

**UNIVERSITATEA DE STUDII POLITICE ȘI ECONOMICE EUROPENE
„CONSTANTIN STERE”**

Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: 338.43(498):339.727.24(043.3)

ELENA LUPANCU-POPA

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

**SPECIALITATEA: 521.03 – Economie și management în domeniul
de activitate**

**Rezumatul
Tezei de doctor în științe economice**

© Lupancu-Popa Elena, 2026

Teza a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale în Științe Economice și Ecologice a Universității de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere” Chișinău.

Conducător științific:

Cristina Teodora BĂLĂCEANU, dr., conf. univ., specialitatea științifică 521.03. Economie și management în domeniul de activitate

Comisia de Susținere Publică a tezei de doctorat:

1. **Petru CATAN**, dr. hab., prof. univ., specialitatea 521.03. Economie și management în domeniul de activitate, USEM, Chișinău, Moldova – *președinte*
2. **Cristina Teodora BĂLĂCEANU**, dr., conf. univ., specialitatea 521.03. Economie și management în domeniul de activitate, Universitatea din București, București, România – *secretar științific*
3. **Bogdan Nicolae GLĂVAN**, dr., prof. univ., specialitatea 521.03. Economie și management în domeniul de activitate, Universitatea Româno-Americană, București, România – *referent oficial*
4. **Aliona LISÎI**, dr., conf. univ., specialitatea 521.03. Economie și management în domeniul de activitate, USPEE „Constantin Stere”, Chișinău, Moldova – *referent oficial*
5. **Oleg BUJOR**, dr., conf. univ., specialitatea 521.03. Economie și management în domeniul de activitate, USM, Chișinău, Moldova – *referent oficial*
6. **Mihaela GRUIESCU**, dr., conf. univ., specialitatea 521.03. Economie și management în domeniul de activitate, Universitatea Româno-Americană, București, România – *referent oficial*
7. **Alexandru SCUTARU**, dr., conf. univ., specialitatea 521.03. Economie și management în domeniul de activitate, USM, Chișinău, Moldova – *referent oficial*.

Susținerea va avea loc la data de 12 iunie 2026, ora 14:00, în ședința Comisiei de susținere publică a tezei de doctor, în cadrul Universității de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere”, mun. Chișinău, MD-2004, bvd. Ștefan cel Mare și Sfânt 200, etajul 6, sala Senatului.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la biblioteca Universității de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere” și pe pagina web a ANACEC (www.cnaa.md).

Rezumatul a fost expediat la 11 mai 2026.

Secretar științific al Comisiei de susținere publică

Cristina Teodora BĂLĂCEANU

Conducător științific,
dr., conf. univ.

Cristina Teodora BĂLĂCEANU

Autor:

Elena LUPANCU-POPA

CUPRINS

Repere conceptuale ale cercetării	4
Conținutul tezei.....	8
Concluzii generale și recomandări.....	27
Bibliografie	33
Lista publicațiilor autorului la tema tezei	35
Adnotare (în română, rusă și engleză).....	37

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei abordate. În societatea actuală, nevoia de orientare și catalizare a energiilor creative, antreprenoriale este deosebit de importantă, grație faptului că cererea de bunuri economice este deosebit de segmentată și diversificată, urmată îndeaproape de cererea de muncă. În acest context, coachingul devine un instrument de orientare, de aprofundare a competențelor specifice și de identificare a resorturilor motivaționale pentru dezvoltarea afacerii. În societatea actuală, nevoia de antreprenoriat este deosebit de importantă, grație faptului că cererea de bunuri economice este deosebit de segmentată și diversificată, urmată îndeaproape de cererea de muncă. Astfel, pentru a răspunde nevoilor în schimbare a cererii, determinată de un dinamism al societății, antreprenoriatul devine o cerință de bază a societății. În același timp, antreprenoriatul este o chintesență a dezvoltării pieței, a libertății de mișcare a subiecților economiei și un apanaj al creativității. Actualitatea temei de cercetare constă în identificarea unei soluții de transferare de cunoștințe dinspre specialist, profesionist în management, către antreprenor, în scopul obținerii de bunăstare pentru societate și avantaje pentru mediul de afaceri.

Descrierea situației în domeniu și identificarea problemei de cercetare. Lucrarea de doctorat intitulată „*Coaching-ul și dezvoltarea personală în antreprenoriatul din România și Moldova*” face legătura dintre cele mai noi abordări în tehnica coaching-ului puse în slujba antreprenorului, în scopul identificării soluțiilor pentru rezolvarea unor probleme ale societății, în continuă mișcare. Coaching-ul nu oferă soluții, nu identifică căi de urmat, stabilește, însă cele mai bune metode de lucru în vederea maximizării rezultatelor în funcție de un context dat, prefigurat și previzibil. Astfel, lucrarea susține un parteneriat între coacher și antreprenor în scopul identificării celui mai bun traseu de dezvoltare personală pentru creșterea nivelului de performanță 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 și alocarea de resurse în scopul satisfacerii acestora. În acest sens, ideile antreprenoriale joacă un rol profund, însă valorificarea lor depinde de capacitatea antreprenorului de a lua decizii în consens cu piața. Potrivit cercetătorilor, dezvoltarea de idei antreprenoriale trebuie să se bazeze pe raționalitate, eficiență și eficacitate economică. În viziunea actuală, într-o abordare integratoare, aceasta presupune dezvoltarea economică, dezvoltarea socială și dezvoltarea ecologică (47) și această triadă ce constituie nucleul, se interferează cu dezvoltarea 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.

Scopul cercetării constă în studiul managementului activității de coaching asupra nevoii de adaptare a antreprenorilor la cerințele societății bazate pe cunoaștere și cunoștințe, 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 prin folosirea coachingului în legătură cu capacitatea unor factori motivaționali psihologici de influențare a rezultatului care constă în implementarea ideii de afaceri spre intensificarea nivelului de bunăstare a comunității.

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

- ✓ identificarea principalelor conexiuni și elemente dintre antreprenoriat și coaching;
- ✓ evidențierea unor corelații de tip determinist dintre creșterea motivației 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 motivație.

Noutatea și originalitatea științifică a cercetării rezidă în:

- ✓ argumentarea teoretico-științifică a conceptului de coaching,
- ✓ elaborarea unui instrumentar de evaluare a eficienței acestuia,
- ✓ conturarea instrumentelor și modalităților de eficientizarea a managementului economic al firmelor în baza principiilor, strategiilor și metodelor noi oferite de activitatea de coaching,
- ✓ realizarea unui glosar de termeni cu privire la coaching în antreprenoriat

Rezultatele 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 în ceea ce privește creșterea performanței activității firmelor. Totodată, instrumentarul

elaborat și descris în lucrarea 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.

Ipoteza de cercetare se bazează pe presupunerea că instrumentarul de eficientizare a activității antreprenoriale prin utilizarea tehnicilor de coaching va conduce la bunăstarea comunității și creșterea performanțelor economice ale antreprenorului. Obiectul cercetării îl constituie grupul țintă format din antreprenori din Republica Moldova și România.

Problema științifică 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 performanță al afacerii și al dezvoltării sustenabile a afacerii.

Tema de cercetare este deosebit de importantă în contextul prefacerilor pieței muncii. O dată cu avansul științelor, în special generate de creșterea ariei de influență a inteligenței artificiale, o serie de meserii, ocupații se schimbă sau dispar. În aceste condiții, propensiunea pentru a identifica noi domenii de activitate devine o motivație în sine pentru un căutător de meserii sau a unui coacher. Astfel, prin simbioza dintre coacher/coaching și antreprenoriat ne propunem identificarea unei căi prin care să extindem sfera de interes a antreprenorilor către acoperirea nevoilor clienței prezente și viitoare, prin particularizarea modului de aplicare a antreprenoriatului pe aceste piețe în continuă schimbare. Pe măsură ce este identificată cererea, antreprenorul va avea în vedere, în mod primordial, satisfacerea nevoilor cererii. Totodată, urmare a folosirii tehnologiilor noi în domeniul economic, nevoile vor fi deosebit de fragmentate, minimizezate din perspectiva interesului și a ariei de acoperire. În acest fel, viteza de reacție a antreprenorului trebuie susținută, ajustată permanent pentru a se menține pe piață.

Suportul metodologic și teoretico-științific al tezei este alcătuit din lucrările de specialitate din teoria economică din domeniul antreprenoriatului, cu identificarea principalelor lucrări științifice din domeniul coachingului. Astfel, au fost analizate peste 171 de titluri științifice în scopul idnetificării unor linii directe ale relației coacher-antreprenor pentru creșterea nivelului de satisfacție al consumatorului și utilizarea rațională a resurselor, în condiții de eficiență și economicitate.

Importanța teoretică a tezei constă în stabilirea liniilor directe ale relației dintre coacher și antreprenor. Lucrarea prefigurează faptul că, în lumina prefacerilor viitorului, prin

disparația ocupațiilor și a meseriilor care implică omul și munca acestuia, se deschid noi meserii care implică răspunsul unui specialist la problemele complexe ale omului care își pierde locul de muncă, dar poate să exploreze perspectivele, prin identificarea unicității.

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 științifice. Rezultatele cercetării au fost publicate în reviste științifice, precum și în materialele conferințelor naționale și internaționale. În total, autorul a realizat 10 publicații cu un volum de 5 ca autor.

Implementarea rezultatelor științifice este confirmată prin Certificate de înregistrare a obiectelor dreptului de autor și prin Acte de implementare a rezultatelor cercetării, cu o valoare științifică și practică certă, realizată în conformitate cu cerințele legislației în vigoare.

Totodată, rezultatele cercetării pot contribui la dezvoltarea domeniului didactic și aplicativ în știința managementului și antreprenoriatului, prin faptul că utilizarea metodei coachingului în stimularea activității inovative și creatoare a antreprenoriatului, prin problematizarea funcțiilor antreprenoriatului, este relativ nouă și 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 motivația, vom aprecia un model econometric care se fundamentează pe bunăstare în consens cu factori psihosociali.

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 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.

CONȚINUTUL TEZEI

Capitolul 1: „Cadrul conceptual al folosirii metodei coaching-ului în antreprenoriat” pune în valoare teoriile cu privire la coaching și mentorat și măsura în care acestea contribuie la dezvoltarea antreprenoriatului în România și Moldova.

Coaching-ul este un instrument prin care cunoștințele latente se manifestă în urma stimulării voinței și motivației. Este o metodă de lucru care angrenează atât stimuli interni, cum ar fi ego-ul, dar și stimuli externi, cum ar fi aprecierea. Coaching-ul presupune modalitatea prin care dobândirea de cunoștințe poate fi folosită sau nu în aplicarea lor, în scopul producerii de performanță. „*A știi*” diferă de „*a știi și a face, totodată*”. Tehnica coaching-ului este de a dezvolta deprinderi ca cel care știe, adică deține cunoștințe, să poată și face, adică să aplice cu succes cunoștințele deținute, deține know-how.

Pe plan mondial, tot mai mulți antreprenori utilizează coaching-ul pentru dezvoltarea afacerilor proprii, pentru îmbunătățirea relațiilor cu echipele pe care le conduc. Coaching-ul se extinde în mod continuu, devenind metoda preferată a oamenilor pentru a descoperi noi posibilități de maximizare a propriei performanțe. Definițiile coaching-ului date de experți în coaching susțin faptul că acceptarea coaching-ului ca metodă de abordare a problemelor, a deciziilor și a obținerii celor mai bune rezultate, va avea un impact major asupra oamenilor și organizațiilor, prin creșterea nivelurilor de performanță.

Lucrarea își propune identificarea unei relații de cauzalitate între coaching și decizia antreprenorului cu privire la stabilirea nivelului de producție care contribuie la creșterea economică sustenabilă.

În societatea modernă, ca o consecință a procesului de globalizare, actul de consum a devenit nu doar o expresie a necesității și utilității economice, dar și o modalitate de comunicare între valori, bunăstare economică sau avuția. 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, chiar și în afara restricțiilor bugetare, reprezentate de venit și preț, folosind adesea ca instrument creditul. Un coacher va identifica atât ce își dorește

antreprenorul, dar și măsura în care dorințele și modalitățile de implicare în afacere sunt compatibile cu principiile unei dezvoltări sustenabile.

În condițiile în care, pentru creșterea antreprenoriatului în România și Moldova, se susține dezvoltarea capitalului autohton, conferirea de șanse egale pe piață pentru dezvoltarea capitalului, atât național, cât și atras, va conduce la dezvoltarea sectorului de afaceri. În acest sens, apelarea la coaching va contribui la identificarea potențialului de dezvoltare al pieței interne, va determina gradul de specificitate al unei afaceri care să răspundă nevoilor pieței, atât interne, cât și externe, privită prin prisma necesităților cererii. Susținerea de inițiative care dezvoltă antreprenoriatul autohton va încuraja cooperarea la nivelul pieței între antreprenori și coacheri pentru determinarea celor mai bune tehnici de influențare a cererii în scopul susținerii de produse care să creeze piață și în același timp, dezvoltarea economiei locale.

În acest sens, lucrarea susține dezvoltarea economiei locale, ca element esențial în dezvoltarea convergentă/sinergetică a economiei celor două țări. La nivel local, resursele economice sunt slab utilizate, nu există o înzestrare tehnică a muncii în consens cu evoluția tehnologică care să permită obținerea de bunuri economice competitive. Astfel, prin intervenția metodei coaching-ului, avem în vedere susținerea interesului antreprenorilor de a considera mediul de afaceri o oportunitate, atât pentru obținerea de profit din creșterea rentabilității capitalului investit, cât și din abordarea sustenabilă a resurselor existente la nivel local, în scopul valorificării lor pentru creșterea nivelului bunăstării populației.

Un factor decisiv pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial este cultivarea acestuia de la cele mai mici vârste, prin includerea în programa școlară, fiind percepută inițial ca o joacă îmbinată cu responsabilitatea, ulterior, prin prisma abilităților dobândite, va putea fi evidentă în formarea de deprinderi comportamentale și atitudinale care să formeze viitorul adult, cu spirit antreprenorial sau, cel puțin, cu o bună educație în procesul de decizie, la nivel personal sau la nivel de companie. Alegerea, pe principii de raționalitate economică, cu efect asupra nivelului bugetului, cu repercusiuni la nivelul variabilelor macroeconomice, va fi una eficientă și în măsura în care populația beneficiază de cunoștințe antreprenoriale.

Totodată, tinerii îmbrățișează antreprenoriatul cu entuziasm, ca pe o alegere de carieră. Primele cinci motive pentru care acești tineri vor să-și înceapă propriile afaceri includ oportunitatea de a-și folosi abilitățile, de a construi ceva pentru viitorul lor, de a fi proprii lor șefi, de a câștiga mulți bani și de a-și vedea ideile realizate. Deși activitatea antreprenorială tinde să crească odată cu vârsta, mulți reprezentanți ai generației Milenium (sau Generația Y, acei

oameni născuți între 1982 și 2000) prezintă niveluri ridicate de interes pentru antreprenariat. Dezamăgiți de perspectivele lor de angajare pe o piață corporatistă și dispuși să profite de șansa de a-și controla propriile destine, mulți 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.

Pe măsura dezvoltării cunoștințelor antreprenoriale, nevoile populației pot fi satisfăcute cu ajutorul bunurilor economice produse. Satisfacerea nevoilor ca efect al consumului, se poate realiza prin cererea de bunuri economice. O parte a acestora 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 același timp și cea mai mare valoare adăugată, fiind de fapt bunuri cu un conținut ridicat de inovație. Aceste bunuri economice/servicii încorporează valoarea intrinsecă, fiind îndeosebi bunuri *made by*, nu bunuri *made in*. Deci, valoarea acestora depinde de capitalul uman atras în procesul de producție.

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 deține cunoștințele necesare, fie apelează la un coach care îi predefinește oferta în scopul adaptării acesteia la profilul cererii.

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.

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 își asume riscul unei afaceri la nivel regional sau global. Apariția unor piețe de potențial în întreaga lume, în condițiile în care barierele se prăbușesc în calea afacerilor internaționale, urmare a acordurilor comerciale reciproc avantajoase, au deschis lumea antreprenorilor care caută noi clienți. Câtă vreme companiile mari au crescut odată cu piețele

globale, întreprinderile mici au creat un sector numit *micromultinaționale* care se concentrează mai mult pe satisfacerea nevoilor clienților indiferent de proveniența lor.

Una dintre cele mai bune modalități de a reduce probabilitatea ca afacerea să eșueze este crearea unui plan de afaceri. În acest caz, deținerea de cunoștințe economice, juridice, de marketing, pot determina succesul scrierii unui plan de afaceri, în condițiile asumării unei strategii de dezvoltare. În situația în care antreprenorul nu este sigur de reușită, apelarea la un coacher poate conferi o șansă de câștig pentru realizarea în condiții 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 dețin 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 efektiv. Antreprenorii de succes recunosc importanța de a-și controla programele (pe cât posibil) și de a lucra cât mai eficient posibil.

În epoca actuală, oamenii trebuie să se ocupe de schimbări în abilitățile de gândire, să învețe modul corect de a rezolva problemele și să ia decizii adecvate. Realitatea inevitabilă este că progresul uman depinde de învățare. Prin urmare, principiul învățării poate ajuta la explicarea unei mari părți a comportamentului nostru de zi cu zi. Învățarea este un subiect foarte cunoscut în psihologia de astăzi. Psihologii educaționali sunt preocupați de utilizarea psihologiei pentru a crește eficiența experienței de învățare, inclusiv facilități, curriculum, tehnici de predare.

Coaching-ul este o relație puternică pentru oamenii care fac schimbări importante în viața lor. Coaching-ul este o abordare ținută datorită integrării diferitelor puncte de vedere într-unul operațional. În timp, procesul de coaching va contribui la conversia cunoștințelor în abilități și va duce la o învățare transformatoare, în măsura în care tehnicile de învățare vor fi aplicate cu responsabilitate. Coaching-ul va facilita procesul învățării și de obținere a rezultatelor, prin prisma competențelor de bază ale antrenorului.

Coaching-ul orientat spre obiective are propria filozofie unică, bazată, printre altele, pe teorii obiectiv și autoreglementare. Numeroase texte și studii de coaching se referă la natura implicită a învățării în coaching, care deschide calea pentru atingerea obiectivelor și manifestarea schimbării. Semnul distinctiv al coaching-ului este integrarea instrumentelor din

alte domenii (de exemplu, psihologie, management, filosofie, științe sociale etc.), precum și predilecția sa către inovare. La rândul său, contribuția psihologiei aduce o influență semnificativă la înțelegerea conceptuală a practicii coaching-ului, în condițiile în care mulți antrenori și manuale de coaching folosesc tehnici care au împrumutat teorii comportamentale și cognitive înrădăcinate în practicile curente.

Învățarea este un proces dinamic care implică beneficiarii educației, învățarea și profesorii. Conștientizarea relațiilor cu factorii care influențează învățarea permite profesorilor să dezvolte mediul de învățare care facilitează învățarea eficientă. Astfel, oportunitatea de a învăța este un sistem dinamic complex care caută echilibrul.

Tabelul 1.1. Modalități suport oferite de coaching

Element	Descriere
<i>Ascultarea activă</i>	<p>Ascultare: prin observarea mișcărilor corpului clientului, gesturi, tonul vocii, ritmul vorbirii, pauzele și mișcările ochilor. Antrenorii pot acorda atenție congruenței cuvintelor și comportamentului nonverbal al ucenicului.</p> <p>Ascultarea conferă posibilități, obiective, vise, aspirații, descoperirea, valorificarea și viziunea, valorile, angajamentul și scopul clienților în cuvintele și comportamentul lor pentru a extinde punctele forte și instrumentele.</p> <p>Ascultarea cu inima observă ce emoții apar pe măsură ce rezonază cu clienții.</p> <p>Ascultarea cu intuiție, care acordă atenție imaginilor, metaforelor și cuvintelor sau expresiilor interne care apar din interior ca o conexiune intuitivă.</p> <p>Ascultând cu corpul, antrenorii observă unde reacționează în corpul lor ceea ce aud sau simt din prezența clientului.</p>
<i>Adresarea de întrebări</i>	<p>Coaching-ul folosește întrebări puternice pentru a facilita antrenorilor să-și găsească propriile răspunsuri.</p> <p>Antrenorii pun întrebări în loc să dea răspunsuri.</p> <p>Antrenorii pun întrebări deschise în loc de cele apropiate.</p>
	Antrenorii servesc ca o oglindă pentru a ajuta antrenorii să se vadă.

Oferirea de feedback	<p>Antrenorii primesc feedback. În timp ce văd sau aud orice indicii de posibilități, obiective, vise, aspirații, posibilități, descoperirea, valorificarea, și viziunea clienților, valorile, angajamentul, și scopul prin backtracking (de exemplu: repetarea de cuvintele și propoziții), oglindirea și reflectarea limbajul corpului, gest, postură, tonul vocii și chiar stilul de respirație.</p> <p>Relația de coaching include ascultarea activă; prin adresarea de întrebări se obține feedback pozitiv pentru a facilita învățarea și schimbarea ucenicului.</p>
-----------------------------	--

Sursa: Contribuția autorului pe baza literaturii de specialitate studiate

Potrivit teoriilor expuse, practica colaborativă care motivează și angajează părțile prin stilurile lor de învățare conduce la rezultate pozitive iar, atunci când se impune, schimbarea nivelurilor de cunoștințe și abilități ale antrenorilor pot contribui la oportunități de dezvoltare în folosul antreprenorului și companiei, la nivel de proces și producție, prin dozarea presiunii, determinată de efort și cunoștințe:

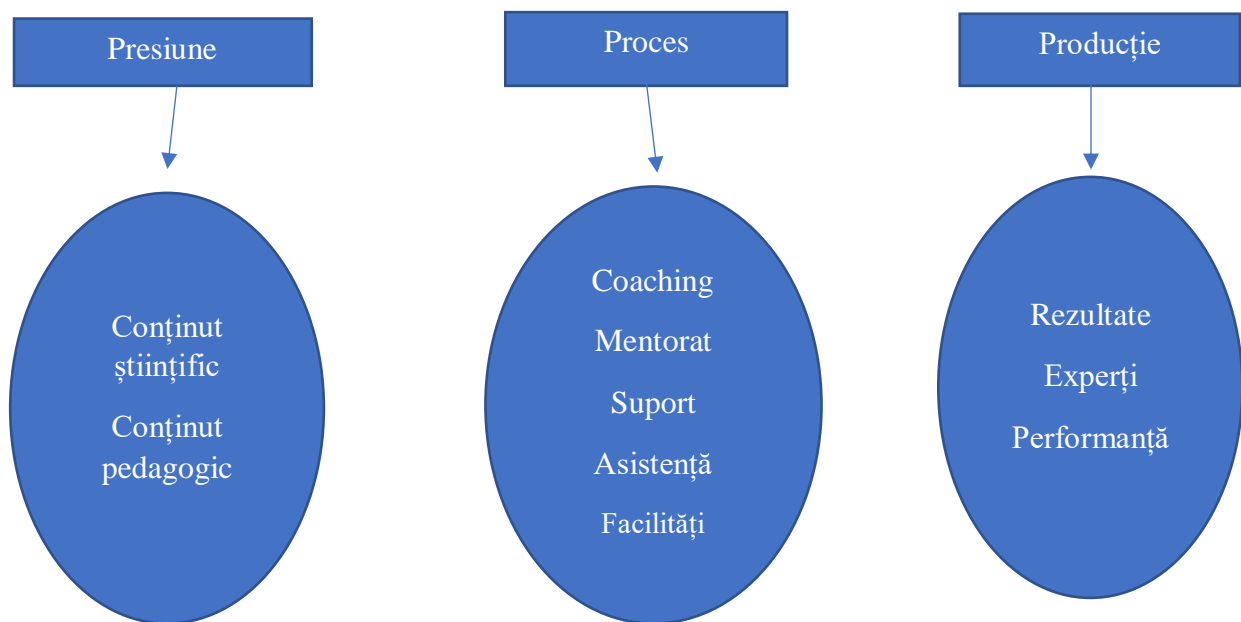


Fig. 1.1 Adaptarea modelului 3P al lui Biggs (*Previziune, Proces, Producție*)

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

Prin cunoștințele pe care le-a dobândit, modelul GROW arată că învățarea înseamnă să înveți cum să înveți și să înveți cum să gândești diferit.

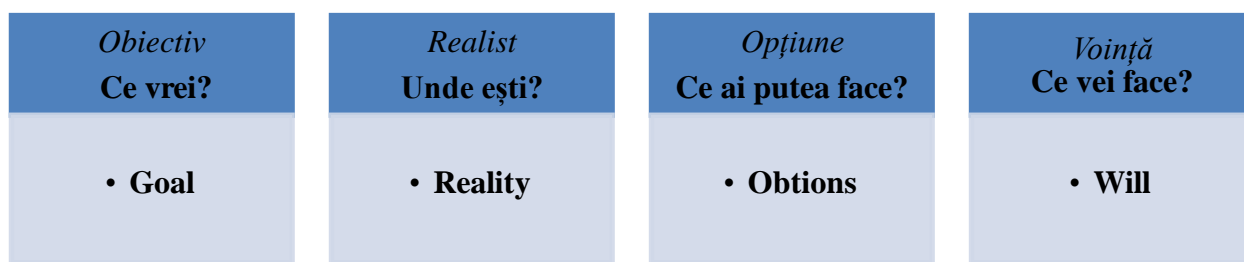


Fig. 1.2. Modelul GROW (goal, reality, options, will)

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

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, printre care: 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, deprinderea de înțelegere a psihologiei individului, a capacității acestuia de a face față sresului, exigențelor mediului de afaceri, a mediului concurențial.

Lucrarea abordează rolul coaching-ului în antreprenoriat. În societatea contemporană, antreprenorul joacă un rol esențial, întrucât este generator de locuri de muncă, identifică soluții pentru problemele comunității, aplică experimental și apoi la nivel de scară de producție adaptată structurii cererii, acele procese și operațiuni produse de către societatea cunoașterii. Dar nu în toate cazurile, antreprenorii produc replici din societatea informațională. Acest mod de raportare la societate este transpunerea de la parte la întreg a produsului societății prin raportare la cerere.

De aceea, coaching-ul, în opinia noastră, este acel mecanism prin care antreprenorul, generator de idei, este adus în situația de a face din ideea sa de afaceri o formă de dezvoltare a economiei. Un coacher reușește să dea încredere antreprenorului că merge pe direcția pe care societatea o indică. De asemenea, îi insuflă acele căi de urmat prin care soluțiile sale antreprenoriale își găsesc piață sau sunt acceptate de piață.

Un alt mod în care abordăm 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.

Atingerea succesului în afaceri necesită ca antreprenorul să mențină o atitudine mentală pozitivă față de afacere. Antreprenorii de succes recunosc că cea mai valoroasă resursă a lor este timpul lor și învață să o gestioneze eficient pentru a se face pe ei înșiși și companiile lor mai productive.

Dezvoltarea unei afaceri de succes necesită ca antreprenorii să dețină încredere în ei înșiși și în ideile lor. Creșterea încrederii este conferită, în mare măsură, de un coach care surprinde potențialul, valoarea, îndeamnă la asumarea riscului în condițiile în care se bazează pe o echipă solidă și pe perceperea mesajelor pieței. Coach-ul este persoana care deține direcția, îndrumă persoana/antreprenorul la a lua decizii care să deschidă drumuri în condiții de eficiență și eficacitate economică.

Atât pentru România, cât și pentru Moldova, puterea exemplului, reprezintă cheia, în toate domeniile, nu doar în afaceri. Însă, lumea afacerilor deschide calea către prosperitate și bunăstare pentru membrii societății. A face afaceri este un mod de a utiliza rațional afacerile, de a gândi în perspectivă soluții de business care să fie competitive, să aducă beneficii, de ambele părți. Lumea afacerilor deschide, pe lângă concurență, calea către raționalitate, urmare a faptului că resursele sunt limitate și cererea, pentru a fi acoperită, trebuie să fie bugete disponibile. În afara faptului că un coach face ca antreprenorul să creadă în potențialul său, coach-ul este persoana pe care antreprenorul o ascultă și devine confident, urmare a faptului că relația aceasta se bazează pe încredere și respect reciproc.

Lucrarea identifică factorii care contribuie la realizarea unei echipe între coach și antreprenor, la stabilirea premiselor pentru statuarea echipei din perspectiva resorturilor motivaționale, sociale și materiale care o inițiază. 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 competitivității 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.

Capitolul 2: „Relația dintre coaching și mentorat în dezvoltarea antreprenoriatului din România și Moldova” prezintă o serie de modele prin care se statuează științific limitele acționale, de responsabilitate și de rezultat dintre coacher, mentor și cursant/ucenic. Provocarea din această lucrare este de a unifica conceptele de coaching și mentorat, pe baza faptului acestea sunt favorabile învățării și dezvoltării, indiferent de nevoie, context sau durată, în scopul atingerii unor rezultate care să conducă la achiziția de cunoștințe, competențe, capabilități.

În acest capitol se realizează o analiză critică a conceptelor și modelelor relevante pentru coaching și mentorat în învățarea și dezvoltarea de capabilități și cunoștințe 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, predispus antreprenorului.

Astfel, antreprenoriatul este o construcție științifică cu un puternic caracter aplicativ care are drept scop creșterea nivelului de performanță al activităților economice prin luarea în considerare cerințelor pieței, în sensul adaptabilității ofertei la cerere. Totuși, rolul primordial al antreprenoriatului este generarea de idei pentru crearea de activități economice în scopul formării de valoare adăugată. Ceea ce diferă, din perspectiva antreprenorului, în scopul creării de valoare economică și de piață, este creativitatea și inovația în adaptabilitatea ofertei la cerere, prin valorificarea resurselor economice.

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.

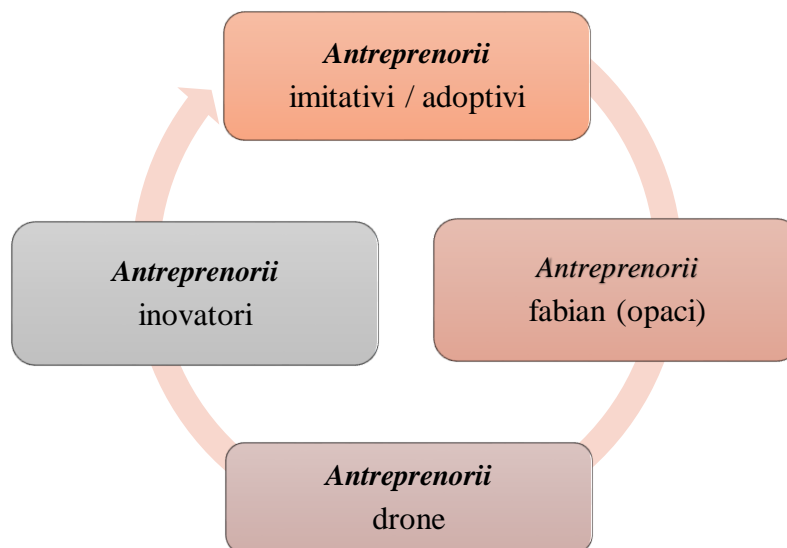


Fig. 2.2. Tipuri de antreprenori

Sursa: Contribuția autorului pe baza literaturii de specialitate studiate

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 ocuitor al oamenilor. Prin intermediul unor instrumente specifice, se distinge poziția antreprenorului în economia modernă. 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. Ideea că antreprenoriatul și creșterea economică sunt foarte strâns și pozitiv legate între ele și-a făcut, fără îndoială, loc de mult timp. Adam Smith, arată că, atunci când diviziunea muncii crește, la fel va crește și dezvoltarea economică. O creștere a numărului de antreprenori duce la creștere economică. Acest efect este rezultatul expresiei concrete a abilităților lor și, mai precis, a înclinației lor de a inova. 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 are loc atunci când persoanele creative reunesc un nou mod de a satisface nevoile prin identificarea de noi oportunități pe piață. Acest lucru se realizează printr-un proces complex care mobilizează și direcționează resursele pentru a livra un anumit

produs sau serviciu clienților, folosind o strategie de intrare pe piață. Produsul final prezintă investitorilor construirea de fluxuri de venituri și profitabilitate, durabile. Proiectarea unui produs și a operațiunilor specifice impun aplicarea criteriilor de sustenabilitate la nivelul consumului de energie și de materiale, contribuind la eliminarea impactului social inechitabil din cauza operațiunilor întreprinderii, inclusiv a impactului său asupra lanțului de aprovizionare.

Din ce în ce mai mult există o recunoaștere a rolului coaching-ului cu privire la importanța sa în susținerea antreprenoriatului prezent și viitor. Lucrarea identifică problema a ceea ce trebuie investigat în acest nou domeniu al activității antreprenoriale. Industria coaching-ului este mare și una dintre cele mai vizibile la nivel mondial. Scopul acestei lucrări este de a oferi o imagine de ansamblu a problemelor de cercetare contemporane, atât pentru antreprenoriat, cât și pentru relația dintre coaching și antreprenoriat. Antreprenoriatul devine un subiect de cercetare mai popular în prezent, în relație cu coaching-ul. Antreprenoriatul poate fi descris ca fiind mentalitatea persoanelor sau organizațiilor implicate activ în căutarea de noi oportunități pentru dezvoltarea afacerilor care să implice nivelul de dezvoltare al unei comunități.

Relația dintre antreprenoriat și coaching se referă la orice activitate inovatoare într-un context în care majoritatea activităților sunt îmbunătățite cu o calitate proactivă și asumarea de riscuri. Esența antreprenoriatului este că activitățile antreprenoriale sunt integrate aproape invizibil în majoritatea organizațiilor existente. Inovația se află în centrul procesului antreprenorial deoarece se concentrează pe crearea de noi întreprinderi sau pe menținerea unei organizații. Antreprenoriatul implică procesele, practicile și activitățile decizionale care conduc la dezvoltarea de produse, servicii sau piețe. Antreprenoriatul, din perspectiva coaching-ului, este conceptualizat ca un set de valori care influențează tendința unei organizații sau persoane fizice de a crea și dezvolta activități inovatoare și care să fie absorbite de către comunitate. Această lucrare demonstrează importanța unei abordări multidisciplinare față de antreprenoriat și valoarea contribuției din domenii conexe.

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

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 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. Creativitatea este un subset de inovare, deoarece conduce la sau face parte din procesul de inovare.

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 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. Antreprenoriatul, ca efect al implicării coachingului în procesul strategic, ajută organizațiile să se poziționeze mai bine pe piață și să susțină un avantaj competitiv. 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 este un proces de învățare pe măsură ce firmele se angajează în explorarea de noi descoperiri. Antreprenoriatul se referă la procesul de reînnoire al organizației. Există o varietate de noi întreprinderi care pot fi efectuate de către organizații în ceea ce privește produsele, piețele și serviciile implicate. Adesea, succesul unei noi întreprinderi va depinde de resursele organizației. Este esențial ca organizațiile să ofere angajaților mai multă autonomie pentru a urmări oportunitățile antreprenoriale locale, deoarece aceștia dețin mai multe cunoștințe despre piețele locale. Noi perspective asupra antreprenoriatului sunt necesare pentru a înțelege rolul capitalului de risc în crearea de noi oportunități.

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. Astfel, coaching-ul este din ce în ce mai folosit pentru a sprijini antreprenorii în diferite etape ale procesului antreprenorial. Datorită abordării sale personalizate, active și orientate spre reflecție, s-a sugerat că este deosebit de potrivită pentru cerințele complexe de locuri de muncă ale antreprenorilor. Cu toate acestea, în contextul antreprenorial, termenul *Coaching* nu are o definiție clară și este frecvent utilizat în mod interschimbabil cu alte tipuri de sprijin. Prin urmare, am căutat să caracterizăm coaching-ul antreprenorial și să-l poziționăm în raport cu intervențiile conexe.

Procesul de antreprenoriat îmbină piese din procese care se desfășoară pe parcursul unei perioade îndelungate în care se apreciază dacă afacerea are sau nu succes. Descompunerea procesului în categorii și componente ajută la înțelegerea factorilor de influență și la modalitatea în care aceștia determină succesul în afaceri. Abilitățile și educația antreprenorului se potrivesc cu ceea ce are nevoie start-up-ul. Oportunitatea poate fi explorată optim cu echipa și resursele care sunt identificate și mobilizate în scopul dezvoltării afacerii. Resursele trebuie utilizate prin prisma raționalității, prin identificarea unei strategii care livrează produsul sau serviciul în funcție de utilitatea așteptată a clienților. Disparitățile dintre aceste elemente de bază sunt semne de probleme. Fiecare categorie trebuie analizată și înțeleasă temeinic și toate piesele de puzzle unite pentru a crea imaginea integrată necesară succesului financiar.

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.

Capitolul 3: „Rolul coaching-ului la nivel de societate. Influența coaching-ului asupra antreprenoriatului – studiu de caz” exemplifică, în baza unui studiu, modalitatea în

care acționează un coacher pentru a rezolva o problema; acesta 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 soluție. A pune întrebări despre aceste probleme deschide percepția, fiind estimate așteptări expansive sau divergente, pentru soluție.

În cadrul capitolului s-a realizat o analiză asupra unui set de întrebări care urmăresc să demonstreze cantitativ și calitativ legătura dintre coaching și antreprenariat. Antreprenorul este o persoană aptă să ia decizii în condiții de risc și incertitudine, cu referire la propriile reflecții cu privire la afacere, însă coacherul-antrenorul, prin faptul că utilizează seturi de date rezultate din metode științifice, modele și teorii axate pe problematica dezvoltării din perspectiva multidisciplinară, va contribui la succesul afacerii prin abordare comprehensivă: economic-mediu-social-cultural-sustenabilitate și durabilitate.

În cadrul analizei s-au folosit 12 întrebări pentru a evidenția, cu ajutorul răspunsurilor, nevoia de mentorat și coaching în România și Moldova pentru antreprenori. Întrebările au fost adresate unui număr de 100 respondenți, bărbați și femei, în proporții egale, vizând antreprenori cu experiență, care au apelat sau au în vedere apelarea la un coach pentru dezvoltarea afacerii.

Aceste întrebări au următorul conținut:

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 îți se recunoască progresul personal.
- 2) Unde cauți un coacher/antrenor?
 - a. În domeniul de business în care lucrezi
 - b. În rețeaua de profesioniști pe care-i cunoști
 - 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 și fiscalitate
- e. Altele.....care?

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

- 4) Ce trăsături ale unui coacher/antrenor ați identificat:
 - a. Cunoștințe vaste
 - b. Disponibilitate
 - c. Rigoare
 - d. Maleabilitate.
- 5) Considerați că în România și Moldova este nevoie de coacheri/antrenori?
 - a. Da
 - b. Nu
 - c. Nu știu.
- 6) Considerați că în România și Moldova se ia în considerare coaching-ul?
 - a. Da
 - b. Nu
 - c. Nu știu.

Întrebări de tip *Reflecție* (focalizare internă)

- 7) 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?
 - a. Da
 - b. Nu știu
 - c. Posibil.
- 8) Considerați că un antreprenor poate fi sprijinit în activitatea sa de un coacher/antrenor permanent sau în anumite situații specifice?
 - a. Da, permanent
 - b. Câteodată, în funcție de presiunile mediului intern al companiei
 - c. Câteodată, în funcție de presiunile mediului extern al companiei
 - d. Atunci când compania intră într-o perioadă de stagnare sau descreștere.
- 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 pașii către succes
 - b. Îi poate atrage atenția când încalcă reguli și proceduri
 - c. Îi poate evidenția noi sensuri pentru afacere
 - d. Îi poate întări încrederea în sine.

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

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

- a. Da
- b. Nu știu
- c. Posibil.

12) Ce fel de relații se pot stabili între antreprenor și un coacher/antrenor?

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

Analiza relației dintre mentorat și antreprenariat se bazează pe interviuarea a 100 de persoane care au răspuns la 12 întrebări, grupate în patru categorii, așa cum am menționat mai sus. Cele patru categorii de întrebări arată atitudinea față de antreprenariat pornind de la problematizare (identificarea deciziei de a apela la un mentor pentru dezvoltarea unor competențe specifice antreprenariatului) - itemi care răspund la obiectivul **Decizional/Acțiune concentrată**, trecând prin procesul de introspecție a nevoii de antreprenariat, prin manifestarea caracterului **Interpretativ** al utilității conceptului de mentorat, precum și prin procesul de **Reflecție** (focalizare internă asupra trăsăturilor caracteristice antreprenariatului care pot fi evidențiate cu ajutorul mentorului), încheind cu asumarea deciziei de a apela la un mentor prin definirea relației dintre antreprenariat și mentorat, dintre antreprenor și mentor (itemi care răspund în mod direct **Obiectivului asumat** prin prisma conștientizării influenței exterioare).

Participanții - au fost antreprenori, oameni 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 din mediul urban, 42%. Totodată, s-a păstrat un echilibru de gen, 48% fiind femei și 52% bărbați.

Etica - toți participanții au respectat principiile etice și de deontologie profesională în ceea ce privește apartenența la profesie.

Procesul de cercetare și analiza datelor - cele mai multe informații desprinse din analiză 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 și 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 și normelor legale în vigoare, a standardelor specifice, în condiții de empatie a antreprenorului cu echipa de lucru.

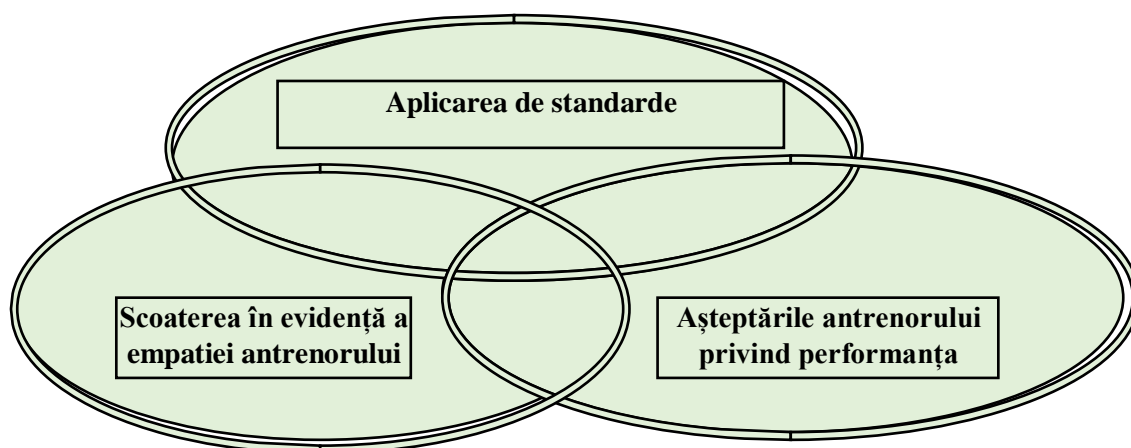


Figura 3.14. Elementele de favorizare a antreprenoriatului

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.

$$\mathbf{X} = \sum_{i=1}^n \mathbf{x}_i$$

Astfel, se determină funcția obiectiv: $y=f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$, care, prin luarea în considerare a variabilelor:

(**h**) durata alocată învățării,

(**n**) competențele dezvoltate,

(**x₁**) indicatorii strategici asumați și implementați la nivelul companiei, parte a procesului de consolidare a învățării

(**x₂**) indicatorii de monitorizare ai performanței

va lua în considerare următoarea funcție: $y=h(\mathbf{I}\mathbf{x}_1*\mathbf{I}\mathbf{x}_2)^{1/n}$

în care: **h** - reprezintă numărul de ore de învățare, **n** reprezintă numărul competențelor dobândite prin învățare iar **Ix₁** și **Ix₂** - reprezintă indicii indicatorilor de performanță asumați dar și de monitorizare a aplicării indicatorilor, arată faptul că numărul de soluții adoptate de către antreprenor reprezintă o congruență între mediul intern și mediul extern prin faptul că indicatorii de performanță urmăresc atât productivitatea, cât și vânzările, iar indicatorii de monitorizare urmăresc modul de implementare a indicatorilor asumați prin programul antreprenorial, referitor la valorificarea rațională a factorilor de producție, validarea produselor realizate de către piață, în urma raportului cerere-ofertă.

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 competențelor dobândite prin învățare (**n**), efect al programelor de coaching care concură la obținerea de indicatori de performanță și de monitorizare a rezultatelor antreprenoriale. Funcția obiectiv subliniază faptul că numărul de soluții adoptate de către antreprenor reprezintă o congruență între mediul intern și mediul extern prin faptul că indicatorii de performanță urmăresc atât productivitatea, cât și vânzările, iar indicatorii de monitorizare urmăresc modul de implementare a indicatorilor

asumați prin programul antreprenorial, referitor la valorificarea rațională a factorilor de producție, validarea produselor realizate de către piață, în urma raportului cerere-ofertă.

Un alt mod de analiză pe care am întreprins-o a fost luarea în considerare a doi itemi pentru a vedea nivelul de influență dintre activitatea de coaching și dezvoltarea antreprenorialtului în România și Moldova.

Astfel, întrebarea inițială 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 mentorat în antreprenoriat?* (a) Da, b) Nu știu, c) Posibil) a fost analizată cu întrebarea inițială I6 - *Considerați că un antreprenor poate fi sprijinit în activitatea sa de un coacher/antrenor permanent sau in anumite situații specifice?* (a) Da, permanent, b) Câteodată, în funcție de presiunile mediului intern al companiei, c) Câteodată, în funcție de presiunile mediului extern al companiei, d) Atunci când compania intră într-o perioadă de stagnare sau descreștere), întrebări considerate valide, a căror interpretare statistică este dată Tabelul nr. 3.6 și Tabelul nr. 3.7 din cuprinsul lucrării.

Din cele două întrebări analizate, reiese foarte clar faptul că cei mai mulți respondenți nu dețin foarte multe informații despre rețelele de antreprenori din România și Moldova care să sprijine tinerii cu idei antreprenoriale și 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 și 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, mulți antreprenori au arătat că doresc permanent sprijinul unui mentor - procentul de validitate a fost 60%, fiind urmat de nevoia de mentor doar în situații în care compania se confruntă cu dificultăți: variantele de răspuns 18 - *Câteodată, în funcție de presiunile mediului intern al companiei*, 19 - *Câteodată, în funcție de presiunile mediului extern al companiei* au înregistrat un procent de validitate de 22%.

Din analiza datelor menționate în chestionare au reieșit următoarele:

- antreprenorii din România și Moldova nu consideră că termenii de „coaching” și „mentorat”, respectiv „coacher” și „mentor” diferă;
- antreprenorii au nevoie de antrenori/coach pentru a le da soluții unor problem

concrete, identificabile, nu consideră că pot fi deveni mai buni antreprenori prin programe de învățare;

- antreprenorii apelează la coach doar în măsura în care se simt copleșiți de probleme și doresc soluții concrete, așa cum am menționat în funcția obiectiv determinată în urma analizei;
 - în ceea ce privește dezvoltarea unei rețele de antreprenoriat, au în vedere furnizarea de soluții de către antreprenorii de succes, pe care să le aplice la nivelul propriei afaceri;
- funcționează, încă, în România și Moldova un anumit mimetism instituțional prin care se validează modele de succes.

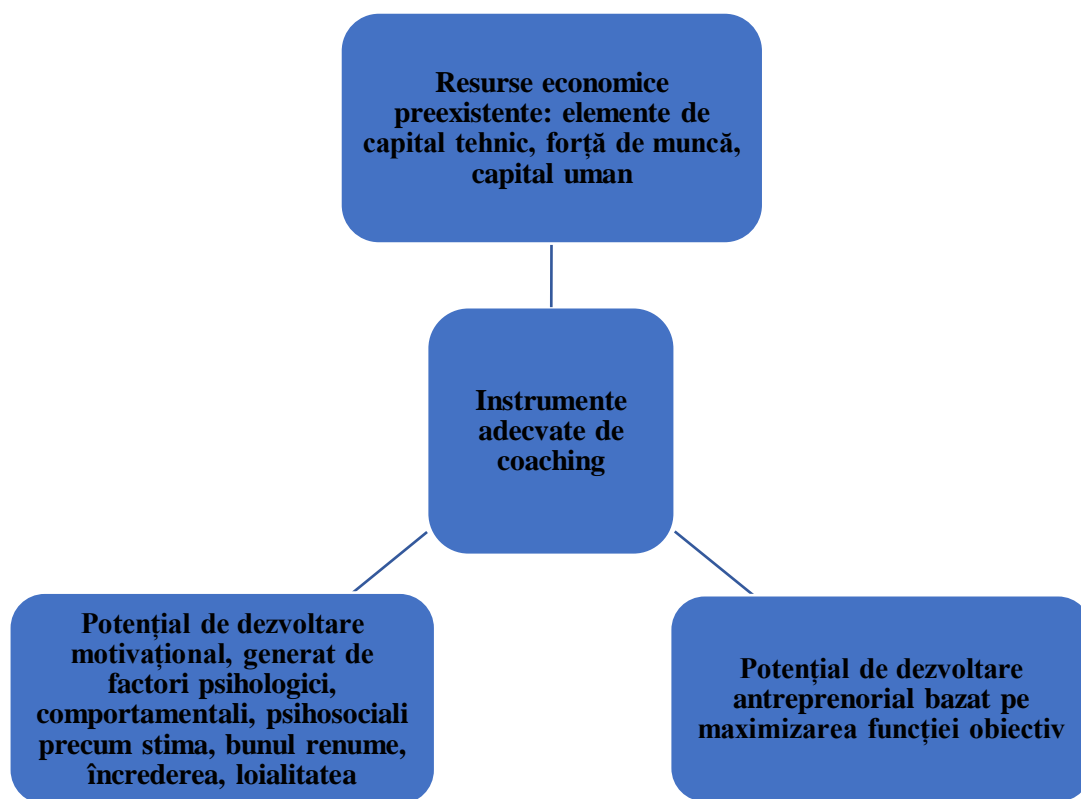
Considerăm că educația antreprenorială este cheia de boltă a oricărei abordări economice sustenabile la nivel local, național și regional. Prin educație, respectiv prin educație antreprenorială, tinerii, populația în general, pot aborda probleme complexe din realitatea economică având ca principal mod 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 indituit 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 ȘI RECOMANDĂRI

În cadrul lucrării am avansat o serie de concepte teoretice care determină un anumit comportament etic al antreprenorului în legătură cu societatea, pe de o parte, și 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 îl antreprenorul îl va dezvolta în urma învățării. Cheia de bază a cercetării noastre este rolul învățării în procesul antreprenorial și modalitatea în care coacher-ul influențează acest proces, nu doar alegerea unor soluții la probleme.

Concluzia desprinsă în urma studiului este: antrenorul de antreprenori (coacher-ul) nu este un emițător de soluții, el doar maximizează motivația antreprenorului prin indicarea beneficiilor învățării și a aplicării acesteia la nivelul actului antreprenorial.



Coaching-ul permite antreprenorilor identificarea celor mai bune măsuri pentru a crea un mediu de afaceri curat, sustenabil și performant. Performanța nu este legată doar de nivelurile ridicate ale indicatorilor de profitabilitate ci, în principal, de gradul de inovație pe care produsele le încorporează și le determină să confere utilitate economică consumatorului sau utilizatorului.

Coaching-ul este în antiteză cu controlul și obligația, conferă suplețe actului managerial întrucât face apel la învățare, la empatie, la reflecție, la analiză a stărilor și factorilor care pot limita succesul. Totodată, coaching-ul influențează starea de bine a managerului, căci antrenorul reușește, prin bune exemple, să domolească spiritul combativ, competitiv, combatant al antreprenorului care ar putea influența ego-ul și stima de sine și mai puțin empatia și solidaritatea în raport cu proprii salariați. Coaching-ul permite liderului să influențeze punctele forte și cunoștințele oamenilor pe care îi antrenează. Acest lucru influențează liderii să se concentreze asupra imaginii de ansamblu, previne abordarea asupra intereselor specifice, proprii și particulare și oferă angajaților posibilitatea de a-și dovedi competența.

Antrenorul sau coacher-ul este acel personaj care provine, inițial, din lumea sportului și

se preocupă să aducă, pe lângă spiritul competitiv al sportivului, și motivația intrinsecă, resorturile proprii care îl duc către succes. La fel ca antrenorii personali pentru sportivi, un antrenor bun poate contribui la:

- permanenta îmbunătățire a abilităților proprii
- oferirea de feedback pentru orice activitate întreprinsă de un antreprenor
- oferirea de instrucțiuni privind utilizarea de instrumente și tehnici pentru a depăși obstacolele care apar în procesul dezvoltării antreprenoriale
- oferirea de tehnici de stimulare a motivației atunci când este cea mai mare nevoie de ea.

Mijloacele de susținere a antreprenoriatului pe care coaching-ul le promovează sunt de fapt, elemente latente pe care antrenorul doar le scoate la suprafață.

Propunere de termeni motivaționali utilizați 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	Resiliență	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

Lucrarea de cercetare evidențiază 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.
- 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.

Recomandări

În urma analizei realizate și a recomandării de termenilor motivaționali utilizați în limbajul de business, precum și a distincției dintre rolul coacher-ului și al mentorului, formulăm următoarele propuneri menite să contribuie la consolidarea practicilor antreprenoriale sustenabile:

1. Se recomandă integrarea termenilor motivaționali în cultura organizațională, pentru a susține formarea unei mentalități proactive, reziliente și orientate spre performanță.
2. 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.
3. Se impune o înțelegere clară a diferențelor dintre coacher și mentor, în vederea utilizării eficiente a fiecăruia în dezvoltarea profesională a antreprenorilor.
4. Asumarea riscului antreprenorial trebuie însoțită de învățarea metodelor de management și de cultivarea discernământului în luarea deciziilor strategice.
5. Este necesară încorporarea principiului învățării continue în strategiile de business, ca element fundamental al inovației și dezvoltării durabile.
6. Dezvoltarea abilității de anticipare ar trebui susținută prin traininguri și coaching, pentru a permite liderilor să răspundă rapid și eficient cerințelor pieței.
7. Limbajul motivațional utilizat în comunicarea internă trebuie să fie clar, coerent și aliniat obiectivelor companiei, pentru a spori implicarea și responsabilizarea echipei.
8. Consecvența și responsabilizarea personală trebuie promovate ca standarde de evaluare a performanței individuale și colective în cadrul organizațiilor.
9. Se propune construirea unui cadru educațional axat pe dezvoltarea competențelor soft, precum empatia, autodisciplina și inițiativa, esențiale pentru un antreprenoriat modern.
10. 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.

BIBLIOGRAFIE

1. **ANALOU, 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*. Thousand 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. Thousand 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. Thousand Oaks: Sage Publishing, Ltd., 2004. ISSN 0149-2063. [citat 19.11.2025].

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

Articole în reviste de circulație internațională

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>

Articole în reviste din Registrul Național al revistelor de profil, categoria B

4. ELENA LUPANCU POPA, ALIONA LISÎI, CRISTINA BĂLĂCEANU, MIHAELA GRUIESCU, Linii directoare ale coaching-ului în antreprenariat. 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
5. 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>
6. 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>
7. 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](https://doi.org/10.52388/1812-2566.2025.1(102).06)

Articole în lucrările conferințelor științifice internaționale

8. 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>
9. 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>
10. 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>

ADNOTARE

”Coaching-ul și dezvoltarea personală în antreprenoriatul din România și Moldova”, Teză de doctor în științe economice, 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 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 cerințele societății bazate pe cunoaștere și cunoștințe, 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 cercetare 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 a 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 noide 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 creșterea nivelului de performanță 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 lucrarea 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

” Коучинг и личностное развитие в румынском предпринимательстве”, Докторская диссертация по экономическим наукам, 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 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”, Thesis of Doctor of Economic Sciences, 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's sheets, 5 – co-author's sheets).

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 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 coacher/mentor in the process of remodeling entrepreneurship decisions to increase the level of business performance and sustainable business development.

Applicative 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.

LUPANCU-POPA ELENA

**COACHING-UL ȘI DEZVOLTAREA PERSONALĂ ÎN
ANTREPRENORIATUL DIN ROMÂNIA ȘI MOLDOVA**

**SPECIALITATEA 521.03 - Economie și management în domeniul
de activitate**

**Rezumatul
Tezei de doctor în științe economice**

Aprobat spre tipar: 04.05.2026

Hârtie: ofset. Tipar: ofset.

Coli de tipar: 2,90

Formatul hârtiei: 60x84 mm 1/16

Tiraj: 100 ex.

Comanda nr. 99

„INTERPRINT”

**Adresă poștală: loc. Bacău, str. Bucium, nr. 13, cod poștal 602300, jud. Bacău
Telefon: 0748 307 889**