

# CUPRINS

<b>SUMAR.....</b>	<b>1</b>
<b>LISTĂ TABELE .....</b>	<b>4</b>
<b>LISTĂ FIGURI .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCERE .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITOLUL 1. CAPITALUL UMAN - FACTOR DETERMINANT AL PERFORMANȚEI ECHIPEI.....</b>	<b>14</b>
1.1. DEFINIREA ȘI IMPORTANȚA CAPITALULUI UMAN ÎN ORGANIZAȚIILE DE BASCHET ȘI AFACERI .....	14
1.2. DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN – UN PROCES ESENȚIAL ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DE BASCHET ȘI AFACERI.....	18
1.3. VALORIZAREA CAPITALULUI UMAN PRIN INTERMEDIUL ECHIPEI.....	22
1.3.1. <i>Munca în echipă ca mijloc de dezvoltare a capitalului uman</i> .....	22
1.3.2. <i>Caracteristici ale muncii în echipă</i> .....	23
1.3.3. <i>Tipuri de echipe în organizații</i> .....	25
1.3.4. <i>Analiza structurilor organizatorice - o abordare comparativă între organizațiile de afaceri și         baschet</i> .....	27
SUMAR .....	31
<b>CAPITOLUL 2. IMPACTUL LIDERULUI ASUPRA CAPITALULUI UMAN ȘI A PERFORMANȚEI ECHIPEI.....</b>	<b>33</b>
2.1. PROCESUL DE LEADERSHIP ȘI PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ: O ABORDARE INTEGRATIVĂ.....	33
2.2. IMPORTANȚA LIDERULUI ÎN INFLUENȚAREA ATITUDINII ȘI COMPORTAMENTULUI ÎN ECHIPĂ.....	34
2.3. MOTIVAREA ANGAJAȚILOR/JUCĂTORILOR CA ELEMENT DETERMINANT ÎN CREȘTEREA PERFORMANȚEI	36
2.4. GESTIONAREA CONFLICTELOR ÎN ORGANIZAȚII: APORTUL LIDERULUI LA CREȘTEREA PERFORMANȚEI .	40
2.5. IMPLICAREA ACTIVĂ A LIDERULUI ÎN DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN .....	43
2.6. ROLUL LIDERULUI ÎN FORMAREA ECHIPEI .....	44
SUMAR .....	46
<b>CAPITOLUL 3. SELECȚIA CAPITALULUI UMAN - O ABORDARE COMPARATIVĂ ÎNȚRE ORGANIZAȚIILE DE AFACERI ȘI BASCHET .....</b>	<b>48</b>

3.1. ROLUL STRATEGIEI ORGANIZAȚIONALE .....	49
3.2. INFLUENȚA STRATEGIEI DE RESURSE UMANE ASUPRA PERFORMANȚEI ECHIPEI .....	51
3.3. DEPARTAMENTUL DE RESURSE UMANE - DE LA ROLUL DE SUPORT LA CEL STRATEGIC.....	53
3.4. PLANIFICAREA NEVOII DE CAPITAL UMAN - UN PAS IMPORTANT PENTRU SELECȚIE .....	55
3.5. IDENTIFICAREA CANDIDAȚILOR .....	57
3.6. PROCESUL DE SELECȚIE A CAPITALULUI UMAN .....	58
3.7. ORIENTAREA, INDUCȚIA ȘI INTEGRAREA NOILOR ANGAJAȚI/JUCĂTORI ÎN ORGANIZAȚIE.....	63
3.8. EVALUAREA ANGAJAȚILOR/JUCĂTORILOR SELECȚAȚI – PREMISĂ PENTRU ASIGURAREA PERFORMANȚEI ECHIPEI.....	65
3.9. IMPLICAREA LIDERULUI ÎN PROCESELE DE SELECȚIE, ORIENTARE, INDUCȚIE ȘI INTEGRARE A CAPITALULUI UMAN.....	66
SUMAR .....	67
<b>CAPITOLUL 4. PERFORMANȚA ECHIPEI – O NECESITATE PENTRU ORGANIZAȚIILE DE BASCHET ȘI AFACERI .....</b>	<b>69</b>
4.1. DEFINIREA PERFORMANȚEI ECHIPEI ÎN AFACERI ȘI BASCHET.....	69
4.2. IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI PERFORMANȚEI – O ABORDARE COMPARATIVĂ A PROCESULUI ÎN ORGANIZAȚIILE DE AFACERI ȘI BASCHET .....	71
4.3. ALINIAREA PERFORMANȚEI ECHIPEI LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL .....	75
4.4. INSTRUMENTE DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI ECHIPEI.....	77
SUMAR .....	80
<b>CAPITOLUL 5. METODOLOGIA DE CERCETARE.....</b>	<b>82</b>
5.1. SCOPUL, OBIECTIVELE ȘI ÎNTREBĂRILE DE CERCETARE.....	82
5.2. FILOSOFIA, TIPUL ȘI STRATEGIA DE CERCETARE .....	82
5.3. STABILIREA VARIABILELOR, FORMULAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE ȘI MODELUL CONCEPTUAL.....	83
5.4. ORIZONTUL DE TIMP.....	90
5.5. STRATEGIA DE EȘANTIONARE .....	90
5.6. METODA DE COLECTARE A DATELOR .....	92
5.7. CHESTIONARUL .....	92
5.8. METODE DE ANALIZĂ STATISTICĂ A DATELOR .....	95

5.9. LIMITĂRI METODOLOGICE .....	95
SUMAR .....	96
<b>CAPITOLUL 6. ANALIZA DATELOR ȘI PREZENTAREA REZULTATELOR.....</b>	<b>97</b>
6.1. STRUCTURA DEMOGRAFICĂ A RESPONDENȚILOR.....	97
6.2. EVALUAREA CONSISTENȚEI INTERNE A ITEMILOR FOLOSIND COEFICIENTUL ALPHA CRONBACH .....	100
6.3. ANALIZA STATISTICĂ DESCRIPTIVĂ: MEDII, DEVIATII STANDARD, COEFICIENȚI DE VARIAȚIE ȘI SIMETRIE	101
6.4. ANALIZA STATISTICĂ INFERENȚIALĂ: T-TEST, TESTUL KAISER-MEYER-OLKIN, ANALIZA FACTORIALĂ	104
6.5. FRECVENȚA RĂSPUNSURILOR: IMPACTUL ACTIVITĂȚILOR DE SELECȚIE A CAPITALULUI UMAN ASUPRA PERFORMANȚEI ECHIPEI .....	110
6.6. COEFICIENTUL PEARSON: RELAȚIA DINTRE IMPLICAREA LIDERULUI ȘI PERFORMANȚA ECHIPEI.....	112
6.7. IDENTIFICAREA BUNELOR PRACTICI ÎN SELECȚIA CAPITALULUI UMAN, PE BAZA PREFERINȚELOR RESPONDENȚILOR .....	116
6.8. CRITERIILE DE CARE DEPINDE CALITATEA SELECȚIEI CAPITALULUI UMAN, PE BAZA PREFERINȚELOR RESPONDENȚILOR .....	117
SUMAR .....	122
<b>CAPITOLUL 7. INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĂRII CANTITATIVE ȘI RECOMANDĂRI PENTRU OPTIMIZAREA PROCESULUI DE SELECȚIE A CAPITALULUI UMAN .....</b>	<b>124</b>
7.1. TIPUL DE RELAȚIE DINTRE SELECȚIA CAPITALULUI UMAN ȘI PERFORMANȚA ECHIPEI.....	124
7.2. ACTIVITĂȚILE DIN CADRUL PROCESULUI DE SELECȚIE A CAPITALULUI UMAN CU CEL MAI MARE IMPACT ASUPRA PERFORMANȚEI ECHIPEI .....	126
7.3. DETERMINAREA IMPLICĂRII LIDERULUI ÎN PROCESUL DE SELECȚIE A CAPITALULUI UMAN ȘI ÎN ASIGURAREA PERFORMANȚEI ECHIPEI .....	127
7.4. EVALUAREA PROPUNERILOR DE BUNE PRACTICI PRIVIND SELECȚIA CAPITALULUI UMAN .....	129
7.5. EVIDENȚIEREA CRITERIILOR DE CARE DEPINDE CALITATEA SELECȚIEI CAPITALULUI UMAN .....	130
SUMAR .....	131
<b>CAPITOLUL 8. GHID DE BUNE PRACTICI PENTRU SELECȚIA CAPITALULUI UMAN ÎN ORGANIZAȚIILE DE BASCHET ȘI AFACERI.....</b>	<b>133</b>
8.1. PROPUNERE DE ORGANIZARE A PROCESULUI DE SELECȚIE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DE BASCHET ȘI AFACERI.....	133
8.2. GHID DE BUNE PRACTICI ÎN PROCESUL DE SELECȚIE A CAPITALULUI UMAN, APLICABIL ÎN ORGANIZAȚIILE DE BASCHET ȘI AFACERI.....	140

<b>CONCLUZII FINALE .....</b>	<b>144</b>
<b>LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE STUDIU.....</b>	<b>154</b>
<b>VALORIFICAREA REZULTATELOR CERCETĂRII .....</b>	<b>156</b>
<b>REFERINȚE .....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXA 1: FORMULAR DE INTERVIU.....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXA 2: FORMULAR DE SCOUTING .....</b>	<b>180</b>
<b>ANEXA 3: CHESTIONARUL .....</b>	<b>182</b>

**Cuvinte cheie:** selecția capitalului uman; impactul liderului; performanța echipei.



În decursul timpului, funcționarea și progresul organizațiilor, indiferent dacă este vorba de domeniul afacerilor sau de cel al baschetului, au fost constant influențate de globalizare și de avansul tehnologic. Astfel, asigurarea performanței organizațiilor a devenit un proces tot mai complex și solicitant. Organizațiile, indiferent de domeniu, au fost afectate în diverse moduri, inclusiv în ceea ce privește capitalul uman (ex.: deschiderea piețelor de muncă la nivel global, creșterea fluctuației pe piața muncii ș.a.), aspectele financiare (ex.: posibilitatea de a deschide locații în regiuni cu costuri de muncă mai reduse) și domeniul tehnologic (ex.: acces la tehnologii noi), printre altele. În consecință, procesele din cadrul organizațiilor au suferit o serie de modificări. Unul dintre aceste procese, pe care l-am abordat în prezenta teză, este cel referitor la selecția candidaților, care a devenit din ce în ce mai provocator.

Punctul de plecare al tezei de doctorat, intitulată „*Creșterea performanței echipelor prin optimizarea selecției capitalului uman: o abordare comparativă între strategiile echipelor de baschet și ale companiilor*”, a constatat în recunoașterea faptului că, într-un context caracterizat de accentuarea volatilității pe piața muncii, procesul de selecție a candidaților potriviți devine tot mai complex și dificil. În același timp, tendința (internă) privind creșterea fără precedent a importanței echipelor în managementul unei organizații adaugă noi valențe (și/sau posibile restricții) acestui proces. Drept urmare, **relația dintre procesul de selecție și performanța echipei dobândește un rol cheie**, cu vocație strategică, în asigurarea succesului organizațional. Această relație reprezintă **punctul focal al lucrării de față**, în cadrul căreia am investigat totodată importanța liderului în creșterea performanței echipei – din perspectiva implicării acestuia atât în procesul de analiză și selecție a candidaților, cât și în cel al asigurării performanței echipei.

În literatura de specialitate s-au realizat numeroase studii cu privire la legătura dintre selecția capitalului uman și performanța echipei. Cu toate acestea, am observat lipsa unor studii comparative care să analizeze modul în care organizațiile din domeniul baschetului și cele de afaceri își selectează personalul. Astfel de studii sunt necesare deoarece prin intermediul lor s-ar putea identifica aspecte de bune practici care pot fi transferate de la un domeniu la altul. De asemenea, prin astfel de studii s-ar putea releva și alte moduri de cooperare între cele două tipuri de organizații, dincolo de tradiționala promovare/sponsorizare. Așadar, prin această teză mi-am propus să am o abordare comparativă pentru a extinde cunoștințele existente și a identifica similitudini și/sau diferențe în abordarea selecției capitalului uman în cele două domenii. Prin aceasta am urmărit să aduc o contribuție valoroasă la înțelegerea și optimizarea practicilor de selecție în organizațiile din baschet și afaceri.

Consider că prin această cercetare am adus o **contribuție la literatura de specialitate**, întrucât m-am concentrat pe un subiect nou în contextul cercetărilor actuale. În literatura de specialitate s-au realizat cercetări consistente asupra relației dintre selecția capitalului uman și performanța echipei, dar nu s-a analizat îndeajuns, într-o manieră comparativă, modul în care această relație se manifestă în organizații din domenii diferite. Prin studiul de față mi-am propus să acopăr o parte din această lacună.

Prin comparație cu cercetările existente, m-am concentrat pe complexa dinamică a procesului de selecție a capitalului uman și impactul acestuia asupra performanței organizaționale în general și a echipelor în particular, atât în organizații sportive de baschet, cât și în cele din domeniul afacerilor. În plus, am identificat și explorat aspecte esențiale, cum ar fi criteriile de planificare a nevoii de capital uman, durata analizei și a luării deciziilor, calitatea deciziilor de selecție și implicarea liderului în procesul de selecție. Am abordat aceste aspecte în contextul cercetărilor anterioare și consider că sunt importante pentru înțelegerea și îmbunătățirea procesului de selecție a personalului, privit ca precursor al performanței.

Prin urmare, prin această teză de doctorat am încercat să aduc o **contribuție distinctă literaturii de specialitate**, prin analiza comparativă a procesului de selecție a capitalului uman în organizațiile de baschet și afaceri, extinzând astfel literatura de specialitate și facilitând schimbul de cunoștințe între cele două domenii. Această abordare poate oferi perspective valoroase pentru îmbunătățirea performanței în ambele contexte.

Pornind de la **problema managerială** identificată, și anume dificultatea tot mai accentuată cu care se confruntă organizațiile de baschet și afaceri în găsirea persoanelor adecvate pentru diverse poziții sau echipe, **scopul fundamental** al acestei lucrări a fost de a identifica soluții pentru optimizarea procesului de selecție a capitalului uman de natură să conducă la creșterea performanței echipei. Astfel, am reușit să aduc o contribuție la soluționarea unei probleme contemporane frecvent întâlnite de antrenorii și managerii din organizațiile de baschet și afaceri: selecția candidaților potriviți (competenți și performanți) pentru diferite poziții, echipe și organizații.

Am propus dezvoltarea subiectului pe trei coordonate principale, după cum urmează:

### **I. Selecția capitalului uman**

Înscrisă perspectivei strategice pe care tema de cercetare o revendică, abordarea selecției capitalului uman a urmărit investigarea mai multor aspecte, printre care: a) importanța capitalului uman - din organizațiile de baschet și afaceri - pentru obținerea performanței; b) nevoia dezvoltării continue a capitalului uman pentru asigurarea (în timp a) performanței; c) valorizarea capitalului uman prin intermediul echipei; d) variabile importante în planificarea nevoii de capital uman; e) provocări în identificarea candidaților; f) particularități privind procesul de selecție din cadrul organizațiilor de baschet și afaceri; g) evaluarea angajaților/jucătorilor selectați. Principalele contribuții au avut în vedere: sintetizarea abordărilor istorice privind gestionarea capitalului uman în cadrul organizațiilor, evidențierea potențialului de valorificare a capitalului uman prin intermediul echipei și realizarea unei comparații între structurile organizatorice specifice celor două domenii cercetate.

### **II. Rolul (moderator al) liderului**

Investigarea modului în care liderul intervine atât în procesul de analiză și selecție a candidaților, cât și în cel de asigurare a performanței echipei a presupus tratarea unor subiecte precum: a) implicarea liderului în procesul de selecție a noilor angajați/jucători (prin stabilirea criteriilor de selecție, participarea la interviu, luarea deciziei de selecție); b) asigurarea eficacității proceselor de orientare, inducție și integrare prin stabilirea pentru fiecare proces a responsabilităților în cadrul echipei; c) influențarea (de către lider a) atitudinii și motivației angajaților/jucătorilor; d) rolul liderului în gestionarea conflictelor

din cadrul organizației/echipei; e) importanța liderului în valorificarea potențialului capitalului uman; f) contribuția liderului la transformarea performanțelor individuale în performanța echipei. Principalele contribuții au vizat: reliefa activităților prin care liderul poate influența atitudinea și motivația, prin stabilirea obiectivelor, asigurarea echității și proiectarea posturilor de muncă; evidențierea importanței evaluării constante a nivelului de motivare a angajaților/jucătorilor și adoptării de măsuri adecvate în cazul conflictelor.

### **III. Creșterea performanței echipei**

Măsură de validare a procesului de selecție (și a rolului liderului deopotrivă), performanța echipei reprezintă o țintă strategică căreia i se subsumează ansamblul eforturilor individuale și colective; drept urmare, analiza a presupus tratarea unor subiecte precum: a) abordarea managementului performanței - ca modalitate de îmbunătățire a rezultatelor echipelor (din cele două domenii cercetate); b) alinierea performanței echipei la performanța organizației – din perspectiva celor două tipuri de organizații; c) metode de măsurare a performanței echipei, aplicabile în ambele domenii cercetate. Principalele contribuții includ: accentuarea importanței adoptării unei abordări strategice pentru îmbunătățirea performanței echipei; evidențierea faptului că performanța echipei poate fi considerată o țintă în mișcare pentru organizații; evidențierea indicatorilor și instrumentelor de analiză a performanței care se pot aplica în mod similar în cele două domenii cercetate.

Realizarea demersului științific s-a efectuat prin intermediul unei cercetări de tip cantitativ, folosind sondajul pe bază de chestionar pentru culegerea datelor. Eșantionul stabilit a presupus, pe de o parte, antrenori principali de baschet care au activat în ultimii 5 ani în această calitate la un club de baschet participant în Liga Națională de Baschet Masculin din România, iar pe de altă parte manageri din cadrul companiilor mari (cu peste 250 de angajați) din industria automotive, active pe piața din România și care au sponsorizat în ultimii cinci ani cluburi de baschet participante în Liga Națională de Baschet Masculin din România. Cercetarea a urmărit să identifice activitățile din cadrul procesului de selecție a capitalului uman care pot fi optimizate pentru a spori performanța echipei; metodele de asigurare a calității deciziilor de selecție; implicarea liderului în procesul de selecție a capitalului uman și asigurarea performanței; aspectele de bune practici care ar putea fi transferate de la un domeniu la altul. Am sintetizat aceste aspecte sub forma unui ghid de bune practici, rezultat în urma cercetării (bibliografice și) cantitative desfășurate.

Metodele de analiză a datelor utilizate în cadrul acestei cercetări au reunit statistici descriptive (medii, deviații standard, coeficienți de variație, simetria datelor) și inferențiale (testul KMO, analiza factorială, coeficientul de corelație Pearson, coeficientul de fidelitate Alpha Cronbach, testul de influență T-Test). Printre rezultatele cheie ale acestei cercetări am remarcat următoarele: între selecția capitalului uman și performanța echipei există o corelație pozitivă moderată (0.465); implicarea liderului este puternic asociată cu selecția capitalului uman (0.830) și cu performanța echipei (0.796); între "calitatea deciziei de selecție" și eficiența echipei s-a constatat o corelație foarte puternică (0.88), în timp ce între „calitatea deciziei de selecție” și eficacitatea echipei, pe de o parte, și satisfacție, pe de altă parte, s-a constatat o corelație slabă (0.197, respectiv 0.294); interviul se evidențiază ca fiind metoda de analiză cea mai

importantă în ambele domenii; pregătirea interviuatorilor reprezintă cea mai importantă activitate în cadrul procesului de selecție a capitalului uman.

Teza este formată din opt capitole, ultima parte fiind alocată concluziilor finale, limitărilor și direcțiilor viitoare de studiu și valorificării rezultatelor personale. Rezultatele cercetării din cadrul acestei teze pot fi considerate ca fiind importante în ceea ce privește optimizarea proceselor din cadrul organizațiilor din cele două domenii cercetate. În final, rezultatele pe care le-am obținut prin intermediul cercetării efectuate pot avea implicații pentru viitoare cercetări comparative între cele două domenii studiate.