



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE  
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE - IOSUD  
Str. Lt. Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România  
Tel/Fax: +40-245-206104  
<http://scoaladoctorala.valahia.ro/>



**MANAGEMENTUL ȘI LEADERSHIPUL ECHIPEI DE LUCRU -  
CONLUCRARE PENTRU PERFORMANȚĂ  
-REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT-**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,**

**Prof.univ.dr. Delia-Mioara POPESCU**

**STUDENT-DOCTORAND,**

**Ramona-Elena GABREA**

**TÂRGOVIȘTE**

**2018**

## **CUPRINS**

Lista abrevierilor

Lista figurilor

Lista tabelelor

## **INTRODUCERE**

### **CAPITOLUL 1. ABORDĂRI TEORETICE PRIVIND ECHIPA DE LUCRU**

- 1.1. Echipa versus grup: delimitări conceptuale
  - 1.1.1. Grupul și randamentul grupului - abordări psiho-sociologice
  - 1.1.2. Identificarea socială și rolul ei în cadrul grupurilor
  - 1.1.3. Grup și echipa: subsumari și convergențe
- 1.2. Echipa de lucru
  - 1.2.1. Concept și caracteristici
  - 1.2.2. Colaborarea inter-echipe
- 1.3. Tipologia echipelor de lucru
  - 1.3.1. Tipologia consensuală a lui S.G. Cohen și D.E. Bailey
  - 1.3.2. Tipuri de echipe emergente
    - 1.3.2.1 Echipa la distanță
    - 1.3.2.2. Echipa dispersată
    - 1.3.2.3. Echipa multiculturală
    - 1.3.2.4. Echipa de proiect
    - 1.3.2.5. Echipa auto-coordonată

### **CAPITOLUL 2. LEADERSHIPUL ȘI MANAGEMENTUL ECHIPEI DE LUCRU: CONCLUZII PENTRU PERFORMANȚA**

- 2.1. Abordări privind performanța echipei de lucru
  - 2.1.1. Conceptul de performanță a echipei
  - 2.1.2. Factorii de influență a performanței echipei de lucru
  - 2.1.3. Obiective, angajare și performanță
  - 2.1.4. Modele reprezentative ale performanței echipei de lucru
- 2.2. Managementul echipelor emergente
  - 2.2.1. Echipa la distanță
    - 2.2.1.1 Particularitățile managementului la distanță
    - 2.2.1.2. Riscurile managementului la distanță
    - 2.2.1.3. Rolul managerului în gestiunea echipelor la distanță
    - 2.2.1.4. Emergența NTIC și managementul la distanță
    - 2.2.1.5. Provocări și oportunități în managementul la distanță
  - 2.2.2. Echipa de proiect
- 2.3. Leadershipul echipei de lucru
  - 2.3.1. Relația dintre leadershipul autocratic și performanța echipei
  - 2.3.2. Conceptul de leadership partajat
  - 2.3.3. Rolul leadershipului partajat în performanța echipei de lucru

### **CAPITOLUL 3. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND FACTORII DE CREȘTERE A PERFORMANȚEI ECHIPEI DE LUCRU**

- 3.1. Metodologia și epistemologia cercetării

- 3.1.1. Contextul cercetării
- 3.1.2. Cadrul epistemologic al cercetării
- 3.1.3. Obiectivele cercetării
- 3.1.4. Ipotezele cercetării
- 3.1.5. Elaborarea și aplicarea chestionarului
- 3.1.6. Eșantionarea
- 3.2. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării
  - 3.2.1. Angajarea individuală în îndeplinirea obiectivelor echipei
  - 3.2.2. Calitatea experienței de grup
  - 3.2.3. Viabilitatea echipei
  - 3.2.4. Performanța echipei
  - 3.2.5. Leadershipul practicat
- 3.3. Verificarea ipotezelor
- 3.4. Analiza punctelor tari și a punctelor slabe

## **CAPITOLUL 4. RECOMANDĂRI PRIVIND CREȘTEREA PERFORMANȚEI ECHIPEI DE LUCRU**

- 4.1. Perfecționarea comunicării și coordonării prin coaching
- 4.2. Îmbunătățirea managementului echipelor multiculturale
  - 4.4.2.1. Emergența identității culturale
- 4.3. Promovarea diversității în cadrul echipelor
- 4.4. Eficientizarea managementului echipelor la distanță
  - 4.4.1..Dezvoltarea sentimentului de apartenență în cadrul echipelor la distanță
  - 4.4.2. Acțiuni privind comunicarea și climatul organizațional
  - 4.4.3. Acțiuni privind claritatea rolurilor, realizarea personală, calitatea muncii, descentralizarea și leadershipul participativ
- 4.5. Eficientizarea colaborării între echipe

### **CONCLUZII FINALE /**

### **CONTRIBUȚII PERSONALE /**

### **LIMITELE CERCETĂRII ȘI POSIBILE DEZVOLTĂRI ULTERIOARE /**

### **BIBLIOGRAFIE /**

### **ANEXE /**

## **IMPORTANȚA, ACTUALITATEA ȘI NOUȚATEA TEMEI**

Organizațiile private și publice suferă schimbări majore. Complexitatea crescândă a mediului de lucru aduce modificări semnificative, astfel încât acum este dificil pentru o persoană să gestioneze, să dezvolte soluții și să ia decizii singură.

Deși organizația dispune de o serie de practici de performanță (managementul calității, redesignul proceselor, reducerea costurilor, externalizarea activităților, CRM etc), cele mai recente cercetări au concluzionat că există totuși o pârgie de performanță insuficient utilizată: munca în echipă. Ori, echipa poate fi un factor major performanță. Motivele pentru promovarea muncii în echipă sunt numeroase: echipele sunt locul în care se produce performanța colectivă, deoarece acestea reunesc competențe și experiență; echipele pot crea un angajament puternic din partea membrilor, ele constituind, de asemenea, un loc de învățare, de transfer competențe, o sursă de creativitate și inovație).

Organizațiile performante își organizează, în general, angajații, în jurul echipelor și îi recompensează pentru performanța acestora. Lucrul în echipă este, de asemenea, unul dintre valorile esențiale ale organizațiilor de succes.

Asistăm, în prezent, la o fuziune a vieții profesionale cu cea privată, grație în special noilor tehnologii. Principala provocare managerială, atât la nivelul organizației cât și la cel al echipei de lucru constă în emergența generației Y, ca reprezentantă a epocii digitalizării. Echipa secolului 21 este compusă, în măsură tot mai mare din angajați ce aparțin generației Y. Pe de o parte, generația Y are dificultăți de integrare pe piața muncii, iar pe de alta parte, organizațiile întâmpină dificultăți în integrarea generației Y în matricea profesională. Managementul organizației trebuie să pornească de la înțelegerea așteptărilor generației Y, pentru a putea valorifica potențialul acesteia.

Din punct de vedere epistemologic, lucrarea de doctorat dezvoltă o abordare pluridisciplinară a subiectului dezbătut (performanța echipei și factorii de creștere ai acesteia la locul de muncă). Se urmărește expunerea poziționării cercetării față de problema supusă analizei (lipsa corelării dintre performanța individuală și cea a echipei de lucru departamentale în domeniul producției).

Abordarea este una pozitivă și se realizează prin intermediul utilizării conceptelor care permit exprimarea și măsurarea din punct de vedere cantitativ a fenomenului studiat. Rezolvarea problemei științifice presupune folosirea unor concepte și metode din domenii diverse: economie, marketing, management, econometrie și statistică.

## STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Construcția tezei de doctorat s-a bazat pe o structură clasică. Prima parte, cuprinzând primele două capitole are ca axă de cercetare cadrul teoretic al echipei de lucru, interconectat cu leadershipul și managementul acesteia. A doua parte este formată din capitolele trei și patru, având o vocație exclusiv practică.

**Capitolul 1 - Abordări teoretice privind echipa de lucru** abordează exigențele definirii echipei de lucru într-o viziune integratoare, pornind de la delimitările conceptuale dintre grup și echipă, continuând cu conceptul și caracteristicile echipei de lucru. Capitolul se încheie cu analiza tipologiilor relevante ale echipei de lucru, prezente în literatura de specialitate, accentul fiind pus pe tipurile de echipe emergente (echipa la distanță, echipa dispersată, echipa multiculturală etc).

**Capitolul 2 - Leadershipul și managementul echipei de lucru: conlucrare pentru performanță** abordează, în prima parte, conceptul de performanță a echipei, din perspectiva obiectivelor, angajării în îndeplinirea lor și factorii de influență a performanței echipei. Un management și un leadership corespunzătoare tipului de echipă sunt cei doi piloni majori ai performanței acesteia. Ca urmare, am considerat necesar să investigăm atât managementul diverselor tipologii ale echipei de lucru cât și rolul leadershipului partajat în performanța echipei de lucru.

**Capitolul 3 - Cercetare empirică privind factorii de creștere a performanței echipei de lucru** reprezintă trecerea din câmpul teoretic în cel pragmatic al investigației noastre, prin analiza și interpretarea rezultatelor cercetării, având ca finalitate identificarea determinantilor performanței echipei de lucru. Verificarea ipotezelor formulate s-a realizat, ca de altfel, și analiza și interpretarea rezultatelor cercetării empirice, cu ajutorul programului statistic SPSS.

**Capitolul 4 - Recomandări privind creșterea performanței echipei de lucru** reprezintă practic finalitatea demersului nostru, dar și o continuare firească a concluziilor rezultate, fiind gândit ca un set de propuneri axat pe 5 piloni: comunicare prin coaching, management, diversitate, leadership participativ și colaborarea inter-echipe.

### **Metodologia cercetării**

Parcursul unei bibliografii de specialitate preliminare, reprezentând nume de notorietate în domeniu ne-a permis formularea întrebărilor cercetării:

1. Cât și cum se angajează membrii unei echipe în îndeplinirea obiectivelor echipei?
2. Care este rolul experienței de grup în îndeplinirea obiectivelor echipei?

3. Care este rolul viabilității echipei și cum poate fi determinată?
4. Cum poate fi evaluat randamentul echipei de lucru?
5. Ce tip de leadership este adecvat pentru eficientizarea echipei de lucru?

### **Obiectivele cercetării**

Obiectivul fundamental al cercetării îl reprezintă indentificarea și analiza factorilor de creștere a performanței echipei de lucru din perspectiva asigurării unui raport funcțional între managementul și leadershipul echipei.

Data fiind complexitatea și dificultatea obiectivului fundamental al cercetării, am formulat un set de obiective derivate:

1. Analiza măsurii și modului de angajare individuală în îndeplinirea obiectivelor echipei.
2. Investigarea calității experienței de grup: comunicarea, climatul și ambianța în cadrul echipei.
3. Analiza viabilității echipei: încrederea reciprocă, încrederea în manager și împărțirea responsabilităților.
4. Evaluarea randamentului echipei: performanța individuală, performanța colectivă, expertiza tehnică și comportamentală a managerului.
5. Analiza tipului de leadership practicat în cadrul echipei.

În scopul îndeplinirii obiectivelor propuse, am utilizat ca metode de cercetare analiza bibliografiei de specialitate și ancheta pe baza de chestionar.

### **Ipotezele cercetării empirice**

Ipoteza centrală derivă din obiectivul fundamental al cercetării și se formulează astfel: performanța echipei de lucru este rezultatul sinergiei dintre performanța individuală, managementul echipei și stilul de leadership practicat.

Am urmărit atât asigurarea concordanței punctuale între obiectivele derivate și ipotezele derivate, cât și formularea clară a ipotezelor, ceea ce ne-a permis creșterea gradului de acuratețe a cercetării.

Chestionarul a fost elaborat pornind de la obiectivele și ipotezele cercetării, iar itemii chestionarului au fost formulați astfel încât să permită prelucrarea informațiilor cu ajutorul sistemului Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

## CONCLUZII FINALE

Pe parcursul tezei noastre de doctorat, am urmărit permanent să asigurăm răspunsuri fundamentate la întrebarea: De ce sunt unele echipe eficiente în timp ce altele nu reușesc?

O echipă este eficientă atunci când este benefică organizației și membrilor săi și când supraviețuiește suficient timp pentru a-și îndeplini obiectivele. În primul rând, echipele există pentru a servi unor scopuri organizaționale, astfel încât eficacitatea este măsurată parțial prin realizarea acestor obiective. În al doilea rând, eficiența unei echipe se bazează pe satisfacția și bunăstarea membrilor săi.

În cele din urmă, eficacitatea echipei include capacitatea echipei de a supraviețui suficient de mult pentru a-și îndeplini scopul. Echipele cu durata de viață redusă pot fi o tendință emergentă în cadrul organizațiilor, dar chiar și aceste "echipe flash" se pot destrăma prematur, fie literalmente (oamenii refuză să se alăture sau să rămână cu echipa), fie cognitiv (membrii devin cognitiv și emoțional dezangajați față de echipă).

Construirea unei echipe de succes necesită o implicare puternică a celor desemnați. Echipa atrage, în general, profesioniști cu un profil comportamental cooperativ. În ceea ce privește seful echipei, el trebuie să acționeze competitiv, pe baza îmbinării diferitelor profiluri comportamentale componente ale echipei.

Concluzia esențializantă a cercetării se referă la existența unui spațiu de manevră extrem de generos, în ceea ce privește metodele, tehnicile și instrumentele utilizate în vederea creșterii performanței echipei de lucru.

Echipa, privită ca un cumul sinergic de personalități este supusă riscului conflictelor. Asigurarea unui echilibru dinamic între leadershipul și managementul echipei conduce la transformarea echipei într-una eficientă, în care membrii acesteia înțeleg și apreciază diferențele, împărtășesc aceleași obiective și aceleași sentimente privind apartenența la echipă. Cele mai bune rezultate sunt obținute datorită complementarității membrilor echipei.

## CONTRIBUȚII PERSONALE

Departa de a fi epuizat problematica complexa a performanței în echipa de lucru, produsul final al parcursului nostru doctoral a adus clarificări care se pot constitui în câteva contribuții în sfera teoretică și respectiv pragmatică.

### **a. Contribuții cu caracter de sinteză:**

- Analiza critică a principalelor curente de gândire și modele privind performanța echipei de lucru;
- Sinteza abordărilor conceptului de echipă de lucru;
- Delimitarea conceptuală a tipurilor de echipe emergente;
- Sinteza principalelor controverse privind leadershipul echipelor de lucru.

### **b. Contribuții cu caracter teoretic și experimental:**

- Cercetare empirică în cadrul echipelor departamentale din câteva industrii ;
- Analiza managementului în echipele la distanță;
- Operaționalizarea constructelor ipotetice;
- Evaluarea impactului factorilor cauzali asupra performanței echipelor de lucru.

### **c. Contribuții cu caracter științific și curricular:**

- Elaborarea rapoartelor de progres al cercetării științifice;
- Finalizarea tezei de doctorat.

### **d. Noutatea tezei de doctorat:**

- Obiectivul tezei de doctorat, din perspectiva cercetării teoretice și pragmatice;
- Formularea de recomandări privind creșterea performanței echipei de lucru;
- Identificarea elementelor manageriale și lideriale implicate în eficientizarea lucrului în echipa.

### **e. Utilitatea rezultatelor cercetării:**

Din perspectiva științifică, principalul aport în domeniul cunoașterii constă în investigarea echipei de lucru și a rolului acesteia în creșterea performanței.

Din perspectiva didactică, cercetarea efectuată și concluziile rezultate pot constitui baza elaborării unor studii cu privire la stimularea performanței în echipele de lucru.

Din perspectiva aplicativă, demersul întreprins oferă atât posibilitatea de a fundamenta cunoștințele acumulate din experiență, cât și utilizarea recomandărilor și a bunelor practici în scopul creșterii performanței.

### **f. Valorificarea și diseminarea rezultatelor științifice în mediul academic și științific**

Pe parcursul studiilor doctorale, rezultatele științifice obținute s-au concretizat astfel:



- Susținerea de lucrări în cadrul unor conferințe;
- Participarea la evenimente științifice naționale;
- Publicarea de articole (în calitate de coautor) în reviste indexate în baze de date internaționale BDI și volumele unor conferințe internaționale indexate ISI.

## **DEZVOLTĂRI ULTERIOARE**

- Cercetarea empirică efectuată ar putea fi extinsă și în alte domenii de activitate, fie în cadrul echipelor departamentale, fie în cadrul echipelor de producție;
- O analiză comparativă pe cele două tipuri de echipe ar fi extrem de utilă în identificarea determinanților tipologici specifici ai performanței;
- Digitalizarea economiilor favorizează apariția în cascadă a echipelor virtuale; Cat de mult s-ar diminua rolul leadershipului în acest caz? Ar reuși managementul echipei să facă față noilor provocări? Iată deci o altă posibilă direcție de cercetare viitoare.

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Ammeter, A.P., J.M. Dukerich (2002). *Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams*, Engineering Management Journal, vol.14, no.4.
2. Aoun, J. (2004). *Manager une équipe multiculturelle : Faire de la diversité une clé de la performance*. France: ESF.
3. Aubé, C., V. Rousseau (2010). *Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness*, Group & Organizational Management, vol.35.
4. Aubé, C., V. Rousseau (2011). *Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 84.
5. Bellaïche A.-S., (2013), *Manager vos collaborateurs à distance*, L'Usine Nouvelle.
6. Besser H., (2013), *Manager à distance*, ESF e diteur.
7. Bruna M.G. (2011), *Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité*, Management et Avenir, vol. 3 (43).
8. Bruna M.G. & Chauvet M. (2013), *La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif*, Management International, vol. 17.
9. Capgemini Consulting, Impacts des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la qualité de vie et la santé au travail, [https://www.capgemini.com/consulting-fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/impacts\\_des\\_ntic\\_sur\\_la\\_qualite\\_de\\_vie\\_et\\_la\\_sante\\_au\\_travail.pdf](https://www.capgemini.com/consulting-fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/impacts_des_ntic_sur_la_qualite_de_vie_et_la_sante_au_travail.pdf), accesat la 22.07.2017, ora: 16: 50.
10. Chanlat J.-F., Dameron S., Dupuis J.-P., De Freitas M.E. & Ozbilgin M. (2013), *Management et Diversité : lignes de tension et perspectives*, Management international, vol. 17.
11. Chevrier S. (2012), *Peut-on faire virtuellement équipe ?*, Nouvelle revue de psychosociologie, n°14.
12. Chiocchio F., Essiembre H. (2009), *Cohesion and Performance: A Meta-Analytic Review of Disparities Between Project Teams. Production Teams, and Service Teams*; Small Group Research.
13. Devillard O. (2005), *Dynamiques d'équipes*, Editions d'Organisations, Paris.
14. Emery, F. E. & Trist, E. L. (1960). *Socio-technical systems*. în: Churchman, C. W. et al., *Management sciences, models and techniques*. London: Pergamon Press;

15. Ensley, M.D., Pearson A. et Pearce C.L. (2003). *Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda*, Human Resource Management Review, vol. 13.
16. Federman-Stein, R. (2000), *Using Student Teams in the Classroom. A Faculty Guide*.
17. Fletcher, J.K. et Kaufer K. (2003). *Shared leadership : Paradox and possibility*, în *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Californie, Thousand Oaks, Sage Publications.
18. Franck E. et Gilbert P. (2007), *Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle*, Marché et organisations, N° 4.
19. Frost and Sullivan, (2006), *New Research Reveals Collaboration Is a Key Driver of Business Performance Around the World*. Whitepaper. Microsoft Press Release. Redmond, Washington, June 5.
20. Galbraith, J. K. (1994), *False economies*, New Statesman & Society, 7(290).
21. Hackman, J. R. (1990), *Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork*, Ed. Jossey-Bass, California.
22. Hansen, M. T., Nohria N. (2004), *How to Build Collaborative Advantage*. MIT Sloan Management Review 46, no. 1.
23. Harvey, L., & Green, D. (2004),. *Employer satisfaction*. Quality in Higher Education Project. Birmingham: The University of Central England.
24. Hecht, T. D., Allen, N. J., Klammer, J. D., & Kelly, E. C. (2002). *Group beliefs, ability, and performance: The potency of group potency*. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6(2).
25. Henry Mintzberg, (1997), *Managing on the edges*, International Journal of Public Sector Management , Vol. 10 Issue: 3, *apud* A.E. Ellinger, P.J. Daugherty, S.B. Keller (2000), *The Relationship between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U.S. Manufacturing Firms: an Empirical Study*. Journal of Business Logistics, Vol. 21 (No. 1) (2000).
26. Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). *Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication*. Organization Science, vol. 16.
27. Hitchcock A.- cineast, [https://en.wikipedia.org/wiki/Alfred\\_Hitchcock](https://en.wikipedia.org/wiki/Alfred_Hitchcock), accesat la 13.11.2017, ora 18:20.
28. Johnson, N. J., & Klee, T. (2007). *Passive-aggressive behavior and leadership styles in organizations*. Journal of Leadership & Organizational Studies, vol. 14(2).

29. Kerzner H., Saladis F. P., (2009), *Project management - A systems approach to Planning Scheduling and Controlling*. Tenth Edition.
30. Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). *Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis*. Journal of Applied Psychology, 84(6).
31. Klein, T., & Ratier, D. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, Rapports et Documents No. 49, Centre d'Analyse Stratégique, Paris.
32. Les 5 attentes majeures de la Génération Y au travail, <http://www.3hcoaching.com/generation-y/les-5-attentes-majeures-de-la-generation-y-au-travail/>, accesat la 25.07.2017, ora 14:25.
33. Livian Y. F., Parot I. (2008), *Les espoirs déçus des équipes à distances*, Annales des Mines - Gérer et comprendre, n°3.
34. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc; US.
35. Loth, D. (2006). *Le management interculturel*. France: L'Harmattan.
36. Marlène, C. (2008). *La gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle*. Mémoire de maîtrise en Gestion de projet, Rimouski : l'Université du Québec à Rimouski.
37. Mathieu J.E., Maynard M.T., Rapp T.L & Gilson L.L. (2008), *Team Effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future*, Journal of Management.
38. Mayo E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard.
39. Maxwell, J.,C., (2003), *Cele 17 legi ale muncii în echipă*, Ed. Amaltea, București
40. McClelland, D.C. et Boyatzis R.E. (1982). *The leadership motive pattern and long-term success in management*, Journal of Applied Psychology, vol. 67, no. 6.
41. Mohrman S.A., Cohen, S.G., Mohrman, A.M. (1995). *Designing team-based organizations*, New Forms for Knowledge Work San Francisco, CA Jossey Bass Publishers.
42. Mucchielli R. (2009), *Le travail en équipe*, éditions ESF.
43. Mucchielli, A. (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris: Armand Colin.
44. Mucchielli, R. (2007), *Le travail en équipe./ Clés pour une meilleure efficacité collective*. 10<sup>e</sup> édition. Coll. Formation Permanente. Issy les Moulineaux : ESF éditeurs.
45. Newberg A., Waldman M. R. (2006), *Why We Believe What We Believe: Uncovering Our Biological Need for Meaning, Spirituality, and Truth*, Ed. Scribner, USA.

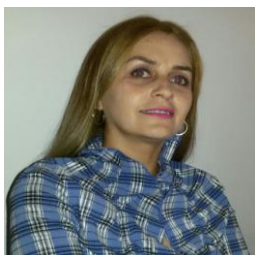
46. Noyé, D. (2016), *Développer une équipe performante-Piloter son équipe avec le management situationnel*, Eyrolles.
47. Parot I. (2006), *Pour une meilleure compréhension des équipes à distance : analyse comparée de 6 équipes du secteur des hautes technologies*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
48. Parung J. and Bititci J., (2008), *A Metric for Collaborative Networks*, Business Process Management Journal, Vol. 14, no 5.
49. Patel, H., Pettitt, M., Wilson, J. (2012). *Factors of Collaborative Working: A Framework for a Collaboration Model*. Applied Ergonomics, vol. 43.
50. Pearce, C.L. (2004). *The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work*, Academy of Management Executive, vol. 18, no. 1.
51. Pearce, C.L. et Manz C.C. (2005). *The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work*, Organizational Dynamics.
52. Porter-O'Grady, T., Hawkins, M. A., & Parker, M. L. (1997). *Whole-systems shared governance*. Gaithersburg, MD: Aspen Publishers, Inc..
53. Postmes T., Spears R. et Lea M. (2000), *The formation of group norms in computer-mediated communication*, Human Communication Research, vol. 26.
54. Richter, A., West, M., Van Dick, R., Dawson, J. (2006). *Boundary Spanners Identification, Intergroup Contact, and Effective Intergroup Relations*. Academy of Management Journal, vol. 49 (6),.
55. Rolland J. M. (2013), *Comment manager les e-comportements ?*, Eyrolles.
56. Rousseau V., Savoie A. și Battistelli A. (2007), *La gestion de la performance des équipes de travail, dans Gestion des performances au travail: bilan des connaissances*, Ed. De Boeck Supérieur, Paris.
57. Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., & Morin, E. M. (2009),. *Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy*. Journal of Occupational Health Psychology.
58. San Martin Rodriguez, L., Beaulieu, M.-D., D'Amour, D., Ferrada-Videla, M. (2005). *The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies*. Journal of Interprofessional Care, May (Supplement 1).
59. Schneider, S. C., Barsoux J.-L. (2003), *Management interculturel*. 2e édition. France: Pearson Education.

60. Schoel, C., Bluemke, M., Mueller, P., & Stahlberg, D. (2011). *When autocratic leaders become an option--Uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences*. Journal of Personality and Social Psychology, vol. 101(3).
61. Shea G.P., Guzzo R.A. (1987), *Group effectiveness: what really matters?*, Sloan Management Review, Spring.
62. Sims, H. P. Jr. (1977). *The leader as a manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model*. în Hunt J. G. & Larson L. L. (Eds.), *Leadership: The cutting edge*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
63. Slevin, D.P. et J.K. Pinto (1991). *Project Leadership: Understanding and consciously choosing your style*, Project Management Journal, vol.22.
64. Small, E. et Rentsch E.J.R. (2010). *Shared Leadership in teams: A matter of distribution*, Journal of Personnel Psychology, vol. 9, no. 4.
65. Snow, C. C., Lipnack, J., & Stamps, J. (1999). *The virtual organization: promises and pay-offs, large and small*. în Cooper, C. L., & Rousseau, D. M. (Eds.), *The Virtual Organization*, Vol. 6.
66. Solansky, S. (2008). *Leadership style and team processes in self-managed teams*, Journal of Leadership and Organizational Studies, vol.14, no.4.
67. Standish Group (2009), *CHAOS Report*, <https://www.classes.cs.uchicago.edu/archive/2014/fall/512101/required.reading/Standish.Group.Chaos.2009.pdf>, accesat la 12.06.2017, ora 15:15.
68. Stewart, G.L. et C.C. Manz (1995). *Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model*, Human Relations, vol.48, pp. 474-770.
69. Stok, J.-J. (2009). *Successful Interdepartmental Collaboration: Analyzing the Fit between Task Interdependence and Coordination Mechanisms in the IT Outsourcing Sector*. Master's Thesis, University of Twente.
70. Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. The Academy of Management Review, vol. 20(3).
71. Sundstrom, E. (1999). *The challenges of supporting work team effectiveness*. Supporting work team effectiveness: Best management practices for fostering high performance . San Francisco: JosseyBass.
72. Tjosvold, D. (1984). *Making conflict productive*. Personnel Administrator.
73. Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). *Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting*. Human Relations, vol. 4.

74. Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). *Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study*. Journal of Occupational Health Psychology, vol. 17(1).
75. Van de Ven, A., & Ferry, D. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley.
76. Von Glinow McS. (2015), *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*, 7e, Global Edition.
77. Vroom V H. (1964), *Work and motivation*. New York: Wiley.
78. Wageman, R. (1995), *Interdependence and group effectiveness*. Administrative Science Quarterly 40.
79. Walton R. E. and Dutton J. M., *The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review*, Administrative Science Quarterly 14 (1969).
80. Watkinson, E., Dwyer, S. A., & Nielsen, A. (2005). *Children Theorize About Reasons for Recess Engagement: Does Expectancy-Value Theory Apply?* Adapted Physical Activity Quarterly, vol. 22(2).
81. Weinkauff K., Hoegl M. (2002), *Team leadership activities in different project phases*. Team Performance Management: An International Journal, vol. 8.
82. Wellins R. S., Sykes P., (1994), *How to Build Self-directed Teams*, Executive Development , Vol. 7 Issue: 6.
83. Wenger E. (1998), *Communities of Practice*, Learning, Meaning, and Identity, Cambridge University Press.
84. Wind Y., and Crook C. (2005), *The Power of Impossible Thinking*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
85. Wood, S.M. et D. Fields (2007). *Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes »*, Baltic Journal of Management, vol. 2, no. 3.
86. Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). *Consequences of differentiated leadership in groups*. Academy of Management Journal, 53(1).
87. Yoo, Y. et Alavi M. (2004). *Emergent leadership in virtual teams: what do emergent leaders do?*, Information and Organisation, vol. 14, no. 1.
88. Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 45; Pearce, C. L. (1997). *The determinants of change management team (CMT) effectiveness: A longitudinal investigation*. Unpublished dissertation, University of Maryland at College Park, College Park, Maryland.

## INFORMAȚII PERSONALE

GABREA Ramona-Elena



Stada cpt. Ilie Stănică, bl. 44 B, sc. A, ap. 13, Târgoviște, județul  
Dâmbovița, cod poștal 130160

☎ 0040-722-175682

✉ [ramona\\_gabrea@yahoo.com](mailto:ramona_gabrea@yahoo.com)

Sexul Femeiesc

Data nașterii 29/11/1979 | Naționalitatea Română

## STUDIILE PENTRU CARE SE CANDIDEAZĂ

Doctor în Științe economice,  
domeniul Management

## EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

August 2003- prezent

Secretar

Universitatea „Valahia” din Târgoviște

Octombrie 2001- iulie  
2003

Secretar coordonator

Scoala cu clasele I-VIII Ocnița, Ocnița, județul Dâmbovița

Septembrie 1999-  
Octombrie 2001

Profesor suplinitor de limba franceză, Grup Școlar Agricol Nucet, Nucet,  
județul Dâmbovița

## EDUCAȚIE ȘI FORMARE

Decembrie 2015-  
Iulie 2015

Bursă POSDRU în cadrul Proiectului  
*Susținerea excelenței în cercetarea științifică doctorală  
interdisciplinară în domeniile economic, medical și al  
științelor sociale* POSDRU/187/1.5/S/155463

Noiembrie 2015

Mobilitate externă (activitate de cercetare-documentare) în  
cadrul proiectului POSDRU187/1.5/S/155463, la *St Cyril  
And St Methodius University*, Veliko Turnovo, Bulgaria

Din octombrie 2014

Studii universitare de doctorat, Universitatea „Valahia” din  
Târgoviște, domeniul Management

2014-2012

Studii universitare de masterat, Universitatea „Valahia” din  
Târgoviște, specializarea Managementul informațiilor

2014-2012

Modulul psihopedagogic (nivel I și II comasat), Universitatea  
„Valahia” din Târgoviște



2012-2009	Studii universitare de licență, Universitatea „Valahia” din Târgoviște, specializarea Management
1998-2001	Colegiul universitar economic și de administrație, Universitatea „Valahia” din Târgoviște, specializarea Birotică
1994-1998	Grup Școlar Agricol Voinești, Contabilitate

## COMPETENȚE PERSONALE

Limba maternă

Limba română

Alte limbi străine cunoscute

Limba franceză

Limba engleză

ÎNȚELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
C2	C2	C2	C2	C2
B2	B2	B2	B2	B2

Competențe și abilități sociale

- seriozitate și eficiență în activitățile desfășurate;
- deschidere pentru munca în echipă;
- bun colaborator;
- capacitate de relaționare;
- capacitate de a comunica eficient.

Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului

- o bună stăpânire a instrumentelor Microsoft

Permis de conducere

Categoria B

## LISTA DE LUCRĂRI

1. POP C., **GABREA R.**, *TOP AND INTERMEDIATE MANAGEMENT IN SCHOOL INSPECTORATES*, Valahian Journal of Economic Studies, vol. 6/ 2015;
2. ANGHEL M., JARADAT M., GHERMAN C., **GABREA R.**, *THE PLACE AND THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN SECONDARY EDUCATION*, Valahian Journal of Economic Studies, vol. 6/ 2015;
3. **GABREA R.-E.**, *RÔLE DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL DANS LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION*, prezentat în cadrul conferinței „Gestion de ressources et gouvernance”, organizată de IFAG , Sofia, septembrie 2015;
4. STAN C., **GABREA R.**, *THE MANAGERIAL PERFORMANCE IN THE EDUCATIONAL SYSTEM*, PROCEEDINGS OF THE 9TH INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE „MANAGEMENT AND INNOVATION FOR COMPETITIVE ADVANTAGE", NOVEMBER 5TH-6TH 2015;
5. **GABREA R.-E.**, *QUESTIONS ÉTHIQUES ET PERFORMANCES DES EMPLOYÉS*, PREZENTAT ÎN CADRUL CONFERINȚEI „LE QUESTIONNEMENT SUR L'ÉTHIQUE DANS LA RECHERCHE EN SCIENCES TECHNIQUES, ÉCONOMIQUES ET SOCIALES”, ORGANIZATĂ DE CNAM PARIS, OCTOMBRIE 2015;
6. POPESCU D.-M., ȘERB (TANISLAV) M.-C., **GABREA R.-E.**, ȚUCMEANU A.-I., *LA GESTION DE L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT FAMILIAL SUR LES RESULTATS SCOLAIRES*, REVUE VALAQUE D ETUDES ECONOMIQUES, VOL. 7/ 2016;
7. **GABREA R.-E.**, LĂSCAIE C.-I., POPESCU D.-M., ȚUCMEANU A.-I., *THE PROJECT TEAM: FEATURES, EFFECTIVENESS AND LEADERSHIP*, 18TH EDITION OF THE CONFERENCE “RISK IN CONTEMPORARY ECONOMY”, RCE2017, JUNE, 9-10, 2017, GALATI, ROMÂNIA;
8. **GABREA R.-E.**, POPESCU D.-M., BULEI A.-E., LĂSCAIE C.-I., *TEAM TAXONOMY. THE WORKING TEAM, AS A BASIC TEAM TYPE*, prezentat în cadrul INTERNATIONAL CONFERENCE „Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes” -2nd Edition- June 23-24, 2017Valahia University of Târgoviște
9. OPREA C., POPESCU D.-M., **GABREA R.-E.**, STOICA A., *A CLUSTER ANALYSIS OF THE ROMANIAN COUNTIES IN TERMS OF SCHOOL POPULATION, DIDACTIC STAFF AND NUMBER OF CLASSES*, PROCEEDINGS OF THE 11th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE “The Role of Management in the Economic Paradigm of the XXIst Century” November 2nd-4th, 2017, BUCHAREST, ROMANIA.



MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION  
Valahia University of Târgoviște - IOSUD  
Str. Lt. Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România  
Tel/Fax: +40-245-206104  
<http://scoaladoctorala.valahia.ro/>



---

**MANAGEMENT AND LEADERSHIP OF WORK TEAM -  
PERFORMANCE COOPERATION  
- PHD THESIS SUMMARY -**

**PHD SUPERVISOR,**

**Prof.univ.dr. Delia-Mioara POPESCU**

**PHD,**

**Ramona-Elena GABREA**

**TÂRGOVIȘTE**

**2018**

# **CONTENTS**

List of Abbreviations

List of Figures

List of Tables

## **INTRODUCERE**

## **CHAPTER 1. THEORETICAL APPROACHES TO TEAM WORK**

- 1.3. Team versus group: Conceptual delimitations
  - 1.3.1. Group and group performance - psycho-sociological approaches
  - 1.3.2. Social identification and its role within the groups
  - 1.3.3. Group and team: subsumes and convergence
- 1.4. The team work
  - 1.4.1. Concept and features
  - 1.4.2. Collaboration between teams
- 1.5. Type of work teams
  - 1.5.1. The consensual typology of S.G. Cohen and D.E. Bailey
  - 1.5.2. Types of emerging teams
    - 1.5.2.1. Remote team
    - 1.5.2.2. Scattered team
    - 1.5.2.3. The multicultural team
    - 1.5.2.4. Team project
    - 1.5.2.5. The self-coordinated

## **CAPITOLUL 2. WORK TEAM LEADERSHIP AND MANAGEMENT: PERFORMANCE COOPERATION**

- 2.1. Approaches to team performance
  - 2.1.1. Team performance concept
  - 2.1.2. Factors influencing the performance of the team
  - 2.1.3. Objectives, engagement and performance
  - 2.1.4. Representative models of team work performance
- 2.2. Emerging team management
  - 2.2.1. The team at a distance
    - 2.2.1.1. Particularities of remote management
    - 2.2.1.2. Remote management risks
    - 2.2.1.3. Manager's role in remote team management
    - 2.2.1.4. The emergence of NTIC and remote management
    - 2.2.1.5. Challenges and opportunities in remote management
  - 2.2.2. Project team
- 2.3. Leadership of the work team
  - 2.3.1. The relationship between autocratic leadership and team performance
  - 2.3.2. The concept of shared leadership
  - 2.3.3. The role of shared leadership in the performance of the work team

## **CAPITOLUL 3. EMPIRICAL RESEARCH ON FACTORS TO RISE THE PERFORMANCE OF THE WORK TEAM**

- 3.5. Methodology and epistemology of research
  - 3.5.1. The context of research
  - 3.5.2. Epistemological framework of research
  - 3.5.3. Research objectives
  - 3.5.4. Research assumptions
  - 3.5.5. Elaboration and application of the questionnaire
  - 3.5.6. Sampling
- 3.6. Analysis and interpretation of research results
  - 3.6.1. Individual engagement in achieving team goals
  - 3.6.2. Quality of group experience
  - 3.6.3. Team viability
  - 3.6.4. Team performance
  - 3.6.5. Leadership practiced
- 3.7. Check hypothesis
- 3.8. Analysis of strengths and weaknesses

## **CAPITOLUL 4. RECOMMENDATIONS ON THE GROWTH OF THE PERFORMANCE OF THE WORK TEAM**

- 4.1. Improving communication and coordination through coaching
- 4.2. Improve the management of multicultural teams
  - 4.2.1. Emergence of cultural identity
- 4.3. Promoting diversity within teams
- 4.4. Efficiency of remote team management
  - 4.4.1. Developing a sense of belonging to the teams
  - 4.4.2. Actions on communication and organizational climate
  - 4.4.3. Actions on role clarity, personal achievement, quality of work, decentralization and participatory leadership
- 4.5. Efficiency of team collaboration

**FINAL CONCLUSIONS /**

**PERSONAL CONTRIBUTIONS /**

**LIMITS OF RESEARCH AND POSSIBLE DEVELOPMENTS /**

**BIBLIOGRAPHY /**

**ANNEXES /**

## **IMPORTANCE, ACTUALITY AND NOVELTY OF THE THEME**

Private and public organizations suffer major changes. The growing complexity of the work environment brings significant changes, so it is now difficult for a person to manage, develop solutions and make decisions on their own.

Although the organization has a range of performance practices (quality management, process redesign, cost reduction, outsourcing, CRM, etc.), the latest research has concluded that there is still poorly used performance leverage: teamwork. The team can also be a major performance factor. The reasons for promoting teamwork are numerous: teams are the place where the collective performance occurs, as they bring together skills and experience; teams can create a strong commitment from members, and they are also a place for learning, transferring skills, a source of creativity and innovation).

Performing organizations generally organize their employees around the teams and reward them for their performance. Teamwork is also one of the core values of successful organizations.

We are currently witnessing a fusion of professional and private life, thanks in particular to new technologies. The main managerial challenge, both at the organization level and at the team work, is the emergence of the Y generation as a representative of the digitization era. The 21st-century team is increasingly composed of employees belonging to the Y generation. On the one hand, the Y generation has difficulty integrating into the labour market, and on the other hand, organizations face difficulties in integrating the Y generation into the professional matrix. The organization's management must start from understanding the expectations of the Y generation in order to harness its potential.

From an epistemological point of view, the doctoral thesis develops a multidisciplinary approach to the subject under discussion (team performance and growth factors at the workplace). It is intended to expose the positioning of the research to the problem under analysis (the lack of correlation between the individual performance and that of the departmental working team in the field of production).

The approach is positive and it is achieved through the use of concepts that allow expression and quantitative measurement of the studied phenomenon. Solving the scientific problem involves the use of concepts and methods in various fields: economics, marketing, management, econometrics, and statistics.

## THE STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The construction of the PhD thesis was based on a classical structure. The first part, including the first two chapters, has as a research axis the theoretical framework of the working team, interconnected with its leadership and management. The second part consists of chapters three and four, with an exclusively practical vocation.

**Chapter 1 - The theoretical approaches to the team work** address the exigencies of the working team definition in an integrative vision, starting from the conceptual boundaries between the group and the team, continuing with the concept and characteristics of the team. The chapter ends with the analysis of the relevant typologies of the working team, present in the literature, focusing on the types of emerging teams (distance team, dispersed team, multicultural team, etc.).

**Chapter 2 –The Team Leadership and The Teamwork: Working for Performance** addresses, in the first part the concept of the team performance in terms of goals, engagement in the performance, and factors of the team performance. The team leadership and the leadership are the two major pillars of its performance. As a result, we considered necessary to investigate both the management of different teamwork typologies and the role of shared leadership in the performance of the team.

**Chapter 3 - The empirical research in connection with the factors for increasing the performance of the team work** is the transition from the theoretical field to the pragmatic field of our investigation, by analysing and interpreting the research results, having as a final end the identification of the determinants of the performance of the working team. The verification of the formulated hypotheses was done, as well as the analysis and interpretation of the results of the empirical research, with the SPSS statistical program.

**Chapter 4 – The recommendations for increasing the performance of the work team** is practically the end of our approach and a natural continuation of the resulting conclusions, being thought of as a set of proposals centred on 5 pillars: communication through coaching, management, diversity, participatory leadership and inter-team collaboration

### **The methodology of research**

Using a preliminary specialized bibliography, representing well-known names in the field allowed us to formulate the research questions:

1. How much and how do team members engage in team goals?

2. What is the role of a group experience in meeting the goals of the team?
3. What is the role of team viability and how can it be determined?
4. How can the team's performance be measured?
5. What kind of leadership is appropriate for working team efficiency?

### **The research objectives**

The fundamental objective of the research is to identify and analyse the factors that increase the performance of the working team from the point of view of ensuring a functional relationship between management and team leadership.

Given the complexity and difficulty of the fundamental objective of research, we have formulated a set of derived objectives:

1. Analysing the measure and the way of individual engagement in achieving the objectives of the team.
2. Investigating the quality of group experience: communication, climate, and ambiance within the team.
3. Team viability analysis: Mutual trust, manager confidence, and responsibility sharing.
4. Team performance evaluation: individual performance, collective performance, the technical and behavioural expertise of the manager.
5. Analysis of the leadership type within the team.

In order to achieve the proposed objectives, we used as a research method the analysis of the specialized bibliography and the survey based on the questionnaire.

### **The hypothesis of empirical research**

The central hypothesis derives from the fundamental objective of research and it is formulated as follows: the performance of the team is the result of the synergy between individual performance, team management, and the leadership style practiced.

We have both ensured the punctual concordance between derived objectives and derived hypotheses, as well as the clear formulation of hypotheses, which has allowed us to increase the accuracy of the research.

The questionnaire was developed based on the research objectives and hypotheses, and the items of the questionnaire were formulated to allow for the processing of the information using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).



## **FINAL CONCLUSIONS**

Throughout our PhD thesis, we have always sought to provide answers that are grounded in the question: Why are some teams effective while others fail?

A team is effective when it is beneficial to the organization and its members and when it has enough time to accomplish its goals. Firstly, teams exist to serve organizational purposes, so that effectiveness is partially measured by achieving these goals. Secondly, the efficiency of a team is based on the satisfaction and welfare of its members.

Finally, the effectiveness of the team includes the ability of the team to survive long enough to accomplish their goal. Less-life teams may be an emerging trend within organizations, but even these "flash teams" may break prematurely either literally (people refuse to join or remain with the team) or cognitive (members become cognitive and emotionally disengaged from the team).

Building a successful team requires a strong involvement of those nominated. The team generally attracts professionals with a cooperative behavioural profile. As far as the team leader is concerned, he has to act competitively, based on the merging of the different behavioural components of the team.

The essentials of the research referred to the existence of a very generous space of manoeuvre in terms of the methods, techniques, and tools used to increase the performance of the work team.

The team, viewed as a synergistic cumulative personality, is at risk of conflict. Ensuring a dynamic balance between leadership and team management leads to the team being transformed into an effective one in which its members understand and appreciate differences, share the same goals and feelings about team membership. The best results are obtained thanks to the complementarity of team members.

## **PERSONAL CONTRIBUTIONS**

Far from being exhausted, the complex problem of performance in the working team, the final product of our doctoral course has brought clarifications which can be made in a few contributions in the theoretical and pragmatic sphere respectively.

### **a. Contributions with a synthesis character:**

- Critical analysis of the mainstream thinking patterns and performance patterns of the team;
- The synthesis of the working team concepts;
- Conceptual delimitation of the types of emerging teams;
- The summary of the main controversies over the leadership of the working teams.

### **b. Theoretical and experimental contributions:**

- The empirical research within the departmental teams in several industries;
- The analysis of the management of remote teams;
- The operationalization of the hypothetical constructs;
- The assessing impact of the causal factors on the performance of the team work..

### **c. The contributions of a scientific and curricular nature:**

- The development of the progress reports of the scientific research;
- The completion of the doctoral thesis.

### **d. The novelty of the PhD thesis**

- The objective of the PhD thesis, from the perspective of theoretical and pragmatic research;
- Formulating recommendations for increasing the performance of the team;
- Identifying the managerial and leadership elements involved in streamlining teamwork.

### **e. The utility of the research results:**

- From the scientific perspective, the main contribution in the field of knowledge consists in investigating the team work and its role in increasing performance.
- From the didactic perspective, the research carried out and the resulting conclusions can be the basis for the elaboration of studies on boosting performance in work teams.
- From the application perspective, the work undertaken provides both the opportunity to build on the knowledge gained from the experience and the use of recommendations and best practices to increase performance.

#### **f. The valorisation and dissemination of scientific results in academic and scientific environments**

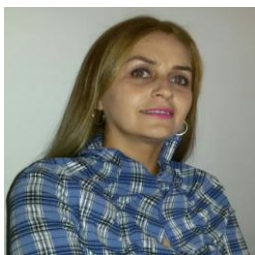
During the doctoral studies, the scientific results obtained resulted in:

- Supporting scientific works at conferences;
- Participation in national scientific events;
- Publication of articles (as co-author) in magazines indexed in BDI international databases and volumes of ISI-indexed international conferences.

#### **FUTURE DEVELOPMENTS**

- The empirical research carried out could be extended to other fields of activity, either within departmental teams or in teams of production teams;
- A comparative analysis of the two types of teams would be extremely useful in identifying specific typological determinants of performance;
- The digitization of savings favours the virtual cascade of virtual teams; How much would the role of leadership in this case diminish? Would team management succeed in meeting the new challenges? Here is another possible future direction of research.

## PERSONAL INFORMATION



### GABREA Ramona-Elena

Strada cpt. Ilie Stănică, bl. 44 B, sc. A, ap. 13, Târgoviște, județul  
Dâmbovița, cod postal 130160, ROMANIA

☎ 0040-722-175682

✉ [ramona\\_gabrea@yahoo.com](mailto:ramona_gabrea@yahoo.com)

Gender Female

Date of birth 29/11/1979 |

Nationality Romanian

STUDIES FOR WHICH IS APPLIED    Doctor of Economic Sciences,  
Management field

## PROFESSIONAL EXPERIENCE

August 2003- present

### **Secretary**

Valahia University of Târgoviște

October 2001- July 2003

### **Coordinating Secretary**

Secondary School (grade I-VIII) Ocnîța, județul Dâmbovița

September 1999-  
October 2001

### **French Substitute Teacher**

High School, Nucet, județul Dâmbovița

## EDUCATION AND TRAINING

December 2015-  
July 2015

**POSDRU Scholarship** within the Project  
*Supporting excellence in interdisciplinary doctoral  
research in the fields of economic, medical and social  
sciences* POSDRU / 187 / 1.5 / S / 155463

November 2015

**External Mobility** (Research and Documentation) within  
the project POSDRU187 / 1.5 / S / 155463, at St Cyril And  
Methodius University, Veliko Turnovo, Bulgaria

From October 2014

**Doctoral studies in Management**, Valahia University of  
Târgoviște

2014-2012

**MA in Management**, Valahia University of Târgoviște

2014-2012

**The Psycho-pedagogical Module** (level I and II combined),  
Valahia University of Târgoviște

2012-2009

**BA in Management**, Valahia University of Târgoviște

1998-2001

**Diploma in Office Equipment specialization** at Economic and  
Administrative College, Valahia University of Târgoviște

1994-1998

**Baccalaureate** (specialization in Accounting), Grup Școlar Agricol  
Voinești

## PERSONAL SKILLS

Native language

Romanian

Other known languages

UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITTEN
Listening	Reading	Conversation	Oral Speech	
French	C2	C2	C2	C2
English	B2	B2	B2	B2

Social skills and  
competences

- ✓ seriousness and efficiency in the activities carried out;
  - ✓ development for teamwork ;
  - ✓ good team worker ;
  - ✓ connection capacity ;
- ✓ capacity to communicate effectively;

Computer skills and  
competences

- ✓ a good mastery of Microsoft tools

B Category

Driving license

