	25				.	1.09	
	30				.	1.22	
	40				.	1.47	
	50				.	1.72	
	60				.	1.97	
	70				.	2.32	
	75				.	2.49	
	80				.	2.67	
	90				.	.	

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi

în care: a. Calculat din date grupate.

b. Limita inferioară a primului interval sau limita superioară a ultimului interval nu este cunoscută. Unele percentile sunt nedefinite.

c. Percentilele sunt calculate din date grupate.

Din coroborarea datelor obţinute prin utilizarea SPSS, am obţinut ca relevante, întrebările I1, I10, I11, aşa cum este prezentat în Tabelul 3.5.:

Tabelul nr. 3.5 Data Information Model

		N
Cases	Valid	100
	Missing	0
	Weighted Valid	100
Cells	Defined Cells	9
	Structural Zeros	0
	Sampling Zeros	2
Categories	I1	3
	I10	1
	I11	3

Convergence Information[a,b]

Maximum Number of Iterations	20
Converge Tolerance	.00100
Final Maximum Absolute Difference	1.96373E-005[c]
Final Maximum Relative Difference	1.98894
Number of Iterations	6

în care: a. Model: Multinomial

b. Design: Constant + I1 + I10 + I11 + I1 * I10 + I1 * I11 + I10 * I11 + I1 * I10 * I11

c. Iterația converge deoarece modificările absolute maxime ale estimărilor parametrilor sunt mai mici decât criteriul de convergență specificat.

Goodness-of-Fit Tests[a,b]

	Value	df	Sig.
Likelihood Ratio	.000	0	.
Pearson Chi-Square	.000	0	.

în care: a. Model: Multinomial

b. Design: Constant + I1 + I10 + I11 + I1 *
I10 + I1 * I11 +I10 * I11 + I1 * I10 * I11

Număr de celule și reziduuri/Cell Counts and Residuals[a,b]

I1	I10	I11	Observed		Expected		Residual	Standardized Residual
			Count	%	Count	%		
		1	37.500	35.9%	37.500	35.9%	.000	.000
1	1	2	32.500	31.1%	32.500	31.1%	.000	.000
		3	19.500	18.7%	19.500	18.7%	.000	.000
		1	.500	0.5%	.500	0.5%	.000	.000
3	1	2	.500	0.5%	.500	0.5%	.000	.000
		3	1.500	1.4%	1.500	1.4%	.000	.000
		1	6.500	6.2%	6.500	6.2%	.000	.000
4	1	2	4.500	4.3%	4.500	4.3%	.000	.000
		3	1.500	1.4%	1.500	1.4%	.000	.000

Număr de celule și reziduuri/Cell Counts and Residuals[a,b]

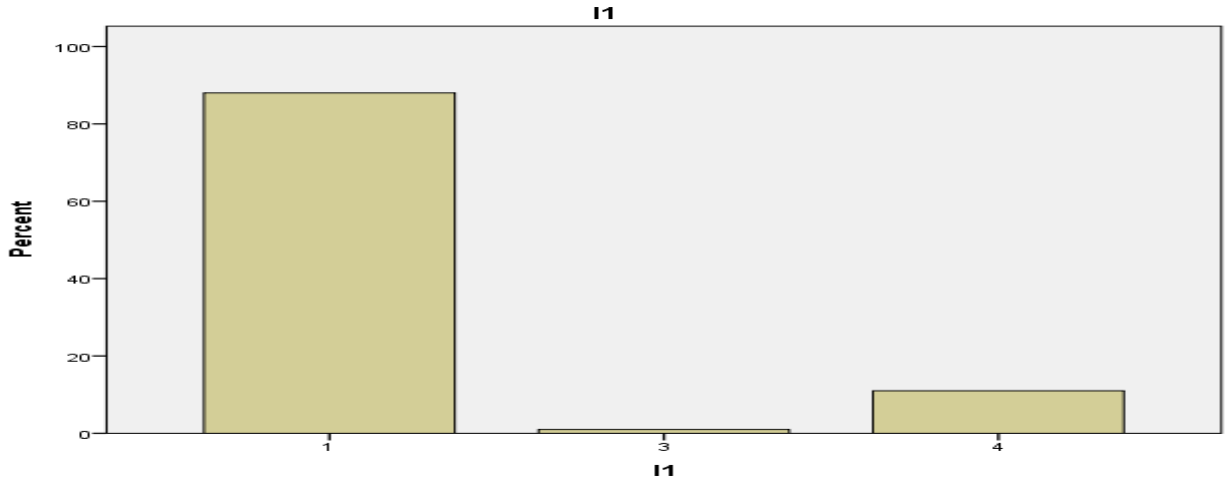
I1	I10	I11	Adjusted Residual	Deviance
		1	.	.000
1	1	2	.	.000
		3	.	.000
		1	.000	.000
3	1	2	.000	.000
		3	.	.000
		1	.	.000
4	1	2	.	.000
		3	.	.000

în care: a. Model: Multinomial

b. Design: Constant + I1 + I10 + I11 + I1 * I10 + I1 * I11 + I10 * I11 + I1 * I10 * I11

Vom reprezenta grafic fiecare item, prin prezentarea pe abscisă a valorilor valide obținute în urma măsurării, iar pe ordonată, a frecvențelor obținute.

Cu referire la *Itemul 1*:



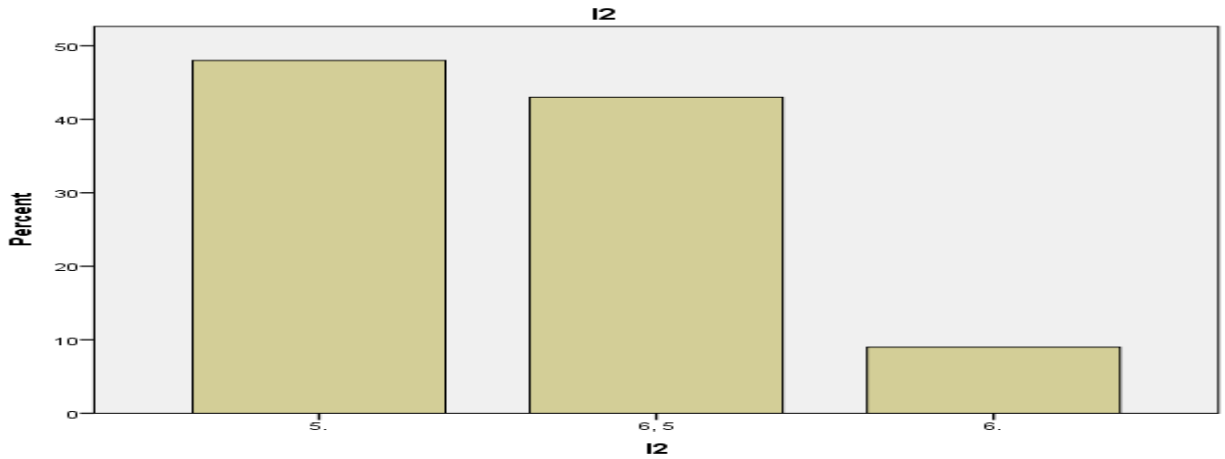
în care: 1 - da, 2 - nu, 3 - nu ştiu, 4 - posibil

Figura 3.16. Reprezentarea grafică a itemului I1 - Considerați că apelarea la un coacher/antrenor vă va dezvolta capacitatea antreprenorială?

Sursa: *Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Respondenții apreciază în mare măsură (88%) calitatea unui coacher/antrenor în ceea ce privește demersul antreprenorial, în sensul adaptabilității afacerii cerințelor clientelei, progresului tehnologic, impactului sustenabilității și dezvoltării durabile asupra produselor și serviciilor realizate.

Cu referire la *Itemul 2*:



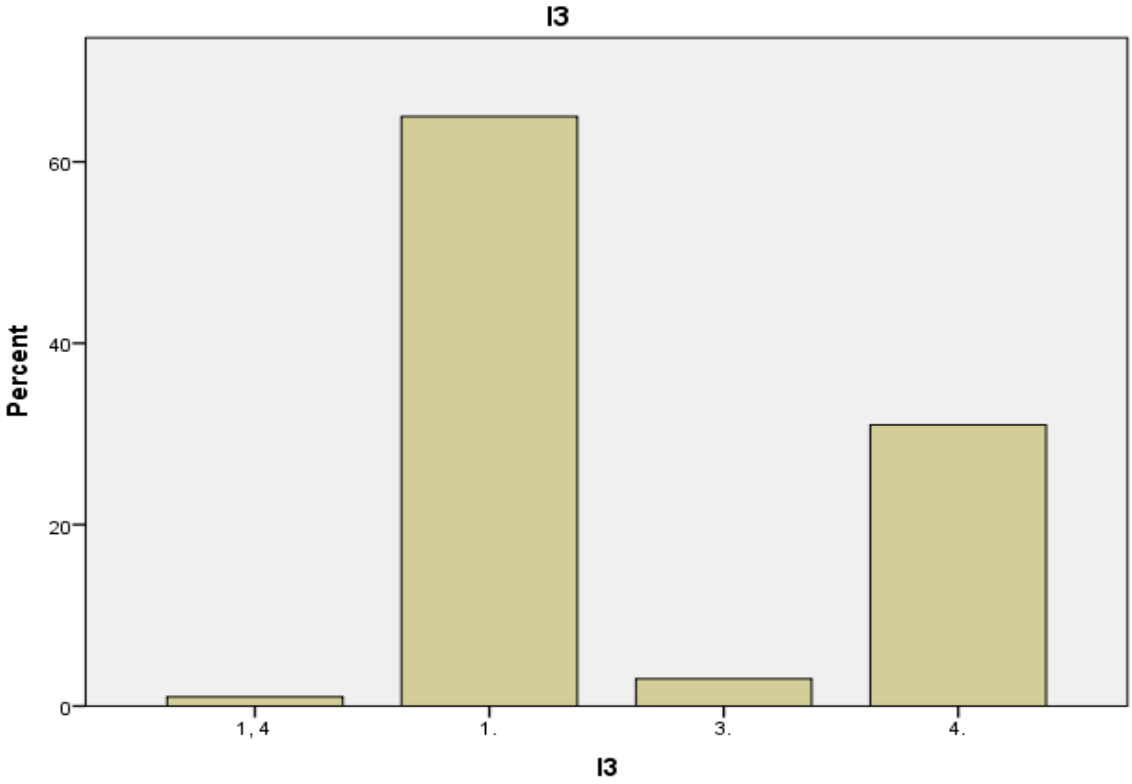
în care: 5 - de cooperare, 6 - de completitudine

Figura 3.17. Reprezentarea grafică a itemului I2 - Ce fel de relații se pot stabili între antreprenor și coacher/antrenor?

Sursa: *Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Din datele rezultate în urma analizării chestionarelor, se identifică relații de cooperare și colaborare, care depășesc 40% din totalul răspunsurilor.

Cu referire la *Itemul 3*:



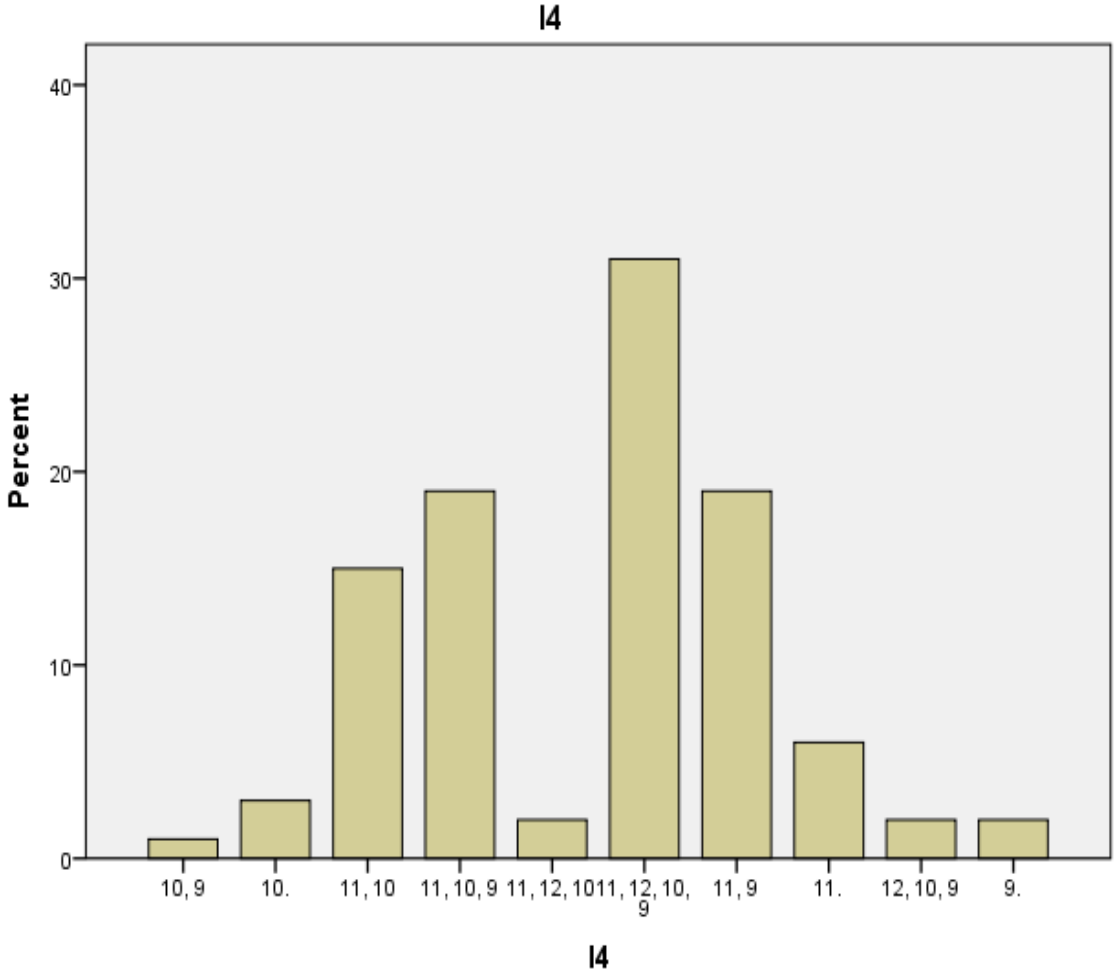
în care: 1 - da, 3 - nu știu, 4 - posibil

Figura 3.18. Reprezentarea grafică a itemului I3 - Considerați că realizarea unei rețele de antreprenori în România și Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale ar putea să fie un început pentru coaching în antreprenoriat?

Sursa: *Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Respondenții sunt deosebit de interesați de **dezvoltarea unei rețele de antreprenoriat** între Moldova și România (60%), atât ca urmare a tradițiilor și intereselor comune ale celor două țări surori, cât și ca urmare a profilului clientelei care răspunde intenției antreprenorului în a furniza bunuri economice sustenabile și competitive.

Cu referire la *Itemul 4*:



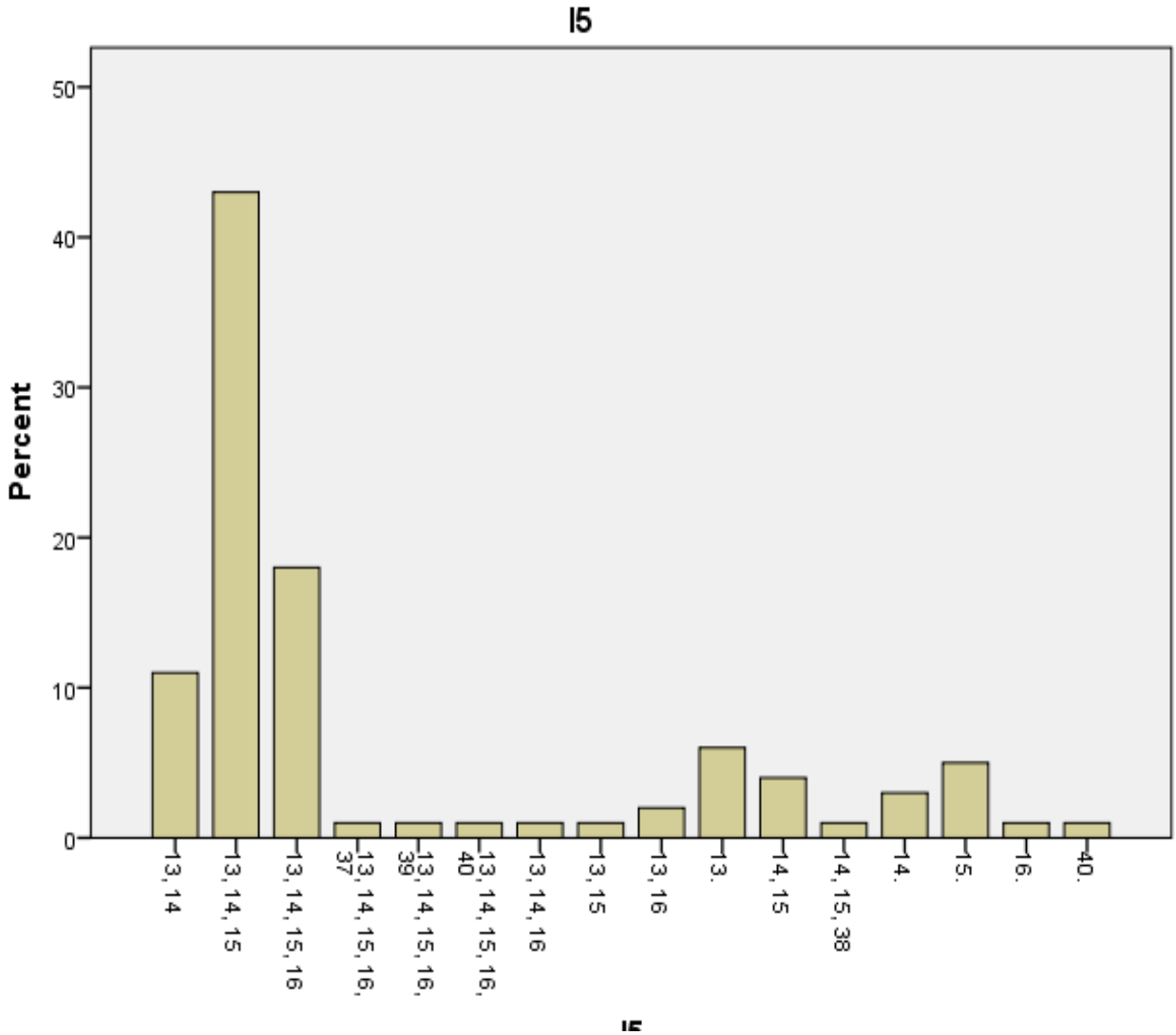
în care: 9 – îi poate întări încrederea în sine, 10 - îi poate evidenția noi sensuri pentru afacere, 11 - îi poate îndruma pașii către succes, 12 - îi poate atrage atenția când încalcă reguli și proceduri

Figura 3.19. Reprezentarea grafică a itemului I4 – Ce poate face un coacher/antrenor pentru antreprenor?

Sursa: *Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Respondenții apreciază faptul că un antrenor/coacher reprezintă pentru un antreprenor un vector care îi atrage atenția atunci când încalcă reguli și proceduri (peste 30% din respondenți), urmat de aspectul de trend în afaceri, în sensul în care coacherul subliniază tendința pe care trebuie să o aibă o afacere pentru a deveni un succes pe piață, respectiv capacitatea coacherului de a conferi încredere antreprenorului în forțele sale proprii (aproximativ 20% dintre respondenți).

Cu referire la *Itemul 5*:



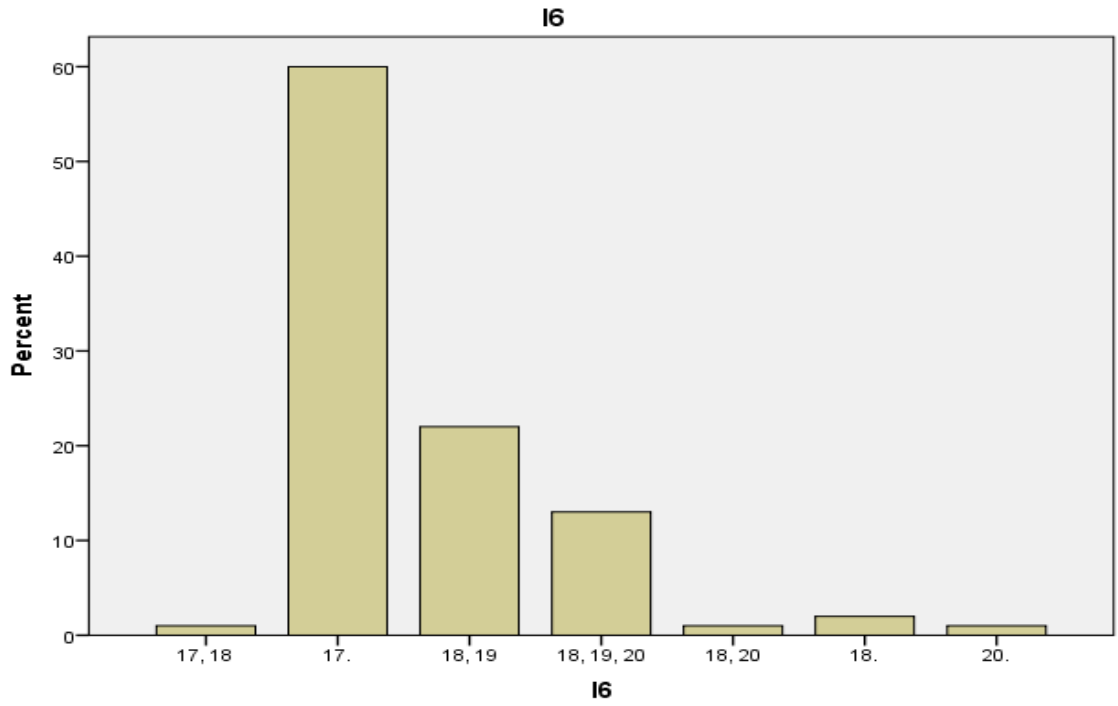
în care: 13 - domeniul economic, în ansamblul său, 14 - vânzări, 15 - comunicare, 16 - regulamente și fiscalitate, 37 - resurse umane, omul potrivit pe postul potrivit, 38 - organizare, stima de sine, 39 - medical, 40 - în orice domeniu

Figura 3.20. Reprezentarea grafică a itemului I5 - În care domenii v-ar putea fi de folos un coacher/antrenor?

Sursa: *Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Cu referire la domeniile care reprezintă puncte de interes pentru antreprenori în relația de învățare pe care o dezvoltă cu coacher-ul, cei mai mulți dintre respondenți apreciază domeniul economic, în ansamblul său, vânzări, comunicare (peste 40%), urmat de regulamente și fiscalitate (peste 15% dintre respondenți).

Cu referire la *Itemul 6*:



în care: 17 - da, permanent, 18 - câteodată, în funcție de presiunile mediului intern al companiei, 19 - câteodată, în funcție de presiunile mediului extern al companiei, 20 - atunci când compania intră într-o perioadă de stagnare sau descreștere

Figura 3.21. - Reprezentarea grafică a itemului I6 - Considerați că un antreprenor poate fi sprijinit în activitatea sa de un mentor permanent sau în anumite situații specifice?

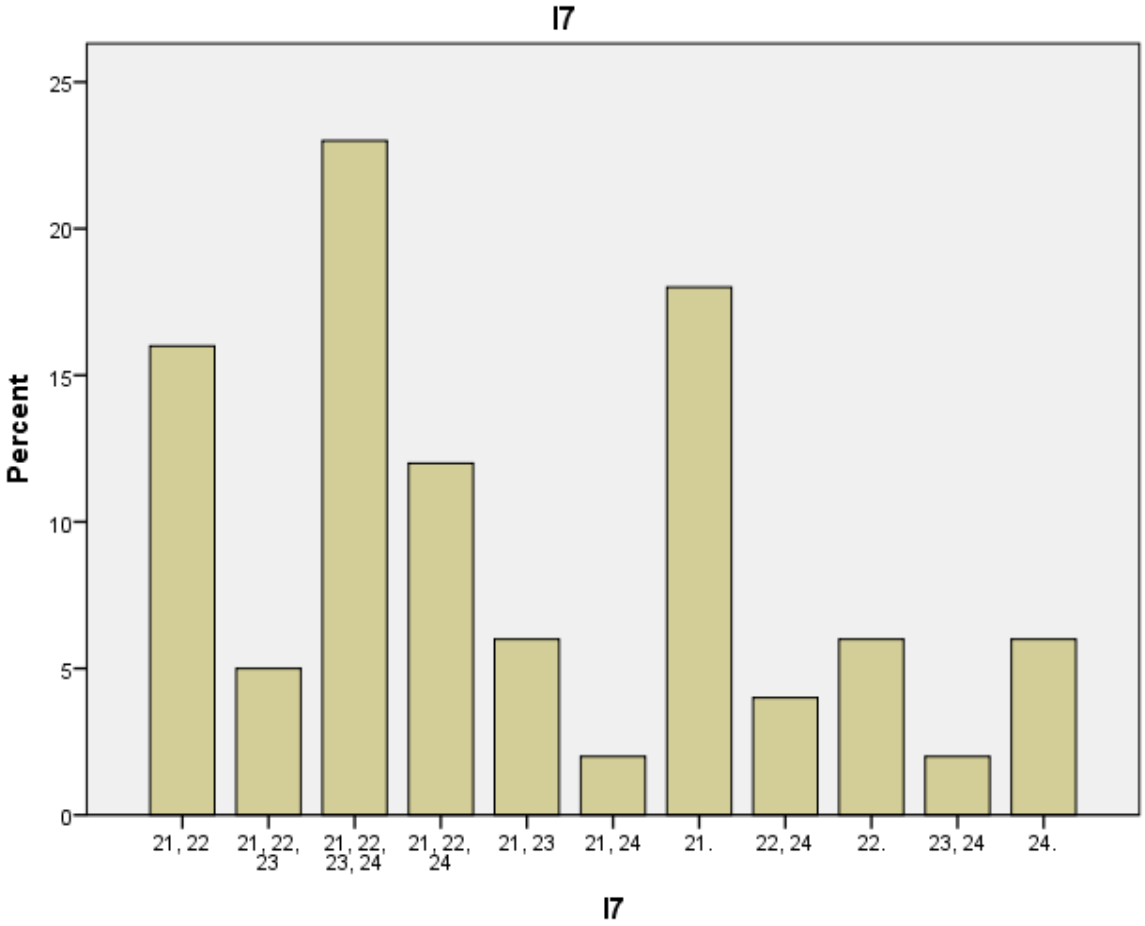
Sursa: *Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Din datele prelevate de la respondenți, aproximativ 60% apreciază faptul că un antreprenor poate fi sprijinit în activitatea sa de un mentor permanent, ceea ce arată un anumit nivel de neîncredere în forțele proprii, dar și un nivel incipient de dezvoltare a funcțiilor de autoreglare a pieței la factorii perturbatori, cum ar fi: rata fiscalității, rata dobânzii, inflația, ceea ce fac ca nivelul de atractivitate a economiei să scadă, implicit nivelul vânzărilor pe piață, cu impact major asupra succesului unei afaceri.

În acest context, accesul la sfaturi poate fi decisiv pentru un antreprenor în ghidarea afacerii spre echilibru.

Potrivit datelor obținute de la respondenți, cei mai mulți apreciază la un antrenor/coach cunoștințele în domeniul în care activează antreprenorul, pentru a da mai multă încredere antreprenorului în deciziile în ceea ce privește dezvoltarea afacerii, urmate de disponibilitate și rigoare, trăsături care arată fermitatea în atingerea scopului propus și agreat de echipa antrenor-antreprenor, ca măsură și formă de validare a eforturilor comune și susținute.

Cu referire la *Itemul 7*:



în care: 21 - cunoștințe vaste, 22 - disponibilitate, 23 - rigoare, 24 - maleabilitate

Figura 3.22. - Reprezentarea grafică a itemului I7 - Ce trăsături ale unui coacher/antrenor ați identificat?

Sursa: *Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Din datele prelevate de la respondenți, aproximativ 25% consideră că apelarea la coach/antrenor survine atunci când afacerea este pe val și are perspective favorabile de menținere pe termen scurt și foarte scurt, însă, din dorința de consolidare în timp, antreprenorul consideră că este necesară o soliditate a afacerii ceea ce poate fi atinsă, în accepțiunea antreprenoriatului, prin aportul antrenorului.

De asemenea, potrivit chestionarelor, antreprenorii apelează la coacher atunci când au nevoie de sprijin în anumite ipostaze ale afacerii, ori când apreciază o persoană care poate fi și antreprenor și dorește să îi urmeze exemplul.

Cu referire la *Itemul 8*:

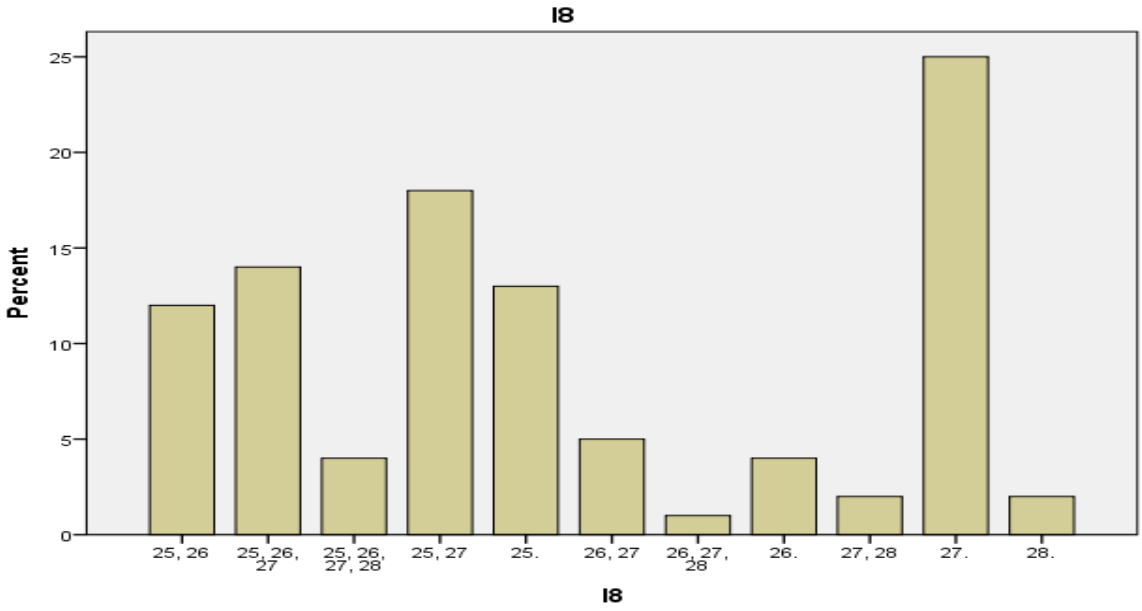


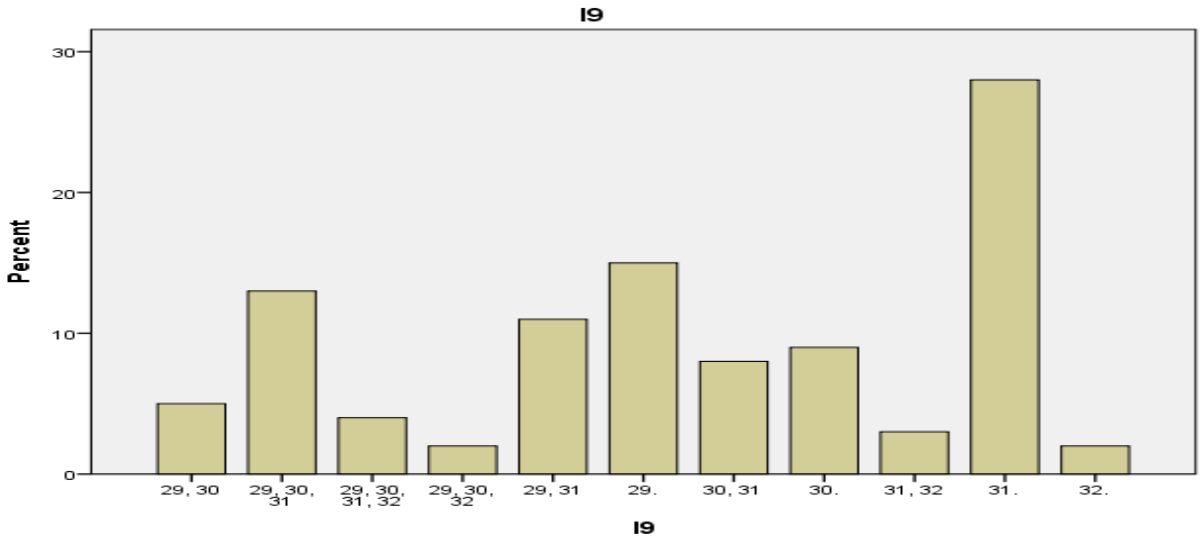
Figura 3.23. - Reprezentarea grafică a itemului I8 – Când intervine decizia de a apela la un coacher/antrenor?

Sursa: *Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

în care: 25 - ai nevoie de sprijin în activitatea ta, 26 - apreciezi foarte mult o persoană și dorești să îi urmezi exemplul, 27 - consideri că experiența profesională poate căpăta noi sensuri prin apelarea la un specialist, 28 - vrei să ți se recunoască progresul personal

Potrivit chestionarelor, antreprenorii apreciază în bună măsură experiența profesională a coacherului, urmat de capacitatea acestuia de a acorda un sprijin. Astfel, se identifică combinația între factori de natură economică și psihologică pe care o apreciază antreprenorul atunci când apelează la un coacher.

Cu referire la *Itemul 9*:



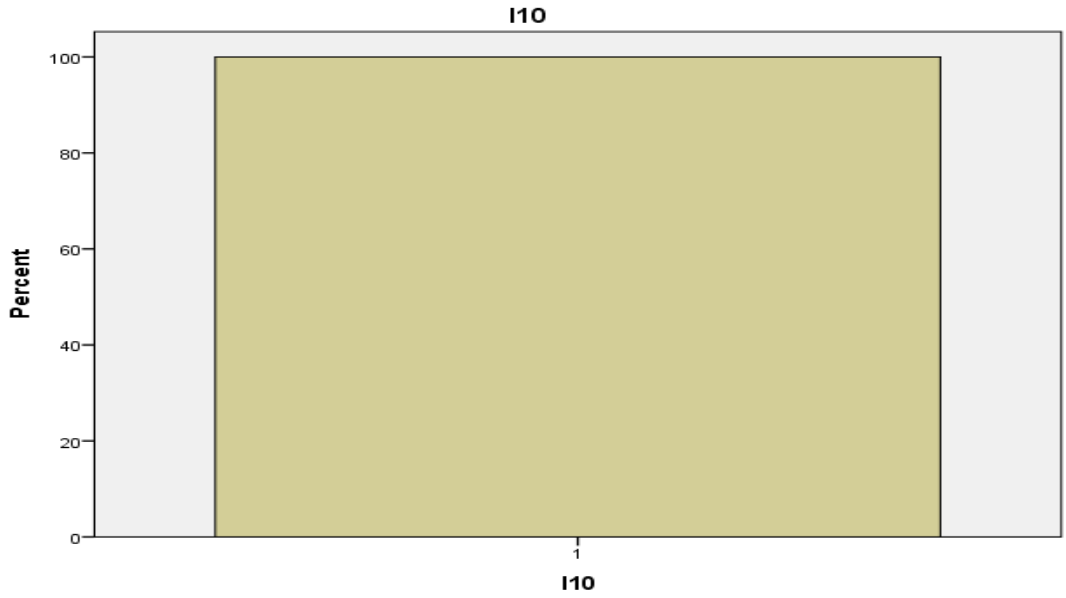
în care: 29 - educator, 30 - lider, 31 - specialist într-un domeniu de activitate, 32 -altruist

Figura nr. 3.24. - Reprezentarea grafică a itemului I9 - Ce înseamnă un coacher/antrenor?

Sursa: *Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Potrivit chestionarelor, antreprenorii apreciază la antrenori calități precum cunoașterea domeniului/specialist în domeniul de activitate pe care îl are și antreprenorul specific afacerii sale (aproximativ 30%), urmat de calități precum educator sau lider (aproximativ 15%). Astfel, se poate observa un stadiu incipient în dezvoltarea antreprenoriatului, atât din punct de vedere al cunoștințelor de specialitate ale antreprenorilor, cât și în ceea ce privește asumarea unei poziții pe piață care să dea impresia competitorilor de forță și stabilitate.

Cu referire la *Itemul 10*:



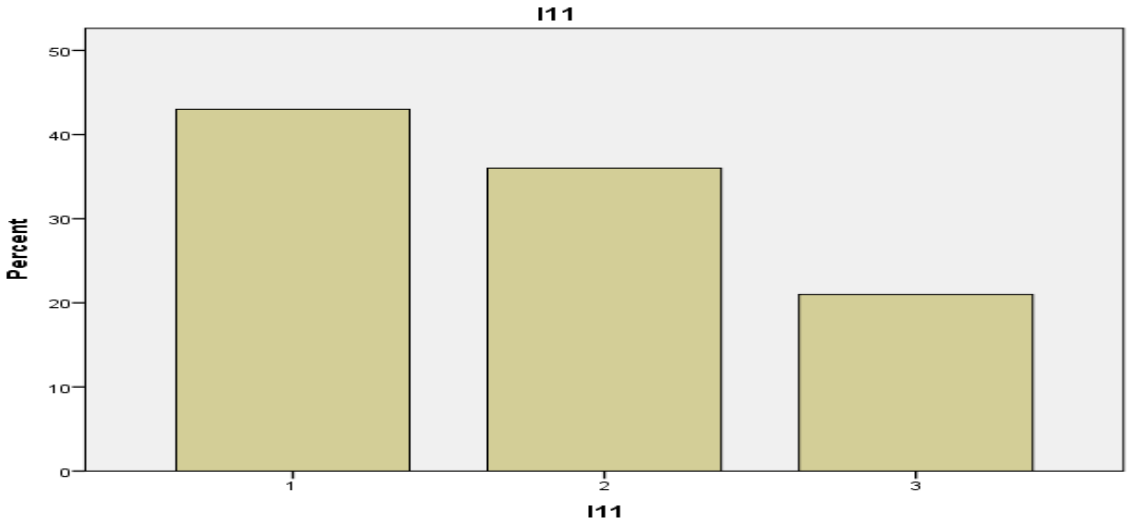
în care: 1 - da

Figura 3.25. - Reprezentarea grafică a itemului I10 - Considerați că în România și Moldova este nevoie de coacheri/antrenori?

Sursa: *Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Așa cum am arătat și în cele de mai sus, se resimte nevoia de suport în dezvoltarea afacerilor și a antreprenoriatului în România și Moldova, în vederea stabilității pieței, transformării resurselor în bunuri și servicii competitive, identificării de oportunități care să creeze locuri de muncă și să contribuie la creșterea nivelului general de bunăstare.

Cu referire la *Itemul 11*:



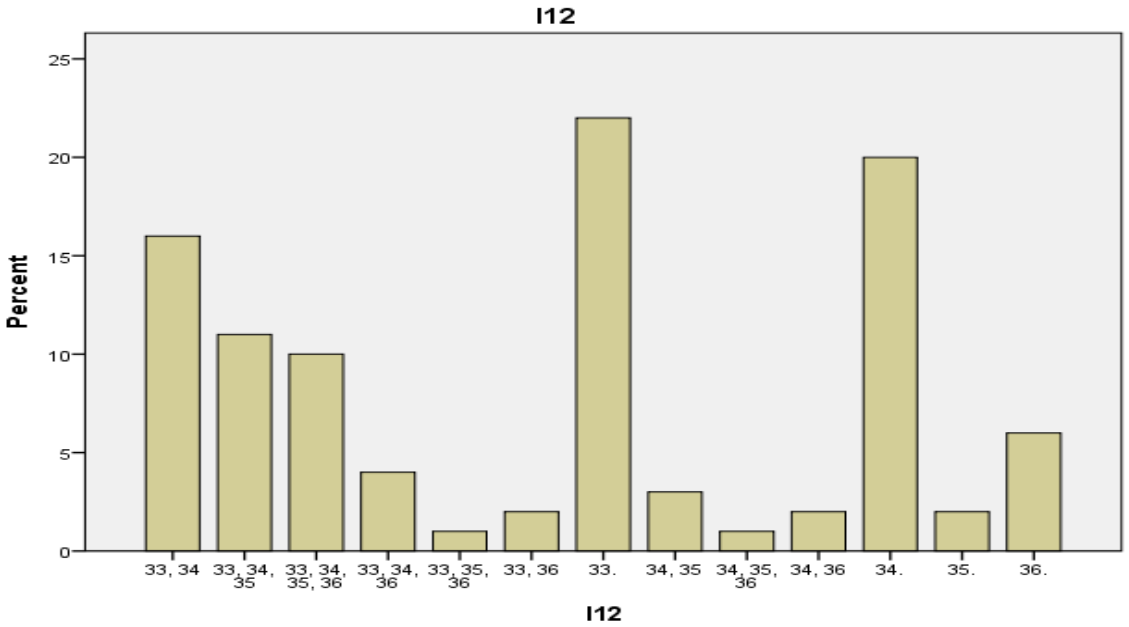
în care: 1 - da, 2 - nu, 3 - nu ştiu, 4 - posibil

Figura 3.26. - Reprezentarea grafică a itemului I11 - Considerați că în România și Moldova se ia în considerare coaching-ul?

Sursa: *Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Cei mai mulți dintre respondenți consideră că se are în vedere coaching-ul în dezvoltarea antreprenorului dar la mică distanță de respondenții care consideră că nu se ia în considerare apelarea la un coacher în activitatea antreprenorială. Astfel, este nevoie de o popularizare a eforturilor coacher-ilor în munca pe care o depun, aceea de îndrumare pentru asumarea celor mai bune decizii de afaceri.

Cu referire la *Itemul 12*:



în care: 33 - în domeniul de business în care lucrezi, 34 - în rețeaua de profesioniști pe care-i cunoști, 35 - printre prieteni, liderii grupurilor din care faci parte, 36 - printre profesorii pe care-i ai sau pe care i-ai avut sau chiar in familie

Figura 3.27 - Reprezentarea grafică a itemului I12 - Unde cauți un coacher/antrenor?

Sursa: *Contribuția autorului pe baza datelor prelevate din chestionare*

Potrivit datelor prelevate, coacherii provenind din domeniul de activitate al afacerii, urmat de rețeaua de profesioniști ori lideri.

Astfel, dacă avem în vedere răspunsurile furnizate de intervievați, un antrenor/coach este:

- persoană care poate evidenția noi sensuri pentru afacere, poate îndruma pașii către succes, poate atrage atenția când se încalcă reguli și proceduri
- o persoană care dețin cunoștințe solide în domeniul economic, în ansamblul său, vânzări, comunicare
- o persoană care poate sprijini permanent antreprenorul
- o persoană care deține cunoștințe vaste, prezintă disponibilitate și dă dovadă de rigoare
- o persoană care este aptă de a-și împărtăși experiența profesională antreprenorului
- o persoană care este specialist într-un domeniu de activitate.

Din analiza datelor se constată faptul că întrebările relevante au fost:

I1 - *Considerați că apelarea la un coacher/antrenor vă va dezvolta capacitatea antreprenorială?,*

I10 - *Considerați că în România și Moldova este nevoie de coacher/antrenor?*

I11- *Considerați că în România și Moldova se ia în considerare coaching-ul?*

Aceast constatare apare pentru că răspunsurile converg către nevoia de dezvoltare a coaching-ului în România și Moldova în proporţie de 35,9%, în timp ce 31,1% consideră necesară apelarea la coaching, fără a fi de acord însă că în România și Moldova se ţine seama de coaching.

Valorile testelor statistice arată validitatea modelului şi nivelul de relevanţă al itemilor propuşi spre analiză (prin luarea în considerare a asimetriei distribuției/Skewness, a preciziei distribuției/ Std. Error of Skewness, precum și a abaterii standard care prezintă variabilitatea datelor individuale, variației/Dispersiei, ori a erorii standard a mediei care statuează precizia mediei, se observă cele mai mari valori la Itemii I1, I10 și I11, așa cum apar prezentate în Tabelele nr 3.3. și 3.4.

Un alt mod de analiză pe care am întreprins-o a fost luarea în considerare a doi itemi pentru a vedea nivelul de influenţă dintre activitatea de coaching şi dezvoltarea antreprenoriatului în România și Moldova.

Astfel, întrebarea inițială **I3** - *Consideraţi că realizarea unei reţele de antreprenori în România și Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale ar putea să fie un început pentru mentorat în antreprenoriat? în care:* a) Da, b) Nu ştiu, c) Posibil) a fost analizată cu întrebarea inițială **I6** - *Consideraţi că un antreprenor poate fi sprijinit în activitatea sa de un coacher/antrenor permanent sau in anumite situaţii specifice?* în care: *a)* Da, permanent, b) Câteodată, în funcţie de presiunile mediului intern al companiei, c) Câteodată, în funcţie de presiunile mediului extern al companiei, d) Atunci când compania intră într-o perioadă de stagnare sau descreştere), întrebări considerate valide, a căror interpretare statistică este dată de tabelul nr. 3.6. și tabelul nr. 3.7.:

Tabelul nr. 3.6. Prelucrarea statistică a itemului I3 - Consideraţi că realizarea unei rețele de antreprenori în România care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale ar putea să fie un început pentru coaching în antreprenoriat?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1, 4	1	1.0	1.0	1.0
	1.	65	65.0	65.0	66.0
	3.	3	3.0	3.0	69.0
	4.	31	31.0	31.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

în care: 1 - da, 3 - nu știu, 4 - posibil, 1,4 - da, posibil

Sursa: *Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi*

Tabelul nr. 3.7. Prelucrarea statistică a itemului I6 - Consideraţi că un antreprenor poate fi sprijinit în activitatea sa de un mentor permanent sau în anumite situaţii specifice?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17, 18	1	1.0	1.0	1.0
	17.	60	60.0	60.0	61.0
	18, 19	22	22.0	22.0	83.0
	18, 19, 20	13	13.0	13.0	96.0

18, 20	1	1.0	1.0	97.0
18.	2	2.0	2.0	99.0
20.	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

în care: 17 - Da, permanent, 18 - Câteodată, în funcție de presiunile mediului intern al companiei, 19 - Câteodată, în funcție de presiunile mediului extern al companiei, 20 - Atunci când compania intră într-o perioadă de stagnare sau descreștere

Sursa: *Contribuţia autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi*

Din cele două întrebări analizate, reiese foarte clar faptul că cei mai mulţi respondenţi nu deţin foarte multe informaţii despre rețelele de antreprenori din România și Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale şi care ar putea să fie un început pentru coaching în antreprenoriat, dar doresc să ia în considerare posibilitatea apelării la un coacher. Astfel, varianta *da, consider că realizarea unei rețele de antreprenori în România şi Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale ar putea să fie un început pentru mentorat în antreprenoriat* a primit un procent de validare de 65% iar varianta *posibil*, un procent de validare de 31%.

În urma continuării analizei, referitor la nevoia de mentor în România și Moldova, mulţi antreprenori au arătat că doresc permanent sprijinul unui mentor, procentul de validitate a fost 60%, fiind urmat de nevoia de mentor doar în situaţii în care compania se confruntă cu dificultăţi: variantele de răspuns 18 - *Câteodată, în funcție de presiunile mediului intern al companiei* și 19 - *Câteodată, în funcție de presiunile mediului extern al companiei* înregistrând un procent de validitate de 22%.

Din analiza datelor menţionate în chestionar se pot trage următoarele concluzii:

- ***antreprenorii din România nu consideră că termenii de „coaching" şi „mentorat", respectiv „coacher" şi „mentor" diferă;***
- ***antreprenorii au nevoie de mentori sau antrenori pentru a le da soluţii unor probleme concrete, identificabile, nu consideră că pot fi deveni mai buni antreprenori prin programe de învăţare;***
- ***antreprenorii apelează la mentori sau coachers doar în măsura în care se simt copleşiţi de probleme şi doresc soluţii concrete, aşa cum am menţionat în funcţia obiectiv determinată în urma analizei.***

Relația antrenor–antreprenor este una solidă, care se bazează pe nevoia de sprijin și de încredere în reușită și astfel se validează ideea potrivit căreia un antrenor/coach este o persoană care posedă cunoștințe vaste în domeniul antreprenoriatului și poate conferi încredere, în sensul în care soluția aleasă poate converge către succesul afacerii.

3.3. Coaching-ul - premisa succesului în dezvoltarea antreprenoriatului

Actualmente, când schimbările rapide ne dau de înțeles să trecem la noile reguli de joc în dezvoltarea afacerilor, coaching-ul devine un element foarte important pentru antreprenori.

Prin coaching, antreprenorii își pot planifica scopul și viziunea în afaceri, își pot defini obiectivele și prioritățile acestora pentru a putea lua soluții eficiente în urma unor provocări care pot surveni în activitatea afacerii.

Coacherul ghidează antreprenorii să-și desfășoare ideile proprii și să-și asume responsabilitatea pentru deciziile care trebuie să le implementeze în afacere. De asemenea, coaching-ul contribuie la creșterea încrederii în sine și la adaptarea antreprenorilor la schimbările din mediul economic și prin coaching, oamenii de afaceri își dezvoltă abilitățile de leadership și de management.

Într-un context competitiv și dinamic, sprijinul oferit prin coaching poate facilita inovarea, îmbunătățirea performanțelor și dezvoltarea sustenabilă a afacerii.

Cercetările efectuate în acest domeniu ne demonstrează că antreprenorii care apelează la serviciile unui coacher de afaceri au un nivel mai ridicat și o îmbunătățire semnificativă a performanței acestora și a firmelor pe care le administrează.

Argumentul chestionarului și a lucrării de față în general, este că societatea contemporană reprezintă rezultatul materializării ideilor antreprenoriale care au contribuit la acumularea progresului economic și social și la atingerea unor niveluri ridicate de dezvoltare. În acest context, coaching-ul joacă un rol important în susținerea procesului de creare a valorii adăugate.

Tehnologia, inovația, cercetarea, apariția unor noi profesii, dar și provocări precum eșecul, teama de schimbare sau instabilitatea mediului economic constituie factori care stimulează apariția unor idei și soluții menite să răspundă problemelor majore ale societății. Printre acestea se numără crearea locurilor de muncă necesare asigurării unui nivel de trai adecvat, producerea unor bunuri sustenabile și prietenoase cu mediul, capabile să răspundă eficient cererii agregate, precum și dezvoltarea unor soluții digitale și inovatoare pentru activități repetitive și procese recurente.

În cadrul acestui proces apar însă numeroase situații care pot conduce la eșec, în special atunci când lipsesc coordonarea, strategia, viziunea și curajul necesare dezvoltării unei afaceri. În

această lucrare s-a evidențiat faptul că rolul coaching-ului constă în analiza factorilor subiectivi și motivaționali care influențează dezvoltarea antreprenoriatului și capacitatea antreprenorului de a-și valorifica potențialul.

Analiza comportamentului antreprenorilor permite identificarea unor greșeli frecvent întâlnite, care pot fi clasificate în mai multe categorii:

- *greșeli generate de necunoașterea pieței, a domeniului de activitate în care este plasată afacerea*

  Necunoșterea pieței înseamnă lipsa de informații privind:

  - *competitorii direcți* - antreprenorul poate pierde din cauza unei dimensionări greșite a ofertei, a necorelării acesteia cu produsele concurente
  - *dimensiunea pieței* - antreprenorul poate genera produse care nu pot fi absorbite, cu repercusiuni asupra nivelului general al costului de producție
  - *structura și calitatea ofertei* - antreprenorul trebuie să răspundă întrebărilor fundamentale ale economiei: ce să produc, în ce cantitate și cu ce mijloace? Astfel va identifica furnizori de bunuri de producție pentru realizarea produsului din perspectiva pieței, a nevoilor cererii, din perspectiva utilității și a prețului.

- *greșeli generate de lipsa de competențe antreprenoriale*

În cazul lipsei de competențe antreprenoriale, dacă interesul antreprenorului este numai motivația financiară, fără a se concentra pe rezolvarea unor probleme sociale care să conducă la creșterea nivelului de bunăstare al comunității, atunci, succesul va fi efemer. Antreprenorul, prin creșterea nivelului afacerii care să urmărească beneficiul social, va crea cerere, va forma piețe, va produce valoare în societate care se va repercuta, în mod pozitiv, asupra propriei afaceri, sub formă de câștiguri sustenabile. Astfel, pe lângă motivația financiară, antreprenorul va urmări dezvoltarea de competențe, printre care:

- Gândire creative, consensuală, orientate spre success/rezultat
- Spirit antreprenorial
- Responsabilitate în urmărirea obiectivelor propuse
- Adaptabilitate la schimbare
- Comunicare eficientă și eficace
- Dinamism, inovativitate, creativitate în urmărirea obiectivelor
- Rigoare și coerență în realizarea planului de afaceri.

Coaching-ul ajută la conștientizarea acestor greșeli, la identificarea de căi pentru a diminua numărul greșelilor, pentru a minimiza impactul greșelilor, pentru a conlucra în a adopta noi comportamente.

- *greșeli generate de lipsa unei adaptabilități a afacerii la condițiile din mediul social, politic, economic în care activează afacerea*

În economiile dezvoltate, forța de muncă trebuie să dobândească permanent noi competențe și abilități, adaptate transformărilor economice și tehnologice. Acest obiectiv poate fi realizat printr-un sistem de educație și formare inițială și continuă care să promoveze învățarea pe tot parcursul vieții, oferind trasee flexibile de dezvoltare profesională, posibilitatea transferului între programe de studiu, accesul la niveluri superioare de pregătire și oportunitatea de a urma cursuri din domenii diferite. Pentru persoanele deja active pe piața muncii, sistemele de recunoaștere a competențelor dobândite anterior sunt esențiale pentru actualizarea cunoștințelor și dezvoltarea unor noi aptitudini.

În acest context, dezvoltarea sistemului educațional trebuie să susțină forme flexibile de alegere curriculară, adaptate intereselor și aptitudinilor fiecărui cursant. Prin procesul de învățare, aceste aptitudini se transformă în competențe care pot contribui la formarea spiritului antreprenorial și la identificarea persoanelor capabile să dezvolte și să implementeze idei de afaceri de succes.

Lipsa cunoștințelor privind domeniul de activitate, piața, cadrul legislativ sau imposibilitatea elaborării și implementării unui plan de afaceri pot conduce la eșec antreprenorial, cu efecte negative atât asupra antreprenorului, cât și asupra angajaților și comunității. În același timp, insuficiența pregătirii antreprenoriale reduce competitivitatea mediului de afaceri și limitează capacitatea acestuia de dezvoltare. De asemenea, absența formării profesionale continue a angajaților poate afecta performanța și stabilitatea unei afaceri, mergând până la riscul de faliment.

O altă categorie de dificultăți este reprezentată de problemele birocratice și administrative. Dezvoltarea antreprenoriatului la scară locală poate constitui un model de bună practică pentru alte comunități, chiar dacă aceste inițiative nu sunt întotdeauna transferabile la nivel macroeconomic. Politicile antreprenoriale trebuie să urmărească identificarea nevoilor de dezvoltare, crearea unui cadru favorabil susținerii ideilor antreprenoriale și implementarea acestora în scopul generării de locuri de muncă și al dezvoltării sustenabile a comunităților.

Prin politicile asociate conceptului de „smart economy” trebuie dezvoltate măsuri concrete de susținere a antreprenoriatului, considerat o soluție esențială pentru stimularea dezvoltării economice. Rolul statului este de a crea mecanisme economice și juridice capabile să sprijine

mediul antreprenorial și să asigure condițiile necesare dezvoltării acestuia. Acest sprijin presupune atât existența unui cadru legislativ favorabil inițiativei private, cât și implementarea unor măsuri monetare și fiscale menite să încurajeze și să susțină activitatea antreprenorială prin:

- acordarea de asistenţă tehnică şi expertiză de afaceri tinerilor antreprenori;
- încurajarea dezvoltării sectorului antreprenorial prin subvenţii, diminuări, scutiri sau amnistii fiscale în vederea menţinerii afacerii pe piaţă în condiţii de competitivitate neloială din partea marilor companii;
- orientarea prin pârghii fiscal-monetare a antreprenorilor către acele sectoare de activitate unde există deficit de producţie dar există resurse economice nefolosite sau al căror grad de utilizare este sub pragul de renabilitate;
- favorizarea parteneriatului public-privat în acele domenii în care rata de profitabilitate este scăzută dar beneficial societal este garantat;
- cooperarea dintre instituţiile şcoală-piaţa muncii (angajatori)-piaţă-resurse economice în vederea corijării decalajelor existente între piaţa muncii, nivelul de ocupare şi satisfacerea cererii de bunuri economice, cu menţinerea echilibrului intergeneraţional şi asigurarea condiţiilor dezvoltării sustenabile a economiei;
- crearea de bănci şi instituţii financiar-bancare care să crediteze în condiţii preferenţiale antreprenorii.

➢ *greşeli umane și materiale*

➢ *greşeli generate de încrederea în echipa de lucru care nu se dovedește a fi dintre cele mai eficace și loiale*

➢ *greşeli determinate de lipsa unui sistem de comunicare, coordonare și implicare la nivel de afacere*.

Prin antreprenoriat, individul își valorifică potențialul creativ pentru a genera surse de venit atât pentru sine, cât și pentru comunitatea din care face parte. În același timp, acesta devine motivat să îmbunătățească permanent calitatea serviciilor și produselor oferite consumatorilor, dezvoltând bunuri economice capabile să răspundă cerințelor pieței. Necesitatea menținerii unui raport optim între calitate și preț determină antreprenorul să utilizeze resursele într-un mod eficient și responsabil.

Antreprenorul este preocupat de imaginea sa pe piață, imagine care se reflectă direct în calitatea produselor și serviciilor pe care le realizează și le comercializează. Mai mult decât atât, acesta se identifică adesea cu comunitatea din care provine, devenind un actor important al sistemului de guvernanță locală, contribuind la creșterea nivelului de bunăstare și susținând

dezvoltarea unui sistem de administrare corect și eficient.

Promovarea antreprenoriatului la nivel local și regional presupune crearea unor mecanisme și condiții favorabile dezvoltării activităților antreprenoriale. Acest proces este susținut atât prin sprijin instituțional și financiar, inclusiv prin facilitarea accesului la resurse de capital, cât și prin încurajarea formelor de asociere și colaborare care pot contribui la dezvoltarea și consolidarea mediului antreprenorial.

În prezent, ca urmare a mutațiilor structurale pe piața muncii, coroborate cu schimbările intervenite în educație, efect al progresului științific, al avansului cercetării științifice, se impun noi modalități de abordare a economiei în directă compatibilitate cu cerințele producătorilor, așteptările consumatorilor, evoluției piețelor la nivel global.

Orice act economic din sfera producției și consumului, trebuie să fie circumscris conceptului de economicitate în sensul utilizării raționale a resurselor economice și conceptului de utilitate, respectiv alegerii unui bun care să satisfacă nevoile unui consumator precis, prin luarea în considerare a raportului preferință – venit/buget. Din acest considerent, individul, prin acţiunile sale, se circumscrie actului economic, în sensul în care educaţia sa devine o premisă a nivelului de bunăstare care poate fi atins, urmare a unui cumul de factori: educaționali, culturali, economici, de mediu, social-politici, regionali etc.

Prin coaching, se prezumă că o serie de concepte noi, precum: *ecoeconomie* şi *smart economy* sau *circular economy*, antreprenorul va corija o serie de aspecte care se interpun raportului uman – material - natural (mediu) prin utilizarea resurselor în condiţii de sustenabilitate economică.

Necesitatea luării în considerare a coaching-ului în antreprenoriat nu este o problemă sau un scop doar al economiştilor ori a practicienilor în economie; a face coaching devine o constantă a vieții cotidiene, fie că alegem să învățăm pentru a crea bunuri pentru a le reda pieței în condiții de competitivitate, fie că realizăm bugete ale unei societăţi productive pentru a găsi soluții la probleme legate de subfinanțare sau penurie de resurse economice.

A apela la coaching reprezintă de fapt modalitatea unui antreprenor de a se integra în societate, de a administra eficient resursele în scopul propriei bunăstări, şi pe cale de consecinţă, şi a bunăstării semenilor, respectiv a comunităţii.

Problemele care rezidă în societate generate de un consum mare, de lipsa de soluţii pentru remedierea unor defecţiuni, pentru creşterea calităţii şi ecoeficienţei unui bun economic, au rezolvarea în răspunsul întrebărilor fundamentale din economie:

- Pentru cine producem?
- Ce producem?

- În ce condiţii producem?
- Cu ce mijloace producem?

Iar la toate aceste întrebări, răspunsurile pot fi furnizate de relația coacher/antrenor - antreprenor. Totodată, răspunsul îl identificăm, în urma conclucrării dintre coacher/antrenor-antreprenor, sub forma demersurilor sub formă de soluții constând în administrarea raţională a resurselor economice, în utilizarea de tehnologii prietenoase cu mediul, compatibile cu principiile sustenabilităţii, în fluctuaţia liberă a cererii şi ofertei.

În acest sens, este identificată ca propunere principală a lucrării formarea unei rețele de antreprenoriat la nivelul celor două țări, România și Moldova, ca punte pentru traversarea furtunilor generate de penuria de resurse, de insuficiența bugetelor și de lipsa unei cereri solvabile pentru absorbția produselor pe piață. În urma conclucrării rețelei mai sus amintite, proiectarea preţurilor se va face funcţie de capacitatea de absorbţie a produselor şi de competitivitatea lor internă și externă. Un rol important în acest proces îl au actorii economici, statul, firmele, gospodăriile şi străinătatea.

Prin acţiuni centrate pe dezvoltarea spiritului antreprenorial, coacher-ul se va asigura de un potenţial de generare a unor comportamente economice raţionale, bazate pe utilizarea eficientă a resurselor, pe conştientizarea pericolului epuizării resurselor şi implicit a posibilităţii de extensie a pieţei. Rolul coacher-ului este de a aduce la dispoziția antreprenorului cunoștințe pentru ca procesul economic să se bazeze pe capacitatea de reproducţie a unor factori economici preexistenţi, cu durată de utilizare limitată, ceea ce presupune luarea în considerare a unui stoc de capital ecologic limitat (***Bălăceanu, Penu și Dogaru,*** 2012). [7]**.**

În acest context, coacher-ul își va concentra intervenția asupra dezvoltării capacității antreprenorului de a utiliza metode și instrumente economice menite să valorifice și să amplifice capitalul ecologic existent. Prin colaborarea dintre coacher și antreprenor se urmărește susținerea procesului de creare și distribuire a veniturilor, în vederea generării bunăstării economice, având în vedere următoarele direcții:

• realizarea de bunuri economice destinate pieței, prin utilizarea eficientă și intensivă a resurselor disponibile;

• obținerea unor venituri care să creeze condițiile necesare asigurării unui nivel de trai adecvat;

• clarificarea conceptului de „nivel de trai decent” și stabilirea limitelor care permit menținerea unui nivel satisfăcător al utilității economice în condițiile variației veniturilor;

• determinarea dimensiunii instituționale a veniturilor influențate de sistemul de impozitare;

• evaluarea capacității economiei reale — generatoare de venituri impozabile — de a susține beneficiarii pasivi ai economiei nominale, având în vedere că utilizarea sustenabilă a resurselor economice presupune implicarea activă a tuturor resurselor de muncă și stimularea unui comportament creativ, participativ și orientat spre performanță;

• asigurarea transferabilității resurselor economice, inclusiv la nivel local, prin promovarea principiului avantajului comparativ, valorificarea eficientă a potențialului productiv, dezvoltarea complementarității dintre regiunile economice și consolidarea relațiilor de piață bazate pe competitivitate.

După cum se ştie, statul este un actor economic ale cărui funcţii sunt strâns legate de obiective ca realizarea bunăstării, creşterea nivelului de trai, asistarea şi protecţia populaţiei cu venituri mici, asigurarea unui echilibru social prin prisma raporturilor de echitate şi justiţie socială.

Cel mai important obiectiv, cu implicaţii majore asupra mecanismului economic de ansamblu, este funcţia de orientare a activităţii economice prin intermediul politicilor economice, conturându-se un anumit trend de creştere şi dezvoltare economică, în consens cu doctrina politică a statului; aceste premise pot fi insuflate antreprenorului de către coacher.

Așa cum a reieșit din studiul chestionarelor aplicate respondenților antreprenori, coacher-ul, prin competențele pe care le deține, poate influența comportamentul antreprenorului, așa cum și politicile economice influenţează mecanismul economic printr-un sistem de pârghii şi instrumente, atât direct, cât şi indirect care, prin raporturile de interacţiune reciprocă și sistemică, dau consistenţă sau nu actului economic.

În economia celor două țări, România și Moldova, după perioada comunistă, lipsa de abordare sistemică a politicilor economice şi ca efect al succedării în timp a mai multor guvernări ale căror doctrine politice nu au fost compatibile şi complementare cu doctrina economică liberalistă, specifică economiei de piaţă, au condus la formarea unui mecanism economic fragil, necompetitiv cu mecanismul Uniunii Europene în ansamblu. Cauzele ar fi, pe de o parte productivitatea scăzută a factorilor de producţie iar, pe de altă parte, existenţa unui mediu concurenţial nefavorabil.

În opinia noastră, influența coacher-ului asupra antreprenorului poate insufla necesitatea premisei creşterii productivităţii în urma unui efort investiţional susţinut către acele sectoare şi ramuri ale economiei unde există avantaje relative prin raportul *calitate - preţ* atât pe pieţele locale, cât şi pe cele regionale sau mondiale. O politică economică activă trebuie să identifice sectoarele economiei unde există astfel de avantaje competitive, să intervină prin pârghii fiscale şi monetare menite să atragă şi să conserve investiţiile. Schimbările frecvente de politică economică, fie ca urmare a schimbărilor intervenite în mediul politic, fie ca urmare a influenţei grupurilor de

presiune, fac ca atitudinea investitorilor să fie oscilantă, cu repercusiuni directe asupra nivelului producţiei, şi implicit a locurilor de muncă.

Un alt element ce influenţează productivitatea este înzestrarea cu factori de producţie, privită atât calitativ, cât şi cantitativ. Din punct de vedere cantitativ, România și Moldova dispun de un volum ridicat de factori de producţie, ceea ce a constituit şi încă mai constituie, un avantaj comparativ cu țări din aceeași regiune, Europa de Sud Est. Dacă privim din punct de vedere calitativ, datele statistice arată că forţa de muncă este din ce în ce mai slab calificată, cu o pregătire care nu se regăseşte în totalitate în structura locurilor de muncă actuale, cu o motivaţie scăzută, ceea ce se constituie într-o pierdere relativă, cu efect direct asupra scăderii productivităţii. În acest sens, politica economică ar trebui să aibă în vedere programe sociale de conştientizare a populaţiei asupra importanţei educaţiei în societatea actuală, de prevenire a abandonului şcolar, concomitent cu asigurarea unui venit minimal per familie.

După cum se ştie, competiţia este cheia succesului unei economii, iar în România și Moldova, instabilitatea fiscală transmisă mediului de afaceri, urmare a unei lipse de previziune bugetară şi a unei rigidităţi a instrumentelor de politică bugetară, inclusiv a lipsei de transparenţă în ceea ce priveşte procesul de redistribuire a veniturilor bugetare, coroborată cu costuri ridicate ale creditului în economie, fac ca profitabilitatea şi eficienţa acţiunilor întreprinse de antreprenori să fie scăzute. Acest fapt întăreşte convingerea că România și Moldova nu sunt încă economii total funcţionale în raport cu regulile de piaţă, că acţiunea şi presiunea grupurilor de interese creează disfuncţionalităţi de proporţii, atât în mecanismul de alocare a resurselor, cât şi în mecanismul de redistribuire a beneficiilor.

Este greu de arătat cine este vinovat pentru lipsa de competitivitate a României și Moldovei şi pentru incapacitatea lor de a-şi valorifica resursele proprii şi împrumutate în vederea atingerii unui nivel optim de bunăstare. O soluţie ar fi intensificarea producţiei şi crearea de pieţe de desfacere prin promovarea activă a potenţialului economic. Există numeroase oportunităţi de atragere a capitalului uman în scop productiv mai ales în agricultură, turism, industrie artizanală, industrie uşoară, dar considerăm că forţei de muncă din România și Moldova îi lipseşte capacitatea de implicare, motivaţia şi mai ales coordonarea şi organizarea. Poate că nivelul încă ridicat al corupţiei din administraţie conduce la lipsa motivaţiei şi implicării, dar România și Moldova nu se pot dezvolta din punct de vedere economic şi social dacă importă majoritatea produselor de larg consum, dacă exportă un volum important de materii prime şi dacă execută un număr limitat de operaţiuni economice din cadrul unui produs în regim de lohn, lăsând neexploatate resursele şi făcând risipă de factori de producţie.

Cred că este oportună implicarea activă a statului prin politici sociale şi de restructurare a

ocupării, de atragere a societăţii civile şi a interesului privat pentru regândirea şi reconfigurarea sistemului de piaţă din România și Moldova în sensul creării premiselor de conservare şi exploatare eficientă a potenţialului economic intern. De asemenea, România și Moldova trebuie să implementeze un mix de politici fiscale, bugetare şi monetare care să contureze un mediu de afaceri atractiv şi stimulativ, în care acţiunea grupurilor de interese să vizeze doar creşterea valorii adăugate şi intensificarea competitivităţii interne şi externe.

În esenţă, factorii care impulsionează antreprenoriatul, insuflați de coacher în relația de tip rețea cu antreprenorul, pot fi sintetizaţi în cei care susţin dezvoltarea antreprenoriatului. Prin antreprenoriat se urmăreşte creşterea nivelului venitului antreprenorului şi al societăţii, ceea ce contribuie la susţinerea creşterii şi dezvoltării economice. Este foarte interesant cum societatea actuală dezvoltă spiritul antreprenorial şi iniţiativa ca fiind determinante pentru atingerea unor obiective economice primordiale, ca ocuparea şi crearea bogăţiei.

Prin activitatea antreprenorială, agentul economic își valorifică potențialul creativ pentru a genera surse de venit atât pentru sine, cât și pentru comunitatea din care face parte. Acesta este stimulat să îmbunătățească permanent calitatea serviciilor oferite consumatorilor și să dezvolte bunuri economice adaptate cerințelor pieței. În același timp, necesitatea de a oferi produse competitive din perspectiva raportului *calitate-preț* îl determină să utilizeze resursele într-un mod cât mai eficient.

Antreprenorul acordă o importanță deosebită imaginii sale pe piață, aceasta fiind reflectată prin calitatea și reputația produselor pe care le realizează și le comercializează. Totodată, el se află într-o strânsă legătură cu comunitatea locală, contribuind activ la dezvoltarea acesteia și integrându-se în mecanismele de guvernanță locală. Prin activitatea sa, antreprenorul participă la crearea bunăstării economice și susține promovarea unui sistem de guvernare echitabil, devenind astfel un susținător al unui management eficient la nivel național.

3.4. Concluzii la capitolul 3.

Din analiza datelor menţionate în chestionare au reieșit următoarele concluzii:

- antreprenorii din România și Moldova nu consideră că termenii de „coaching” şi „mentorat”, respectiv „coacher” şi „mentor” diferă;

Astfel, din datele prezentate se poate arăta faptul că cele două concepte susțin antreprenorul în luarea celor mai bune decizii, unul prin efectul de sfătuitor, celălalt prin bunul exemplu. Astfel, se reține ideea că coachingul stimulează, iar mentoratul conferă exemplu prin mimetism.

- antreprenorii au nevoie de antrenori/coacheri pentru a le da soluţii unor probleme concrete, identificabile, nu consideră că pot fi deveni mai buni antreprenori prin programe de învăţare;

Antreprenorii apreciază resursa timp, de aceea consideră că apelarea la un coacher contribuie la câștigarea de timp în ceea ce privește obținerea de performanțe, măsurate prin indicatori de performanță. Acest fapt este posibil doar dacă încrederea în coacher este deplină.

- antreprenorii apelează la coacher doar în măsura în care se simt copleşiţi de probleme şi doresc soluţii concrete, aşa cum am menţionat în funcţia obiectiv determinată în urma analizei.

Antreprenorii se confruntă cu diferite probleme, din spectre multiple, ceea ce, pe fondul lipsei unei educații antreprenoriale solide, poate contribui la decizii nepotrivite. În această situație, antreprenorii apelează ca coacher pentru suport în ceea ce privește procesul de decizie, în scopul maximizării profitabilității și performanței firmei.

- antreprenorii chestionați au în vedere dezvoltarea unei reţele de antreprenoriat pentru furnizarea de soluţii de către antreprenorii de succes, pe care să le aplice la nivelul propriei afaceri. În România și Moldova, chiar dacă antreprenorii manifestă un anumit mimetism instituţional prin care se validează modele de succes, din perspectiva antreprenorilor chestionați, existența unei rețele de antreprenoriat va contribui la dezvoltarea de bune practici și a capacității de comunicare adaptată proceselor specifice fiecărei categorii de antreprenori.

Considerăm că educația antreprenorială este cheia de boltă a oricărei abordări economice sustenabile la nivel local, național și regional. Prin educație, respectiv prin educație antreprenorială, tinerii, populația în general, pot aborda probleme complexe din realitatea economică având ca principal mod de abordare, raționalitatea: prin raționalitate avem în vedere resursele limitate și interesul pentru maximizarea rezultatelor utile.

Prin luarea în considerare a utilității economice, avem în vedere în primul rând principiul alegerii pe criterii de raționalitate, satisfacerea cererii și reținerea acelor bunuri finale care corespund principiilor de echitate intergenerațională.

Prin cercetarea întreprinsă se constată un nivel ridicat de similitudine între antreprenorii din România și Moldova, fapt care favorizează conturarea unei rețele de antreprenoriat în care programele de învățare pentru conturarea unui comportament adecvat în actele economice și sociale să fie marcate de elemente de convergență și similaritate.

Rețeaua de antreprenoriat este descrisă prin interesul comun în dezvoltarea antreprenoriatului, elementul de liant între tipurile de antreprenori și interesele lor fiind dat de instrumentul de coaching. În acest sens, a fost instituit un glosar de termeni care să contribuie la

procesul de convergență între tipurile de antreprenori din cele două țări, ca efect al translatării rezultatelor studiului de cercetare.

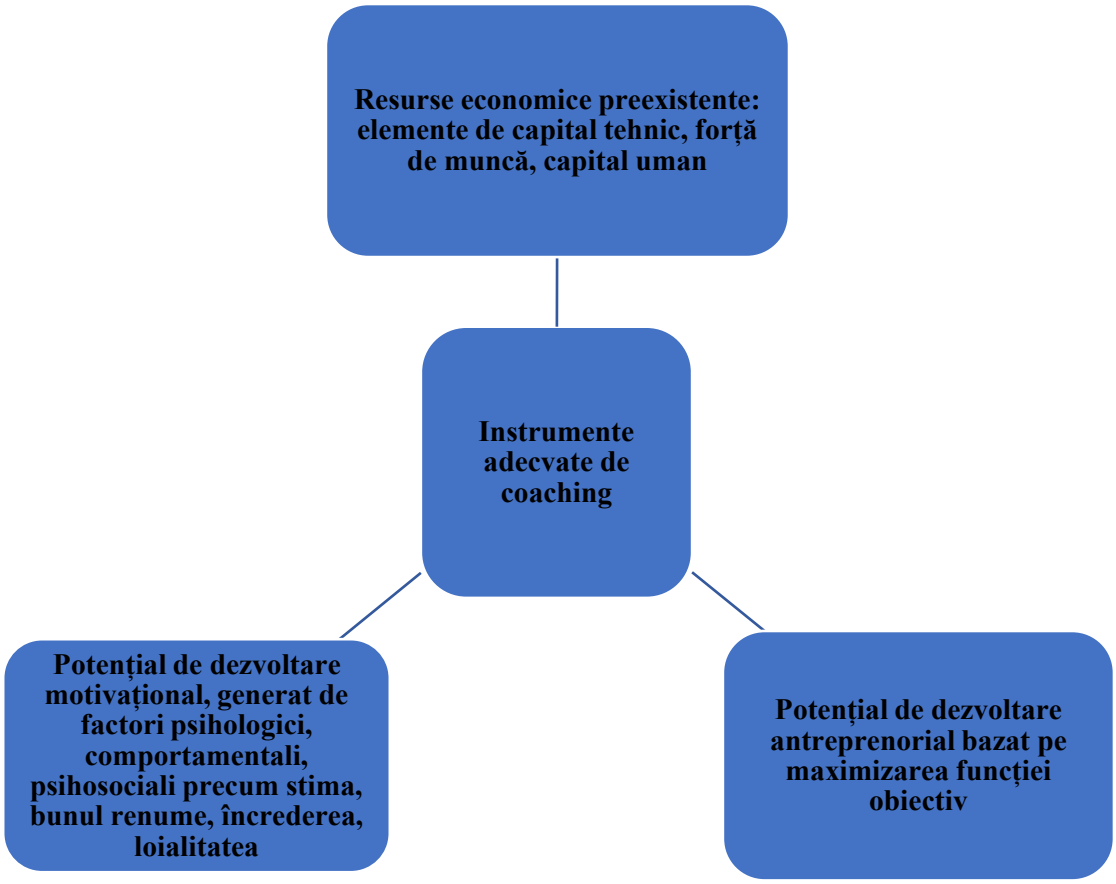
CONCLUZII GENERALE PRIVIND CERCETAREA ȘI RECOMANDĂRI

Concluzii generale:

În cadrul lucrării am avansat o serie de concepte teoretice care determină un anume comportament etic al antreprenorului în legătură cu societatea, pe de o parte, şi cu mediul natural, pe de altă parte. În acest sens, am arătat că antrenorul va apela la un coach/antrenor pentru a alege împreună un traseu pe care antreprenorul îl va dezvolta/implementa în urma învăţării.

Cheia de bază a cercetării noastre este rolul învăţării în procesul antreprenorial şi modalitatea în care coacher-ul influenţează acest proces, nu doar alegerea unor soluţii la probleme. Totodată, în cadrul lucrării se pune accentul pe cunoaşterea mediului economic şi a restricţiilor acestuia în dezvoltarea antreprenoriatului şi în realizarea indicatorilor de performanţă. Un antrenor, în acest proces, poate determina prin procesul de învăţare, identificarea soluţiei de către antrenor în persoană.

Concluzia desprinsă în urma studiului este: antrenorul de antreprenori (coacher-ul) nu este un emiţător de soluţii, el doar maximizează motivaţia antreprenorului prin indicarea beneficiilor învăţării şi a aplicării acesteia la nivelul actului antreprenorial.



Instrumentele de coaching contribuie, prin funcția obiectiv, la maximizarea rezultatelor constând în număr de soluții adoptate în urma programului de coaching (**y**).

Totodată, funcția obiectiv arată că maximizarea rezultatelor (**y**) depinde de numărul competenţelor dobândite prin învăţare (**n**), efect al programelor de coaching care concură la obținerea de indicatori de performanţă şi de monitorizare a rezultatelor antreprenoriale.

Funcția obiectiv subliniază faptul că numărul de soluţii adoptate de către antreprenor reprezintă o congruență între mediul intern şi mediul extern prin faptul că indicatorii de performanţă urmăresc atât productivitatea, cât şi vânzările, iar indicatorii de monitorizare urmăresc modul de implementare a indicatorilor asumaţi prin programul antreprenorial, referitor la valorificarea raţională a factorilor de producţie, validarea produselor realizate de către piaţă, în urma raportului cerere-ofertă.

Studiul de cercetare întreprins subliniază faptul că antreprenoriatul, prin soluțiile de coaching implementate, depinde în mare măsură de procesul de învățare, ceea ce depinde de catalizarea între efortul depus de antreprenor, capacitatea de înțelegere, nivelul de cunoaștere, nivelul de implicare, cu efect în *achiziția* de competențe care să conducă la maximizarea indicatorilor strategici asumați și implementați la nivelul companiei, parte a procesului de

consolidare a învățării, precum și a indicatorilor de monitorizare ai performanței activității antreprenoriale.

Aceste aspecte reliefate de studiul de cercetare se aplică tuturor tipurilor de antreprenori analizate în cadrul lucrării, antreprenorii inovativi, imitativi, opaci, pasivi, întrucât toate aceste tipuri de antreprenori participanți la studiu consideră că au nevoie de coaching în implementarea de soluții care să contribuie la performanță.

Totodată, studiul de cercetare întreprins consideră relevantă apelarea la coacher atât în România, cât și în Moldova (itemul I1), fiind nevoie de coacher (itemul I10), și ținându-se cont de coaching (itemul I11), fiind înregistrate valori ridicate pentru variabilele statistice Abaterea standard, Dispersia, Eroarea standard a mediei pentru itemii I1, I11, I12.

Un alt element desprins din studiu este faptul că cei mai mulţi respondenţi nu deţin foarte multe informaţii despre rețelele de antreprenori din România și Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale şi care ar putea să fie un început pentru coaching în antreprenoriat, dar doresc să ia în considerare posibilitatea apelării la un coacher, fiind edificată nevoia de instituire a unei rețele de antreprenoriat între cele două țări.

Un mod de a aplica învăţarea în procesul antreprenorial este identificarea acelor competenţe ale antreprenorului avid de învăţare, cum sunt priceperea, empatia, înţelegerea, curajul, introspecţia, gândirea critică şi analitică, şi de a le ajusta în funcţie de context, amplitudinea funcţiilor antreprenoriale, indicatorii de performanţă.

Lucrarea de față a evidențiat o serie de aspecte esențiale privind impactul coaching-ului în dezvoltarea antreprenoriatului, cu accent pe rolul învățării, al performanței și al adaptabilității. În urma cercetării, pot fi formulate următoarele concluzii:

- Coaching-ul nu are rolul de a oferi soluții prestabilite, ci de a maximiza motivația antreprenorului și de a-l susține în identificarea propriilor răspunsuri.
- Procesul de învățare reprezintă un element central în dezvoltarea antreprenorială, fiind puternic influențat de prezența unui coach dedicat.
- Antrenorul contribuie la dezvoltarea competențelor cheie ale antreprenorului, ajustându-le în funcție de context și de obiectivele de performanță.
- Modelul propus în lucrare cuantifică impactul procesului de coaching printr-o formulă care corelează orele de învățare, competențele dobândite și indicatorii strategici.
- Adoptarea de soluții sustenabile de către antreprenori reflectă congruența dintre mediul intern al organizației și presiunile mediului extern.

- Coaching-ul este validat, atât în România cât și în Moldova, ca metodă eficientă de consolidare a performanței antreprenoriale.
- Aplicarea coaching-ului susține construirea unui mediu de afaceri inovativ, sustenabil și axat pe rezultate reale.
- Un coach eficient ajută antreprenorul să își valorifice potențialul, încurajând introspecția, gândirea critică și deciziile curajoase.
- Coaching-ul promovează o cultură a reflecției și a responsabilității personale în raport cu deciziile de business.
- Stilul de leadership bazat pe coaching implică dezvoltarea echipelor prin învățare continuă și asumarea responsabilității.
- Coaching-ul completează mentoratul, oferind antreprenorilor un sprijin activ, centrat pe dezvoltarea imediată a abilităților.
- Managerii care încorporează abilități de coaching reușesc să obțină echipe mai motivate, mai implicate și mai eficiente.
- Coaching-ul aduce îmbunătățiri concrete în cadrul organizațiilor, prin reducerea erorilor și creșterea productivității.
- Este demonstrat faptul că dezvoltarea carierei prin coaching sprijină nu doar debutanții, ci și liderii corporativi cu experiență.
- Coaching-ul contribuie la revitalizarea carierelor stagnante și la menținerea unui grad ridicat de inovație în cadrul companiilor.
- În procesul de luare a deciziilor, coaching-ul oferă claritate prin întrebări strategice și sprijin reflexiv, nu prin direcționare impusă.
- Performanța antreprenorială este determinată de capacitatea antreprenorului de a transforma cunoștințele acumulate în comportamente eficiente.
- Programele de coaching răspund în mod specific vulnerabilităților din mediul economic românesc și moldovean, oferind soluții adaptate contextului local.
- Coaching-ul susține dezvoltarea unei culturi organizaționale centrate pe învățare, colaborare și dezvoltarea competențelor esențiale.

Lucrarea susține integrarea coaching-ului în strategiile de dezvoltare antreprenorială ca un pilon fundamental pentru sustenabilitate și adaptabilitate.

Recomandări

În urma analizei realizate și a recomandării de termeni motivaționali utilizați în limbajul

de business, precum și a distincției dintre rolul coacher-ului și cel al mentorului, formulăm următoarele propuneri menite să contribuie la consolidarea practicilor antreprenoriale sustenabile:

- Se recomandă integrarea termenilor motivaționali în cultura organizațională, pentru a susține formarea unei mentalități proactive, reziliente și orientate spre performanță.
- Termenii precum claritate strategică și mentalitate de creștere ar trebui să devină parte esențială a formării liderilor, întrucât contribuie la o mai bună adaptare în fața schimbărilor continue din mediul economic.
- Se impune o înțelegere clară a diferențelor dintre coacher și mentor, în vederea utilizării eficiente a fiecăruia în dezvoltarea profesională a antreprenorilor.
- Asumarea riscului antreprenorial trebuie însoțită de învățarea metodelor de management și de cultivarea discernământului în luarea deciziilor strategice.
- Este necesară încorporarea principiului învățării continue în strategiile de business, ca element fundamental al inovației și dezvoltării durabile.
- Dezvoltarea abilității de anticipare ar trebui susținută prin traininguri și coaching, pentru a permite liderilor să răspundă rapid și eficient cerințelor pieței.
- Limbajul motivațional utilizat în comunicarea internă trebuie să fie clar, coerent și aliniat obiectivelor companiei, pentru a spori implicarea și responsabilizarea echipei.
- Consecvența și responsabilizarea personală trebuie promovate ca standarde de evaluare a performanței individuale și colective în cadrul organizațiilor.
- Se propune construirea unui cadru educațional axat pe dezvoltarea competențelor soft, precum empatia, autodisciplina și inițiativa, esențiale pentru un antreprenoriat modern.
- Coaching-ul ar trebui extins ca practică și pentru liderii cu experiență, întrucât contribuie la revitalizarea carierei, sprijinirea inovației și dezvoltarea unei viziuni sustenabile asupra afacerii.

Propunerea de termeni motivaționali utilizaţi în limbajul de business va contribui la dezvoltarea rețelei de antreprenori din România și Moldova, ca efect al aplicării modelelor de învățare promovate de coaching. Majoritatea termenilor motivaționali sunt de sorginte psihosocială, subliniind efectul comportamentului manifestat prin atitudine în raport cu afacerea și mediul înconjurător, pe de o parte, și interesul pentru bunăstarea comunității, pe de altă parte.

Tabel 4.1. Propunere de termeni motivaționali utilizaţi în limbajul de business

Nr. crt.	Denumirea termenului motivațional	Explicarea termenului motivațional
1	Viziune	Imaginea clară și inspirațională a viitorului pe care antreprenorul își dorește să-l creeze pentru afacerea sa
2	Determinare	Puterea internă de a persevera și de a depăși obstacolele în calea succesului
3	Încredere	Încrederea în sine și în capacitatea de a transforma viziunea în realitate, chiar și în fața incertitudinii și a provocărilor
4	Reziliență	Capacitatea de a se adapta și de a reveni în forță în urma eșecurilor sau a adversităților
5	Pas cu pas	Abordarea orientată spre obiective, care implică luarea de măsuri mici și constante pentru a atinge succesul pe termen lung
6	Curaj	Îndrăzneala de a acționa în ciuda fricii sau a incertitudinii, și de a lua riscuri calculate pentru a-și urma viziunea
7	Flexibilitate	Capacitatea de a se adapta la schimbare și de a-și ajusta strategiile în funcție de evoluțiile pieței sau de feedback-ul clienților
8	Motivare intrinsecă	Dorința interioară și pasiunea pentru afacere, care îi conduc pe antreprenori să-și depășească limitele și să-și atingă potențialul maxim
9	Persistență	Capacitatea de a persevera și de a continua să își urmeze viziunea, chiar și în fața obstacolelor și a eșecurilor repetate
10	Învățare continuă	Angajamentul de a se dezvolta personal și profesional în mod constant, căutând mereu să acumuleze noi cunoștințe și competențe
11	Inovație	Capacitatea de a găsi soluții creative și de a aduce ceva nou pe piață, transformând ideile în produse sau servicii valoroase
12	Inspirare	Capacitatea de a inspira și de a mobiliza și alți oameni să-și urmeze visurile și să își atingă potențialul maxim
13	Echilibru	Armonizarea între viața profesională și cea personală pentru a menține sănătatea și bunăstarea generală
14	Gratitudine	Recunoștința pentru resursele, oportunitățile și suportul pe care le primește antreprenorul în călătoria sa
15	Autodisciplină	Capacitatea de a-și stabili obiective clare și de a se auto-motiva pentru a le atinge, chiar și atunci când nu există presiune externă
16	Empatie	Abilitatea de a înțelege și de a simți emoțiile și perspectivele altor persoane, esențială în construirea relațiilor și a echipei

17	Pasiune	Focul interior și entuziasmul pentru afacerea proprie, care alimentează angajamentul și dedicarea în munca depusă
18	Sacrificiu	Renunțarea la confortul imediat în favoarea obiectivelor pe termen lung și a succesului durabil
19	Colaborare	Lucrul împreună cu alți antreprenori, parteneri și angajați pentru a împărtăși idei, resurse și experiențe în vederea obținerii unui succes colectiv
20	Autenticitate	Fiind veritabil și sincer în toate interacțiunile și deciziile sale, antreprenorul construiește încredere și loialitate în rândul clienților și al echipei sale
21	Rezolvare de probleme	Capacitatea de a aborda și de a rezolva provocările și obstacolele într-un mod eficient și creativ
22	Responsabilitate	Asumarea propriilor acțiuni și decizii, și angajamentul de a fi un lider etic și responsabil în toate aspectele afacerii
23	Îmbunătățire continuă	Angajamentul de a căuta mereu modalități de a îmbunătăți produsele, serviciile și procesele afacerii, în vederea oferirii unei experiențe superioare clienților
24	Încredere în echipă	Construirea unei echipe puternice și încrederea în abilitățile și contribuțiile fiecărui membru pentru atingerea obiectivelor comune
25	Adaptabilitate	Capacitatea de a se ajusta rapid la schimbările de pe piață, de tehnologie sau de mediu și de a transforma aceste schimbări în oportunități
26	Perseverență	Capacitatea de a rămâne concentrat și dedicat în fața provocărilor și de a continua să își urmeze viziunea, indiferent de obstacolele întâlnite
27	Credință	Încrederea fermă în propria capacitate de a reuși și în potențialul de a-și transforma visurile în realitate
28	Învățare din eșec	Abilitatea de a extrage învățăminte și de a crește din fiecare eșec sau greșeală, folosindu-le drept oportunități de creștere și îmbunătățire
29	Leadership	Capacitatea de a inspira, de a motiva și de a ghida alți membri ai echipei către atingerea obiectivelor stabilite
30	Răbdare	Capacitatea de a aștepta și de a persevera în timp ce lucrurile se dezvoltă și se aliniază pentru a obține succesul dorit
31	Conexiuni	Construirea și menținerea relațiilor solide cu clienții, partenerii de afaceri

Sursa: *Contribuția autorului*

BIBLIOGRAFIE

1. ANALOUI, F., & KARAMI, A. (2003). Bingley: Strategic Management in Small and Medium Enterprises. ISBN 978-1861-52-962-6. [citat 19.11.2025].
2. ANDRIȚCHI, V., BĂLAN, T. (2015). Abordări teoretice ale mentoratului din perspectiva dezvoltării profesionale. În: *Univers Pedagogic*, 4(48), pp. 62-67. Chișinău, 2015. ISSN 1811-5470. [citat 23.10.2025].
3. APARECE, P. A. (2005). Teaching, Learning and Community: An Examination of Wittgenstein an Themes applied to philosophy of education. Roma: Iura Editionis et versionis reservantur, pp. 75. ISBN 978-8878-39-029-4. [citat 15.10.2025].
4. ARMSTRONG, S. J., ALLINSON, C. W., & HAYES, J. (2002). Formal Mentoring Systems: An Examination of the Effects of Mentor/Protégé Cognitive Styles on the Mentoring Process. În: *Journal of Management Studies*, vol. 39, issue 8, pp. 1111-1137. Oxford, 2002. [citat 09.11.2025].
5. ARMSTRONG, S. J., FUKAMI, C. (2008). Handbook of Management Learning, Education and Development. Londra: SAGE Publications. ISBN 978-1446-26-629-8. [citat 10.11.2025].
6. BĂLĂCEANU, C. (2012). Tranziția de la guvernare la guvernanță. București: Editura ProUniversitaria. ISBN 978-6066-47-018-6. [citat 09.11.2025].

7. BĂLĂCEANU, C., PENU, D., DOGARU, M. (2019). The Impact of Unsustainable Economic Activity on Climate Change. În: *Proceedings of the 11th LUMEN International Scientific Conference CATES*, Târgoviște, 2019. ISBN 978-6066-47-018-6. [citat 23.10.2025].
8. BENABOU, C. (2000). Le mentorat structure: un sisteme efficace de developpment des ressources humaines. În: *Revue Effectif*, pp. 48-52. Paris, 2000. ISSN 0294-5262. [citat 19.10.2025].
9. BENNETT, J. L., WAYNE BUSH, M. (2013). Coaching for change. Londra: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0203-14-097-0. [citat 11.11.2025].
10. BERTOCCI, D. I. (2015). Leadership in organizations there is a difference between leader and managers. Lanham: University Press of America. ISBN 978-0761-84-424-2. [citat 15.10.2025].
11. BESSANT, J. R., TIDD, J. (2018). Entrepreneurship. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-1119-22-186-9. [citat 02.11.2025].
12. BIANCO-MATHI, V. E., NABORS, L. K., & ROMAN, C. H. (2002). Leading from the inside out: a coaching model. Tousand Oaks: Sage Publishing, Ltd. ISBN 978-0761-92-392-3. [citat 10.09.2025].
13. BIGGS, J. (1996). Approaches to learning of asian students: A multiple paradox. În: *Pandey, J., Sinha, D. and Bhawuk, D. P. S. - Asian contributions to cross-cultural psychology*, pp. 180. Tousand Oaks: Sage Publishing, Ltd., 1996. ISBN 978-1137-49-659-1. [citat 15.11.2025].
14. BILAȘ, L., MASADEH, A. (2018). Coaching-ul – ca stil al spiritului de lider și o metodă de creare a echipelor eficiente. În: *Economica*, nr. 2(104), pp. 26-28. Chișinău, 2018. ISSN 1810-9136. [citat 29.09.2025].
15. BLUNDEL, R., LOCKETT, N., WANG, C. (2011). Exploring entrepreneurship. Londra: SAGE Publications, Ltd. ISBN 978-1529-76-473-4. [citat 29.10.2025].
16. BRUNER, J. S. (1996). The culture of education. Cambridge: Harvard University Press. ISBN 978-0674-17-952-3. [citat 1..11.2025].
17. BUSH, T. (2020). Theories of educational leadership and management (4th ed.). Londra: SAGE Publications, Ltd. ISBN 978-1526-47-213-7. [citat 11.11.2025].
18. CALIENDO, M. & KRITIKOS, A. S. (2009). Personality characteristics and the decision to become and stay self-employed. În: *Small Business Economics*, 33(2), pp. 153-169. Dordrecht: 2009. ISSN 0921-898X. [citat 15.11.2025].

19. CARMICHAEL, J., EMSELL, P., COLLINS, C., HAYDON, J. (2011). Leadership & management. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0199-58-087-3. [citat 17.11.2025].
20. CARNAHAN, D., RIGHEIMER, J., TARR, L., TOLL, C., VOSS, C. (2004). Reading First Coaching: A Guide for Coaches and Reading First Leaders. Chicago: Learning Point Associates ISBN 978-1593-85-034-0. [citat 10.10.2025].
21. CARSRUD, A. L., BRANNBACK, M. E. (2007). Entrepreneurship. Westport: Greenwood Press. ISBN 978-1593-85-034-4. [citat 13.11.2025].
22. CASSON, M., BUCKLEY, P. J. (2017). Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Ltd. ISBN 978-1849-80-039-6. [citat 27.10.2025].
23. CHOI, Y. R., & SHEPHERD, D. A. (2004). Entrepreneurs decisions to exploit opportunities. În: *Journal of management*, 30(3), pp. 377-395. Tousand Oaks: Sage Publishing, Ltd., 2004. ISSN 0149-2063. [citat 19.11.2025].
24. CLAXTON, G. (1999). Wise up: The challenge of lifelong learning, Stoke on Trent: Network Press. ISBN 978-1582-34-039-5. [citat 29.09.2025].
25. CLAXTON, G. (2008). Whats the Point of School? Rediscovering the Heart of Education. Oxford: Oneworld. ISBN 978-1851-68-603-2. [citat 20.11.2025].
26. COLE, M. & COLE, S. (2001). The Development of Children (4th ed.). New York: Scientific American Books. ISBN 978-1429-28-188-1. [citat 28.09.2025].
27. COLLINS, A., BROWN, J. S., & HOLUM, A. (1991). Cognitive apprenticeship: Making thinking visible. În: *American Educator: The Professional Journal of the American Federation of Teachers*, 15(3), pp. 6-11. Washington, D.C., 1991. ISSN 0148-432X. [citat 05.10.2025].
28. COUTU, D., KAUFFMAN, C. (2009). What coaching can do for you. În: *Harvard Business Review*. Brighton, 2009. ISSN 0017-8012. [citat 09.11.2025].
29. COVIN, T. J., & FISHER, T. V. (1991). Consultant and client must work together. În: *Journal of Management Consulting*, 6(4), pp. 11-20. New York, 1991. ISSN 0160-7778. [citat 09.11.2025].
30. COX, E. (2006). An Adult Learning Approach to Coaching. Evidence based coaching handbook: putting best practices to work for your clients. Hoboken: John Wiley & Sons, pp. 200, ISBN 978-0471-72-086-7. [citat 19.11.2025].
31. COX, E., CLUTTERBUCK, D., BACHKIROVA, T. (2023). The complete handbook of coaching. Tousand Oaks: Sage Publishing, Ltd. ISBN 978-1529-60-488-7. [citat 28.09.2025].

32. CRANTON, P. (2006). Understanding and Promoting Transformative Learning: A Guide for Educators of Adults. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0787-97-651-3. [citat 28.09.2025].
33. CRESSY, R. (2006). Why do most firms die young?. În: *Small Business Economics*, 26(2), pp. 103-116. Dordrecht, 2006. ISSN 0921-898X. [citat 11.09.2025].
34. CROSSAN, M. M., & APAYDIN, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. În: *Journal of management studies*, 47(6), pp. 1170-1231. Oxford, 2010. ISSN 0022-2380. [citat 25.10.2025].
35. CRUDDAS, L. (2005). Learning Mentors in Schools: Policy and Practice. Stoke-on-Trent: Trentham Books. ISBN 978-0826-47-796-6. [citat 28.09.2025].
36. CSIKSZENTMIHALYI, M. (1997). Finding the flow: The psychology of engagement with everyday life. New York: Basic Books. ISBN 978-0465-04-513-6. [citat 28.09.2025].
37. CURTAYNE, M., & BURTON, C (2009). An evaluation of the implementation of the Literacy Coaching Pilot project. Wellington: New Zealand Ministry of Education. Disponibil: https://www.nzcer.org.nz/sites/default/files/downloads/CAS-Pilot-Project.pdf [citat 05.10.2025].
38. DANHOF, C. H. (1969). Change in Agriculture: The Northern United States, 1820–1870. Cambridge, MA, Harvard University Press, 1969. ISBN 978-0674-10-770-0. [citat 29.11.2025].
39. DE HAAN, E., & KASOZI, A. (2015). Coaching leaders through crises. În: *Hall, L. - Coaching in Times of Crisis & Transformation*, pp. 179-190. Londra, Kogan Page, 2015. ISBN 978-0749-47-230-1. [citat 19.11.2025].
40. DE HAAN, E., DUCKWORTH, A., BIRCH, D. and JONES, C. (2013). Executive coaching outcome research: the contribution of common factors such as relationship, personality match and self-efficacy. În: *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 65(1), pp. 40-57. Washington, D.C. ISSN 1065-9293. [citat 05.11.2025].
41. DE HAAN, E., SILLS, C. (2012). Coaching relantionships: The relational coaching field book. Oxfordshire: Libri Publishing, Ltd. ISBN 978-1907-47-128-5. [citat 25.09.2025].
42. DEAKIN, C. & YU, G. (2008). The effective lifelong learning inventory: Is it valid and reliable as a measurement tool? În: *Education Researcher*, 50(4), pp. 29-45. Thousand Oaks, 2008. ISSN 1478-9833. [citat 28.10.2025].

43. DEAKIN-CRICK, R. (2007). Learning how to learn: The dynamic assessment of learning power. În: *The Curriculum Journal*, 18(2), pp. 135-153. Oxfordshire, 2007. ISSN 0958-5176. [citat 24.09.2025].
44. DEAKIN-CRICK, R., BROADFOOT, P. & CLAXTON, G. (2004). Developing an effective lifelong learning inventory: The ELLI project. În: *Assessment in Education*, 11(3), pp. 247-272. Oxfordshire, 2007. ISSN 0969-594X. [citat 19.11.2025].
45. DEMBKOWSKI, S. & ELDRIDGE, F. (2003). Beyond GROW: A new coaching model. În: *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 1(1), pp. 1-6. Oxford, Oxford Brookes University, 2003. ISSN 1815-803X. [citat 05.11.2025].
46. DEWEY, J. (1938). Experience and Education. New York: Macmillan Company. Reprint: New York: Free Press / Touchstone (Simon & Schuster). ISBN 978-0684-83-828-1. [citat 24.09.2025].
47. DOBRESCU, E., ALBU, L. L. (2005). Fundamentele macroeconomiei. București: Editura Economică. ISBN 978-9737-09-548-3. [citat 25.10.2025].
48. DORAN, G. T., (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. În: *Management Review, 70(11), pp. 35-36.* București: American Management Association (AMACOM). ISSN 0025-188X. [citat 27.09.2025].
49. DOUGLAS, C., MCCAULEY, D. (1999). Formal developmental relationships: A survey of organizational practices. În: *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), pp. 217-237. San Francisco, 1999. ISSN 1044-8004. [citat 29.10.2025].
50. DRUCKER, P. F.. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, Publisher. ISBN 978-0060-85-113-1. [citat 09.10.2025].
51. DU TOIT, A. & REISSNER, S. (2012). Experiences of coaching in team leading. În: *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 1(3), pp. 45-59. Oxford, Oxford Brookes University, 2012. ISSN 1815-804X. [citat 27.09.2025].
52. DWECK, C. S. (2006). Mind-set. New York: Random House. ISBN 978-0345-47-232-1. [citat 29.10.2025].
53. **E., LUPANCU POPA,** LISÎI, A. (2024). Rolul coaching-ului în procesul de maximizare a efectelor actului de învățare pentru capitalul uman. În: *Revista Moldoscopie*, vol. 100, issue 2, Chișinău, 2024. ISSN 1812-2566, ISSN-L 2587-4063. Disponibil: https://uspee.md/wp-content/uploads/2025/03/Elena-LUPANCU-POPA-Aliona-LISII.pdf
54. **E., LUPANCU POPA,** LISÎI, A. (2024). Analiza procesului antreprenorial la nivelul entității prin raportarea la coaching. În: *Revista Moldoscopie*. vol. 100, issue 1, pp. 81 – 89, Chișinău, 2024. ISSN 1812-2566, ISSN-L 2587-4063. Disponibil:

https://uspee.md/wp-content/uploads/2024/12/Aliona%E2%80%91LISII%E2%80%91Elena%E2%80%91LUPANCU%E2%80%91POPA.pdf

55. **E., LUPANCU POPA,** LISÎI, A., BĂLĂCEANU, C., GRUIESCU, M. (2024). Linii directoare ale coaching-ului în antreprenoriat. În: *Revista Moldoscopie*, vol. 100, issue 1, pp. 78 – 83, Chișinău, 2024. ISSN 1812-2566, ISSN-L 2587-4063. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/68-73_compressed.pdf
56. **E., LUPANCU POPA** (2023). How Coaching Can Impact the Growth of Productivity and Profit in a Company. În: *2nd International Conference on Education in the Digital Era*, Galați, 2023. Disponibil: https://conferences.univ-danubius.ro/index.php/EED/EED2023/paper/view/3238
57. **E., LUPANCU POPA** (2023). The Role Of Coaching In Developing The Communication And Relationship Skills Of Entrepreneurs. În: *International Conference on Research in Business, Management and Finance*, Barcelona, 2023. ISSN-L 3030-1106. Disponibil: https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2023/09/38-IMF6-5176.pdf
58. ENGLISH, S., MANZI SABATINE, J. (2018). Professional coaching. Principles and practice. Berlin: Springer Publishing Company. ISBN 978-0826-18-008-7. [citat 09.11.2025].
59. EUROSTAT (the statistical office of the European Union). (2025). Quality report of the European Union Labour Force Survey 2021 & 2022 – 2025 ed. Luxembourg city, Publications Office of the European Union, 19 nov 2025. ISBN 978-9268-32-546-9. Disponibil: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-statistical-reports/w/ks-01-25-051 [citat 25.11.2025].
60. FAULK, M. R. (2008). Entrepreneurship education. În: *New England Journal of Entrepreneurship*, vol. 11, issue 1. Leeds, 2008. ISSN 1525-9843. [citat 10.10.2025].
61. FAYOLLE, A. (2005). Evaluation of entrepreneurship education: Behaviour performing or intention increasing?. În: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1), pp. 89-98. Geneva, 2005. ISSN 1476-1297. [citat 19.11.2025].
62. FINE, A. (2010). You Already Know How to Be Great: A Simple Process for Realizing Your Full Potential (2th ed.). New York: Penguin Group. ISBN 978-1591-84-318-0. [citat 10.10.2025].
63. FLAHERTY, J. (2022). Coaching – evolving excellence in others (4th ed.). Londra: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1032-07-318-7. [citat 27.09.2025].

64. FRAYNE, C. A., LATHAM, G. P. (1989). Self-management training for increased job attendance: A follow-up and a replication. În: *Journal of Applied Psychology*, vol.74, pp. 411- 416. Washington, D.C., 1989. ISSN 0021-9010. [citat 09.11.2025].
65. GANSER, T. (2006). A status report on teacher mentoring programmes in the United States. În: *Cullingford, C. - Mentoring in Education: An International Perspective, pp. 125-139.* Routledge, Ashgate Publishing, 2006. ISBN 978-0754-64-577-1. [citat 29.10.2025].
66. GALLWEY, W. T. (2011). Jocul interior și tenisul. București: Editura Curtea Veche. ISBN 978-9736-69-931-3. [citat 27.09.2025].
67. GARVEY, R. (2011). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about coaching and mentoring. Tousand Oaks: Sage Publishing, Ltd. ISBN 978-1849-20-783-6. [citat 27.09.2025].
68. GAVING, V.. (2009). Coaching in Business and Academia: Interpersonal Skills and Their Application. În: *Journal of Business & Economics Research*, 7(5), pp. 113-120. Arden, 2009. ISSN 0013-1245. [citat 15.10.2025].
69. GAY, G. (1995). Modelling and Mentoring in Urban Teacher Preparation. În: *Education and urban society*, 28(1), pp. 103-118. Thousand Oaks, 1995. ISSN 0013-1245. [citat 05.09.2025].
70. GOLDSMITH, M. (2017). What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful. New York, Hachette Books. ISBN 1401-30-861-6. [citat 05.09.2025].
71. GRAHAM, L., O'NEILL, E. (1997). Sherpa or Shepherd: The Advisor Relationship in Small Firms - Mentors and/or Consultant? În: *20-th Institute for Small Business and Entrepreneurship*, paper presented. Belfast, 1997. Disponibil: https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/edda40e0-acc2-430a-9380-0b897f7c7fdd/1/vol07issue1-paper-06.pdf [citat 29.10.2025].
72. GRANT, A. M. (2006). An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. În: *Stober, D. R., Grant, A. M. - Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients,* pp. 156- 192. Hoboken, John Wiley & Sons, 2006. ISBN 0471-72-086-7. [citat 05.09.2025].
73. GRANT, A. M., CURTAYNE, L. & BURTON, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. În: *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), pp. 396-407. Oxfordshire, 2009. ISSN 1743-9760. [citat 09.11.2025].

74. HAMMAN, D., BERTHELOT, J., SAIA, J. & CROWLEY, E. (2000). Teachers coaching of learning and its relation to students strategic learning. În: *Journal of Educational Psychology*, 92(2), pp. 342-348. Washington, D.C., 2000. ISSN 0022-0663. [citat 28.09.2025].
75. HARDING, C. (2006). Using the Multiple Intelligences as a learning intervention: a model for coaching and mentoring. În: *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 4(2), art. 5. Wokingam, 2006. ISSN 1741-8305. [citat 29.10.2025].
76. HARGREAVES, D. (2005). Assessment for learning? Thinking outside the (black) box. În: *The Reading Teacher*, 35(2), pp. 213-224. Taylor & Francis Ltd. / Routledge Journals, Londra, 2005. ISSN 0305-764X. [citat 24.10.2025].
77. HARGROVE, R. (2008). Masterful coaching (3th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-0470-22-421-1. [citat 14.11.2025].
78. HASBROUCK, J. & DENTON, C. A. (2007). The reading coachs corner: Student-focused coaching: A model for reading coaches. În: *The Reading Teacher*, 60(7), pp. 690-693. Hoboke, 2007. ISSN 0034-0561. [citat 09.11.2025].
79. HAWKINS, P., SMITH, N. (2006). Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision and development. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0335-21-815-8. [citat 17.10.2025].
80. HAYES, P. (2006). NLP coaching. Londra: Open University Press. ISBN 978-0335-22-059-5. [citat 05.11.2025].
81. HEBERT, R. F., LINK, A. N. (2009). A history of entrepreneurship. Londra: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0415-77-738-4. [citat 27.09.2025].
82. HISRICH, R. D., PETERS, M. P., SHEPPERD, D. A. (2017). Entrepreneurship. New York: Mc Graw-Hill Education. ISBN 978-0078-11-284-3. [citat 27.09.2025].
83. HUDSON, F., MCLEAN, P. (2012). The completely revised handbook of coaching: A developmental approach. Hoboken: Jossey-Bass Education. ISBN 978-0470-90-674-3. [citat 17.10.2025].
84. JOSEPH, S. (2006). Person-centred coaching psychology: A meta-theoretical perspective. În: *International Coaching Psychology Review*, 1(1), pp. 47-55. Leicester, 2006. ISSN 1750-2764. [citat 09.11.2025].
85. JOYCE, B (1980). Motivation, intention, and opportunity to learn: The match of training to needs. În: *Educational Leadership*, 37(6), pp. 383-387. Alexandria, Virginia, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), 2006. ISSN 0013-1784. [citat 09.11.2025].

86. KAM, M., RAMACHANDRAN, D., RAGHAVAN, A., CHIU, J., SAHNI, U. & CANNY, J. (2006). Practical considerations for participatory design with rural school children in underdeveloped regions: Early reflections from the field. În: *Proceedings of the 2006 conference on Interaction design and children (IDC'06)*, pp. 25-32. Tampere, 2006. New York, Association for Computing Machinery, 2006. ISSN 978-1450-37-808-6. [citat 28.10.2025].
87. KHANDWALLA, P, N. (1976). Some Top Management Styles, Their Context and Performance. În: *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), pp. 21-51. Kent, OH, 1976. ISSN 0030-8644. [citat 22.09.2025].
88. KIMBLE, G. A.. (1961). Hilgard and Marquis' Conditioning and Learning. New York, Appleton-Century-Crofts. ISBN 978-0838-53-605-6. [citat 17.09..2025].
89. KOLB, D. A. (1984). Experiential learning: experience as a source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0132-95-261-3. [citat 14.10.2025].
90. KOLB, D. A. & FRY, R. (1975). Towards an applied theory of experiential learning. În: *COOPER, C. L. - Theories of group processes*, pp. 33-54. Hoboken: John Wiley & Sons, 1975. ISBN 978-0471-18-228-9. [citat 22.09.2025].
91. KRAUSE, L., FARROW, D., REID, M., BUSZARD, T. & PINDER, R. (2018). Helping coaches apply the principles of representative learning design: validation of a tennis specific practice assessment tool. În: *Journal of sports sciences*, 36(11), pp. 1277-1286. Oxfordshire, 2018. ISSN 0264-0414. [citat 11.10.2025].
92. KUNZLER, C. E. B., SCHNEIDER, E. (2012). Coaching: uma metodologia para qualificação e desenvolvimento profissional. În: *Destaques Acadêmicos*, 4(1), pp. 121-131. Lajeado, 2012. ISSN 2176-3070. [citat 09.11.2025].
93. KUTZHANOVA, N., LYONS, T. S. & LICHTENSTEIN, G. A. (2009). Skill-based development of entrepreneurs and the role of personal and peer group coaching in enterprise development. În: *Economic Development Quarterly*, 23(3), pp. 193-210. Thousand Oaks, 2009. ISSN 0891-2424. [citat 14.10.2025].
94. LANCER, N., CLUTTERBUCK, D., MEGGINSON, D. (2016). Techniques for coaching and mentoring (2th ed.). Londra: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-113.8-91-374-5. [citat 28.09.2025].
95. LANDSTROM, H. (2005). Pioneers in entrepreneurship and small business research. Berlin: Springer Publishing Company. ISBN 978-0387-23-601-8. [citat 22.09.2025].

96. LAPP, N., FISHER, D., FLOOD, J., FREY, N. (2004). Coaching: An integral part of effective literacy instruction. În: *The Riding Teacher*, 57(6), pp. 596-600. Hoboken: Wiley Periodicals LLC. ISSN 0034-0561. [citat 22.09.2025].
97. LEEDHAM, M., PARSLOE, E. (2017). Coaching and mentoring: Practical techniques for developing learning and performance. Londra: Kogan Page. ISBN 978-0749-47-762-2. [citat 09.11.2025].
98. LEWIN, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Channels of group life; social planning and action research. În: *Human Relations*, 1(2), pp. 143-153. Thousand Oaks, 1947. ISSN 0018-7267. [citat 28.10.2025].
99. LEWIN, K. (1951). Field theory in social science. New York: Harper & Row. ISBN 978-0226-47-326-5. [citat 14.10.2025].
100. LIM, L. H. (2005). Leadership mentoring in education - The Singapore practice. Singapore: Marshall Cavendish Academic. ISBN 978-9812-401-4. [citat 16.11.2025].
101. LORD, P., ATKINSON, M. & MITCHELL, H. (2008). Mentoring and coaching for professionals: A study of the research evidence. În: *National Foundation for Educational Research*. Slough, 2008. ISBN 978-1905-15-082-6. [citat 09.11.2025].
102. LUDVIGSSON, J. F. (2003). Ramsden on learning to teach in higher education. În: *Journal of pediatric gastroenterology and nutrition*, 36(4), pp. 530. Hoboken, 2003. ISSN 0277-2116. [citat 19.11.2025].
103. LUNDSTROM, A., STEVENSON, L. (2001). Entrepreneurship policy for the future. În: *Swedish Foundation for Small Business Research - FSF*. Stockholm, 2003. ISBN 978-9189-30-110-8. [citat 04.10.2025].
104. **LUPANCU POPA, E.** (2021). Coaching and learning processes on personal development. În: *Dezbateri Social Economice*, 10(1), pp. 51-55. București, 2021. ISSN 2360-1973, ISSN-L 2248-3837.
Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/172339
105. **LUPANCU POPA, E.** (2021). Methods of personal development through coaching. În: *Social Economic Debates*, vol. 10, issue 1, pp. 62-67, Chișinău, 2021. ISSN 2360-1973, ISSN-L 2248-3837. Disponibil: https://www.economic-debates.ro/Art%206%20LupancuDSE%202%202021.pdf
106. **LUPANCU POPA, E.** (2022). The role of an entrepreneurial economy in the modern society, În: *Social Economic Debates*, vol. 11, issue 1, pp. 1-7, Chișinău, 2022. ISSN 2360-1973, ISSN-L 2248-3837. Disponibil: https://www.economic-debates.ro/Art%201%20DSE%201%202022.pdf

107. LYONS, C., PINELL, G. S. (2001). Systems for Change in Literacy Education: A Guide to Professional Development. Portsmouth: Heinemann. ISBN 978-0325-00-292-8. [citat 06.10.2025].

108. MARTENS, R., VEALEY, R. S. (2012). Real Time: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-0875-84-794-8. [citat 09.10.2025].

109. McKENNA, R. (1997). Successful coaching. Champaign: Human Kinetics. ISBN 978-1450-40-103-6. [citat 19.11.2025].

110. MERCER, N. & FISCHER, E. (1997). Mercer, N., & Fisher, E. (1993). *How do teachers help children to learn? An analysis of teachers interventions in computer-based activities.* În: *Learning and Instructions*, 2(4), pp. 339-355. Amsterdam, 1997. ISSN 0959-4752. [citat 06.10.2025].

111. MEZIROW, J. (1997). Transformative Learning: Theory to Practice. În: *New directions for adult and continuing education*, no. 74. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. ISSN 0195-2242. [citat 09.11.2025].

112. MILLER, P. (1993). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, Publishers. ISBN 978-0060-44-556-9. [citat 28.09.2025].

113. MINTZBERG, H. (1973). Theories of Developmental Psychology (3rd ed.). New York: W.H. Freeman and Company. ISBN 978-0716-72-307-7. [citat 28.09.2025].

114. MIRONOV, S. (2018). Importanța instruirii economice a întreprinzătorilor în obținerea performanțelor și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii. În: *Dezbateri Social Economice*, 6(3), pp. 45-54. București, 2018. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/p-307-313_2.pdf [citat 14.09.2025].

115. MUKHERJEE, S. (2014). Corporate coaching: The essential guide. New Delhi: SAGE Publications India. ISBN 978-8132-11-495-6. [citat 19.11.2025].

116. MUNRO, R. (2012). Coaching and the Change Paradox: A Heuristic Study. În: *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special*, Issue No. 6, art. 7. Oxford, 2012. ISSN 1741-8305. [citat 14.10.2025].

117. NARAYANASAMY, A., PENNEY, V. (2014). Coaching to promote professional development in nursing practice. În: *British Journal of Nursing*, 23(11), pp. 568-573. Londra, 2014. ISSN 0966-0461. [citat 19.11.2025].

118. NASH, D., TREFFINGER, D. J. (1993). The mentor kit. Austin: Prufrock Press. ISBN 1880-44-203-9. [citat 09.11.2025].

119. NIELSEN, N. (2010). The Graves Model and its application in coching. Berlin: NLP & Coaching Institute, pp. 8. ISBN 978-3940-17-300-9. [citat 14.10.2025].

120. NONAKA, I., NISHIGUCHI, T. (2001). Knowledge emergence: Social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0195-13-063-8. [citat 19.11.2025].

121. NORTON, F. (2000). Literacy coaching: An update on the New Zealand experience. În: *The International Reading Recovery Conference*. Wellington, 2000. [citat 27.09.2025].

122. NOVAC, A. (2021). Un cadru de analiză a sectorului IMM-urilor din Republica Moldova în contextul dezvoltării antreprenoriatului. București: Institutul Național de Cercetări Economice ”Costin C. Kirițescu”. CZU: 334.72.012.63/64(478), ISBN 978-9736-18-472-7. [citat 27.09.2025].

123. O’CONNOR, J., LAGES, A. (2009). How coaching works: The essential guide to the history and practice of effective coaching. Londra: A & C Black Publishers, Ltd. ISBN 978-1408-10-724-1. [citat 27.09.2025].

124. OLIVERO, G., BANE, K., KOPELMAN, D., RICHARD, E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: effects on productivity in a public agency. În: *Public Personnel Management*, 26(4), pp. 461-469. Thousand Oaks, 1997. ISSN 0091-0260. [citat 14.10.2025].

125. PALMER, S., MCDOWALL, A. (2012). The coaching relationship. Londra: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0415-45-874-0. [citat 09.11.2025].

126. PALMER, S. & WHYBROW, A. (2006). The coaching psychology movement and its development within the British Psychological Society. În: *International Coaching Psychology Review*, 1(1), pp. 5-11. Leicester, 2006. ISSN 1750-2764. [citat 14.10.2025].

127. PAPA FRANCISC. (2015). Laudatio si’. București: Editura ARCB (Asociația Romano-Catolică București), pp. 142. ISBN 978-9731-89-162-9. [citat 11.10.2025].

128. PARDEY, D. (2012). Coaching. Londra: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1848-03-511-1. [citat 11.10.2025].

129. PASSMORE, J., BROWN, A. (2009). Coaching non-adult students for enhanced examination performance: a longitudinal study. În: *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(1), pp. 54-64. Londra, 2009. ISSN 1752-1890. [citat 14.10.2025].

130. PHAN, H. D., ELLIS, K. & DORIN, A. (2018). MIC - an interactive sign language teaching system. În: *Proceedings of the 30th Australian Conference on Computer-Human*

Interaction (OzCHI'18), pp. 544-547. Melbourne, 2018. New York, Association for Computing Machinery (ACM), 2018. ISBN 978-1450-36-188-0. [citat 14.10.2025].

131. PIAGET, J. (1929).The childs conception of the world. Reissued: Londra: Routledge and Kegan Paul, 1960. ISBN 978-0710-03-068-9. [citat 09.11.2025].

132. **POPA, E. LUPANCU,** BĂLĂCEANU, C. (2024). The usefulness of coaching for the development of entrepreneurship in Eastern European countries**.** În: *16th International Conference on Modern Research in Management, Economics and Accounting*, Berlin, 2024. ISSN-L 2587-4063. Disponibil: https://www.dpublication.com/abstract-of-16th-meaconf/mnf15-3874

133. **POPA, E. LUPANCU,** BĂLĂCEANU, C., LISÎI, A., GRUIESCU, M. (2025). Analiza procesului antreprenorial prin relaționarea acestuia cu oportunitățile și resursele umane. În: *Revista Moldoscopie*, vol. 102, issue 1, pp. 60 – 67, Chișinău, 2025. ISSN 1812-2566, ISSN-L 2587-4063. Disponibil: https://uspee.md/wp-content/uploads/2025/09/Elena-LUPANCU-Cristina-Teodora-BALACEANU.pdf ; https://doi.org/10.52388/1812-2566.2025.1(102).06

134. PROSSER, M., TRIGWELL, K. (1999). Understanding Learning and Teaching: The Experience in Higher Education. Buckingham, Open University Press. ISBN 978-0335-19-808-6. [citat 17.10.2025].

135. RAMACHANDRAN, K. & SOUGATA, R. (2006). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. În: *The Journal of Entrepreneurship*, 15(2), pp. 145-168. Ahmedabad: Entrepreneurship Development Institute of India, 2006. ISSN 0973-0745. [citat 19.11.2025].

136. RAMSDEN, P. (2006). Learning to Teach in Higher Education. Londra: Routledge Falmer. ISBN 978-0415-29-891-1. [citat 14.10.2025].

137. RODEN, N., O'GORMAN, P. (2005). High Impact Coaching and Mentoring: Designing and Implementing Effective Programs. Chichester, Wiley Publishing. ISBN 978-0470-03-185-3. [citat 09.11.2025].

138. ROGERS, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. În: *Journal of Consultative Psychology*, 21(2), pp. 95–103. Washington, 1957. ISSN 0095-8891. [citat 19.11.2025].

139. ROSE, C. (1999). Accelerated Learning. New York: Dell Publishing. ISBN 978-0440-23-532-2. [citat 14.10.2025].

140. SARASVATHY, S. D., VENKATARAMAN, S. (2011). Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. În: *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), pp. 113-135. Thousand Oaks, 2011. ISSN 1042-2587. [citat 27.09.2025].

141. SCHNEIDER, M. (2012). Developing entrepreneurial leaders. În: *Organisation Management Journal*, 9(4), pp. 280-291. New York: Taylor & Francis / Organisation Management Journal, 2012. ISSN 1541-6518. [citat 27.09.2025].

142. SCHRODINGER, E. (1944). What Is Life? The Physical Aspect of the Living Cell. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0521-42-708-1. [citat 14.10.2025].

143. SCHUMPETER, J. A. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN 978-0674-87-990-4. [citat 14.10.2025].

144. SEVILLA-BERNARDO, J., SANCHEZ-ROBLES, B. & HERRADOR-ALCAIDE, T. C. (2022). Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem. În: *Administrative Sciences*, 12(3), pp. 102. Basel, 2000. ISSN 2076-3387. [citat 28.10.2025].

145. SHANE, S. & VENKATARAMAN, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. În: *Academy of Management Review*, 37(2), pp. 412-420. Briarcliff Manor, NY., 2000. ISSN 1042-2587. [citat 28.10.2025].

146. SHEPHERD, D. A. (2011). Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. În: *Academy of Management Review*, 36(1), pp. 122-141. Briarcliff Manor, NY., 2011. ISSN 0363-7425. [citat 28.10.2025].

147. SMITH, A. (1776). The Wealth of Nations (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations). Londra. Disponibil: https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_s.pdf [citat 11.11.2025].

148. STACEY, R. (2012). Tools and techniques of leadership and management. Londra: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0415-53-118-4. [citat 27.09.2025].

149. STARR, M. (2016). The Psychology of Coaching, Mentoring and Learning. Londra: SAGE Publications. ISBN 978-1473-91-986-4. [citat 11.10.2025].

150. STATISTA.COM. (2025). E-commerce worldwide - statistics & facts. https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#topicOverview. [citat 19.11.2025].

151. STEINER, J. V. & MAHN, H. (1996). Sociocultural approaches to learning and development: A Vygotskian framework. În: *Educational Psychologist*, 31(3/4), pp. 191-206. Thousand Oaks, 1996. ISSN 0046-1520. [citat 28.10.2025].

152. STELTER, R. (2014). A guide to third generation coaching. Berlin: Springer Publishing Company. ISBN 978-9400-77-185-7. [citat 19.11.2025].

153. STEYAERT, C., HJORTH, D. (2003). New movements in entrepreneurship. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc. ISBN 978-1843-76-219-5. [citat 14.10.2025].

154. STOUT-ROSTRON, S. (2008). Leadership coaching for results. Randburg: Knowres Publishing, Ltd. ISBN 978-1874-99-842-2. [citat 09.11.2025].

155. ȘULEANSCHI, S., OLARU, V., PĂDURE, D. (2013). Set de materiale la disciplina: Bazele antreprenoriatului - Sugestii pentru proiectarea lecţiilor. Chișinău: Garomont-Studio. ISBN 978-9975-11-522-3. [citat 09.11.2025].

156. TACKETT, J. L., SHERMAN, R. & KAUFMANN, M. (2025). Defining the Personality of the Successful Entrepreneur. În: *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 34(3), pp. 429-454. New Delhi, SAGE / Entrepreneurship Development Institute of India, 2025. ISSN 0971-3557. [citat 02.12.2025].

157. THEEBOM, T. (2014). Ineffectiveness of coaching? A meta-analytic review of the effectiveness of coaching. În: *Journal of Positive Psychology*, 9(1), pp. 1-20. Oxfordshire, 2014. ISSN 1743-9843. [citat 09.10.2025].

158. THOMPSON, G. & VECCHIO, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. În: *The Leadership Quarterly*, 20(5), pp. 837-852. New York, 2009. ISSN 1048-9843. [citat 19.11.2025].

159. VYGOTSKY, L. S. & COLE, M. (1978). Mind in society: Development of higher psychological processes. Cambridge: Harvard University Press. ISBN 978-0674-57-695-1. [citat 27.09.2025].

160. WEINSTEIN, N. (2013). Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2009). A multi-method examination of the effects of mindfulness on stress attribution, coping, and emotional well-being. În: *Journal of research personality*, 43(3), pp. 374-385. San Diego, 2013. ISSN 0092-6566. [citat 14.10.2025].

161. WELLS, G. (1999). Dialogic Inquiry: Towards a Sociocultural Practice and Theory of Education. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0521-63-143-2. [citat 09.11.2025].

162. WENGER, E. (1999). Communities of practice: Learning, meaning and identity, Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0521-66-552-1. [citat 14.10.2025].

163. WESTERN, S. (2012). Coaching and mentoring: a critical text. Londra: SAGE Publications, Ltd. ISBN 978-1848-60-164-2. [citat 28.09.2025].

164. WIJKMAN, A., ROCKSTROM, J. (2014). Better Growth, Better Climate: The New Climate Economy Report. În: *The Global Commission on the Economy and Climate*, Washington, 2014. ISBN 978-0990-68-451-0. [citat 28.09.2025].

165. WIJKMAN, A., ROCKSTROM, J. (2012). Bankrupting Nature: Denying Our Planetary Boundaries. In collaboration with *The Club of Rome*. New York: Routledge (Taylor & Francisc Group), 2012. ISBN 978-0415-969-2. [citat 04.10.2025].

166. WHITMORE, J. (2002). Coaching for performance (3rd ed.). Londra: Nicholas Brealey Publishing. ISBN 978-1857-88-308-0. [citat 14.10.2025].

167. WHITMORE, J. (1992). Coaching for performance: GROWing People, Partnerships and Possibilities. Londra: Nicholas Brealey Publishing. ISBN 978-1857-88-009-1. [citat 29.09.2025].

168. WHITTAKER, M., CARTWRIGHT, A. (2000). The mentoring manual. New York: Cover Publishing. ISBN 978-1899-14-757-3. [citat 09.11.2025].

169. WHITWORTH, L., KIMSEY-HOUSE, K., KIMSEY-HOUSE, H. & SANDAHL, P. (2007). Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life (2nd ed.). Mountain-View: Davies-Black Publishing. ISBN 978-0891-06-218-8. [citat 14.10.2025].

170. WILLIAMS, J. (2009). *Beyond the Bottom Line: Management in Search of Leadership.* Boston: Harvard Business Press. ISBN 978-1422-15-839-2. [citat 19.11.2025].

171. ZEUS, P., SKIFFINGTON, S. (2000). The complete guide to coaching at work. North Ryde: McGraw Hill Proffesional. ISBN 978-0074-70-872-8. [citat 27.09.2025].

172. https://www.scribd.com/document/510591560/Unitatea-I-Conceptul-de-Antreprenoriat-In-Contextul-Economic-Şi-Social-Actual.pdf [citat 02.12.2025].

ANEXA 1. - ***Prelucrarea statistică a itemului I1***

Considerați că apelarea la un coacher/antrenor vă va dezvolta capacitatea antreprenorială?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		88	88.0	88.0	88.0
	1	1	1.0	1.0	89.0
	2	11	11.0	11.0	100.0
	3				
	4				
	Total	100	100.0	100.0	

ANEXE

în care: 1 - da, 2 - nu, 3 - nu ştiu, 4 - posibil

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi

ANEXA 2. - ***Prelucrarea statistică a itemului I2***

Ce fel de relații se pot stabili între antreprenor și coacher/antrenor?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
5.	48	48.0	48.0	48.0
6.	43	43.0	43.0	91.0
	9	9.0	9.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

în care: 5 - de cooperare, 6 - de completitudine

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi

ANEXA 3. - ***Prelucrarea statistică a itemului I3***

Considerați că realizarea unei rețele de antreprenori în România și Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale ar putea să fie un început pentru coaching în antreprenoriat?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1.0	1.0	1.0
1, 4	65	65.0	65.0	66.0
1.	3	3.0	3.0	69.0
3.	31	31.0	31.0	100.0
4.				
Total	100	100.0	100.0	

în care: 1 - da, 3 - nu ştiu, 4 - posibil

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi

ANEXA 4. - ***Prelucrarea statistică a itemului I4***

Un coacher/antrenor pentru antreprenor:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
10, 9	1	1.0	1.0	1.0
10.	3	3.0	3.0	4.0
11, 10	15	15.0	15.0	19.0
11, 10, 9	19	19.0	19.0	38.0
11, 12, 10	2	2.0	2.0	40.0
11, 12, 10, 9	31	31.0	31.0	71.0
11, 9	19	19.0	19.0	90.0
11.	6	6.0	6.0	96.0
12, 10, 9	2	2.0	2.0	98.0
9.	2	2.0	2.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

în care: 9 - îi poate întări încrederea în sine, 10 - îi poate evidenția noi sensuri pentru afacere, 11 - îi poate îndruma pașii către succes, 12 - îi poate atrage atenția când încalcă reguli și proceduri

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenți

ANEXA 5. - *Prelucrarea statistică a itemului I5*

În care domenii v-ar putea fi de folos un coacher/antrenor?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11	11.0	11.0	11.0
13, 14	43	43.0	43.0	54.0
13, 14, 15	18	18.0	18.0	72.0
13, 14, 15, 16	1	1.0	1.0	73.0
13, 14, 15, 16, 37	1	1.0	1.0	74.0
13,14,15,16, 39	1	1.0	1.0	75.0
13,14,15,16, 40	1	1.0	1.0	76.0
13, 14, 16	1	1.0	1.0	77.0
13, 15	2	2.0	2.0	79.0
13, 16	6	6.0	6.0	85.0
13.	4	4.0	4.0	89.0
14, 15	1	1.0	1.0	90.0
14, 15, 38	3	3.0	3.0	93.0
14.	5	5.0	5.0	98.0
15.	1	1.0	1.0	99.0

16.	1	1.0	1.0	100.0
40.	10	100.0	100.0	
Total	0			

în care: 13 - domeniul economic, în ansamblul său, 14 - vânzări, 15 - comunicare, 16 - regulamente și fiscalitate, 37 - resurse umane, omul potrivit pe postul potrivit, 38 - organizare, stima de sine, 39 - medical, 40 - în orice domeniu

în care: 17 - da, permanent, 18 - câteodată, în funcție de presiunile mediului intern al companiei, 19 - câteodată, în funcție de presiunile mediului extern al companiei, 20 - atunci când compania intră într-o perioadă de stagnare sau descreștere

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi

ANEXA 6. - *Prelucrarea statistică a itemului I6*

Considerați că un antreprenor poate fi sprijinit în activitatea sa de un mentor permanent sau în anumite situații specifice?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1.0	1.0	1.0
17, 18	60	60.0	60.0	61.0
17.	22	22.0	22.0	83.0
18, 19	13	13.0	13.0	96.0
18, 19, 20	1	1.0	1.0	97.0
18, 20	2	2.0	2.0	99.0
18.	1	1.0	1.0	100.0
20.				
Total	100	100.0	100.0	

în care: 17 - da, permanent, 18 - câteodată, în funcție de presiunile mediului intern al companiei, 19 - câteodată, în funcție de presiunile mediului extern al companiei, 20 - atunci când compania intră într-o perioadă de stagnare sau descreștere

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi

ANEXA 7. - ***Prelucrarea statistică a itemului I7***

Identificați trăsăturile unui coacher/antrenor:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16	16.0	16.0	16.0
21, 22	5	5.0	5.0	21.0
21, 22, 23	23	23.0	23.0	44.0
21, 22, 23, 24	12	12.0	12.0	56.0
21, 22, 24	6	6.0	6.0	62.0
21, 23	2	2.0	2.0	64.0
21, 24	18	18.0	18.0	82.0
21.	4	4.0	4.0	86.0
22, 24	6	6.0	6.0	92.0
22.	2	2.0	2.0	94.0
23, 24	6	6.0	6.0	100.0
24.				
Total	100	100.0	100.0	

în care: 21- cunoștințe vaste, 22 - disponibilitate, 23 - rigoare, 24 - maleabilitate

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi

ANEXA 8.- ***Prelucrarea statistică a itemului I8***

Decizia de a apela la un coacher/antrenor intervine când:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12	12.0	12.0	12.0
25, 26	14	14.0	14.0	26.0
25, 26, 27	4	4.0	4.0	30.0
25, 26, 27, 28	18	18.0	18.0	48.0
25, 27	13	13.0	13.0	61.0
25.	5	5.0	5.0	66.0
26, 27	1	1.0	1.0	67.0
26, 27, 28	4	4.0	4.0	71.0
26.	2	2.0	2.0	73.0
27, 28	25	25.0	25.0	98.0
27.	2	2.0	2.0	100.0
28.				
Total	100	100.0	100.0	

în care: 25 - ai nevoie de sprijin în activitatea ta, 26 - apreciezi foarte mult o persoană și dorești să îi urmezi exemplul, 27 - consideri că experiența profesională poate căpăta noi sensuri prin apelarea la un specialist, 28 - vrei să ți se recunoască progresul personal

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenți

ANEXA 9. - ***Prelucrarea statistică a itemului I9***

Ce înseamnă coacher/antrenor:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	5.0	5.0	5.0
29, 30	13	13.0	13.0	18.0
29, 30, 31	4	4.0	4.0	22.0
29, 30, 31, 32	2	2.0	2.0	24.0
29, 30, 32	11	11.0	11.0	35.0
29, 31	15	15.0	15.0	50.0
29.	8	8.0	8.0	58.0
30, 31	9	9.0	9.0	67.0
30.	3	3.0	3.0	70.0
31, 32	28	28.0	28.0	98.0
31.	2	2.0	2.0	100.0
32.				
Total	100	100.0	100.0	

în care: 29 - educator, 30 – lider, 31 - specialist într-un domeniu de activitate, 32 -altruist

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi

ANEXA 10. - ***Prelucrarea statistică a itemului I10***

Considerați că în România și Republica Moldova este nevoie de coacheri/antrenori?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	100	100.0	100.0	100.0

în care: 1- da

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi

ANEXA 11. - ***Prelucrarea statistică a itemului I11***

Considerați că în România și Moldova se ia în considerare coaching-ul?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	43	43.0	43.0	43.0
1	36	36.0	36.0	79.0
2	21	21.0	21.0	100.0
3				
Total	100	100.0	100.0	

în care: 1- da, 2 - nu, 3 - nu ştiu, 4 - posibil

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi

ANEXA 12. - ***Prelucrarea statistică a itemului*** **I12**

Unde cauți un coacher/antrenor?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16	16.0	16.0	16.0
33, 34	11	11.0	11.0	27.0
33, 34, 35	10	10.0	10.0	37.0
33, 34, 35, 36	4	4.0	4.0	41.0
33, 34, 36	1	1.0	1.0	42.0
33, 35, 36	2	2.0	2.0	44.0
33, 36	22	22.0	22.0	66.0
33.	3	3.0	3.0	69.0
34, 35	1	1.0	1.0	70.0
34, 35, 36	2	2.0	2.0	72.0
34, 36	20	20.0	20.0	92.0
34.	2	2.0	2.0	94.0
35.	6	6.0	6.0	100.0
36.	100	100.0	100.0	
Total				

în care: 33 - în domeniul de business în care lucrezi, 34 - în rețeaua de profesioniști pe care-i cunoști, 35 - printre prieteni, liderii grupurilor din care faci parte, 36 - printre profesorii pe care-i ai sau pe care i-ai avut sau chiar in familie

Sursa: Contribuția autorului. Sistematizarea datelor culese din chestionarele de la respondenţi

CERTIFICATE DE IMPLEMENTARE

ROMÂNIA - JUDEŢUL BACĂU
COMUNA NICOLAE BĂLCESCU
Adresa: Judeţul Bacău, Comuna Nicolae Bălcescu, Str. Eroilor, Nr. 380, CUI 4353234,
Tel 0234 214 071, Fax 0234 214 016
e-mail: registratura@primaria-nicolae-balcescu.ro
web: www.primaria-nicolae-balcescu.ro

Nr. 3636/27-03-2024

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării ştiinţifice din cadrul tezei elaborate de Elena Lupancu

în vederea obţinerii titlului de doctor în ştiinţe economice

cu tema "***Coaching-ul şi dezvoltarea personală în antreprenoriatul din România***"

Specializarea **521.03. Economie şi management în domeniul de activitate**

Prin prezentul certificat confirmăm faptul că rezultatele ştiinţifice şi practice care au fost obţinute în cercetările efectuate de către doamna Elena Lupancu în cadrul tezei de doctorat în ştiinţe economice cu tema "Coaching-ul şi dezvoltarea personală în antreprenoriatul din România" reprezintă un efort esenţial pentru evaluarea spiritului antreprenorial din localitatea Nicolae Balcescu, judeţul Bacau.

Noutatea şi originalitatea ştiinţifică a rezultatelor obţinute constau în:

- formularea unor teste de identificare a motivaţiei pentru susţinerea ideilor de afaceri la nivelul comunităţii
- crearea unei baze de date cu răspunsurile primite pentru a identifica nevoile de formare resimţite de membrii comunităţii

Considerăm că rezultatele cercetării prezintă un interes deosebit pentru comunitatea noastră în ceea ce priveşte formarea deprinderilor antreprenoriale, creşterea motivaţiei pentru dezvoltarea afacerilor mici şi mijlocii, încurajarea asumării ideilor antreprenoriale în rândul tinerilor.

Primar,

Anton ŞILER

UNITATE ADMINISTRATIV-TERITORIALĂ COMUNA NICOLAE BĂLCESCU BACĂU-ROMÂNIA

ROMÂNIA
JUDEȚUL BACĂU
COMUNA MĂRGINENI
PRIMAR
CUI 4591627

Calea Moinești, nr. 37, comuna Mărgineni; Tel/fax: 0234/211 032
e-mail: secretariat@primaria-margineni.ro

Nr. 2232 din 15.02.2024

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării științifice din cadrul tezei elaborate de Elena Lupancu

în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice

cu tema "***Coaching-ul şi dezvoltarea personală în antreprenoriatul din România***"

Specializarea **521.03. Economie și management în domeniul de activitate**

Prin prezentul certificat confirmăm faptul că rezultatele științifice și practice care au fost obținute în cercetările efectuate de către doamna Elena Lupancu în cadrul tezei de doctorat în științe economice cu tema "Coaching-ul și dezvoltarea personală în antreprenoriatul din România" reprezintă un efort esențial pentru evaluarea spiritului antreprenorial din localitatea MARGINENI

Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute constau în:

- formularea unor teste de identificare a motivației pentru susținerea ideilor de afaceri la nivelul comunității
- crearea unei baze de date cu răspunsurile primite pentru a identifica nevoile de formare resimțite de membrii comunității

Considerăm că rezultatele cercetării prezintă un interes deosebit pentru comunitatea noastră în ceea ce privește formarea deprinderilor antreprenoriale, creșterea motivației pentru dezvoltarea afacerilor mici și mijlocii, încurajarea asumării ideilor antreprenoriale în rândul tinerilor.

COMUNA MARGINENI
Primar,
GHEORGHIȚĂ-BENONI DAVID

ROMANIA
JUDETUL BACAU
COMUNA SCORTENI
COD FISCAL 4535813
Nr. 1283 din 28.02.2024

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării științifice din cadrul tezei elaborate de Elena Lupancu

în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice

cu tema "***Coaching-ul și dezvoltarea personală în antreprenoriatul din România***"

Specializarea **521.03. Economie și management în domeniul de activitate**

Prin prezentul certificat confirmăm faptul că rezultatele științifice și practice care au fost obținute în cercetările efectuate de către doamna Elena Lupancu în cadrul tezei de doctorat în științe economice cu tema "Coaching-ul și dezvoltarea personală în antreprenoriatul din România" reprezintă un efort esențial pentru evaluarea spiritului antreprenorial din comuna Scorteni.

Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute constau în:

- formularea unor teste de identificare a motivației pentru susținerea ideilor de afaceri la nivelul comunității
- crearea unei baze de date cu răspunsurile primite pentru a identifica nevoile de formare resimțite de membrii comunității

Considerăm că rezultatele cercetării prezintă un interes deosebit pentru comunitatea noastră în ceea ce privește formarea deprinderilor antreprenoriale, creșterea motivației pentru dezvoltarea afacerilor mici și mijlocii, încurajarea asumării ideilor antreprenoriale în rândul tinerilor.

Primar,

Anton Gheorghita Catalin

ROMÂNIA
COMUNA SCORTENI
JUDETUL BACAU

DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

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

Semnătura

Data

CV-ul AUTORULUI

CURRICULUM VITAE

INFORMAŢII PERSONALE

ELENA LUPANCU-POPA

str. Prelungirea Bradului, nr. 121, sc. E, etaj 3, ap. 7, cod poștal 600367, Bacău (România)

0040744781992

elena_lupancupopa@yahoo.com

Sexul Feminin | Data naşterii 18/10/1972 | Naţionalitatea Română

EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ

03/10/2023 – prezent — **Administrator și asociat unic**

SC ROSUCCES INOVATIV SRL
sat Zlătari, com. Ungureni, 607653, Bacău (România)

* **Managerierea activității societății;**
* **Asigurarea asistenței administrative pentru noi proiecte;**
* **Stabilirea obiectivelor de dezvoltare;**
* **Monitorizarea pieței și a tendințelor de dezvoltare;**
* **Reprezentarea firmei în relațiile protocolare cu furnizorii, clienții și alte organizații.**

16/09/2021 – 26/05/2023 — **Director comercial**

SC DIVERS MAR COMMERCE SRL
str. Alexandru Lăpușneanu, nr. 31, bl. B51, sc. B, ap. 29, 610089, Piatra Neamț (România)

* **Managerierea activității societății;**
* **Asigurarea asistenței administrative pentru noi proiecte;**
* **Stabilirea obiectivelor de dezvoltare;**
* **Monitorizarea pieței și a tendințelor de dezvoltare;**
* **Reprezentarea firmei în relațiile protocolare cu furnizorii, clienții și alte organizații.**

01/12/2018 – 31/08/2021 — **Administrator și asociat unic**

SC OMNICOVER BUSINESS SRL
str. Șerbănești, nr. 30, 600385, Bacău (România)

*** Managerierea activității financiare;**
*** Asigurarea asistenței administrative pentru noi proiecte;**
*** Stabilirea obiectivelor de dezvoltare;**
*** Monitorizarea pieței și a tendințelor de dezvoltare;**
*** Reprezentarea firmei în relațiile protocolare cu furnizorii, clienții și alte organizații;**
*** Asigurarea unei bune imagini a societății pe piață;**
*** Asigurarea managementului societății.**

20/08/2016 – 30/11/2018 **Director general**

SC GENERAL INTERMED SRL
str. Șerbănești, nr. 30, 600385, Bacău (România)

*** Coordonarea activității de vânzări;**
*** Managerierea activității financiare;**
*** Gestionarea relației clienți-furnizori interni și externi.**

01/03/2008 – 19/08/2016 **Branch manager**

UNICREDIT ȚIRIAC BANK
str. Mărășești, nr. 165, 600069, Bacău (România)

*** Asigurarea realizării obiectivelor de profit și Customer satisfaction prin definirea de acțiuni comerciale**
și oferirea de produse adecvate și în conformitate cu strategiile băncii;

*** Gestionarea relației cu clienții pentru identificarea nevoilor lor financiare specifice, propunerea și implementarea de produse și servicii financiare, tranzacții și soluții de investiții;**
*** Asigurarea consultanței financiare adecvate clienților printr-o alocare corectă și profitabilă a activelor acestora, în deplină concordanță cu profilul de risc și durata pe care aceștia doresc să o investească.**

01/07/2007 - 01/03/2008 **Senior Personal Banker**

UNICREDIT ȚIRIAC BANK
str. Nicolae Bălcescu, nr. 1, 600050, Bacău (România)

*** Identificarea modalităților de abordare și pe cele financiare, precum și structura de credite adecvată pentru segmentul de clienți deservit, atât pentru clienții existenți, cât și pentru cei potențiali;**
*** Dezvoltarea propriului portofoliu de clienți prin acțiuni de up sales, cross sales în concordanță cu strategia băncii și nevoile clienților;**
*** Penetrarea pieței prin oferte speciale adresate angajaților din segmentul Affluent, angajați ai unor companii SME/Corporate.**

01/11/2001 - 01/07/2007 **Customer Service Officer**

UNICREDIT BANK
str. Pictor Aman, nr. 94, 600164, Bacău (România)

*** Efectuarea de tranzacții zilnice cu instrumente bancare de debit și credit, cum ar fi: ordine de plată, cecuri cu numerar, cecuri cu limită de sumă, bilete la ordin etc.;**
*** Administrarea bazei de date a clienților: deschiderea, administrarea, verificarea și închiderea conturilor acestora, actualizarea informațiilor despre clienți, eliberarea extraselor de cont și a documentelor suplimentare pentru clienți;**
*** Administrarea conturilor curente pentru societăți comerciale și instituții publice.**

01/07/1999 - 01/11/2001 **Customer Service Officer**

DEMIR BANK ROMÂNIA ŞI MOLDOVA
str. Pictor Aman, nr. 94, 600164, Bacău (România)

* **Efectuarea de tranzacții zilnice cu instrumente bancare de debit și credit, cum ar fi: ordine de plată, cecuri cu numerar, cecuri cu limită de sumă, bilete la ordin etc.;**
* **Administrarea bazei de date a clienților: deschiderea, administrarea, verificarea și închiderea conturilor acestora, actualizarea informațiilor despre clienți, eliberarea extraselor de cont și a documentelor suplimentare pentru clienți;**
* **Administrarea conturilor curente pentru societăți comerciale și instituții publice.**

01/10/1991 - 01/07/1999 **Customer Service Officer**

BRD-SOCIETE GENERALE
George Apostu, nr. 13, 600037, Bacău (România)

* **Efectuarea de tranzacții zilnice cu instrumente bancare de debit și credit, cum ar fi: ordine de plată, cecuri cu numerar, cecuri cu limită de sumă, bilete la ordin etc.;**
* **Administrarea bazei de date a clienților: deschiderea, administrarea, verificarea și închiderea conturilor acestora, actualizarea informațiilor despre clienți, eliberarea extraselor de cont și a documentelor suplimentare pentru clienți;**
* **Administrarea conturilor curente pentru societăți comerciale și instituții publice.**

EDUCAŢIE ŞI FORMARE

01/10/2004 - 01/07/2006 **Diplomă de master**

Universitatea GEORGE BACOVIA, Bacău (România)
Managementul Afacerii

01/10/1999 - 01/07/2004 **Diplomă de licență**

Universitatea GEORGE BACOVIA, Bacău (România)
Contabilitate și Informatică de Gestiune

2014 - 2015 **Diplomă de *COACHING***

Ministerul Educației și Învățământului, București (România)

06/2016 **Certificat de absolvire *FORMATOR***

Asociația pentru Promovarea Învățământului European,
Bacău (România)

12/2016 **Diplomă de *LEADERSHIP STORYTELLING* by *ANDY SZEKELY***

Bootcamp University by Andy Szekely, București (România)

07/2018 **Self Mastery Bootcamp by *ANDY SZEKELY***

Bootcamp University by Andy Szekely, București (România
și Moldova)

03/2019 **Certificat de absolvire *RESPONSABIL CU PROTECȚIA DATELOR CU***

CU CARACTER PERSONAL

Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor
Vârstnice, București (România și Moldova)

08/2019 **People Mastery Bootcamp by *ANDY SZEKELY***

	Bootcamp University by Andy Szekely, București (România și Moldova)
04/2020	**Money Masterclass Bootcamp by *ANDY SZEKELY***
	Bootcamp University by Andy Szekely, București (România și Moldova)
09/2020	**Fit Masterclass Bootcamp by *ANDY SZEKELY***
	Bootcamp University by Andy Szekely, București (România și Moldova)
02/2021 – 03/2021	**Diplomă de *Expert Accesare Fonduri Structurale și de Coeziune Europene***
	Atelierele ILBAH, București (România și Moldova)
07/2022	**Diplomă de *Pedagogie (DPPD) – modulul 1***
	Universitatea DANUBIUS, Galați (România și Moldova)
08/2022	**Certificat de absolvire *EVALUATOR COMPETENȚE PROFESIONALE***
	S.C. „Training Teaching Center", București (România și Moldova)
01.02.2019 – 01.11.2025	**Doctorand – *(în curs)***
	''Coaching-ul și dezvoltarea personală în antreprenoriat''
	Universitatea de Studii Politice și Economice Europene CONSTANTIN STERE, Chișinău (Republica Moldova)

COMPETENȚE PERSONALE

Competențe de comunicare	**O bună capacitate de comunicare, bazată pe experiența vastă în lucrul cu clienții, atât persoane fizice, cât și persoane juridice.**
Competențe organizaționale/ manageriale	**Gândire analitică, construire de echipe, consiliere, creativitate, adoptare de decizii, delegare de sarcini, focalizare pe rezultate, gestionare schimbărilor și a stresului, motivare, negociere și convingere, perspectivă strategică, lucru în echipă, toate dobândite în experiența de aproape 5 ani în calitate de director de sucursală bancară.**
Competențe dobândite la locul de muncă	**Excelente abilități de organizare, coordonare, delegare, lucru în echipă, negociere și motivare a angajaților.**