

Notă de argumentare

a respingerii demersului Universității de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere” cu privire la confirmarea titlului științific de doctor în științe economice doamnei **LUPANCU-POPA Elena**, conferit la 02 iulie 2026 în urma susținerii tezei „Coaching-ul și dezvoltarea personală în managementul afacerii din România și Moldova”, specialitatea 521.03. *Economie și management în domeniul de activitate*

În rezultatul examinării dosarului și tezei de doctor în științe economice a doamnei LUPANCU-POPA Elena, în cadrul Comisiei de experți în științe economice, sociologie, media și comunicare, s-au constatat următoarele neajunsuri care au stat la baza respingerii.

1. Noutatea și originalitatea lucrării

1.1. Noutatea și originalitatea lucrării poartă un caracter ambiguu care nu evidențiază contribuția personală a autoarei la dezvoltarea domeniului de cercetare ales. Spre exemplu, *fundamentarea și argumentarea teoretică și științifică a conceptului de coaching și formularea definiției proprii* nu poate fi perceput ca un element de noutate științifică, întrucât conceptul dat este analizat în literatura de specialitate. Deși autoarea prezintă propria definiție a coachingului, nu se observă o constantă de la elaborarea lucrării până la susținerea publică a acesteia. Autoarea prezintă propria definiție a coachingului în două versiuni diferite (la finalul paragrafului 1.1. și în concluzii la capitolul 1), iar în prezentarea publică prezintă definiția coachingului antreprenorial într-o altă versiune. Identificarea și elaborarea unui instrumentar de evaluare a eficienței coachingului nu evidențiază clar în lucrare în ce constă acesta și cum poate fi implementat pentru a spori eficiența. La fel, elaborarea unui glosar de termeni nu reprezintă un element de noutate pentru o teză de doctorat, fiind mai mult caracteristic pentru lucrările metodice și didactice.

1.2. Noutatea și originalitatea unei cercetări științifice sunt determinate, în mod tradițional, de claritatea formulării scopului și obiectivelor cercetării, precum și de contribuția efectivă adusă la dezvoltarea cunoașterii într-un anumit domeniu.

- Lucrarea dată conține scop și obiectiv general urmate de obiective specifice. Este necesar de menționat că nici scopul, dar mai cu seamă obiectivul general nu sunt formulate în modul care ar contribui la dezvoltarea noutății și originalității cercetării. Spre exemplu, 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 motivaționali psihologici de influențare a rezultatului-implementarea ideii de afaceri- spre intensificarea bunăstării comunității.

- O parte dintre obiectivele specifice sunt formulate într-o manieră ambiguă, fapt care îngreunează identificarea relației dintre acestea și rezultatele științifice obținute. În consecință, și elementele prezentate drept contribuții la noutatea științifică sunt formulate insuficient de clar. De exemplu, formularea noutății științifice ca „Realizarea studiului de caz în determinarea rolului coaching-ului la nivel de societate” descrie mai degrabă o activitate de cercetare decât un rezultat original cu valoare științifică.

- Teza este dedicată problematicii valorificării coaching-ului și dezvoltării personale în managementul afacerilor, tematică ce beneficiază de un interes semnificativ în literatura științifică internațională din ultimele două decenii. Autoarea a realizat o sinteză a principalelor abordări teoretice existente și a încercat adaptarea acestora la contextul antreprenorial din România și Republica Moldova, aspect care reprezintă un merit al cercetării. Cu toate acestea, fundamentarea teoretică are un caracter predominant descriptiv, fiind axată în mare măsură pe prezentarea definițiilor și a opiniilor diferiților autori, în detrimentul unei analize critice și comparative aprofundate a principalelor curente și școli de gândire din domeniu. Lipsește o delimitare conceptuală dintre coaching, mentorat, training. Iar consilierea și consultanță managerială nu sunt prezentate. În lucrare deseori se întâlnește prezentarea prin bară „coaching-ul/mentoratul”, „coacher/mentor” ceea ce ar însemna una și aceeași. Ar fi fost de dorit de delimitat aceste două

categorii. Lipsește argumentarea importanței coaching-ului ca instrument pentru dezvoltarea personală pe de o parte și pentru creșterea performanțelor întreprinderii pe de altă parte.

- Una din noutățile științifice menționate de autoare în introducere este “Identificarea și elaborarea unui instrumentar de evaluare a eficienței coachingului”. În lucrare nu se regăsește acest instrumentar.

- La pag. 35 se menționează “Generalizând opiniile cercetătorilor cu privire la definiția de coaching autorii lucrării își expun propria viziune după cum urmează:...”. Este binevenită definiția proprie a coaching-ului, dar apare întrebarea cui ea aparține, cine mai sunt autorii lucrării date?

- Referitor la noutatea științifică se poate menționa că majoritatea contribuțiilor au caracter adaptiv și sunt orientate spre contextualizarea unor modele existente. Sunt prezente mai puține contribuții teoretice care ar prezenta concepte sau modele noi.

- Originalitatea cercetării rezidă în corelarea conceptelor de coaching, dezvoltare personală și performanță antreprenorială într-un context economic regional, precum și în realizarea unei investigații empirice privind percepțiile antreprenorilor asupra utilității coaching-ului în activitatea managerială. Totuși, analiza contribuțiilor prezentate arată că unele rezultate considerate de autor drept elemente de noutate științifică reprezintă mai degrabă adaptări și sistematizări ale unor concepte, modele și practici deja descrise în literatura științifică internațională. Astfel, în lucrare nu este delimitată suficient de clar contribuția personală a autoarei de rezultatele preluate și dezvoltate din cercetările existente.

- Deși la pag. 37 este menționat că “autorii își propun identificarea unei relații de cauzalitate între coaching și decizia antreprenorului cu privire la stabilirea nivelului de producție care contribuie la creșterea economică sustenabilă”, în lucrare lipsește testarea relațiilor cauzale dintre coaching, dezvoltarea personală și performanța antreprenorială. Elaborarea unui model conceptual propriu care ar fi evidențiat explicit relațiile dintre coaching, dezvoltare personală și performanță antreprenorială ar fi prezentat noutate științifică. Situația dată limitează aportul științific individual și diminuează gradul de originalitate a cercetării.

- În concluzie se poate de menționat că originalitatea modelului conceptual are rezerve. Modelul propus de autor integrează elemente cunoscute din teoriile coaching-ului, leadershipului și dezvoltării personale. Deși adaptarea la contextul antreprenorial reprezintă un merit, gradul de inovare conceptuală rămâne moderat.

2. Suportul metodologic al lucrării

2.1. Cu toate că autoarea aplică mai multe metode de cercetare atât în abordarea conținutului teoretic, cât și a celui aplicativ, constatăm că unele aspecte ar fi avut nevoie de mai multă atenție din partea autoarei. Ar fi fost nevoie de mai multă precauție din partea autoarei atunci când se referă la coaching, în sensul că acesta este perceput ca tehnică, cât și ca instrument, or acestea au semnificații diferite. În partea introductivă a lucrării nu este reflectată metodologia de cercetare care, de fapt disciplinează cercetătorul, în procesul desfășurării activităților pentru atingerea rezultatelor concrete. La fel, ipoteza de cercetare are un caracter prea declarativ ca să poată valida rezultatele cercetării. În procesul redării materialului teoretic, în primul capitol se observă, revenirea la aceiași idee expusă anterior (În cazul când ne referim la coaching). În lucrare nu se observă o interpretare proprie sau opinie asupra anumitor evoluții sau teorii privind coachingul. Unele paragrafe din lucrare ar fi necesitat o altă interpretare. Spre exemplu paragraful 1.3. – *Coachingul în contextul societății contemporane* sau paragraful 2.2. *Dezvoltarea antreprenoriatului prin evoluția antreprenorului*. În paragraful 2.2. autoarea abordează în principiu, calitățile și capacitățile antreprenorilor, respectiv o reformulare a acestui paragraf ar fi dat un alt sens materialului expus. În paragraful 2.3 *Rolul antreprenorului în dezvoltarea principiilor economiei durabile*, autoarea se axează mai mult pe inovații. În contextul dezvoltării economiei durabile, în ultimii ani se dezvoltă și prinde contur antreprenoriatul social, aducând o valoare mai mare lucrării.

- Se observă o lipsă de coerență în formularea concluziilor la Capitolul 1 și la Capitolul 2. Deși , ambele capitole au un caracter teoretic în concluziile de la finalul acestora găsim expresii de genul: „*Potrivit respondenților la chestionarele aplicate*”. Capitolul 3 are un caracter aplicativ, la baza căruia se află chestionarul elaborat. Cu toate acestea, formularea capitolului 3 – *Rolul coachingului la nivel de societate. Influența coachingului asupra antreprenoriatului – Studiu de caz* - nu reflectă conținutul acestuia. Folosirea sondajului, în care chestionarul este instrumentul de colectare a datelor nicidecum nu poate fi perceput ca un studiu de caz deoarece cuprinde antreprenori atât din România, cât și din Republica Moldova. În acest context, constatăm că autoarea nu stipulează criteriile de selecție a respondenților. De asemenea, chestionarul nu cuprinde întrebări despre datele demografice ale respondenților, fapt ce ar fi oferit mai multă consistență lucrării, urmare a prelucrării informațiilor din chestionar. De asemenea, nu este indicat numărul respondenților din România și Moldova, iar o analiză comparativă a rezultatelor ar fi oferit mai multă valoare lucrării. În paragraful 3.2, autoarea folosește un aparat econometric pentru prelucrarea datelor din chestionar, însă felul cum e formulat acest paragraf nu orientează spre rezultatele obținute de autoare. Interpretarea rezultatelor obținute prin SPSS ar fi necesitat o abordare mai amplă pentru a evidenția clar nevoia coachingului în rândul antreprenorilor.

2.2. Metodologia cercetării nu este prezentată/ descrisă în introducere. Totuși, metodologia cercetării utilizată de autoare pe parcursul cercetării este destul de constrânsă pentru investigarea fenomenului coaching-ului și dezvoltării personale în managementul afacerilor. Autoarea a utilizat doar o combinație a metodelor teoretice, empirice și statistice. Metodele teoretice au inclus analiza și sinteza literaturii de specialitate, iar metodele empirice au inclus cercetarea sociologică prin chestionar și prelucrarea statistică a datelor. Utilizarea cercetării empirice este destul de importantă deoarece a permis fundamentarea concluziilor pe date obținute direct din mediul antreprenorial. Însă, eșantionul investigat este destul de restrâns (100 de respondenți) pentru două țări, nu demonstrează suficient de riguros măsura în care eșantionul utilizat reflectă structura reală a mediului antreprenorial din România și Republica Moldova. Nu este indicat câți respondenți au fost din România și câți din Republica Moldova, câți respondenți reprezintă microîntreprinderile, întreprinderile mici sau medii. Din acest motiv, generalizarea concluziilor la nivelul întregii populații antreprenoriale are anumite rezerve.

- Metodologia este orientată în principal spre identificarea și descrierea percepțiilor respondenților privind coaching-ul și dezvoltarea personală. Sunt mai puțin investigate relațiile cauzale dintre aplicarea coaching-ului și rezultatele economice sau manageriale ale organizațiilor.

- Autorul nu propune instrumente metodologice noi și nu dezvoltă abordări originale de măsurare a impactului coaching-ului.

- Valoarea și relevanța cercetării ar fi fost sporite prin includerea unei analize comparative privind evoluția mediului antreprenorial din România și Republica Moldova, cu accent asupra dinamicii afacerilor, ratei eșecului antreprenorial și principalelor cauze care influențează succesul sau insuccesul întreprinderilor. De asemenea, lucrarea ar fi avut un caracter mai aplicativ și mai convingător dacă ar fi inclus studii de caz concrete realizate în cadrul unor întreprinderi din cele două state, care să evidențieze modul în care coaching-ul și mentoratul contribuie la dezvoltarea personală a antreprenorilor și managerilor, precum și la îmbunătățirea performanțelor organizaționale și a competitivității întreprinderilor. Prin integrarea unor astfel de analize, concluziile formulate ar fi beneficiat de o fundamentare empirică mai solidă și de o relevanță practică mai pronunțată.

3. Valoarea științifică a rezultatelor

3.1. Rezultatele științifice obținute de autoare nu sunt reflectate adecvat. Astfel, *interpretarea datelor rezultate după prelucrare și sintetizarea lor în tabele și grafice* nu poate fi perceput ca un rezultat științific valoros. De asemenea, *construirea unui glosar de termeni cu destinație pedagogică* nu poate fi perceput ca un rezultat ce aduce valoare adăugată problemei cercetate.

Concluziile și recomandările formulate au un caracter simplist fără un substrat științific argumentat. La fel și recomandările, deși sunt multe la număr, au un caracter general fără a fi orientate spre stakeholderi concreți. Rezultatele cercetării sunt susținute de trei acte de implementare eliberate de antreprenori din România, județul Bacău.

3.2. Rezultatele obținute în cadrul cercetării prezintă mai mult relevanță aplicativă pentru domeniul managementului afacerilor, contribuind la aprofundarea cunoștințelor privind rolul coaching-ului și al dezvoltării personale în procesul de dezvoltare antreprenorială și organizațională.

- Unele concluzii necesită validări suplimentare și o fundamentare statistică mai riguroasă.
- În ciuda caracterului aplicativ al cercetării, concluziile au un grad limitat de generalizare, deoarece rezultatele cercetării sunt fundamentate pe un eșantion constrâns de respondenți. În lipsa unei demonstrații riguroase a reprezentativității statistice, concluziile trebuie interpretate atent atunci când sunt extrapolate asupra întregului mediu antreprenorial din România și Republica Moldova.
- Relațiile cauzale nu sunt demonstrate suficient. Lucrarea evidențiază existența unor legături între coaching și dezvoltarea competențelor antreprenoriale, însă nu demonstrează în mod riguros efectul direct al coaching-ului asupra performanței economice sau asupra rezultatelor organizaționale. Cercetarea se bazează predominant pe opiniile respondenților și nu pe indicatori obiectivi de performanță.
- Deși autoarea argumentează că implementarea practicilor de coaching poate contribui la creșterea eficienței organizaționale și a competitivității întreprinderilor, teza nu propune un cadru metodologic sau un instrument de evaluare economică care să permită cuantificarea beneficiilor generate de utilizarea coaching-ului. Elaborarea unor indicatori de măsurare a impactului economic și organizațional al coaching-ului ar fi oferit cercetării o valoare practică suplimentară și ar fi consolidat fundamentarea științifică a concluziilor prezentate.

4. Redactarea tezei și conținutul tehnic

4.1. Deși autoarea folosește propriu stil în expunerea materialului în lucrare, uneori, se constată lipsa de concordanță în expunerea textului. Autoarea abuzează de cuvântul „rol”, acesta se găsește în titlul capitolului 2, în titlul paragrafului 2.3 și în titlul capitolului 3. Unele figuri ar fi necesitat o îmbunătățire pentru a reda mai clar conținutul acestora. În figura 2.2, unele elemente ale acesteia sunt preluate din internet, inclusiv poze ale persoanelor fizice. La fel, figurile extrase din programul SPSS sunt prezentate în versiunea engleză, ceea ce nu se admite în cazul tezelor de doctorat. Conținutul chestionarului, autoarea îl prezintă în corpul lucrării, însă mai binevenit ar fi fost dacă autoarea îl prezenta în secțiunea Anexe. În majoritatea cazurilor autoarea folosește expresia *Elaborat de autor pe baza surselor bibliografice*, cu toate că este indicată o singură sursă.

4.2. Se constată caracter descriptiv al unor compartimente, repetarea unor idei și evidențierea insuficientă a contribuțiilor proprii în anumite secțiuni ale lucrării. Redactarea tezei are deficiențe cum ar fi:

- Trimiterile sunt prezentate neuniform (în subsol, autor-an, în paranteze pătrate).
- Tabelele nu sunt corect prezentate când se trece de pe o pagina pe alta.
- La toate tabele și figurile se indică *“realizat în baza surselor”*, dar se indică o singură sursă.
- La pag. 44, fig.1.4 în denumire e scris *previziune*, iar în figura *presiune*.
- Tabelul 1.5 de la pag. 50 și tabelul 1.7 de la pag. 57 nu au formă de tabel.
- La pag. 67 figura 2.2 desparte textul, astfel după text apare denumirea figurii.
- La pag. 68, 75 figura e pe o pagină, iar denumirea pe alta.
- Concluziile la cap.1 nu corespund conținutului prezentat în capitol.
- Denumirea cap. 2 este bună, dar conținutul nu corespunde denumirii, iar concluziile la cap. 2 nu reflectă conținutului prezentat în capitol.
- La tab.3.1 sursa este indicată incorect (literatura de specialitate).

- În punctul 3.1 este prezentat chestionarul. Ar fi fost de dorit de-l scos în anexă, iar în textul punctului dat de prezentat argumente de ce eșantionul conține doar 100 de antreprenori? Cum au fost selectați? Câți din România, câți din Republica Moldova?:
- La pag.114 se menționează ca *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 de funcție nu a fost dezvoltată.
- La pag. 117 este indicat *Datele obținute, sistematizate, sunt prezentate din punct de vedere statistic, în anexe*, dar nu este indicat în care anexe.
- Concluziile de la pag. 122 nu coincid întocmai cu rezultatele chestionării.
- La pag. 132 sunt prezentate concluziile din analiza datelor menționate în chestionar. Prima concluzie este că antreprenorii din România nu consideră că termenii de „coaching” și „mentorat” respectiv „coacher” și „mentor” diferă; dar în chestionar o astfel de întrebare nu a fost. Cum a apărut concluzia. Dar care este opinia antreprenorilor din RM?
- La finalul concluziilor la capitolul 3 se menționează: *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*. În lucrare acest glosar lipsește, dar apare în concluzii și recomandări sub formă de tabel *Propunere de termeni motivaționali utilizați în limbajul de business*. Majoritatea termenilor sunt cunoscuți.
- În concluziile generale este prezentată o figură care nu are nici denumire și nici sursă.
- Cele trei certificate de implementare sunt identice ca conținut, doar semnate de diferite persoane. Apare întrebarea cine le-a perfectat?

5. Respectarea eticii deontologice.

Au fost identificate preluări nejustificate (plagiat), cu elemente de falsificare (vezi mai jos un exemplu).

Exemplu de preluări nejustificate (plagiat) în teză, cu elemente de falsificare

Teza - Lupancu	Ratten Vanessa. Sport entrepreneurship: challenges and directions for future research , 2012
p. 84	p. 66-67
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].	There is a strong consensus in the entrepreneurship literature that there is a lack of defined concepts of entrepreneurship (Fayolle et al., 2010). Entrepreneurship is not always defined the same way and varies according to the context. Miller (1983) highlights that entrepreneurship must involve technological or product-market innovation. Therefore, most forms of entrepreneurship involve the focus on dynamic generative processes aimed at new venture creation (Lumpkin and Dess, 1996)
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	Most entrepreneurs exhibit a propensity to act autonomously that involves a willingness to focus on intuitions as part of their decision making processes. Entrepreneurship is a mindset that focuses on opportunities and encourages creativity and innovation (Lumpkin and Dess, 1996). Khandwalla (1976) states that entrepreneurship involves charismatic

carismatic, curajos și competitiv [61, 87].	leadership that is bold and aggressive
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.	Entrepreneurship is becoming a more popular topic of research in the sports area. Sports entrepreneurship can be described as the mindset of people or organisations actively engaged in the pursuit of new opportunities in the sports-context.
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.	Sports entrepreneurship refers to any innovative activity in a sports context where most activities are enhanced with a proactive and risk taking quality. The essence of sport entrepreneurship is that entrepreneurial activities are embedded almost invisibly into most sports organisations.
p.85	p. 67-68
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].	Entrepreneurship within a firm includes external factors (such as the environment, industry globalisation, product/market life cycle stage and government relations) and internal factors (such as the leaders personality, structure, strategy and organisational culture) (Fayolle et al., 2010). Mintzberg (1973) defines entrepreneurial organisations as searching for new opportunities and pursuing a growth role. The distinct factor that distinguishes entrepreneurial organisations is that it involves actions to which competitors respond and are usually first to the market with new products or services (Covin and Slevin, 1991). Organisations need to adapt to environmental and technological conditions that are constantly changing. An organisation has values, norms and rules that differentiate it from its competitors in terms of facilitating entrepreneurship (Gordon, 1991).
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].	The dynamism found in an industry puts pressure on organisations to adapt and take risk. Proactive organisations can take advantage of being a first mover by actively sourcing and acting on new opportunities (Fayolle et al., 2010). Fayolle et al. (2010, p.719) states that proactive firms are “able to pre-empt a niche and innovative ones, those able to conceive new client and product segmentations, to create new distribution channels and business models”.
În economia globală , multe operațiuni sunt	In the global sporting industry , many

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].	operations are integrated worldwide and practices are homogenous in most countries and regions. However, as the type of sport played differs globally local needs are required to be taken into account. In organisations that are organically structured and loosely controlled there is more likely to be entrepreneurship (Miller, 1983).
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.	Top managers of sporting organisations can implement decisions and actions at different levels of their organisations. Managers can develop an entrepreneurial corporate culture by focusing on recruitment, selection and training of individuals. This paper opens the door to further theoretical developments aimed at clarifying the role of sports entrepreneurship in organisations.
p. 86	p. 68-69
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;	Sports enterprises include a range of social, financial and environmental issues that operate in many sectors of the economy. Sports enterprises can be socially orientated when their main purpose is driven by community or social goals. Sports entrepreneurship can occur within or across the business, not-for-profit and government sector.
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 și viitor [135].	Sports enterprises within an industry are concerned with economic and social activity. ... Sports enterprises face the challenge of seeking business solutions to sport related problems. In many cases, sport enterprises are required to be sustainable by focusing on their triple bottom line (social, environmental, financial). Sports organisations need to encourage innovation as a response to challenges they face. Innovation includes outlook, behaviours, strategy and operations (Chell et al., 2010). It is important to develop a sound theoretical platform to understand the various forms of sports entrepreneurship.
Antreprenoriatul, în relație cu coaching-ul, poate oferi modalități inovatoare de a ajuta la rezolvarea problemelor sociale și economice. Antreprenoriatul, în relație cu coaching-ul, prezintă atât mediul de afaceri, cât și societatea cu opțiuni de dezvoltare pe termen	Sports entrepreneurship may offer innovative ways to help resolve social and economic problems. Sports entrepreneurship presents both business and society with choices.

mediu și lung. Dezvoltarea întreprinderilor, conduse prin incidența 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].	The development of sports enterprises is important for individuals, governments and industries. Sports entrepreneurship can be considered from many different levels of analysis: individuals, group, firm, organisation, industry, sector or government. Innovation is broadly defined as the adoption of a new idea or behaviour (Crossan and Apaydin, 2010). Creativity is a subset of innovation as it leads to or forms part of the innovation process.
Necesitatea acestei integrări între antreprenoriat și 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]	The need for this integration emerges as more sports entrepreneurs recognise that they need to be more strategic and innovative in their planning and actions. In addition, increasing numbers of sport entrepreneurs require new resources in order to capitalise on opportunities that exist in challenging economic conditions. Kraus et al. (2011) highlighted that more research is required on managing opportunity seeking (exploration) and advantage seeking (exploitation) behaviour. Entrepreneurship arises from uncertainty and focuses on the role of innovation in managing opportunities (Kraus et al., 2011).
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])	A key challenge for entrepreneurs is dealing with the growth and changing form of their enterprises (Thompson, 1999). The basis of entrepreneurship is the notion that value creation can be identified by seeking opportunities (Shane and Venkataraman, 2000).
p.87	p.69-70
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].	Entrepreneurship deals with how organisations cope in the changing competitive landscape. Organisations engage in entrepreneurial opportunity seeking when their behaviour is strategically aimed at creating new ventures (Ramachandran et al., 2006).
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	More research is needed on the pre-start up phase of a sports venture and the role of entrepreneurship. Previous research by Cressy (2006) has found that most firms fail in their first three years. Hence, studying

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].	successful sports enterprises would be beneficial to help determine what factors and conditions are crucial to their survival. A sports organisation that has a focus on entrepreneurship may overcome the liability of being a new firm.
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.	Sports entrepreneurship is valuable for both established and new organisations. Organisations that are able to identify and transform opportunities into successful outcomes are more likely to flourish in today's global environment. In order to participate in advantage seeking behaviour sports organisations need to actively engage in entrepreneurship.
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].	An entrepreneur is the main decision maker responsible for an organisations vision, mission and strategies (Analoui and Karami, 2003). An entrepreneur's strategies and personal style in terms of goals and traits have a significant impact on an organisations strategic behaviour (McKenna, 1996). Many entrepreneurs act by instinct and without a well formulated plan by operating their businesses on a day-to-day basis (Kraus et al., 2011).
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.	Sports entrepreneurs need to have leadership qualities that enable them to influence and manage other people. An entrepreneurial culture is important in the support and fostering of entrepreneurial sport opportunities. Sports entrepreneurship promotes strategic agility and flexibility in an organisation by rewarding curiosity. Sports entrepreneurship increases and enhances the number of new start-up firms and firms financed by venture capitalists.
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]	Sports entrepreneurship helps organisations to position themselves better in the market and to sustain a competitive advantage. Innovation as a core entrepreneurial activity is difficult to predict (Phan et al., 2009).
Antreprenoriatul reprezintă un proces continuu de învățare, prin intermediul căruia organizațiile explorează noi descoperiri și identifică direcții de dezvoltare.	Sports entrepreneurship is a learning process as firms engage in exploring new discoveries

p. 88	p. 70-71
... 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].	Entrepreneurship relates to the process of organisation renewal. Venture creation is important to organisations as they start new businesses and integrate them into the organisations business strategy (Narayanan et al., 2009)
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.	Organisations can be involved in internal venture creation that exists within the company structure or as external spin-off entities (Phan et al., 2009). External venture creation may also be evident in organisations as young businesses created by outside parties such as venture capitalists, strategic alliance partners and licensing agreements (Phan et al., 2009).
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):	The process of innovation includes developing knowledge and then implementing the idea (Rogers, 1995). There are three main stages of innovation: initiation, adoption and implementation (Damanpour and Schneider, 2006).
- 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 alocă 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].	The first stage of initiation consists of a new idea being developed. The second stage concerns the adoption of process by an individual or organisation and their decision to allocate resources towards its use. Once an innovation has been adopted by sport enterprises, human, financial and physical requirements will become apparent. The third stage is the implementation stage, which includes putting the idea into practice.
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].	Entrepreneurs are more likely to exploit opportunities when they have greater management capability and stakeholder engagement (Shepherd, 2011). Moreover, when entrepreneurs have information about a product's lead time and customer demand the more likely they will be able to develop the necessary technologies to produce the product (Choi and Shepherd, 2004).

Notă: Pe lângă preluarea textului dintr-un articol privind antreprenoriatul sportiv, autoarea a recurs la falsificarea surselor, înlocuirea cuvântului „sport” cu „coaching,, etc.

6. Calitatea susținerii publice. Nu sunt observații.

7. Publicarea în ediții științifice / prezentarea la conferințe științifice.

Din cele 7 articole în reviste științifice, 4 sunt în „Moldoscopie”, revistă care a fost inclusă ca publicație de profil în domeniul Economiei prin decizia ANACEC din [05.11.2025](#), iar 3 - în revista „Social Economic Debates”, care nu confirmă recenzarea articolelor și ridică întrebări privind calitatea articolelor publicate, în toate articolele candidatei din această revistă fiind identificate preluări nejustificate (plagiat) și alte probleme de calitate și etică științifică (vezi tabelul de mai jos). De asemenea, la toate cele 4 articole din revista „Moldoscopie” coautor este A.Lîsîi, care este și membru a Comisiei de susținere publică, experții întrebându-se dacă nu este conflict de interese. La conferințele științifice, două din cele 3 publicații reprezintă teze la conferințe pseudoștiințifice, „organizate” de către o [editură pseudoștiințifică](#).

Exemple de preluări nejustificate (plagiat) și alte neajunsuri în articolele autoarei publicate în revista „Dezbateri Social Economice”

[Articolul 1](#) din reviste nu are nicio referință în text. Include preluări nejustificate, de ex.:

LUPANCU-POPA, Elena. Coaching and learning processes on personal development . In: <i>Dezbateri Social Economice</i> , 2021, nr. 1, pp. 51-55. ISSN 2360-1973.	Fazel, P. (2013). Learning theories within coaching process . <i>World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering</i> , 7(8), 2343-2349
Introduction One of the most important challenges that people face today is how they can transfer their knowledge into skills and adapt to changes. When changes occur at a rapid pace, there is little time for individuals to react and adapt to new circumstances. In the current era, people have to deal with changes in their thinking skills, learn the right way to solve problems and make appropriate decisions. The inevitable reality is that human progress depends on learning. Therefore, the principle of learning can help explain a large part of our daily behavior. Learning is a very well-known topic in today's psychology. Educational psychologists are concerned about using psychology to increase the effectiveness of the learning experience, including facilities, curriculum, teaching techniques. On the other hand, we are faced with different cognitive and behavioral educational theories in the educational field. Both the cognitive and behavioral theorist use the scientific method in exploring the learning process, but they are different in hypotheses, principles, goals and methods. In general, each of these approaches tries to provide a	I. INTRODUCTION ONE of the most important challenges that people are faced today is how they can transfer knowledge into skill and adjust themselves with changes. When changes occur at a fast pace, there is little or no time for individual species to react and adjust to new circumstances. In the current era, people have to deal with changes in thinking skills, learn the correct way to solve problems, and make appropriate decisions. The inevitable reality is that human progress depends on learning. Therefore, the principle of learning can help explain much of our everyday behavior. Learning is a very well-known topic in psychology today. Educational psychologists are concerned with the use of psychology to increase the effectiveness of the learning experience, including facilities, curriculum, teaching techniques, and student problems. In the other hand we face with different cognitive and behavioral educational theories in the educational field. Both cognitive and behavioral theorist use scientific method in exploring learning process, but they are different in assumptions, principles, purposes and their methods. Generally each of these

model for increasing the quality of education.	approaches is trying to provide a model for boosting the quality of education.
The analyses of coaching for the society Coaching as a profession emerged from the world of sports to the business world in the early 1980s. At this stage, the development of professional coaching was carried out in top companies around the world. Currently, any multinational company offers coaching programs to its executives. Top politicians and government officials have also become regular users of coaching services. In its 30-year history, coaching has grown like a snowball rolling down a hill by acquiring concepts and skills from a wide range of other disciplines, including management consulting, psychology, psychotherapy, linguistics, anthropology, and meditation. As a result, the developing profession has many different subgroups, including business coaches and many others, linked by a common thread that tries to help their clients become more self-aware and self-responsible by pursuing SMART goals (specific, measurable, achievable, realistic, timed) for their future actions. The professionalization process is still ongoing and involves better accreditation and steps towards the adoption of a common code of conduct.	Coaching as a profession emerged from the world of sports into the world of business in the early 1980s. In this stage in the development of professional coaching was in the boardrooms of the world's top companies. These days it is rare to find a major multinational that does not offer executive coaching to its Chief executive and Directors. Top politicians and government officials have also become regular users of executive coaching services. In its 30 year history it has grown like a snowball rolling down a hillside by acquiring concepts and skills from a wide range of other disciplines including management consultancy, psychology, psychotherapy, linguistics, anthropology and meditation. As a result, the emerging profession has many different sub-groups including business coaches, NLP coaches, CBT coaches and many others, linked by a common thread of seeking to help their clients become more self aware and self responsible, and to assist them to set SMART (specific, measurable, achievable, realistic, timed) goals for their future actions. The process of professionalization is still ongoing and involves improved accreditation and steps towards adopting a common code of conduct.
Coaching is a strong relationship for people who make important changes in their lives. Coaching is a targeted approach due to the integration of different points of view into an operational one being ideal for the current century and it has been shown that it will be effective in converting knowledge into skills and will lead to transformative learning if used effectively. The voice of the global coaching profession, identifies, "facilitating learning and outcomes" as one of the four basic competencies of the coach.	Coaching is a powerful relationship for people making important changes in their lives [1]. Coaching as a targetoriented approach due to integrating of different views into an operational one is ideal for present century and it has been shown that it will be effective in converting knowledge to skill and will lead to transformative learning if it is used efficiently. The International Coach Federation (ICF), which is selfdescribed as the voice of the global coaching profession, identifies, "facilitating learning and results" as one of its four core coach competencies [2].
Goal-oriented coaching has its own unique philosophy, based, among other things, on objective theories and self-regulation, which is worthy of serious exploration. Numerous coaching texts and studies refer to the implicit nature of coaching learning, which paves the	Goal-oriented coaching has its own unique philosophy, based amongst others on goal and self-regulatory theories, which is worthy of serious exploration [3]. Numerous coaching texts and studies refer to the implicit nature of learning in coaching which paves the way for

way for achieving goals and manifesting change.	the achievement of goals and manifestation of change [4]-[7].
The hallmark of coaching is the integration of tools from other fields (e.g. psychology, management, philosophy, social sciences, etc.), as well as its proclivity for innovation. In turn, the contribution of psychology brings a significant influence to the conceptual understanding and practice of coaching, given that many coaches and coaching manuals use techniques that have borrowed behavioral and cognitive theories that have taken root in current practices. Zeus and Skiffington mentioned that without understanding the theories of learning, the practice of coaching hangs in a theoretical abyss. Thus, what clients constantly learn from a coaching experience can be structured as follows: increased selfknowledge, self-acceptance and a sense of well-being; improving goal setting and goal-setting, life balance and lower stress levels; increased self-discovery, self-confidence and self-expression; better communication and skills management issues; improving the quality of life; and broader prospects for labour market integration. Therefore, such results are achieved only through a learning process.	The hallmark of coaching is integrating tools from other fields (eg; psychology, management, philosophy, social science, etc.) as well as its proclivity for innovation. In turn the profession of psychology stands to make a significant contribution to the conceptual understanding and practice of coaching [8]. Up to know Specialty coaches are not necessarily mental health professionals. Thus this is interesting given the fact that many coaches and coaching manuals use techniques which borrowed behavioral and cognitive theories almost without realizing their rootedness. Zeus and Skiffington [9] mentioned that without understanding learning theories coaching practice hangs in a theoretical abyss. In summary, what clients consistently derive from a coaching experience includes: heightened selfawareness, self-acceptance and a sense of well-being; improved goal-setting and goal attainment, life balance and lower stress levels; increased self-discovery, self-confidence and self-expression; better communication and problemsolving skills; enhanced quality of life; and, changed and broader perspectives and insight [4]. Therefore, such outcomes, is only made possible through a process of learning
Whitmore proposes the following definition: "coaching is unlocking a person's potential to maximize their own performance and help the client learn by reference to the skills and desire for continuous learning." Coaching has a positive effect on students' achievements in a large-scale assessment of early learning. Joyce demonstrated that student accomplishments increased when coaching was part of a professional development program. Lyons and Pinnell have found a link between literacy coaching and increasing achievements in reading and writing. Norton reported positive results from the national reading initiative, which includes a strong literacy coaching component. Coaching has led to a significant improvement in student test scores. As a result of research by Lapp, Fisher, Flood,	Whitmore [5] proposes that "coaching is unlocking a person's potential to maximize their own performance" and it is helping the client to learn rather than teaching them." Coaching has been shown to have a positive effect on student achievement in a large-scale evaluation of early literacy learning [10]. Joyce et al demonstrated that student achievement increased when coaching was part of a professional development program [10]. Lyons and Pinnell found a connection between literacy coaching and increased achievement in reading and writing [10]. Norton reported positive results of the statewide Alabama Reading Initiative (ARI) which includes a strong literacy coaching component on students [10]. They reported that coaching led to a significant improvement in student test scores. As a result of Lapp, Fisher, Flood, & Frey research, student literacy achievement

& Frey, student literacy achievements have increased significantly during the coacing process. On the other hand, Hurd's phenomenological research on nine organizational coaching clients showed that "coaching creates the conditions for learning and behavior change." In addition, Olivero, Bane and Kopelman found that training followed by one-on-one coaching significantly increased productivity compared to individual training.	increased markedly during, reading specialists provided halftime peer coaching and half-time student tutoring program [10]. On the other hand Hurd's phenomenological research on nine organizational coaching clients, revealed that, "coaching creates the conditions for learning and behavior change" [11]. In addition Olivero, Bane, and Kopelman found that training followed by one-to-one coaching significantly increased productivity compared to training alone [12].
The academic coaching literature has advanced considerably over the past decade. However, a review of the existing knowledge base suggests that coaching practice and research remain relatively independent of the relevant psychological theory. Currently, the coaching process addresses some of the major psychological theories that locate behaviorism and cognitivist in its epistemological roots by adopting a historical perspective. Learning psychology and associated fields of study are used to facilitate the relevant coaching literature.	The scholarly coaching literature has advanced considerably in the past decade. However, a review of the existing knowledge base suggests that coaching practice and research remains relatively uninformed by relevant psychological theory [14]. This paper briefly reviews the coaching process. It addresses some of the major psychological theories that use in the coaching method, as well. The paper locates behaviorism and cognitivist within its epistemological roots by adopting a historical perspective. The psychology of learning literature and associated fields of study are used to facilitate this including the relevant coaching literature. Most of the research about coaching presented in this article, has been presented as dissertation...
There remains still a lack of clarity between the root and the concepts, as well as the coaching framework in other areas. Thus, the relevant definition of coaching becomes "partnering with clients in a creative and thought process that inspires them to maximize their personal and professional potential". Douglas & McCauley mentioned that the purpose of coaching is supported by cognitive, emotional and behavioral changes that facilitate the achievement of goals and the improvement of performance.	There still remains a lack of clarity in root and concepts, and framework of coaching in other field. However ICF's definition of coaching is "partnering with clients in a thoughtprovoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential." [2] Douglas & McCauley mentioned that, the aim of life coaching is sustained cognitive, emotional and behavioral changes which facilitates goal attainment and performance enhancement [15].
(Table) Support coaching Source: author's own interpretation based on the literature studied	TABLE I COACHING SUPPORT

[Articolul 2](#) din reviste are multe referințe bibliografice în text, dar unele nu se regăsesc în bibliografia articolului (de ex., Weinstein, 2013; Leedham & Parsloe, 2016; Parsloe and Leedham,

2016; Theeboom et al. 2014). Se pare că acest lucru se datorează faptului că textul este preluat din alte surse, de ex.:

LUPANCU-POPA, Elena. Methods of personal development through coaching . In: <i>Dezbateri Social Economice</i> , 2021, nr. 2, pp. 62-67. ISSN 2360-1973.	Reason Chivaka. Coaching, the GROW Model and Performance Coaching . 2018
GROW model of learning process One of the most popular coaching models, the GROW model, has gained popularity since its induction in the 1980s. It was advanced by Alan Fine, Graham Alexander and Sir John Whitmore in the 1980s (Whitmore, 1992)	One of the more popular coaching models is the GROW model which was developed by Alan Fine, Graham Alexander and Sir John Whitmore during the 1980s.
There are also various models and theories of the contribution of coaching to personal improvement. However, while in theory it is clear what should be done for effective coaching to take place, there is very little research on the effectiveness of coaching (Theeboom et al. 2014).	There are also various models and theories of coaching... However, whilst in theory it is clear what should be done for effective coaching to take place, there is very little research on the effectiveness of coaching (Theeboom, 2013).
Mukherjee (2014) pointed out that the GROW model is a proven performance coaching tool that is used by most companies whenever they have dealt with performance issues.	According to Mukherjee (2014), the GROW model is a proven performance coaching tool that is used by most organisations to deal with performance issues.
According to Mukherjee, the principle of the GROW model has its roots in the game theory developed by Timothy Galleway, who was motivated by the weaknesses of conventional coaching methods (Mukherjee, 2014)	The model's principles are rooted in the Inner Game Theory which was the brain child of Timothy Galleway who was frustrated with the weaknesses of conventional coaching methods in sports (Mukherjee, 2014).
Galleway has shown that the model is based on the mistakes that players make and that they are not aware of when they resume the game and this fact does not bring the desired results, nor does it produce lasting change, since people do not keep advice or instructions in their minds for a long time (Parsloe and Leedham, 2016).	Galleway's argument was that simply observing a player's faults and bringing them to his or her attention does not bring the desired results nor lasting change because people do not keep advice or instructions in their minds for a long time (Parsloe and Leedham, 2016).
Galleway realized that a coach must guide the coachee to reduce internal shortcomings in the manifestation of the game and this will produce a natural ability to perform without the coach's contribution (Mukherjee, 2014).	The Inner Game Theory maintains that, a coach should assist an individual to reduce internal impediments to performance and this will then result in the flow of natural ability to perform without the coach's input (Mukherjee, 2014).
Sir John Whitmore was a student of Galleway's, and then collaborated with Graham Alexander and Alan Fine to develop the GROW model in the early 1980s (Western, 2012).	Sir John Whitmore was a student of the Gallwey Inner Game Theory prior to collaborating with Graham Alexander and Alan Fine to develop the GROW model during the early 1980s (Western, 2012).
According to Whitmore (2009), the GROW model (goal/goals, reality/reality, options/options, will/will) helps to solve	The GROW model which stands for Goal, current Reality, Options, and Will (way forward), helps to solve problems and achieve

problems and achieve goals because it is a solution-focused model. There are four stages in the model that require the coach to captivate the interest of the apprentice. Each of the four distinct stages was represented by a simple question or a series of questions (what do you want?, where are you now?, what could you do?, what will you do?) to help people develop and discover their potential. 2016).	goals (Whitmore, 2017)... The model involves the coach taking the coachee through four distinct stages, with each stage being represented by a simple question, or series of questions to help elicit and maximise inner potential.
It is an ideal model for setting goals, solving problems, preserving personal achievements and efficiency (Leedham & Parsloe,	It is ideal for setting goals, solving problems, maintaining personal achievement and productivity (Parsloe and Leedham, 2016).
According to Whitmore (2009), setting goals before exploring in reality, helps to develop goals that are not influenced by the current situation of an individual.	According to Whitmore (2009), setting goals prior to exploring reality helps to develop goals which are not influenced by an individual's current situation.
These objectives Should be SMART: specific, measurable, acceptable, realistic and timely (Bianco-Mathis et al. 2002).	Goals should be SMART (specific, measurable, agreed, realistic and time phased) and should also be PURE (positively stated, understood, relevant and ethical (Bianco-Mathis, etal, 2002).
The main question to be addressed when setting targets is whether or not they fall within the general objectives. It is essential to set a clear and specific objective. Starr (2016) argues that the idea of setting goals is closely related to goal-setting theory, which advocates setting clear, specific and challenging goals, as this leads to a clear direction and motivation.	Starr (2016) argues that, the idea of setting goals is strongly related to the goal setting theory which advocates setting of clear, specific and challenging goals as this leads to clear direction and motivation. The main question to be addressed when setting goals is whether they fit with the overall objectives.
The second stage is the reality in which the disciple will explain the current reality and what is wrong to help them see why change is needed (Weinstein, 2013). It is essential that both parties are aware of the current situation, making it difficult for them to solve the problem if they do not have a clear picture of the anticipated destination. In essence, people cannot solve problems that they do not understand or achieve goals without considering the starting point.	During the second phase of the model, the coachee will describe the current reality and what is wrong to helps them to see why change is necessary (Weinstein, 2013). The argument is that unless they know their current situation it is difficult for them to have a clear picture of the desired destination (Whitworth, 2007). According to Bridges and Bridges (2017), people cannot solve problems they do not understand or reach goals without considering the starting point.
The option stage is to generate ideas that can help solve the problem. This involves exploring different options and focusing not only on the correct answers, but also on several variants in order to have as many options as possible so that specific action steps can be selected	The third stage involves exploring various options and focusing not only on the right answers but on alternatives to have as many options as possible from where to select specific action steps (Eldridge and Dembkowske, 2003).

(Dembkowski & Eldridge, 2003). ... A coach must create an environment in which the coachee feels safe to express his ideas and thoughts without fear of being judged.	The role of the coach is to create an environment in which the coachee feels safe to express his or her ideas and thoughts without fear of being judged.
The last stage involves transforming discussions into decisions by taking specific measures to ensure continuity, which allows people to move from an incipient position, specific to a level of knowledge, to a higher position, specific to a marginal accumulation of knowledge and skills. The assumption is that if the questions at each stage are treated properly, the obstacles that can have a negative impact on the performance of the individual will be reduced (by Haan & Kasozi, 2015).	The last phase involves converting the discussions into decisions through taking specific actions to move forward (Lesley et al, 2015). This fits in well with the view that coaching should help individuals to move from their current positions towards greater effectiveness and fulfilment (Lesley et al, 2015). The assumption is that, if questions in each stage are properly dealt with, obstacles that may negatively impact on the individual's performance will be reduced (Hall and Kasozi, 2015).
The GROW model is based on the belief that individuals have the most appropriate solutions to their problems, while the coach, on the other hand, will succeed with some proven techniques, practices and even instincts (Grant, Curtayne & Burton, 2009).	The GROW model is grounded in the belief that individuals have the most appropriate solutions to their problems (Curtayne and Burton, 2009)

[Articolul 3](#) din reviste nu are nicio referință în text, iar concluziile articolului includ fraza „SMEs are the engine of economic development in emerging economies such as India.” Include preluări nejustificate, de ex.:

LUPANCU-POPA, Elena. The role of an entrepreneurial economy in the modern society . In: <i>Dezbateri Social Economice</i> , 2022, nr. 1, pp. 1-7. ISSN 2360-1973	10 Qualities of a Successful Entrepreneur Dr.Sanjay Prem October 23, 2018
Qualities of an entrepreneur Successful businessmen have many traits in common, being open to any new ideas that can develop the local community or at the regional level. Among the successful features of the entrepreneur, we highlight: 1. Disciplined-person focused on making businesses as profitable and successful oriented as possible, and removing any obstacles or distractions to their goals. They have general strategies and tactics to achieve them. Successful entrepreneurs are disciplined enough to take steps every day towards achieving their goals.	1. Disciplined These individuals are focused on making their businesses work, and eliminate any hindrances or distractions to their goals. They have overarching strategies and outline the tactics to accomplish them. Successful entrepreneurs are disciplined enough to take steps every day toward the achievement of their objectives.
2. Trust - The entrepreneur does not ask questions whether he can succeed or if he is worthy of success, being confident in his own knowledge, which will make the business successful. They exude this confidence in	2. Confidence The entrepreneur does not ask questions about whether they can succeed or whether they are worthy of success. They are confident with the knowledge that they will make their businesses succeed. They exude that

everything they do.	confidence in everything they do.
3. Open to business opportunities Entrepreneurs have the ability to look at everything around them and focus their skills towards achieving the proposed and assumed objectives.	3. Open Minded Entrepreneurs realize that every event and situation is a business opportunity. Ideas are constantly being generated about workflows and efficiency, people skills and potential new businesses. They have the ability to look at everything around them and focus it toward their goals.
4. Initiators Entrepreneurs know that if something needs to be done, they should start it themselves. They set parameters and ensure that projects follow this path. They're proactive, they don't wait for someone to give them permission.	4. Self Starter Entrepreneurs know that if something needs to be done, they should start it themselves. They set the parameters and make sure that projects follow that path. They are proactive, not waiting for someone to give them permission.
5. Competitive Many companies are formed because one entrepreneur knows he can do a better job than another entrepreneur. They have to win over the businesses they create. An entrepreneur will highlight the success record of his own company.	5. Competitive Many companies are formed because an entrepreneur knows that they can do a job better than another. They need to win at the sports they play and need to win at the businesses that they create. An entrepreneur will highlight their own company's track record of success.
6. Creativity A facet of creativity is the possibility of making connections between seemingly unrelated events or situations. Entrepreneurs often come up with solutions that are the synthesis of other elements. Entrepreneurs will reuse the products to market them in new industries.	6. Creativity One facet of creativity is being able to make connections between seemingly unrelated events or situations. Entrepreneurs often come up with solutions which are the synthesis of other items. They will repurpose products to market them to new industries.
7. Determining Entrepreneurs are not hindered by their defeats. They see defeat as an opportunity for success. They are determined to make all their efforts to succeed, so they will try again until they are successful, given that the business has a high coefficient of reliability. Successful entrepreneurs don't think you can't do something in cre cre think.	7. Determination Entrepreneurs are not thwarted by their defeats. They look at defeat as an opportunity for success. They are determined to make all of their endeavors succeed, so will try and try again until it does. Successful entrepreneurs do not believe that something cannot be done.
8. Strong skills of people The entrepreneur has strong communication skills to sell the product and motivate employees. Most successful entrepreneurs know how to motivate their employees so that the business grows in general. They are very good at highlighting the benefits of any situation and training others for their success.	8. Strong people skills The entrepreneur has strong communication skills to sell the product and motivate employees. Most successful entrepreneurs know how to motivate their employees so the business grows overall. They are very good at highlighting the benefits of any situation and coaching others to their success.
9. Strong work ethic The successful entrepreneur has his mind constantly preoccupied on their work, whether it is in or out of work.	9. Strong work ethic The successful entrepreneur will often be the first person to arrive at the office and the last one to leave. They will come in on their days off to make sure that an outcome meets their

	expectations. Their mind is constantly on their work, whether they are in or out of the workplace.
10. Passion Passion is the most important feature of the successful entrepreneur. They truly love their work, being willing to accomplish overtime to make the business succeed because there is a joy their business gives that goes beyond money. The successful entrepreneur will always read and research ways to make the business better.	10. Passion Passion is the most important trait of the successful entrepreneur. They genuinely love their work. They are willing to put in those extra hours to make the business succeed because there is a joy their business gives which goes beyond the money. The successful entrepreneur will always be reading and researching ways to make the business better.

Notă: textul din aceste articole a fost folosit și în teza de doctorat