

UNIVERSITATEA "BABEȘ-BOLYAI" CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE STUDII EUROPENE

LUCRARE DE DISERTAȚIE

Coordonator științific:

Conf. univ. dr. Nicoleta Dorina Racolța-Paina

Absolvent:

Sorina-Elena Ciucanu

2023

UNIVERSITATEA "BABEȘ-BOLYAI" CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE STUDII EUROPENE
SPECIALIZAREA MANAGEMENT PERFORMANT

Abilitățile leaderilor de echipă - de la teorie la practică

O cercetare cantitativă în domeniul IT

Coordonator științific:

Conf. univ. dr. Nicoleta Dorina Racolța-Paina

Absolvent:

Sorina-Elena Ciucanu

Cluj Napoca

2023

Declarație

Prin prezenta declar că Lucrarea de disertatie cu titlul ” Abilitățile leaderilor de echipă - de la teorie la practică. O cercetare cantitativă în domeniul IT” este scrisă de mine și nu a mai fost prezentată niciodată la o altă facultate sau instituție de învățământ superior din țară sau străinătate. De asemenea, declar că toate sursele utilizate, inclusiv cele de pe Internet, sunt indicate în lucrare, cu respectarea regulilor de evitare a plagiatului:

- toate fragmentele de text reproduse exact, chiar și în traducere proprie din altă limbă, sunt scrise între ghilimele și dețin referința precisă a sursei;
- reformularea în cuvinte proprii a textelor scrise de către alți autori deține referința precisă;
- rezumarea ideilor altor autori deține referința precisă la textul original.

Cluj Napoca,

Absolvent *Sorina-Elena Ciucanu*
(semnătura olograf)

Cuprins

INTRODUCERE	4
CAPITOLUL 1 Liderul de echipă în organizațiile contemporane	7
1.1 Team leader - oportunități și provocări	7
1.2 Abilități și competențe specifice team leader-ului	14
1.3 Munca liderilor în contextul diversităților tipurilor de echipe	20
CAPITOLUL 2 Industria IT și specificul echipelor software	23
2.1 Clujul atrage it-știi	23
2.2 Endava, un jucător important în industria de IT	24
2.3 Munca în echipă în domeniul IT	25
2.4 Beneficiul implicării team members – studiu de caz	30
CAPITOLUL 3 Studiu de caz	32
3.1 Scop și obiective	32
3.2 Metodologia cercetării	33
3.2.1 Metoda Cercetării	33
3.2.2 Profilul respondenților	33
3.2.3 Instrumentul cercetării	33
3.3 Analiza și interpretarea datelor	35
3.4 Concluzii- studiu de caz	51
CONCLUZII	53
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	57
ANEXA 1 - ANALIZA ABILITĂȚILOR DE LEADERSHIP - CAZUL ECHIPELOR DE IT	61

Lista imaginilor

2.1	Metoda Waterfall	26
2.2	Metoda Agile	26
3.1	Repartiția respondenților după poziția pe care o ocupa în echipa	35
3.2	Repartiția respondenților după experiența profesională pe postul ocupat . .	36
3.3	Repartiția respondenților după tipul de echipa în care activează	37
3.4	Repartiția respondenților după numărul de membri din echipa în prezent .	37
3.5	Repartiția respondenților care sunt team leaderi după importanța pe care au acordat-o abilităților hard	40
3.6	Repartiția respondenților care sunt team members după importanța pe care au acordat-o abilităților hard	41
3.7	Frecvența abilităților necesare unui lider de succes din perspectiva liderilor de echipa	42
3.8	Frecvența abilităților necesare unui lider de succes din perspectiva membrilor echipei	43
3.9	Repartiția respondenților care sunt team leaderi după importanța pe care au acordat-o abilităților soft	44
3.10	Repartiția respondenților care sunt team members după importanța pe care au acordat-o abilităților soft	45
3.11	Top 3 abilități necesare unui lider într-un mediu de lucru remote din perspectiva liderilor de echipa	46
3.12	Top 3 abilități necesare unui lider într-un mediu de lucru remote din perspectiva membrilor echipei	47
3.13	Abilitatea care se preconizează a fi importanța unui lider de echipa în viitor din perspectiva respondenților	48

Introducere

Lucrarea de față, "Abilitățile liderilor de echipă - de la teorie la practică. O cercetare cantitativă în domeniul IT" abordează un subiect vast și de actualitate, care devine din ce în ce mai important pentru firmele care operează în domeniul IT care pe de o parte sunt preocupate de bună conducere a echipelor ce determina performanță organizațională și care pe de altă parte doresc să organizeze programe de dezvoltare concentrate pe abilitățile liderului de echipa. Numărul de studii publice care au explorat abilitățile unui lider de echipa din ambele perspective este limitat și de aceea ne propunem să aducem informații noi și valoroase organizațiilor. Am ales domeniul IT deoarece acesta este unul dintre cele mai dinamice și în continuă dezvoltare în prezent și datorită impactului pe care îl are asupra economiei țării. Dorim să precizăm că această lucrare pune accentul pe angajații unei singure firme și anume Endava deoarece dorim să obținem o perspectivă specifică a organizației în ansamblu, pe care toți o împărtășesc.

Scopul prezentei lucrări de disertație este să identificăm perspectiva membrilor echipei asupra abilităților persoanelor care îi conduc (team leaderi) către atingerea obiectivelor companiilor și să oferim aceste informații firmelor ce sunt interesate de dezvoltarea și perfecționarea abilităților liderilor lor de echipă.

Prezentul studiu își propune să prezinte principalele aspecte teoretice cu privire la definirea rolului unui team leader atât în cadrul unei echipe cât și în cadrul organizației și evidențierea abilităților ce sunt necesare pentru a efectua cu succes toate atribuțiile sale, că apoi la final să oferim informații folositoare companiilor ce fac parte din domeniul IT și vor să ofere liderilor de echipa oportunități de avansare.

La fel ca orice demers științific, este nevoie de existența unei baze teoretice care să vină în ajutorul analizei informațiilor obținute în urmă studiului de caz. Astfel, pentru partea teoretică sunt utilizate diverse articole științifice de la autori precum Victor Sohmen, care a analizat simbioză dintre lider și echipa Dr. Radhika Kapur, care s-a concentrat asupra abilităților necesare unui lider și Paul Lyons, care a evidențiat potențialul implicării membrilor echipei în dezvoltarea celor care îi conduc. De asemenea, au existat și multe articole online redactate pe diverse site-uri de specialitate precum LinkedIn, London.edu, care au contribuit la scrierea acestei lucrări.

Partea practică reprezintă o cercetare primară cantitativă, metoda folosită fiind

sondajul de opinie, iar instrumentul de culegere a datelor fiind chestionarul (lansat online în perioada 20.05.-10.06 2023) . Chestionarul folosit (vezi Anexa 1) cuprinde 2 întrebări filtru și anume una apartenența la o echipa din domeniul IT și să aibă minim 6 luni de experiență profesională în acest domeniu. Am ales că respondenții să îndeplinească această condiție deoarece în acest fel ne asigurăm că au avut suficient timp pentru a se familiariza cu mediul de lucru din domeniul IT și pentru a putea oferi o perspectivă relevantă și informații utile legate de abilitățile liderilor de echipă.

Structura lucrării include atât o secțiune teoretică cât și o secțiune practică, având în total un număr de 3 capitole. Primul capitol, numit "Liderul de echipă în organizațiile contemporane" cuprinde 3 subcapitole, în care se discuta la modul general despre activitatea și rolul unui lider de echipa. Astfel, prima parte a capitolului cuprinde o introducere a importanței rolului pe care îl joacă un lider de echipa în atingerea performanței la nivel organizațional. Pe urmă, lucrarea pune accent pe definirea activității sale, pe relația dintre echipa și lider, ce trebuie să facă pentru a atinge succesul și modalități prin care își poate îmbunătăți rolul pe care îl ocupă. Capitolul continuă cu identificarea abilităților necesare pentru a fi un bun lider de echipa, necesitatea apariției unor noi competențe datorate pandemiei de Covid19, perspectiva membrilor echipei cu privire la ce își doresc ei de la un lider și ce abilități se previzionează a fi esențiale pentru viitorul apropiat. Ultimul capitol se axează pe instrumentul de baza al liderului și anume echipa, începând cu provocările pe care liderul de echipa le-a întâmpinat când relația fizică de la birou s-a transformat într-o întâlnire virtuală în mod remote, ce tipuri de echipa există în prezent și ce echipe se preconizează că vor apărea în viitor.

Al doilea capitol, numit "Industria IT și specificul echipelor software" cuprinde 4 subcapitole. Primul subcapitol relevă informații despre industria IT din Cluj-Napoca și cum acesta a devenit al doilea pol în România în acest domeniu. Următorul subcapitol se concentrează pe firma la care s-a organizat studiul de caz și anume Endava, oferind câteva informații despre modul în care funcționează această. Subcapitolul trei se axează pe modul de lucru specific al echipelor de IT și cum se diferențiază de echipele clasice menționând de asemenea și rolurile care se regăsesc în echipa de software development. Ultimul subcapitol reprezintă singurul studiu de caz găsit care menționează beneficiul implicării membrilor de echipa în programele de training și dezvoltare a liderilor de echipa.

Lucrarea continuă cu al treilea capitol, care cuprinde cercetarea propriu-zisă și

reprezintă esența prezenței lucrării de disertație deoarece realizează conexiunea între elementele teoretice cuprinse în capitolele anterioare și modul în care se aplică acestea în practică. Astfel, după cum am menționat anterior, în elaborarea acestui capitol este utilizat o metodă de cercetare cantitativă (cu metodă de cercetare sondajul de opinie iar instrumentul de culegere a datelor folosit chestionarul) pentru a obține informațiile necesare atingerii obiectivelor propuse și anume, identificarea perspectivei membrilor echipei asupra abilităților necesare unui lider de echipa.

Lucrarea prezintă o serie de limite că urmare a lipsei surselor bibliografice și studiilor datorat numărului scăzut de cercetări asupra beneficiului implicării membrilor echipei în programele de dezvoltare a liderilor de echipa. De asemenea, reticiența respondenților de a răspunde la chestionar, în special, mi-a îngreunat muncă în cercetarea mea cantitativă. Un aspect neașteptat a fost faptul că la întrebarea referitoare la ce abilitate se preconizează a fi necesară pe viitor unui lider, răspunsul majoritar al respondenților a fost adaptabilitatea, iar răspunsul așteptat de noi era inteligența emoțională.

Luând în considerare cele afirmate mai sus, exprimăm speranța că această cercetare aduce un plus de valoare pentru domeniul teoretic, referitor la perspectiva din ambele parti asupra abilităților liderilor de echipa.

CAPITOLUL 1

Liderul de echipă în organizațiile contemporane

Într-un context dinamic și competitiv, în care eficiența colaborării și coordonarea echipelor devin din ce în ce mai vitale, liderul echipei (Team Leader) ocupă o poziție centrală în asigurarea succesului și performanței acestora. Prin abilitățile și competențele sale, liderul echipei este capabil să alinieze și să dirijeze echipa spre atingerea obiectivelor organizației. Capitolul următor are ca scop investigarea rolului liderului echipei și a importanței abilităților sale, cunoscând ca acesta joacă un rol esențial atât la nivelul echipei, cât și la nivelul organizației.

1.1 Team leader - oportunități și provocări

În spatele oricărei organizații de succes se află persoane care își iau un angajament față de misiunea acesteia și care conduc alte grupuri de persoane pentru a fi siguri că acțiunile lor conduc la dezvoltarea și creșterea organică a organizației. Una dintre aceste persoane este liderul de echipă și înainte de a analiza activitatea și responsabilitățile acestuia este important să adoptăm o definiție clară a acestui concept. Există mai multe definiții ale liderului de echipă, însă în cadrul acestei lucrări ne vom concentra pe definiția dată de dicționarul de Afaceri Cambridge și anume că ” team leader-ul este persoana responsabilă de o echipă”.¹ Prin această afirmație se înțelege că liderul de echipă poartă o responsabilitate fundamentală pentru performanța echipei și acționează ca punct central pentru luarea deciziilor, având ca obiectiv principal atingerea obiectivelor organizației.

Un alt jucător important în succesul unei organizații, care este deseori confundat cu team leader-ul, este managerul. Managerul diferă de team leader prin poziția și autoritatea oficială de care dispune. Din punctul de vedere al poziției ocupate în ierarhia conducerii există 3 categorii de manageri. Prima categorie se referă la managerii din prima linie care se ocupă de obicei cu muncă de baza a organizației pe care trebuie să o pună în acord cu planurile primite de superiori. A doua categorie, managerii de departament se ocupă de planificare, organizare și comandă și controlează activitatea altor manageri formând conducerea tactică. Ultima categorie este responsabilă de performanțele întregii

¹Cambridge Business English Dictionary, meaning of team leader in English.

organizații și răspund în față proprietarilor și aceștia sunt de obicei președintele firmei și vicepreședintele.²

Cu toate că managerii și liderii de echipă sunt implicați în procese de conducere și coordonare, există diferențe semnificative între abordarea și responsabilitățile acestor două roluri. Astfel, pentru a evidenția rolul unui lider de echipă într-o organizație vom face o comparație a caracteristicilor distinctive ale celor doi, evidențiind contribuțiile și impactul fiecăruia în cadrul organizațiilor.³

A) Definirea rolului în organizație

Managerul ocupă un rol esențial în organizație, având sarcina de a planifica, organiza și controla activitățile echipei și de a asigura eficiența și rentabilitatea. El se implică în delegarea sarcinilor, monitorizarea performanței angajaților și aplicarea politicilor și procedurilor organizației. Pe de altă parte, liderul de echipă are capacitatea de a motiva și ghida membrii echipei în atingerea obiectivelor, creând un mediu de lucru pozitiv și stimulant. Acesta promovează dezvoltarea personală și profesională a angajaților, cultivând colaborarea, comunicarea și creativitatea.

B) Obiective și priorități

Managerii se concentrează pe atingerea obiectivelor organizaționale, planificând și organizând activitățile în concordanță cu acestea. Ei se axează pe rezultate și eficiență, asigurând utilizarea optimă a resurselor. În schimb, team leaders se preocupă de dezvoltarea și motivarea membrilor echipei. Ei își asumă rolul de a inspira și a motiva, promovând colaborarea și încurajând angajații să-și atingă obiectivele individuale și să contribuie la succesul colectiv. Astfel, managerii urmăresc realizarea obiectivelor organizației, în timp ce liderii de echipă se concentrează pe creșterea și dezvoltarea personală a membrilor echipei.

C) Abordarea comunicării

Managerii utilizează comunicarea formală și directivă pentru a transmite instrucțiuni și a asigura respectarea regulilor și politicii organizației. Ei se concentrează pe îndeplinirea sarcinilor și atingerea obiectivelor. În schimb, liderii de echipă adoptă o abordare mai

²Sehmet Ra, Managerul, <https://www.academia.edu/33658992>, accesat în data de 14.06.2023

³What is the difference between a leader and a manager?, <https://www.roberthalf.jp/en/management-advice/leadership/leader>, accesat în data de 21 mai 2023

deschisă și empatică în comunicare, ascultând și implicând membrii echipei în procesul decizional. Ei promovează schimbul de idei și feedback constructiv pentru a încuraja colaborarea și participarea activă a membrilor echipei.

D) Gestionarea conflictelor

Managerii utilizează reguli și proceduri pentru a gestiona conflictele și a menține stabilitatea în echipă, în timp ce liderii de echipă văd conflictele ca o oportunitate de creștere și promovează dialogul deschis și rezolvarea constructivă. Managerii se concentrează pe rezolvarea eficientă a conflictelor, în timp ce liderii încurajează membrii echipei să-și exprime punctele de vedere și să găsească soluții comune. Astfel, abordarea conflictelor diferă între manageri și lideri de echipă, având în vedere prioritățile și perspectivele lor distincte.

E) Delegarea autorității

Managerii delegă sarcini și responsabilități pentru a coordona și monitoriza activitatea echipei în vederea atingerii obiectivelor organizaționale, în timp ce liderii de echipă utilizează delegarea pentru a stimula dezvoltarea și creșterea individuală. Managerii se concentrează pe eficiența operațională, în timp ce liderii încurajează membrii echipei să-și asume roluri de lider și să-și valorifice potențialul. Astfel, abordarea delegării diferă între manageri și lideri, având în vedere scopurile și perspectivele lor specifice.

Alături de toate aceste caracteristici pe care le-am evidențiat anterior, o parte importantă din rolul unui team leader se referă la acțiunile pe care le întreprinde în cadrul echipei pentru a asigura coordonarea și succesul acesteia. Activitatea principală implică gestionarea unei echipe, asigurându-se că obiectivele sunt atinse în mod eficient, în același timp fiind responsabili de planificarea și organizarea activităților, delegarea sarcinilor, motivarea membrilor echipei și menținerea unei colaborări cât mai productive. Conform studiului realizat de Frederick P. Morgeson și a colaboratorilor, din anul 2010, asupra proceselor de leadership ⁴, putem clasifica activitățile unui team leader în două faze:

⁴Frederick P. Morgeson, D. Scott DeRue, Elizabeth P. Karam, Leadership în Teams: A Funcțional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes, 2010

- **Faza de tranziție:** în care echipele se concentrează asupra activităților legate de structurarea echipei, planificarea lucrului echipei și evaluarea performanței echipei, astfel încât echipa să poată atinge în cele din urmă obiectivul sau scopul său. În timpul acestei perioade se enumera activitati precum asigurarea unei combinații potrivite de persoane în echipă, definirea misiunii generale, a obiectivelor și a standardelor de performanță ale echipei, structurarea rolurilor și responsabilităților în echipă, asigurarea ca toți membrii echipei să fie capabili să performeze eficient, înțelegerea mediului echipei și facilitarea proceselor de feedback în echipă.
- **Faza de acțiune:** care include porțiunea ciclului de performanță a echipei unde se concentrează pe activități care contribuie direct la atingerea obiectivelor sale. În timpul acestei faze se exercită acțiuni precum monitorizarea echipei și a mediului său de performanță, gestionarea granițelor dintre echipă și mediul organizațional mai larg, provocarea echipei să se îmbunătățească în mod continuu, implicarea în efectuarea activităților echipei, rezolvarea problemelor cu care echipa se confruntă, obținerea resurselor pentru echipă, încurajarea echipei să acționeze autonom și cultivarea unui climat social pozitiv în cadrul echipei.

Un pilon fundamental al succesului organizațional, care reprezintă totodată și instrumentul de bază a unui team leader, este echipa. Echipa este un grup de indivizi care îndeplinesc roluri specifice și interacționează dinamic, interdependent și adaptabil în vederea atingerii unui obiectiv comun.⁵ Echipele contemporane necesită mai multă atenție și interacțiune continuă pentru a menține o performanță ridicată pe parcursul vieții lor temporare. Team leader-ul trebuie acum să se concentreze pe motivarea și susținerea echipelor personalizând procesul în funcție de membrii echipei. Luând în considerare articolul lui Victor Sohm, despre leadership și teamwork⁶, se pot constata opt aspecte esențiale care facilitează legătura dintre team leader și lucrul în echipă.

- **Viziunea** este primul element pe care orice lider ar trebui să împărtășească de la început cu echipa sa. Prin implicarea membrilor echipei în dezvoltarea viziunii și asigurând o aliniere constantă cu obiectivele organizației, liderul creează un sentiment de apartenență și înputernicire în echipă.

⁵Denise L. Reyes, Julie Dinh, Eduardo Sălaș, What Makes A Good Leader?, 2019

⁶Victor Sohm, Leadership and teamwork: Two sides of the same coin, 2013

- Un alt element important este **integritatea** care generează încredere, respect și credibilitate membrilor echipei față de acțiunile pe care le întreprinde liderul.
- **Comunicarea** este alt aspect important deoarece team leader-ul reprezintă legătura echipei cu organizația. Acesta trebuie să comunice clar obiectivele, responsabilitățile, gradul de performanță, nivelul de așteptări și modul de a oferi feedback.
- Un detaliu ce nu poate lipsi dintr-o echipă este **colaborarea**. Liderii de succes se adaptează în funcție de situație și crează un mediu propice în care fiecare membru al echipei are un rol bine stabilit și oferă un plus de valoare.
- **Orientarea către obiective** este un alt element ce are un impact mare asupra activităților unui lider. Pe toată perioada colaborării team leader-ul trebuie să țină cont de obiectivele organizației și să le îmbine cu obiectivele personale ale membrilor echipei. Prin implicarea comună în atingerea acestor obiective se consolidează colaborarea și succesul echipei.
- Un element nou este **empowermentul** care înseamnă dezvoltarea încrederii de sine și autonomie în membrii echipei. Acest lucru poate avea loc prin comunicare eficientă între team leader și team members, prin delegarea responsabilităților la persoanele potrivite și prin ședințe de mentorat și poate contribui la construirea unor relații pozitive și la realizarea obiectivelor echipei.
- Un alt aspect ce poate fi folosit de către team leader este **creativitatea** care poate fi un avantaj dacă este utilizată în mod constructiv. Prin promovarea unui mediu de lucru sănătos care încurajează inovația, liderii pot îmbunătăți și transforma rezultatele organizației, astfel încât să obțină un avantaj competitiv pe piață existentă.
- Ultimul element pe care s-a pus tot mai mare accentul în ultima perioadă este **team-building-ul**. Echipa începe ca un grup de străini și trebuie să fie sinergizată într-o echipa de înaltă performanță, iar liderul de echipa are un rol semnificativ în definirea atmosferei de la locul de muncă. Echipa trebuie să fie dezvoltată într-un mod care să promoveze o cultură pozitivă de construire a echipei.

În contextul managementului echipei, dobândirea și dezvoltarea abilităților de leadership reprezintă un aspect crucial pentru obținerea succesului însă conducerea eficientă

a unei echipe nu necesită doar competențe tehnice și experiență, ci și înțelegerea profundă a rolului de lider și aplicarea autorității într-un mod cât mai echilibrat. Astfel, potrivit unui articol scris de Dr. Radhika Kapur⁷, se evidențiază trei trăsături importante pe care un lider trebuie să le dețină pentru a atinge succesul, și anume:

- **Dorința de a conduce** este crucială pentru a furniza cunoștințe, motivație și soluții, promovând astfel succesul și dezvoltarea organizațională. Fără a avea motivația intrinsecă de a conduce liderul va ajunge să aibă o rezistență față de munca de conducere iar membrii echipei vor resimți acest lucru și nu va mai exista o colaborare eficientă.
- **Angajamentul față de misiunea și viziunea organizației** facilitează generarea unei conștientizări în ceea ce privește metodele, abordările și strategiile care vor fi puse în practică pentru a asigura funcționarea eficientă a organizației și realizarea misiunii și a obiectivelor. Misiunea și viziunea se concentrează în principal asupra a ceea ce va face organizația, cui îi va servi și cum obiectivele și funcționarea organizației vor fi benefice comunității.
- **Integritatea** este o trăsătură de care liderii pot beneficia în numeroase moduri. Acestea includ îndeplinirea eficientă a responsabilităților de serviciu, formarea unor relații cordiale cu ceilalți, obținerea respectului și aprecierii, capacitatea de a lucra sub stres, abilitatea de a face față problemelor și provocărilor, precizia în îndeplinirea sarcinilor de serviciu, onestitatea și dreptatea și tratarea cu respect și politețe a celorlalți indivizi, atât interni, cât și externi organizației. Acești factori sunt benefici pentru membrii echipei și pentru organizație în ansamblu.

În societatea actuală, în care evoluția și schimbarea sunt inevitabile, dezvoltarea continuă a devenit un aspect esențial pentru atingerea succesului personal și profesional. Ideea de a căuta și de a adopta o abordare orientată spre dezvoltare a devenit din ce în ce mai importantă într-o lume în care cunoștințele și competențele se depreciază rapid. La fel se întâmplă și în cazul liderilor de echipă care se confruntă zilnic cu noi tendințe și provocări apărute pe piața muncii. Trăind într-o eră a tehnologiei, accesul la informații nu a fost niciodată mai facil, iar sursele de îmbunătățire se află la un click distanță. În

⁷Dr. Radhika Kapur, Leadership Skills: Fundamental in Leading to Effective Functioning of the Organizations, 2020

conformitate cu cercetarea efectuată de Radhika Kapur ibidem (2020)⁸, s-au evidențiat câteva obiceiuri care pot ajuta liderii de echipa să-și îmbunătățească rolul pe care îl dețin. Printre ele se enumeră:

- **Dezvoltarea pasiunii** este esențială pentru îmbunătățirea abilităților de conducere. Aceasta îi ajută să-și îndeplinească responsabilitățile cu pasiune și să obțină rezultatele dorite. Pe lângă beneficiile personale, dezvoltarea pasiunii în lideri are și un impact asupra subordonaților lor deoarece pot transmite entuziasm și inspirație celor din jurul lor, creând un mediu de lucru pozitiv și motivant. De asemenea, pasiunea dezvoltată în lideri îi ajută să facă față cu succes provocărilor și obstacolelor pe care le întâlnesc în activitatea lor. Fiind pasionați, aceștia sunt mai puțin predispuși la descurajare și să renunțe în fața dificultăților. În schimb, pasiunea îi încurajează să caute soluții creative și să găsească modalități inovatoare de a depăși obstacolele.
- Liderii trebuie să **recompenseze și să motiveze** angajații pentru a îmbunătăți abilitățile de leadership. Prin oferirea de recompense și stimulente, precum și prin promovarea și concediile plătite, angajații devin mai interesați și entuziasmați în îndeplinirea sarcinilor lor de serviciu. Această motivație ajută la concentrarea și angajamentul angajaților în atingerea obiectivelor organizației. Această abordare este considerată unul dintre modurile cruciale de a stimula concentrarea și angajamentul angajaților față de îndeplinirea sarcinilor de serviciu.
- Liderii trebuie să se angajeze în **cercetare periodică**, utilizând diverse surse precum internetul, cărți și articole, pentru a-și îmbunătăți abilitățile de leadership. Această cercetare poate include și implicarea în lucrări de teren, oferindu-le liderilor informații practice și experiențe relevante. Prin utilizarea tehnologiei și internetului, liderii pot accesa numeroase resurse și studii despre modalități de a-și îmbunătăți abilitățile de leadership.
- În interiorul organizațiilor, angajații se confruntă cu diverse probleme legate de sarcinile și responsabilitățile de serviciu, infrastructură, facilități, resurse și condiții de lucru. Pentru a aborda aceste probleme, este necesară **implementarea unui sistem eficient de soluționare a reclamațiilor**, care să permită angajaților să-și ex-

⁸Ibidem

prime nemulțumirile și să primească soluții adecvate. Prin asigurarea unui astfel de sistem, liderii pot promova satisfacția angajaților și pot contribui la îmbunătățirea abilităților lor de leadership.

- **Conștientizarea situațională** implică percepția elementelor și evenimentelor din mediu în raport cu timpul și spațiul (A Practical Guide to Situational Awareness, 2012). Liderii integrează avansurile tehnologice în sarcinile lor și folosesc metode moderne de învățare în programele de pregătire. Dezvoltarea conștientizării situaționale este esențială pentru a face față cu succes condițiilor de mediu interne și externe.

1.2 Abilități și competențe specifice team leader-ului

În fiecare organizație, indiferent de mărimea acesteia, există diverse categorii de lideri. În literatura de specialitate, se menționează prezența a două feluri principale de lideri și anume: informal, exercitând o influență semnificativă asupra colegilor datorită personalității și calităților sale și formal, ocupând o poziție oficială cu putere și autoritate de a lua decizii, însă ambele tipuri împărtășesc abilități care îi ajută să atingă obiectivele personale sau ale organizației. Aceste abilități de leadership pot fi considerate instrumente, comportamente și capacități esențiale pentru a promova bunăstarea angajaților și a îmbunătăți performanța organizației.⁹ Indiferent de poziția lor, liderii își focalizează eforturile în direcționarea și motivarea angajaților pentru a atinge sarcinile și obiectivele stabilite. Prin dezvoltarea potențialului individual al celorlalți, liderii autentici demonstrează o abilitate de leadership remarcabilă. Pentru a avea succes în implementarea acestor abilități, liderii trebuie să faciliteze dezvoltarea competențelor celorlalți, adaptându-se la diverse situații și asigurând beneficii atât pentru angajați, cât și pentru organizație.

Un detaliu ce ar trebui menționat în interiorul acestui subcapitol este deosebirea dintre abilități și competențe. Chiar dacă limitele dintre ele pot fi neclare și pot varia în funcție de contextul utilizat între ele există o diferență. Pe de o parte abilitățile sunt aptitudini practice și specifice unei persoane de a executa anumite activități sau sarcini. Ele pot fi dobândite și dezvoltate prin experiență, învățare și antrenament. Exemple de abilități includ capacitatea de a comunica eficient, de a rezolva probleme, de a lucra în

⁹MTD Training, Leadership Skills, 2010

echipă sau de a utiliza tehnologii specifice. Pe de altă parte competențele sunt mai complexe și implică o combinație de cunoștințe, abilități și atitudini. Ele reflectă capacitatea unei persoane de a-și aplica abilitățile într-un context specific și de a obține rezultate de calitate într-o anumită arie de activitate. Competențele pot include capacitatea de a lua decizii înțelepte, de a rezolva probleme complexe, de a lidera și de a influența oamenii, de a gestiona proiecte sau de a gândi strategic.¹⁰

Noile schimbări în era tehnologiei au intensificat necesitatea unor lideri cu o perspectivă multidimensională, capabili să gestioneze diversitatea de acțiuni necesare pentru implementarea planului strategic. Complexitatea mediului a sporit considerabil așteptările părților interesate, depășind sfera evidentului. Astfel, liderii din zilele noastre sunt așteptați să fie deplin competenți și pregătiți să abordeze riscurile atât cunoscute, cât și necunoscute. În urmă cercetărilor efectuate de Victor Sohmen, de la Drexel University, în anul 2013, s-a remarcat ”modelul Competențelor de leadership” împărțit pe cinci dimensiuni în care sunt sintetizate competențele ce sunt necesare oricărui lider de echipa.¹¹

- (1) Liderii **transformaționali** sunt indivizi carismatici care au capacitatea de a influența și mobiliza o echipă pentru a atinge obiectivele strategice ale organizației. Ei promovează o cultură bazată pe integritate, transparență și respect autentic, inspirând următorii să depășească așteptările și construind relații de lucru sănătoase. Prin aceasta, se creează o atmosferă de împuternicire și entuziasm vizibil în realizarea obiectivelor.
- (2) Liderii **tranzacționali** stabilesc o relație de lucru bazată pe tranzacții, oferind recompense tangibile și intangibile în schimbul îndeplinirii sarcinilor. Ei comunică obiectivele strategice și motivează echipa prin asocierea performanței ridicate cu recompense valoroase. Această abordare a leadership-ului tranzacțional contribuie la formarea și menținerea unei echipe unite și cu rezultate pozitive.
- (3) Leadershipul **organic** facilitează interacțiunea intensă și consolidează relațiile de lucru în cadrul echipei. Prin promovarea unei viziuni și a valorilor comune, liderul

¹⁰Skills and Competencies: What's the Difference?, 2022,<https://blog.degreed.com/skills-and-competencies/>, accesat la data de 21 mai 2023

¹¹Victor Sohmen, Leadership and teamwork: Two sides of the same coin, 2013

împuternicește și îndrumă membrii motivați ai echipei pentru a-și dezvolta abilitățile de leadership proprii.

- (4) Liderii **contemporani** adoptă o abordare democratică, folosind influență și persuasiune în locul fricii pentru a conduce echipa. Ei gestionează ambiguitatea și paradoxul, echilibrând schimbarea cu stabilitatea, viziunea cu obiectivele și inovarea cu conformitatea, pentru a îndeplini obiectivele strategice ale organizației și așteptările părților interesate.
- (5) Liderii **etici** sunt modele de integritate care inspiră respect și admirație în rândul echipei și părților interesate. Leadershipul etic se axează pe utilizarea responsabilă a puterii sociale în luarea deciziilor, acțiunilor întreprinse și influențarea celorlalți (Resick, Hanges, Dickson, Mitchelson, 2006, p. 346). Prin promovarea valorilor și practicilor etice, liderul devine un exemplu inestimabil, atât pentru organizație, cât și pentru membrii echipei.

Perioada de epidemie și izolare din 2020 a determinat multe companii din sectorul public și privat să adopte lucrul la distanță. Acest context a impus utilizarea tehnologiilor digitale, care au jucat un rol crucial în transformarea modului de conducere și în crearea unor noi modalități de comunicare și colaborare virtuală între liderii de echipă și membrii echipei. Ca rezultat al acestei transformări, a apărut conceptul de E-leader (lider electronic) sau E-leadership¹² care a marcat modul în care liderii și membrii echipei se raportează unul la celălalt în cadrul organizațiilor din care fac parte. E-leaderii au fost nevoiți să își completeze setul de abilități pentru a gestiona diverse platforme de comunicare și să se adapteze la noile cerințe. În acest sens, o cerință nouă a fost dezvoltarea competențelor interculturale pentru a comunica adecvat cu membrii echipei și pentru a înțelege diferențele și asemănările dintre culturile acestora. Această provocare a determinat team leaders să dezvolte noi competențe, atât din punct de vedere tehnic, în ceea ce privește noile structuri de lucru, cât și din punct de vedere social, accentuând relația dintre lider și angajat.

În cele din urmă, realitatea virtuală i-a făcut pe oameni mai vulnerabili, iar ”abilitățile soft” și inteligența emoțională au devenit cruciale pentru comunicarea online. McCleskey

¹²Francoise Contreras*, Elif Baykal and Ghulam Abid, E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go, 2020

susține că noii lideri vor solicita astfel de abilități care să le permită să facă față provocărilor generate de diversitatea crescută, heterogenitatea grupurilor de lucru, nivelul ridicat de ambiguitate și necesitatea de abordări mai personalizate (McCleskey, 2015).¹³ Conceptul de inteligență emoțională a fost introdus în 1990, de către J. Mayer și P. Salovey, care au definit-o drept abilitatea de a recunoaște, distinge și gestiona emoțiile proprii și ale altor persoane, utilizându-le în mod eficient pentru a-și controla comportamentul.¹⁴

Un aspect important legat de inteligența emoțională (IE) este faptul că se bazează pe autocunoaștere. Astfel un lider cu o stimă de sine ridicată poate influența în mod pozitiv relația cu echipa sa și să încurajeze dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe încredere și respect reciproc. Această abordare promovează o comunicare deschisă și sinceră între lider și membrii echipei, ceea ce facilitează exprimarea liberă a opiniilor și ideilor. În același timp, persoanele cu un nivel ridicat de inteligență emoțională (IE) sunt mai susceptibile să fie conștiente de impactul lor asupra celor din jur și să dezvolte relații mai pozitive în cadrul organizației.

Un prim pas pe care un lider de echipă îl poate întreprinde în această direcție este să obțină cunoștințe despre opiniile și percepțiile membrilor echipei sale, astfel identificând punctele slabe și punctele forte ale relației de lucru dintre el și membrii echipei. În urma analizei mai multor articole de specialitate, s-a constatat că angajații consideră aceste aspecte ca fiind deosebit de importante în ceea ce privește calitățile unui lider de echipă:

- **Entuziasmul și pasiunea** sunt două trăsături esențiale care nu ar trebui să fie neglijate de către un lider, deoarece au un impact semnificativ asupra echipei și clienților săi. Ele sunt contagioase și au capacitatea de a atrage oamenii către lider și de a încuraja participarea activă. În plus, în perioadele dificile, entuziasmul și pasiunea devin și mai importante, oferind energia și determinarea necesare pentru a depăși obstacolele și a menține un sentiment de direcție și scop în cadrul echipei.¹⁵

¹³Inna Semenets-ORLOVA, Alla Klochko, Tetiana Shkoda, Olena Marusina, Mariia Tepliuk, Emotional Intelligence as the Basis for the Development of Organizational Leadership During the Covid Period (Educational Institution Case), 2021

¹⁴ibidem

¹⁵Maria Johnson, Leadership from an employee's perspective, 2017, <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-from-employees-perspective-maria-johnson/>, accesat în data de 21 mai 2023

- **Rezistarea sub presiune** este considerată un privilegiu ce este câștigat prin efort și perseverență. Atât în viața personală, cât și în cea profesională, întâlnim diverse provocări și presiuni. Însă modul în care gestionăm această presiune și ne manifestăm autentic în astfel de situații ne definește cu adevărat ca indivizi. Este esențial să putem privi în oglindă și să ne simțim mândri de felul în care am abordat aceste situații și am reușit să ne menținem integritatea.¹⁶
- **Curajul de a admite atunci când se comit greșeli sau când nu se cunoaște răspunsul.** Deși s-ar putea presupune că recunoașterea greșelilor sau a lipsei de răspuns poate slăbi încrederea, contrariul este adevărat. Prin recunoașterea sinceră și deschisă a greșelilor, un lider construiește încredere și favorizează un mediu în care toți membrii echipei pot învăța și crește. În plus, atunci când liderul nu posedă răspunsurile necesare, faptul de a recunoaște acest aspect și de a ilustra eforturile depuse pentru a obține informațiile necesare oferă un exemplu pozitiv pentru întreaga echipă.¹⁷
- **Recunoașterea și aprecierea** ocupă un rol esențial în cadrul leadershipului, oferind o motivație eficientă pentru angajați și consolidând încrederea și satisfacția acestora în organizație. Prin oferirea de feedback pozitiv, exprimarea aprecierii și acordarea de recompense tangibile, liderul poate inspira angajații să își depășească limitele și să ofere performanțe remarcabile.¹⁸
- Acordarea atenției angajaților prin **ascultarea activă** este un aspect esențial al liderilor, care trebuie să ofere oportunitatea angajaților de a-și exprima opiniile și de a contribui cu idei. Ascultarea atentă și deschiderea către sugestii permit liderilor să beneficieze de aportul valoros al echipei și să promoveze inovația în organizație. Prin implicarea activă a angajaților, se poate crea un mediu de lucru colaborativ și motivant.¹⁹

¹⁶ibidem

¹⁷Team ClearWater, What Makes a Great Leader: An Employee's Perspective, 2019, <https://www.clearwater-consulting.com/blog/what-makes-a-great-leader-an-employees-perspective>, accesat la data de 21 mai 2023

¹⁸ibidem

¹⁹MARIA TANSKI-PHILLIPS, What Do Employees Want from Their Leaders? 7 Leadership Tips to Follow, 2019, <https://smallbusiness.patriotsoftware.com/employees-want-leaders-7-leadership-tips-follow/>, accesat in data de 21 mai 2023

- Este crucial ca liderul **să ofere o viziune clară și bine definită**, deoarece absența acesteia poate dificulta implicarea și angajamentul angajaților. Capacitatea liderului de a exprima cu precizie importanța situației sau a proiectului reprezintă un factor determinant în obținerea aderării și entuziasmului echipelor. Indiferent de natura proiectului, abilitatea de a crea un sentiment de importanță și apartenență contribuie la mobilizarea angajaților pentru atingerea obiectivelor propuse.²⁰

Într-un secol al vitezei caracterizat de transformări sociale, tehnologice și economice, adaptabilitatea angajaților la schimbare devine un factor important pentru succesul organizațional. Această dinamică schimbă paradigma relației dintre lider și subordonați, trecând de la un model de autoritate strictă la un parteneriat colaborativ. În acest nou context, liderii de echipă trebuie să își dezvolte și să-și actualizeze abilitățile pentru a se adapta la provocările viitoare și pentru a își ghida eficient echipa în direcția succesului. Se consideră că prin previzionare și pregătire pentru evenimentele viitoare, acești lideri pot asigura un avantaj competitiv și pot anticipa nevoile în continuă schimbare ale organizației. Câteva dintre tendințele ce se preconizează a fi importante până în anul 2030 sunt:

- **Servant Leadership**²¹ reprezintă un concept viitor în care liderul adoptă valorile unui lider servitor care conduce în scopul satisfacerii nevoilor celorlalți. Această abordare se concentrează pe bunăstarea angajaților și a comunităților lor, în detrimentul prioritizării obiectivelor companiei sau afacerii. Acest tip de leadership se bazează pe implicarea activă a liderului în sprijinirea și dezvoltarea membrilor echipei, promovând o cultură a colaborării și a atenției față de nevoile individuale.
- Conform profesorului Ibarra,²² un element de viitor este **coachingul** deoarece se bazează pe împuternicirea individului pentru a-și folosi autonomia într-un mod adaptiv și agil. Acest proces implică adresarea de întrebări adecvate, care să valideze cunoștințele și încrederea angajaților, încurajându-i să-și aducă propria creativitate,

²⁰ibidem

²¹The Future of Leadership in 2030: 6 New Disruptive Trends, 2022, <https://quantic.edu/blog/2022/08/05/the-future-of-leadership-in-2030-6-new-disruptive-trends/>, accesat în data de 21 mai 2023

²²HERMINIA IBARRA, Five leadership skills for the future, 2022, <https://www.london.edu/think/five-leadership-skills-for-the-future>, accesat în data de 21 mai 2023

gândire inovatoare și soluții în cadrul organizației. Astfel, coachingul promovează o cultură în care liderii se simt încrezători în capacitatea lor de a identifica și rezolva probleme, contribuind atât la dezvoltarea lor personală, cât și la succesul organizațional.

- **Abilitățile de ascultare** reprezintă o competență esențială pentru liderii de viitor. Deși comunicarea eficientă este recunoscută ca fiind importantă, se subestimează adesea rolul ascultării active în calitate de lider. În loc să vorbească în nume propriu, liderii viitori acordă importanță ascultării atente și manifestă interes față de perspectiva celorlalți. Prin ascultarea activă a clienților și a angajaților, aceștia pot identifica și elimina obstacolele, oferind sprijin și stimulând motivația pentru a obține succesul în organizație.²³

1.3 Munca liderilor în contextul diversităților tipurilor de echipe

Pe parcursul ultimelor decenii, activitatea și rolul liderului de echipă au suferit o adaptare constantă pentru a răspunde noilor contexte în evoluție. Această evoluție continuă a dat naștere la o serie de provocări în fiecare zi, care au necesitat abordări și soluții noi. Situația generată de pandemia COVID-19 nu a reprezentat o excepție de la regulă și a impus tuturor companiilor să reacționeze și să adopte un nou stil de lucru într-un timp foarte scurt. Câteva dintre provocările pe care le-au întâmpinat sunt evidențiate în articolul lui Reyes, 2021²⁴ :

- Prima provocare pe care liderii au întâmpinat-o a fost menținerea productivității angajaților. În acest sens, au existat două tendințe pe care membrii echipei le-au urmat în munca lor de acasă. Pe de o parte au fost cei care au întâmpinat dificultăți în a se concentra asupra task-urilor din cauza unor factori perturbatori de acasă precum familia, vecinii și alte responsabilități dar pe de altă parte au fost

²³Tony Nutley, Future Leaders: 6 Key Skills Required for Next Gen Leadership, 2022, <https://www.linkedin.com/pulse/future-leaders-6-key-skills-required-next-gen-tony-nutley/>, accesat în data de 21 mai 2023

²⁴Denise L. Reyes, Miguel Luna, Eduardo Salas, Challenges for team leaders transitioning from face-to-face to virtual teams, 2021

cei care au avut dificultăți în a delimita timpul de muncă și a se opri după cele 8 ore de lucru, fiind tentați să lucreze în mod excesiv.

- O alta provocare pe care team leader-ul a fost nevoit sa o rezolve a fost sa se asigure ca membrii echipei se simt conectati atat in echipa cat si in organizatie, . Comunicarea a jucat un rol foarte important in aceasta privinta deoarece lucrând de la distanta, liderul nu mai avea contact fizic/direct cu angajatii ca sa-si dea seama de eventualele probleme cu care s-ar putea confrunta ei sau ce nevoi individuale pot avea la nivel de echipa.
- Avand in vedere vulnerabilitatea angajatilor, o noua provocare a fost asigurarea unui mediu in care se promova siguranta psihologica. Liderii au fost nevoiti sa creeze un cadru care sa faciliteze deschiderea si exprimarea libera a ideilor si preocuparilor membrilor echipei, astfel incat sa existe un climat de incredere si respect reciproc intre cele doua parti.

În cadrul mediului de lucru, liderul de echipa nu ar putea atinge obiectivele organizatiei daca nu ar avea o echipa care sa-l sustina in acest proces. Odata cu evolutia noilor contexte, echipa a avut si ea de suferit diverse schimbari care au necesitat abordari noi si metodologii diverse. In urmatoarele randuri vom analiza patru tipuri de echipe care există în prezent și caracteristicile acestora:

- **Echipele Virtuale** sunt echipe ce au membrii care sunt dispersați geografic, dar lucrează împreună într-o sarcină interdependentă prin intermediul mijloacelor electronice, având o interacțiune față în față redusă. Provocarea principala cu care se confrunte membrii dintr-o asemenea echipa este coordonarea sarcinilor in diferite locatii geografice, fusuri orare si culturi. Similar echipelor tradiționale, conducerea unei echipe virtuale necesită abilități de leadership și management. După cum a afirmat Nayani et al. (2018), organizațiile ar trebui să asigure siguranța și sănătatea ocupațională a lucrătorilor la distanță prin intermediul unui management adecvat (adică sisteme, proceduri și practici) și a practicilor de leadership eficiente.²⁵
- **Echipele** care lucreaza in mod **hybrid** au o structura flexibila de lucru in care unii angajati lucreaza in mod remote, iar ceilalti membrii de la birou. Echipele hibride

²⁵Francoise Contreras*, Elif Baykal and Ghulam Abid,E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go, 2020

nu se conformează unui singur mediu de lucru, deoarece toți angajații lucrează în mod diferit. Prin acest model, organizațiile pot beneficia de o flexibilitate crescută, acces la un piața mai largă de talente și un echilibru mai bun între viața personală și profesională, păstrând în același timp avantajele interacțiunilor față în față și a spațiilor de lucru fizice. ²⁶

- **Distributed/shared teams** sunt acele echipe care recunosc complexitatea prezenta în mediile organizationale si se bazeaza adesea pe principiul de baza conform carui a”cei care fac munca sunt [adesea] în cea mai bună poziție pentru a o îmbunătăți”. Mai specific, recunoaște că toți membrii unei echipe pot fi lideri, având în vedere perspectivele și experiența lor unică. Acest tip de leadership este considerat cel mai util atunci când sarcinile sunt interdependente și complexe și mai puțin potrivit, din cauza timpului necesar pentru construirea competențelor de leadership distributed, în cazul echipelor aflate în stadiile incipiente de dezvoltare sau care desfășoară o sarcină sub presiunea timpului (Pearce, 2004)²⁷
- **Multiteam systems** sunt echipe formate din echipe. Acest tip de sistem este necesar pentru a aborda probleme mai complexe si multidimensionale pe care o singura echipa nu le-ar putea rezolva adecvat. Provocarile care apar de obicei într-un asemenea mediu de lucru se refera la dificultatile in comunicare, probleme legate de timp, dificultati in intelegerea background-ului celorlalti si faptul ca implica mai multi lideri de echipa deoarece cooperarea are loc intre mai multe echipe.

Evoluția echipelor a dus la anticiparea unui nou mod de colaborare și lucru în viitor. Aceasta tendință se referă la abandonarea liderului ierarhic traditional și îndreptarea către **echipe fără lider** sau cu lideri impartiti deoarece un individ nu este întotdeauna lider sau urmăritor. În schimb, rolurile pot fi schimbate în funcție de circumstanțe. Atunci când o echipă alternează poziția de lider între membrii echipei, acest lucru este cunoscut ca shared leadership. Astfel, membrii echipei pot fi așteptați să își asume roluri și relații bazate pe putere, în funcție de ceea ce este cel mai potrivit în context.

²⁶Miro Miroslavov, Hybrid Team Collaboration: Navigating Best Practices [2023], <https://www.officernd.com/blog/hybrid-work/hybrid-workforce-collaboration/>, accesat in data de 26 mai 2023

²⁷C. Shawn Burke, Deborah DiazGranados and Eduardo Salas, Team Leadership: A Review and Look Ahead, 2022

CAPITOLUL 2

Industria IT și specificul echipelor software

2.1 Clujul atrage it-știi

Cluj-Napoca (adesea numită Cluj) este capitala tehnologică în ascensiune a României, un oraș cu o calitate ridicată a vieții, un centru academic și cultural axat pe inovație și creștere. Cluj a fost numită ”capitala Transilvaniei” datorită amplasării sale geografice în centrul regiunii Transilvania, precum și ”Silicon Valley-ul României” datorită primelor grupuri de companii IT care s-au dezvoltat aici. Aceste grupuri nu numai că au dus la o creștere economică durabilă, ci și la creșterea vieții socio-culturale.²⁸. ”În ultimii ani, Clujul a devenit un exemplu de colaborare între actori diferiți, care activează în peisajul economic clujean, așa numitul ecosistem de IT și care deși fac lucruri diferite, lucrează înspre același obiectiv. Clujul are această tradiție în domeniul IT de mai bine de șapte decenii, prin centrele sale de cercetare în informatică și prin universitățile foarte bune în zona de tehnologie. Totodată, acum Clujul poate fi considerat un oraș al start-up-urilor, un oraș cu perspectivă în zona de inovare, care trebuie să confirme în următorii ani”, spune Muntean.²⁹.

În prezent în Cluj se afla peste 1.500 de companii IT, totalizând aproximativ 25.000 de angajați care contribuie continuu la dezvoltarea acestei industrii. ”Această creștere a atras și schimbări. Orașul este acum a doua cea mai importantă forță economică din România, după Capitală. Acum este mai mult decât un simplu oraș, este un oraș în oraș, datorită numărului mare de angajați în domeniul tehnologiei”, menționează Bianca Muntean într-un interviu.³⁰. Printre cele mai renumite companii din Cluj, se evidențiază în topul firmelor de IT urmatoarele: Endava, care este o companie britanică, înființată în 2006 în Cluj Napoca, Arobs Transilvania Software, care este o companie românească, înființată în 1998 și Fortech, companie românească achiziționată în 2022 de către grupul

²⁸Loginro, Cluj-Napoca. The “smartest city” in Europe, 2021, <https://loginro.com/stories/cluj-napoca-the-smartest-city-in-europe>, accesat în data de 31.05.2023

²⁹Kristina Restea, Orașul în oraș de la Cluj: Industria cu 1500 de companii și 25.000 de angajați și perspectivele sale pentru 2022, <https://actualdecluj.ro/orasul-in-oras-de-la-cluj-industria-cu-1500-de-companii-si-25-000-de-angajati-si-perspectivele-sale-pentru-2022/>, accesat în data de 31.05.2023

³⁰ibidem

GlobalLogic.³¹. De asemenea, lista poate continua cu nume cunoscute precum IBM, NTT Data, Softvision, Betfair, Yonder si altele.

2.2 Endava, un jucător important în industria de IT

Endava este o companie britanică de software din Cluj Napoca, care isi desfasoara operatiunile atat in Marea Britanie cat si in Romania si Republica Moldova. Sunt furnizori de servicii de transformare cloud, de inginerie software, consultanță tehnologică și automatizare a testelor. Compania oferă, de asemenea, servicii de dezvoltare și gestionare a aplicațiilor, digital media, gestionarea infrastructurii și servicii cloud. Printre principalii clienți ai companiei se numără BRD, Bain si Company și Core Digital Media.³² Compania a intrat pe piata romaneasca in 2006 dupa ce a achizitionat compania din Cluj-Napoca Alfa Global Solutions, fondata in 1997. Printre orasele din Romania in care compania si-a deschis centre se numara Bucuresti, Cluj-Napoca si Iasi. Proiectele in care sunt implicati angajatii acesteia acopera mai multe domenii precum cel bancar, media, publishing si cel al platilor electronice.³³

Firma pune un accent puternic pe satisfactia si implicarea angajatilor, oferind o serie de avantaje si beneficii angajatilor sai, inclusiv aranjamente flexibile de munca, oportunitati de formare si dezvoltare si o atentie pentru echilibrul dintre viata personala si cea profesionala. Pe măsură ce aceasta a crescut, ei s-au menținut fideli scopului central și valorilor lor care ii definesc și le ghidează modul în care opereaza atât ca afacere, cât și ca ființe umane. Pe pagina lor oficiala, se mentioneaza ca succesul lor se datorează oamenilor talentați pe care îi angajeaza. Tot acolo se regasesc si valorile pe care angajatii lor se bazeaza si anume³⁴ :

- **Adaptabilitatea** deoarece adopta schimbarea si valorizeaza diferentele, ceea ce ii ajuta sa aiba succes in medii complexe.
- **Inteligenta**, deoarece angajeaza persoane inteligente care îmbină experiența și tal-

³¹E faim la Cluj, TOP 20 firme din judetul Cluj dupa profit si cifra de afaceri, <https://www.efainlacluj.ro/top-20-firme-din-judetul-cluj-dupa-profit-cifra-de-afaceri/>, accesat la data de 31.05.2023

³²<https://www.bursa.ro/tradeville-endava-mentine-un-ritm-de-crestere-accelerat-al-rezultatelor-financiare-80768944>

³³<https://www.wall-street.ro/tag/endava.html>

³⁴<https://www.endava.com/en/About>, accesat in data de 31.05.2023

entul, pentru a livra soluții mai inteligente pentru clienți.

- **Increderea**, deoarece relațiile dintre oameni și companie sunt bazate pe încredere și egalitate.
- **Deschiderea**, deoarece au încredere în abilitățile oamenilor și nu au nimic de ascuns față de clienți.
- **Empatia** deoarece le pasa de succesul oamenilor din Endava, fie că sunt angajați, clienți sau organizații.

2.3 Munca în echipă în domeniul IT

În domeniul dezvoltării software, echipele au un mod de lucru adesea diferit în comparație cu cele clasice, iar acest lucru rezultă din natura unică a proiectelor de dezvoltare software, care necesită flexibilitate, adaptabilitate și iterații rapide pentru a satisface nevoile în evoluție ale clienților. (Iterația este repetarea unui proces într-un program de calculator pentru ca mai multe blocuri de date să fie procesate în ordine.) Ca rezultat, echipele de software folosesc diverse metodologii adaptate în mod special ciclului de viață al dezvoltării software pentru a-și optimiza procesele și pentru a oferi software de înaltă calitate în mod eficient.³⁵ Ciclul de viață al dezvoltării software-ului (SDLC) este un proces de construire sau menținere a sistemelor software care include diverse faze, de la analiza preliminară a dezvoltării până la testarea și evaluarea software-ului în post-dezvoltare. De asemenea, SDLC constă în modele și metodologii pe care echipele de dezvoltare le folosesc pentru a dezvolta sistemele software, aceste metodologii formând cadrul pentru planificarea și controlul întregului proces de dezvoltare.³⁶

Există multe modele de dezvoltare a software-ului și multe organizații își creează și utilizează propriul lor model. Alegerea modelului are un impact semnificativ asupra testării, iar printre cele mai utilizate sunt cele mai tradiționale cum ar fi metoda Waterfall (figura 2.1) care se bazează pe o serie secvențială de etape precum definirea cerințelor, construirea soluției, testarea și implementarea și cele actuale ca de exemplu Agile care se

³⁵Marian STOICA, Marinela MIRCEA, Bogdan GHILIC-MICU, Software Development: Agile vs. Traditional, 2013

³⁶Yu Beng Leau +, Wooi Khong Loo, Wai Yip Tham and Soo Fun Tan, Software Development Life Cycle AGILE vs Traditional Approaches, 2012

bazează pe ideea de dezvoltare incrementală și iterativă ³⁷.

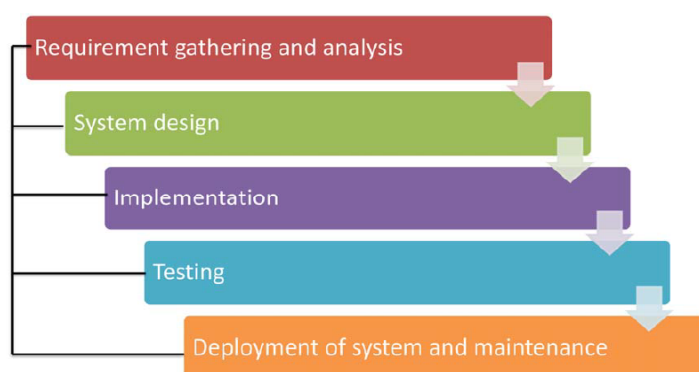


Figure 2.1: Metoda Waterfall

Sursa: Marian STOICA

În dezvoltarea agilă se îmbunătățește iterativ software-ul utilizând feedback-ul clienților pentru a converge către soluții. În loc de un singur model de proces mare implementat în SDLC convențional, ciclul de viață al dezvoltării este împărțit în părți mai mici, numite "incrementări" sau "iterații". Fiecare dintre aceste incrementări abordează fiecare dintre fazele convenționale de dezvoltare, iar apoi planificate și organizate într-o perioadă de timp fixă stabilită de client și echipă numită sprint (vezi figura 2.2). Metodele au fost dezvoltate pentru a oferi o satisfacție mai mare clienților, pentru a scurta ciclul de viață al dezvoltării, pentru a reduce ratele de erori și pentru a se adapta cerințelor de afaceri care se schimbă pe parcursul procesului de dezvoltare. ³⁸

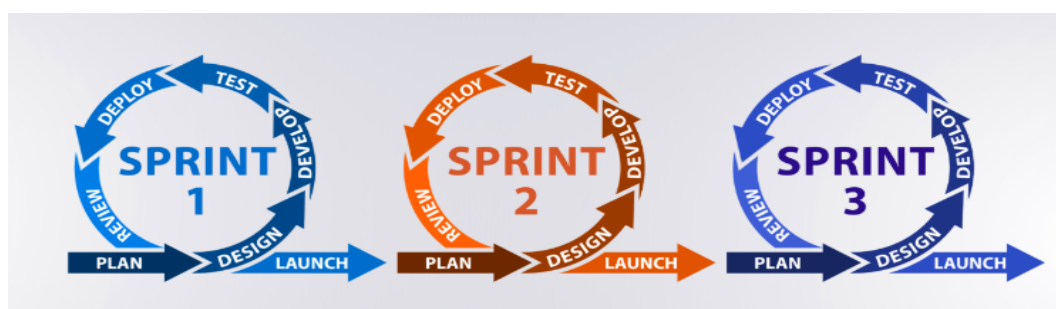


Figure 2.2: Metoda Agile

Sursa: John Adam, What is Agile software development?, 2022, <https://kruschecompany.com/agile-software-development/>, accesat la data de 01.06.2023

Având în vedere modul în care funcționează o echipă din domeniul software putem

³⁷ibidem

³⁸ibidem

deduce că există diferențe semnificative dintre echipele clasice de lucru și echipele de dezvoltare software. Astfel, în următoarele rânduri vom analiza ce elemente mai sunt diferite în activitatea lor:

- **Luarea deciziilor:** În echipele clasice, deciziile sunt luate în mod obișnuit de către manageri și liderii de echipă, care stabilesc direcția și planurile de acțiune și apoi le comunică membrilor echipei. În schimb, echipele de dezvoltare software au o abordare mai colaborativă în luarea deciziilor, în care membrii echipei își aduc contribuția și împărtășesc feedback-ul și împreună ajung la un consens în luarea deciziilor.³⁹
- **Managementul proiectelor:** În echipele clasice, managementul proiectelor este adesea o abordare de sus în jos, cu managerii care planifică și organizează activitățile și atribuie sarcini membrilor echipei. În schimb, echipele de dezvoltare software folosesc adesea metodologii agile, cum ar fi Scrum sau Kanban, care implică un management colaborativ și iterativ al proiectelor. Acest lucru înseamnă că membrii echipei împărtășesc responsabilitatea pentru planificarea, dezvoltarea și testarea proiectului, și sunt în mod constant în căutarea de feedback-ul utilizatorilor pentru a îmbunătăți produsul.
- **Instrumente și tehnologii:** Echipele clasice folosesc adesea instrumente și tehnologii tradiționale de management de proiect, cum ar fi tabele și software pentru planificare și urmărire. În timp ce echipele de dezvoltare software folosesc adesea instrumente de colaborare online, cum ar fi platforme de gestionare a codului sursă (GitHub), de gestionare a sarcinilor și de comunicație. Aceste instrumente permit o colaborare mai eficientă și o urmărire mai precisă a progresului proiectului.⁴⁰
- De asemenea, în echipele de dezvoltare software, este comun să se utilizeze **practici de dezvoltare software** precum testarea automatizată, integrarea continuă și livrarea continuă. Aceste practici permit o dezvoltare mai rapidă și o livrare mai

³⁹Mislav Stanic, Benefits of teamwork and collaboration for software development teams, <https://www.shakebugs.com/blog/collaboration-in-software-development/> , accesat la data de 4.06.2023

⁴⁰GitHub , <https://www.techtarget.com/searchitoperations/definition/GitHub>, accesat la data de 04.06.2023

frecvență a funcționalităților către utilizatori, iar feedback-ul utilizatorilor poate fi integrat rapid în procesul de dezvoltare.⁴¹

- În ceea ce privește **comunicarea**, echipele clasice tind să aibă o comunicare mai formală și structurată, în timp ce echipele de dezvoltare software au o comunicare mai deschisă și transparentă. Comunicarea este esențială în ceea ce privește succesul unei echipe și a unui proiect, indiferent de abordarea de lucru adoptată.⁴²
- **Structura echipei:** În echipele clasice, membrii echipei sunt organizați în mod ierarhic, cu manageri și lideri de echipă care stabilesc obiectivele și sarcinile și care distribuie responsabilitățile în funcție de rolurile și competențele fiecăruia. În schimb, echipele de dezvoltare software sunt mai transversale, cu membrii ai echipei care dețin diverse abilități și cunoștințe tehnice, fiind implicați în toate aspectele proiectului. Aceste echipe se bazează pe colaborare și comunicare deschisă, în loc să se bazeze pe o ierarhie rigidă și o distribuție strictă a sarcinilor.⁴³

Este important de menționat și rolurile posibile pe care le ocupa membrii echipei pe perioada unui proiect. Există o varietate de roluri într-o echipă de dezvoltare software, fiecare cu responsabilități specifice pentru a ajuta la crearea și livrarea cu succes a unui produs software de înaltă calitate. Fiecare rol într-o echipă de dezvoltare software are propriile sale responsabilități și contribuții specifice la crearea și livrarea unui produs software de succes. Iată câteva dintre cele mai comune roluri într-o astfel de echipă:

- **Software Engineer :** este membrul echipei care este responsabil de scrierea codului pentru a crea și implementa funcționalitatea software-ului. Dezvoltatorul software ar trebui să aibă o bună înțelegere a limbajelor de programare și a arhitecturii software-ului. Printre limbajele de programare comune utilizate în dezvoltarea de software se numără Java, Python, C++, JavaScript, Ruby și altele.⁴⁴

⁴¹What are software team collaboration best practices?, <https://about.gitlab.com/topics/version-control/software-team-collaboration/>, accesat la data de 04.06.2023

⁴²The Importance of Communication in Software Development Teams, <https://coralogix.com/blog/the-importance-of-communication-in-software-development-teams/>, accesat la data de 04.06.2023

⁴³Software development team structure, <https://mdevelopers.com/blog/software-development-team-structure>, accesat la data de 04.06.2023

⁴⁴Matt Warcholinski, 7 Crucial Roles in a Successful Software Development Team, <https://brainhub.eu/library/crucial-roles-in-software-development-team>, accesat în data de 01.06.2023

- **Business Analyst** într-o echipă de dezvoltare software este de a analiza nevoile de afaceri ale clienților și de a traduce aceste nevoi în cerințe funcționale pentru dezvoltarea software. Ei lucrează strâns cu clienții și cu membrii echipei de dezvoltare pentru a se asigura că software-ul dezvoltat îndeplinește cu succes nevoile și cerințele afacerii.⁴⁵
- **Tester-ul software/Inginer QA:** are rolul de a testa și verifica funcționalitatea software-ului pentru a asigura că îndeplinește cerințele și standardele de calitate specificate. Testerii software trebuie să aibă o bună înțelegere a procesului de testare și a tehnicilor de testare, precum și a automatizării testelor.⁴⁶
- **Managerul de proiect:** este responsabil de supervizarea proiectului de dezvoltare software, inclusiv gestionarea echipei, crearea planurilor de proiect și asigurarea că proiectul este finalizat la timp și în bugetul alocat. Managerii de proiect trebuie să aibă o bună înțelegere a metodologiilor de dezvoltare software și a procesului de gestionare a proiectelor.⁴⁷
- **Product Owner** are responsabilitatea de a defini și prioritiza lista de activități (backlog-ul) ale produsului, asigurându-se că sunt în concordanță cu nevoile părților interesate și obiectivele de afaceri. Ei acționează ca o punte între echipa de dezvoltare și clienți, conducând viziunea produsului și facilitând colaborarea.⁴⁸
- **Designerul UX/UI:** este responsabil pentru crearea designului de experiență și interfață pentru produsul software. Acesta trebuie să aibă o bună înțelegere a nevoilor și preferințelor utilizatorului final și să poată crea interfețe atractive, intuitive și eficiente.⁴⁹
- **Inginer DevOps:** este responsabil pentru procesul de dezvoltare software, inclusiv dezvoltarea, testarea și implementarea aplicațiilor software. Inginerii DevOps trebuie să aibă o bună înțelegere a infrastructurii IT și a tehnicilor de automatizare a

⁴⁵ibidem

⁴⁶ibidem

⁴⁷Victoria Shashkina, Software development team structure: deciding factors, approaches, roles, and responsibilities, 2022, <https://itrexgroup.com/blog/software-development-team-structure/>, accesat la data de 01.06.2023

⁴⁸ibidem

⁴⁹ibidem

dezvoltării software.⁵⁰

- **Scrum Master** este responsabil de implementarea și facilitarea metodologiei Scrum într-o echipă de dezvoltare software. Ei asigură că membrii echipei urmează framework-ul agil și că proiectele sunt finalizate la timp și în cadrul bugetului. De asemenea, acționează ca mediator între echipa de dezvoltare și părțile interesate, ajutând la rezolvarea oricăror probleme care pot apărea.⁵¹
- **Software Architect** este responsabil pentru proiectarea arhitecturii software și a soluțiilor tehnice care să răspundă nevoilor de afaceri și cerințelor tehnice ale proiectului. El colaborează cu membrii echipei de dezvoltare software pentru a asigura că soluția lor este în conformitate cu standardele și practicile bune, și că este scalabilă și ușor de întreținut. Arhitectul de soluții acționează ca un lider tehnic și un consultant pentru echipa de dezvoltare software, oferind îndrumare și asistență în proiectarea și dezvoltarea software-ului.⁵²
- **Tech Lead-ul** este un programator cu experiență responsabil de sarcinile tehnice, precum revizuirea codului și mentoratul programatorilor. Liderii de echipă prioritizează și organizează procesul de lucru, menținând conexiuni între echipe și îmbunătățind motivația și moralul echipei. Aceste roluri sunt despre a fi lideri din perspective diferite în dezvoltarea software. ⁵³

2.4 Beneficiul implicării team members – studiu de caz

În contextul actual al dezvoltării conducerii echipelor, s-a evidențiat o tot mai mare atenție asupra importanței implicării membrilor echipei în acest proces. Deși există diverse articole și informații despre team leaders și leadership, relativ puține au explorat impactul implicării membrilor echipei în procesul de formare și dezvoltare a unui team leader.

⁵⁰ibidem

⁵¹Sergey Ovcharenko, 10 Key Roles in a Software Development Team: Who is Responsible for What?, <https://alcor-bpo.com/recruitment-news/10-key-roles-in-a-software-development-team-who-is-responsible-for-what/>, accesat în data de 01.06.2023

⁵²ibidem

⁵³ibidem

Singurul articol în această direcție este a lui Paul Lyons din 2006, care își propune prin lucrarea sa "Team member involvement in team leader training and performance", să afle dacă membrii echipei pot să ofere și chiar să modeleze, variabile de îmbunătățire a performanței care pot ajuta un lider de echipă sau un supervisor să acționeze mai eficient în beneficiul echipei și al organizației.⁵⁴ Prin utilizarea grupurilor de discuții și a metodei Q-sort, a reușit să implice membrii unei echipe în identificarea elementelor practice de performanță legate de comportamentul liderilor lor de echipă. Integrând aceste elemente de performanță în designul instruirii pentru liderii de echipă și utilizând Skills Chart ca instrument de instruire, s-au putut compara două grupuri de lideri de echipă: un grup (grupul de studiu) ale cărui instruiri s-au concentrat, în mod specific, pe elementele de performanță generate de echipă și alt grup (grupul tradițional) ale cărui instruiri s-au concentrat pe elementele generale de performanță ale liderilor de echipă.

Eșantionul acestui experiment a fost format din două tipuri de participanți care lucrau în domeniul financiar: lideri de echipă care au primit pregătire într-una dintre cele două condiții diferite și membrii echipelor pentru care liderii asigură supervizare directă. Liderii de echipă au fost selectați aleatoriu dintr-un grup de lideri de echipă și apoi repartizați la întâmplare în una dintre cele două condiții primare de conținut de pregătire, în timp ce membrii echipei sunt selectați, în mod implicit.

În urma rezultatelor obținute în cadrul acestui studiu, s-a constatat că implicarea membrilor echipei în procesul de formare și crearea de procese de învățare prin acțiune au avut un impact pozitiv asupra performanței grupurilor cooperative. De asemenea, a fost evidențiată importanța directă a membrilor echipei în identificarea și specificarea comportamentelor critice ale liderilor de echipă, în sprijinul performanței membrilor echipei, ca fiind o formă de autonomizare.

În concluzie, rezultatele acestui studiu au subliniat relevanța dezvoltării abilităților liderilor de echipă și a impactului acestora asupra performanței echipei, contribuind la obținerea unui avantaj competitiv în cadrul organizației. Astfel, acest articol subliniază încă o dată importanța pe care o au membrii echipei în atingerea obiectivelor atât la nivel de echipă cât și la nivel de organizație și evidențiază nevoia de a le acorda o atenție sporită pe viitor.

⁵⁴Paul Lyons, Team member involvement in team leader training and performance, 2006

CAPITOLUL 3

Studiu de caz

Prin acest capitol se urmărește identificarea acelor abilitati ce sunt considerate importante unui team leader pentru a putea obtine succesul organizatiei din care face parte. De asemenea, acest capitol reprezintă partea practică a prezentei lucrări de disertatie și are rolul de a determina diferentele si asemanarile dintre perspectiva membrilor echipei si a team leader-ului privind aceste abilitati. Datele colectate și rezultatele obținute în urmă prelucrării și interpretării constituie baza pentru un set de concluzii, care pot fi folosite de catre organizațiile care doresc să creeze programe pentru dezvoltarea abilitatilor ce sunt necesare unui team leader in diverse contexte.

3.1 Scop și obiective

În ultimii trei ani, a fost observată o tendință crescătoare în care liderii de echipă s-au angajat tot mai mult în relația cu membrii echipei, adaptându-se la contextele specifice care au impus schimbări în mediul de lucru .Această evoluție a amplificat importanța relației dintre lider și membrii echipei, precum și a modului în care aceștia pot colabora și contribui la îmbunătățirea performanței organizaționale. Ca urmare, comunicarea si transparenta au devenit elemente cheie care au contribuit la crearea unui mediu propice pentru dezvoltare, imbunatatire si perfectionare a modului in care un lider de echipa isi poate conduce echipa. Aceasta cercetare isi propune sa afle perspectiva membrilor echipei cu privire la abilitatile necesare conducerii unei echipe si sa o comparam cu perspectiva celor care detin acest rol. Datele rezultate pot fi folosite de către organizații în programele lor de pregătire și dezvoltare a liderilor de echipă, oferindu-le acestora atât instrumente practice pentru îmbunătățirea abilităților de leadership, cât și o perspectivă de ansamblu asupra relației dintre lider și membrii echipei. Pentru a analiza si mai eficient aceste informatii, ne-am propus 2 obiective ale cercetării:

- (1) Să identificăm cele mai importante competențe la nivelul team leaderilor potrivit atât a membrilor cât și a team liderului însuși.
- (2) Să analizăm diferențele și asemănările dintre competențele dorite de ambele parti(membrii echipei respectiv team lider)

3.2 Metodologia cercetării

3.2.1 Metoda Cercetării

Pentru a atinge scopul cercetării și pentru a obține informațiile necesare unei analize cât mai complexe și cât mai detaliate cu referire la tema abordată în această lucrare, am optat pentru o metodă de cercetare cantitativă în locul unei cercetări calitative. Metodă cantitativă pe care am folosit-o în cercetare a fost sondajul de opinie, care este o metodă indirectă de colectare a datelor. Că și instrument al sondajului de opinie am folosit chestionarul.⁵⁵

3.2.2 Profilul respondenților

Profilul stabilit al respondenților pentru cercetarea primară cantitativă a fost angajat al firmei Endava care lucrează în domeniul IT, care are o experiență profesională de minim 6 luni.

3.2.3 Instrumentul cercetării

Chestionarul (vezi Anexa 1) a fost lansat online cu ajutorul platformei Google Forms și a fost promovat pe diverse grupuri din interiorul firmei Endava. Astfel, orice angajat putea completa chestionarul online, iar odată completat acesta intra direct în baza de date. Această tehnică este una destul de rapidă deoarece chestionarul durează 3-5 minute maxim pentru a-l completa și nu implică costuri deoarece Google Forms este o platformă gratuită.

Datele culese din sondajul de opinie au fost culese cu ajutorul unui chestionar (vezi Anexa 1), lansat online, în perioada 20 mai- 10 iunie 2023. Pentru lansarea chestionarului am folosit aplicația Google Forms. Avantajul utilizării acestei aplicații constă în faptul că răspunsurile primite sunt centralizate și prelucrate în mod automat. Un alt avantaj al utilizării Google Forms ca mijloc de a distribui un sondaj constă în generarea automată de grafice pe baza răspunsurilor primite.

Chestionarul (vezi Anexă 1) a cuprins un număr de 14 întrebări obligatorii, unele întrebări fiind cu mai mulți itemi de răspuns pentru a oferi posibilitatea respondenților de a alege răspunsul cel mai apropiat situației personale. Chestionarul a cuprins 9 întrebări

⁵⁵Sandor Dan Sorin, *Metode și Tehnici de Cercetare în Științele Sociale*, 2013, p.133,145

închise și doar 6 deschise. Am optat pentru această structură a întrebărilor deoarece în cazul întrebărilor închise se răspunde rapid și ușor – aspecte care conduc la creșterea ratei de răspuns la chestionar. Întrebările deschise ajută la culegerea de date de profunzime, extrem de relevante pentru cercetare. Pentru a înțelege mai bine structura chestionarului l-am împărțit în 3 secțiuni astfel:

- (1) **Întrebările de la 1-2** sunt întrebări filtru care stabilesc dacă respondentul se încadrează în profilul stabilit pentru această cercetare și anume membru al unei echipe ce prestează servicii/produse în domeniul IT și cu minim 6 luni de când lucrează în acest domeniu. Chestionarul fiind realizat în limba română, implicit ne-am adresat angajaților români.
- (2) **Întrebările de la 3-10** reprezintă chestionarul propriu zis, care de asemenea le-am grupat în 5 grupe.
 - (a) Prin **întrebarea 3** am dorit să spargem gheata cu o întrebare simplă despre cum își vede respondentul echipa.
 - (b) Prin **întrebările 4 și 6** să identificăm ce importanță au competențele hard/software ale unui team leader pentru respondenți.
 - (c) Prin **întrebările 5,8,9** am vrut să identificăm ce competențe trebuie să aibă un lider de echipă pentru a obține succesul, într-un mediu hibrid și pe viitor.
 - (d) Prin **întrebarea 7** am dorit să observăm ce modalități sunt utilizate de team leader pentru a-și motiva și sprijini membrii echipei în atingerea obiectivelor lor.
- (3) **Întrebările de la 10-14** sunt cele care completează profilul respondentului cu caracteristici ca: team leader/team member, rolul pe care îl ocupa în echipă, experiența profesională, tipul de echipă în care activează și dimensiunea echipei din care face parte. Am decis să culegem aceste informații pentru a putea apoi să încadrăm respondenții într-o anumită categorie, fapt ce ne va ajuta la analiză datelor.

Pentru a nu exista întrebări neclare, variante de răspuns irelevante sau variante de răspuns incomplete, am pretestat chestionarul înainte de lansare. Astfel, am trimis chestionarul la doi prieteni-colegii, care lucrează în domeniul IT. Ulterior, pe baza feedback-ului primit din partea celor doi respondenți au apărut mici modificări în structura chestionarului.

Chestionarul a fost lansat în data de 20 mai 2023 și a fost valabil până în data de 10 iunie 2023. În această perioadă au răspuns la chestionar un număr de 30 de respondenți angajați la firma Endava având diverse roluri și poziții.

3.3 Analiza și interpretarea datelor

Datele culese din sondajul de opinie au fost culese cu ajutorul unui chestionar (vezi Anexa 1), lansat online, în perioada 20 mai - 10 iunie 2023. Pentru lansarea chestionarului am folosit aplicația Google Forms. Avantajul utilizării acestei aplicații constă în faptul că răspunsurile primite sunt centralizate și prelucrate în mod automat. Un alt avantaj al utilizării Google Forms ca mijloc de a distribui un sondaj constă în generarea automată de grafice pe baza răspunsurilor primite.

Așa cum am menționat anterior, la sondajul de opinie lansat am primit un număr de 30 de răspunsuri. Că urmare, mărimea eșantionului sondajului de opinie realizat este de 30 de respondenți. Rezultatele obținute vor fi prezentate și analizate în continuare.

A) Analiza întrebărilor de identificare (10-14)

Profilul respondenților studiului de caz din întrebările de identificare este prezentat în continuare:

Din datele obținute (vezi figura 3.1) putem observa că din totalul de respondenți cei mai mulți (63.6%) sunt team members ceea ce ne așteptăm și să se întâmple deoarece liderii de echipă sunt mai puțini ca membrii echipei într-o organizație și au mai multe task-uri ca cei din echipă ceea ce le îngreunează participarea la chestionar. Restul de 36,7% este reprezentat de team lideri care au reușit să ne onoreze și ofere câteva răspunsuri la acest chestionar pentru a putea observa ambele perspective.

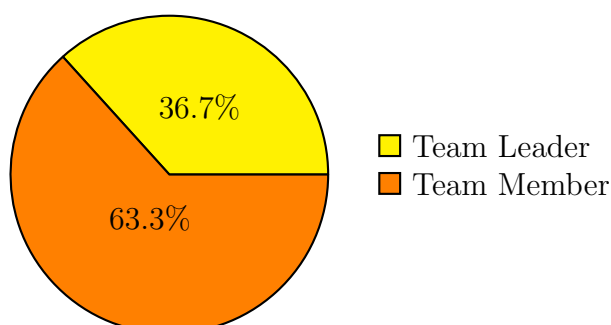


Figure 3.1: Repartiția respondenților după poziția pe care o ocupă în echipă

În ceea ce privește experiența profesională asociată postului ocupat, aproximativ jumătate dintre respondenți (50%) au raportat o vechime de peste 5 ani în domeniu ceea ce ne indică faptul că acești respondenți posedă o perspectivă amplă și consolidată în ceea ce privește activitatea lor profesională, iar informațiile pe care le vor furniza în cadrul studiului nostru vor beneficia de validarea oferită de provocările pe care le-au întâmpinat pe parcursul acestor ani. Un alt procent semnificativ, apropiat de jumătate (43.3 %), se încadrează în intervalul de experiență de la 1 la 5 ani, ceea ce reprezintă de asemenea o contribuție valoroasă și relevantă pentru cercetarea noastră. Ultima categorie cuprinde respondenți cu o vechime sub 1 an, ceea ce indică un interval de aproximativ 6 luni până la 1 an de experiență profesională deoarece am solicitat în prealabil ca respondenții să aibă o vechime minimă de 6 luni pe postul ocupat, astfel încât să ne ofere o perspectivă reală și actuală asupra domeniului.

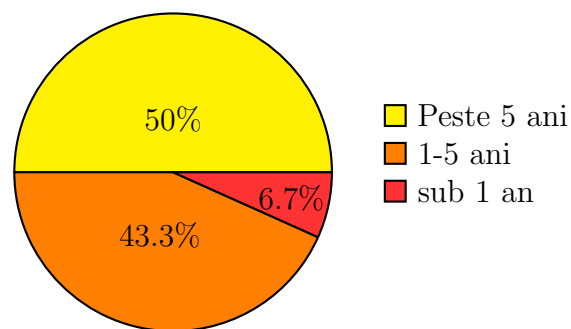


Figure 3.2: Repartiția respondenților după experiența profesională pe postul ocupat

Atunci când am întrebat respondenții din ce tip de echipă fac parte cel mai mare procent (53.3%) au ales ca lucrează în stil hibrid care reprezintă o combinație între remote și prezenta fizică de la birou, iar cealaltă jumătate de (46.7%) au ales full remote. Acest lucru subliniază influența pe care pandemia COVID-19 a exercitat-o asupra modului de desfășurare a activității profesionale, dar și asupra rezultatelor pozitive obținute care au determinat menținerea aceluiași sistem chiar și după încheierea perioadei critice.

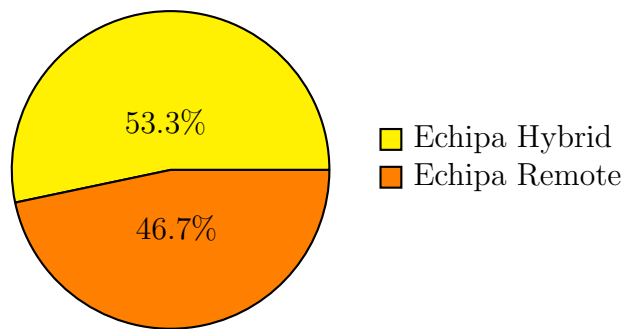


Figure 3.3: Repartiția respondenților după tipul de echipa în care activează

Din perspectiva numărului de membrii din echipă, aproape jumătate din respondenți (43,3%) au menționat că au mai puțin de 10 membrii în echipa lor. Un procent similar (40%) a indicat că au între 10 și 15 membrii în echipă, în timp ce restul de 16,7% au ales varianta cu peste 15 membrii. Aceste date evidențiază că dimensiunea medie a unei echipe variază de la doi membrii și poate ajunge până la 15 membri. Cu toate acestea, există și excepții în care echipele necesită un număr mai mare de membri, în special în cazul proiectelor complexe care impun resurse suplimentare. Astfel, am putea spune că flexibilitatea în dimensiunea echipei se adaptează cerințelor specifice ale proiectelor și contextului organizatoric.

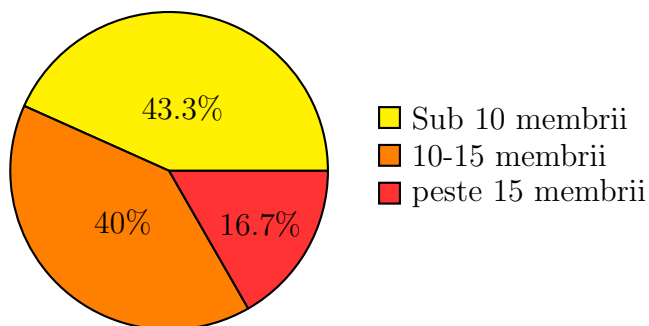


Figure 3.4: Repartiția respondenților după numărul de membrii din echipa în prezent

O întrebare relevantă, pe care am inclus-o în acest chestionar, a fost despre rolul actual al respondentului în echipa în care activează. Răspunsurile la această întrebare au fost multiple, deoarece în domeniul IT, există roluri de bază, dar în timp, poziția și nivelul se pot modifica, iar activitățile desfășurate devin tot mai diverse, adăugându-se la sarcinile inițiale. Datorită diversității pozițiilor disponibile într-o echipă de dezvoltare software, am inclus și opțiunea de a completa un spațiu gol în cazul în care respondenții ocupă un rol specific care nu a fost menționat în opțiunile predefinite. Așa cum era de așteptat, mai mult de jumătate dintre respondenți (63,3%) au indicat că au rolul de dezvoltatori software, dar printre aceștia se regăsesc și persoane care îndeplinesc simultan și alte funcții, precum Product Owner, Scrum Master, Software Architect, Design Lead sau Career Coach. De asemenea, există respondenți care au ales o singură opțiune de rol, cum ar fi UX/UI Designer, DevOps Engineer, Delivery Manager sau Automation Lead. Aceste date subliniază încă o dată importanța specializării și adaptabilității într-un mediu complex precum dezvoltarea software, în care profesioniștii pot avea responsabilități și competențe multiple pentru a aborda nevoile și cerințele proiectelor.

B) Analiza întrebărilor chestionarului propriu-zis (3-10)

În continuare, vom examina răspunsurile la fiecare întrebare din chestionar, diferențiind răspunsurile liderilor de echipă de cele ale membrilor echipei. Scopul este de a observa și analiza ambele perspective asupra aceluiași întrebări, pentru a obține o înțelegere mai profundă a experiențelor și percepțiilor acestora.

Prima întrebare din cadrul chestionarului a avut rolul de a deschide conversația, fiind concepută ca o întrebare inițială ușoară, menită să faciliteze înțelegerea direcției și scopului ulterior al întrebărilor. În aceasta, respondenții au fost invitați să își exprime percepția asupra echipei lor curente, iar analizând rezultatele, s-a observat că toți respondenții au formulat răspunsuri distincte și originale, ceea ce subliniază autenticitatea și sinceritatea cu care au abordat subiectul.

Din răspunsurile oferite de team leaderi putem observa că echipele din care fac ei parte sunt caracterizate prin diversitate și dinamism iar provocările sunt privite ca oportunități de creștere și dezvoltare. Se subliniază importanța valorilor precum armonia, disponibilitatea pentru discuții și cooperarea în cadrul echipei. De asemenea,

se mentioneaza ca atmosfera este descrisa ca fiind amuzanta, relaxanta si tinereasca ceea ce denota un mediu bazat pe incredere si propice pentru a impartasi pareri si opinii. Chiar daca se mentioneaza acest mediu relaxant, se pune accent si pe partea serioasa si organizationala a muncii in echipa si anume profesionalism, seriozitate si responsabilitate ceea ce este foarte important pentru un mediu de lucru in echipa.

Din raspunsurile oferite de team members putem constata ca echipa este compusa din profesioniști capabili, cu o gândire critică dezvoltată, orientați către cunoaștere, si care pun accent pe ownership, si incredere în cadrul echipei. La fel ca in raspunsurile oferite de liderii de echipa s-a mentionat ambianta relaxanta bazata pe incredere dar si aspectele organizationale importante precum responsabilitate, respect si integritate. De asemenea, se pune accent pe abilitati necesare unei colaborari constructiva precum empatie, colegialitate, suport, comunicare si un atribut esential echipelor de IT - agilitatea ceea ce evidentiaza ca aceste raspunsuri releva perspectiva pe care o au membrii echipei asupra ei.

În următoarea întrebare am dorit să aflu perspectiva, atât a liderilor de echipă cât și a membrilor echipei, asupra importanței unor câteva dintre cele mai importante hard skills necesare unui team leader și anume certificări profesionale, cunoștințe tehnice, înțelegerea securității și a confidențialității datelor, cunoașterea și implementarea ceremoniilor aferente metodologiei utilizate, înțelegerea proceselor de business, stabilire, calculare și interpretare de KPI's. Pentru a ilustra răspunsurile acestora am creat grafice care arată numărul de persoane care au ales fiecare variantă.

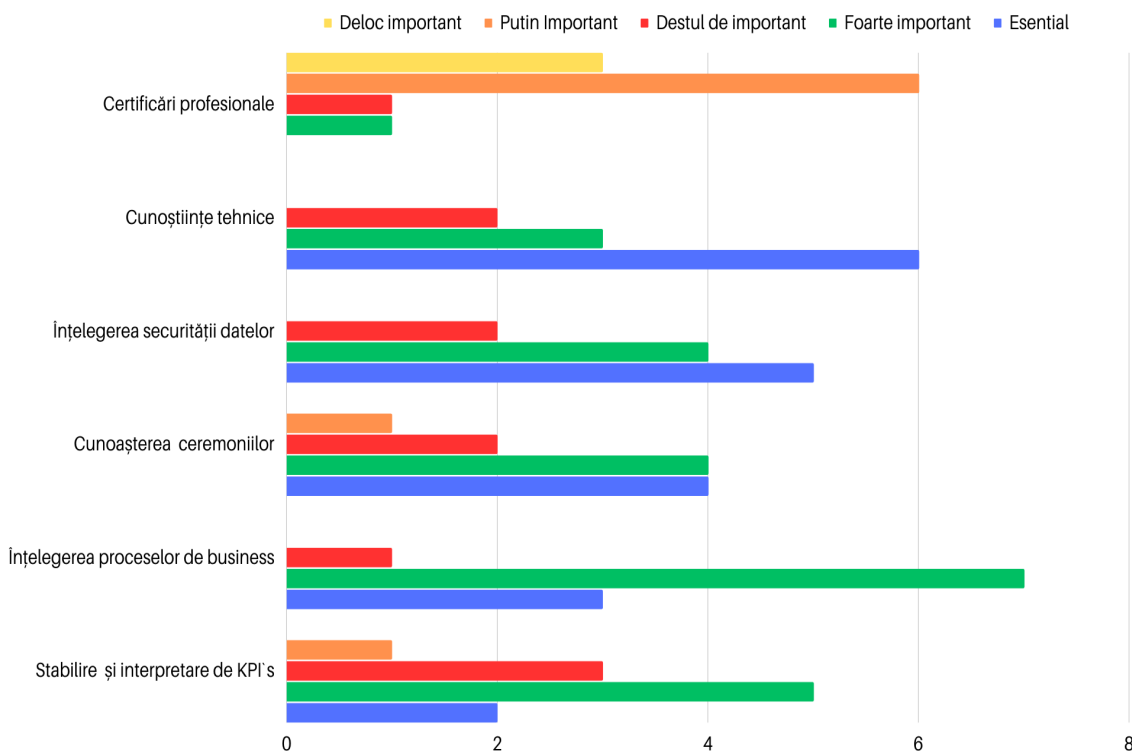


Figure 3.5: Repartitia respondentilor care sunt team leaderi dupa importanta pe care au acordat-o abilitatilor hard

Dupa cum putem observa în figura 3.5. majoritatea **team leaderilor** nu consideră ca certificările profesionale sunt esențiale, dar pot fi valoroase pentru unii lideri, având două voturi (destul de important și foarte important). Competența hard care e considerată necesară unui team leader este cunoștințele tehnice care a primit cele mai multe voturi ca fiind esentiala si importanta. O alta competenta care s-a remarcat a fi importanta este intelegerea proceselor de business care a primit cele mai multe voturi ca fiind foarte importanta unei persoane care ghideaza o echipa. Intelegerea securitatii datelor, Cunoasterea si implementarea ceremoniilor si stabilirea de KPI's sunt cele care au voturi asemanatoare referitoare la importanta lor in activitatea unui lider si anume voturi de la destul de important la esentiale. Astfel, se poate deduce că liderii de echipă manifestă o preferință pentru dezvoltarea abilităților tehnice necesare înainte de a prelua rolul de conducere și că înțelegerea proceselor de business reprezintă o competență next-step esențială care îi ajută sa faca tranzitia catre pozitia de a ghida o echipa.

Conform figurii 3.6 putem spune că spre deosebire de liderii de echipă, **membrii echipei** au manifestat o atenție sporită față de certificările profesionale, întrucât

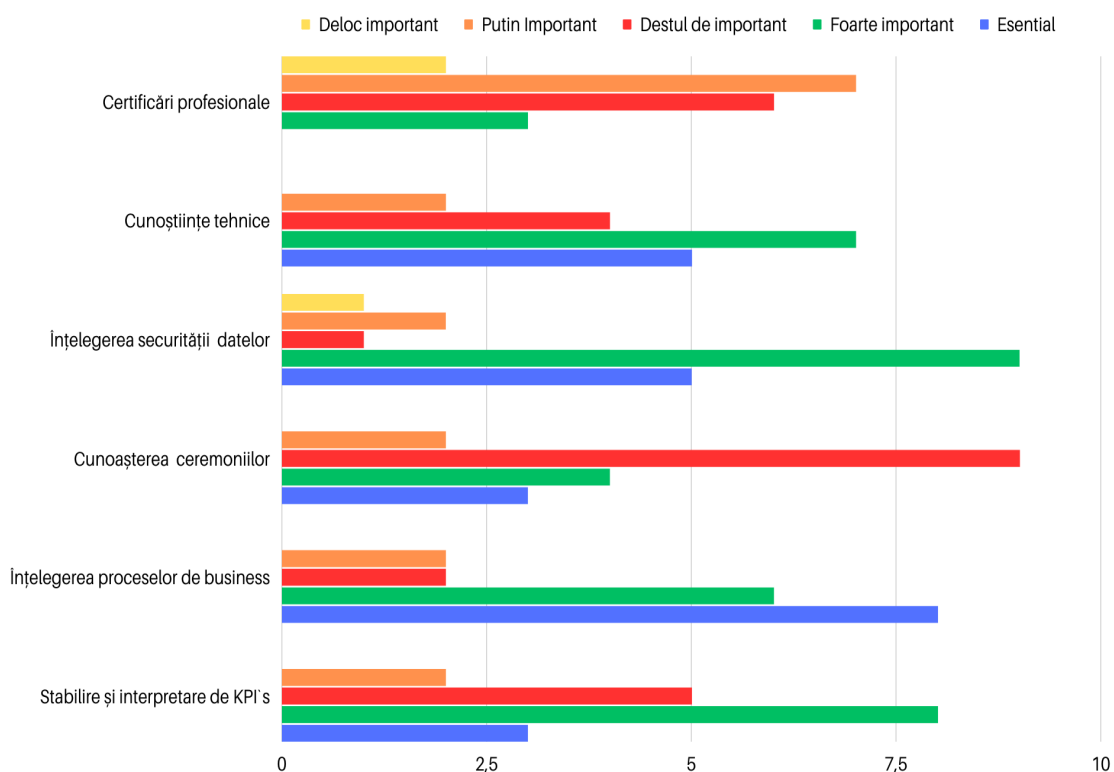


Figure 3.6: Repartiția respondenților care sunt team members după importanța pe care au acordat-o abilităților hard

jumătate dintre aceștia au ales să nu le considere atât de necesare, în timp ce cealaltă jumătate le-a apreciat ca fiind utile. Un alt aspect diferit observat este faptul că înțelegerea proceselor de business a fost selectată ca fiind competența principală a unui lider de echipă, conform preferințelor exprimate de membrii echipei. Aceasta ne sugerează că aceștia consideră crucială prezența unei persoane capabile să le explice și să îi ghideze în domeniul proceselor de business, astfel încât să poată concentra mai mult asupra aspectelor tehnice. Competențele care au scoruri asemănătoare sunt înțelegerea securității datelor ce reflecta o preocupare crescută pentru protejarea datelor sensibile ce poate fi îndeplinită doar de către un team leader și următoarea, competențele tehnice, care arată că membrii echipei recunosc importanța unei expertize tehnice solide.

Următoarea întrebare este o întrebare liberă prin care am rugat respondenții să numească 3 abilități pe care le consideră necesare unui team leader de succes.



Figure 3.7: Frecvența abilitatilor necesare unui lider de succes din perspectiva liderilor de echipa

În urma analizei efectuate, am primit o varietate de răspunsuri din partea **liderilor de echipă** și după cum se vede și în figura 3.7 am constatat că există aproximativ 50/50 accent pe abilitățile hard și abilitățile soft. Din această constatare putem spune că un echilibru între abilitățile soft și hard poate fi considerat un factor cheie în atingerea succesului ca lider de echipă. Printre abilitățile soft care au fost menționate cel mai des se regăsește comunicarea, urmată de conducerea prin exemplu și adaptabilitate. Cealaltă jumătate a liderilor de echipă s-a concentrat pe diverse competențe hard, mulți considerând că un lider de echipă de succes trebuie să fie în primul rând un expert în domeniul în care activează și apoi să posede abilități de negociere, de evaluare a riscurilor și rezolvare a problemelor.

Analizând răspunsurile primite de la **membrii echipei**, se poate observa în figura 3.8 că abilitatea de comunicare este menționată cel mai frecvent de către aceștia. Un alt aspect care a ieșit în evidență este faptul că majoritatea abilităților considerate importante de către membrii echipei sunt de natură soft, evidențiind importanța aspectelor interpersonale și de relaționare în contextul echipei. De asemenea, spre deosebire de liderii de echipă, abilități hard au fost menționate de mai puține ori, dezechilibrând balanța care există în perspectiva celorlalți. Astfel putem spune că, în

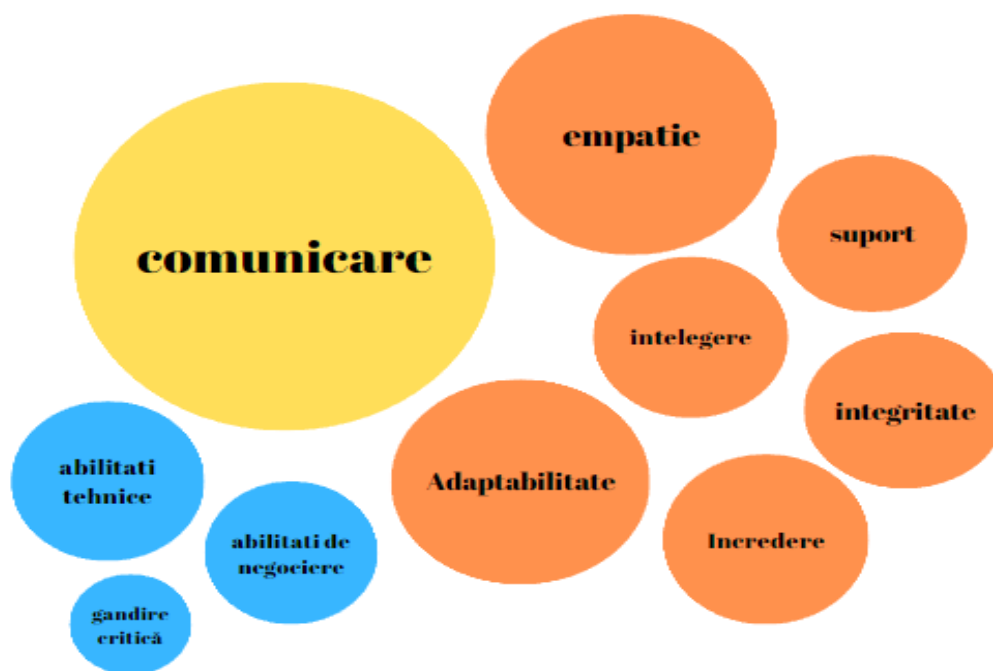


Figure 3.8: Frecventa abilitatilor necesare unui lider de succes din perspectiva membrilor echipei

opinia respondenților, aspectele non-tehnice și abilitățile interpersonale sunt considerate esențiale pentru succesul unui lider de echipă, în timp ce abilitățile tehnice sunt privite ca fiind mai puțin relevante.

Întrebarea următoare se aseamănă cu cea în care ne-am dorit să vedem perspectiva liderilor de echipă și a membrilor cu privire la abilitățile hard, dar în această întrebare am solicitat participanților să evalueze nivelul de importanță al celor mai relevante abilități soft necesare unui lider de echipă.

Dupa cum se poate vedea in figura 3.9, abilitatea considerată esențială de către **liderii de echipă**, și care a fost menționată cel mai frecvent în răspunsurile la întrebarea anterioară, este comunicarea. Acest fapt subliniază din nou necesitatea și importanța comunicării în activitatea unui lider de echipă. De asemenea, următoarele competențe in topul importanței includ capacitatea de a se adapta rapid și ușor la schimbări și provocări care apar în timp, aspect care a fost evident și în răspunsurile participanților, precum și inteligența emoțională, care a câștigat o atenție sporită odată cu pandemia Covid-19. Pe de altă parte, managementul timpului, delegarea sarcinilor și creativitatea au primit cele mai puține voturi ca fiind relevante sau importante pentru activitatea unui team leader ceea ce înseamnă ca aceste competente nu sunt la fel esențiale sau prioritare ca celelalte.

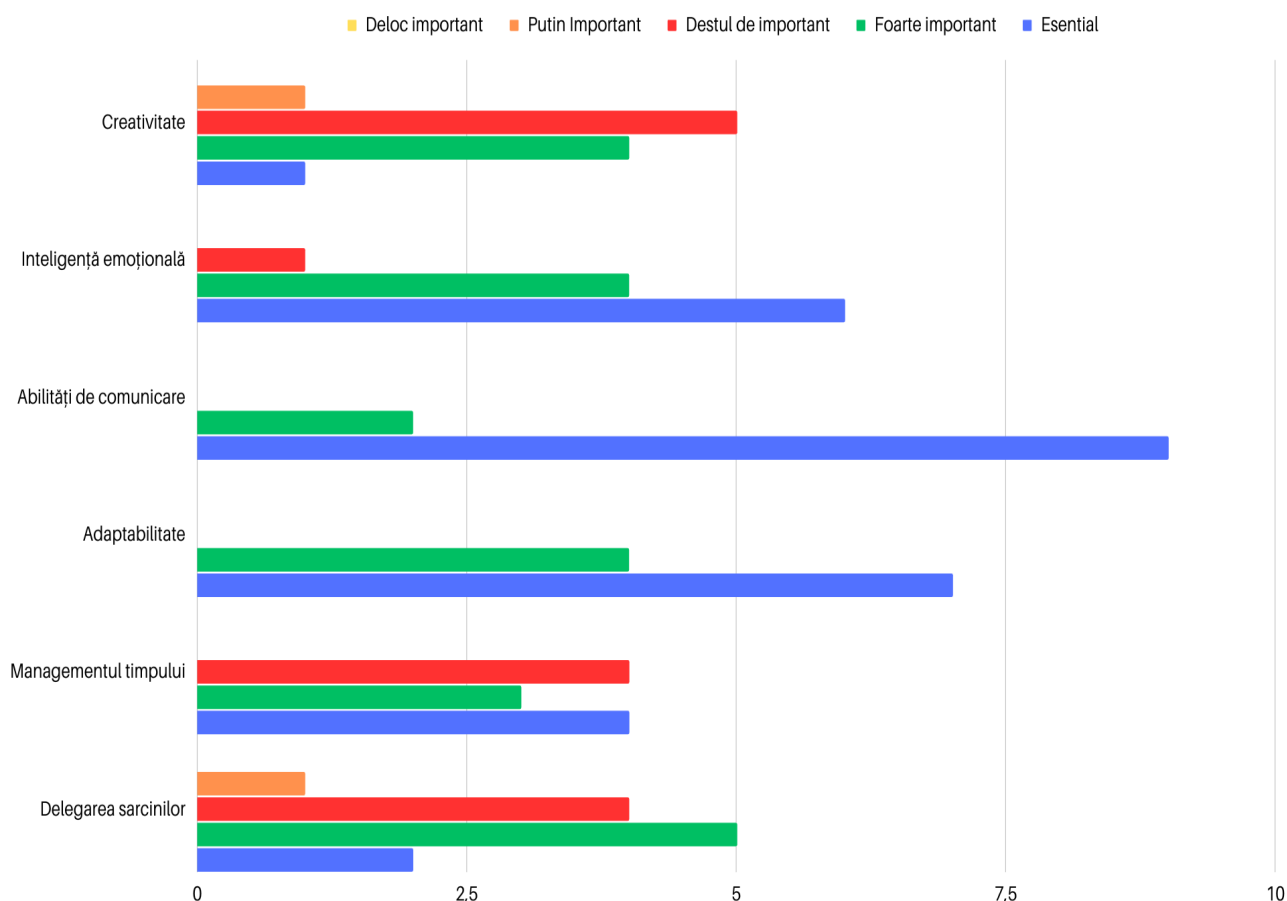


Figure 3.9: Repartitia respondentilor care sunt team leaderi dupa importanta pe care au acordat-o abilitatilor soft

Conform figurii 3.10, putem sesiza o asemănare între răspunsurile team leaderilor și cele ale **membrilor echipei** și anume accentul pe abilitățile de comunicare și puterea de adaptare care și în acest caz au primit cele mai multe voturi ca fiind esențiale și foarte importante. Apoi topul este continuat de delegarea sarcinilor și managementul timpului care evidențiază importanța pe care o acordă membrii echipei acestor task-uri specifice unui lider de echipă prin care pot influența în mod semnificativ nivelul de productivitate al echipei și eficiența activităților desfășurate. Cele mai puține voturi ca fiind importante sau esențiale au fost date inteligenței emoționale, lucru ce este o surpriză având în vedere accentul mare asupra ei și creativității care s-a regăsit pe ultimul loc și în cazul liderilor de echipă.

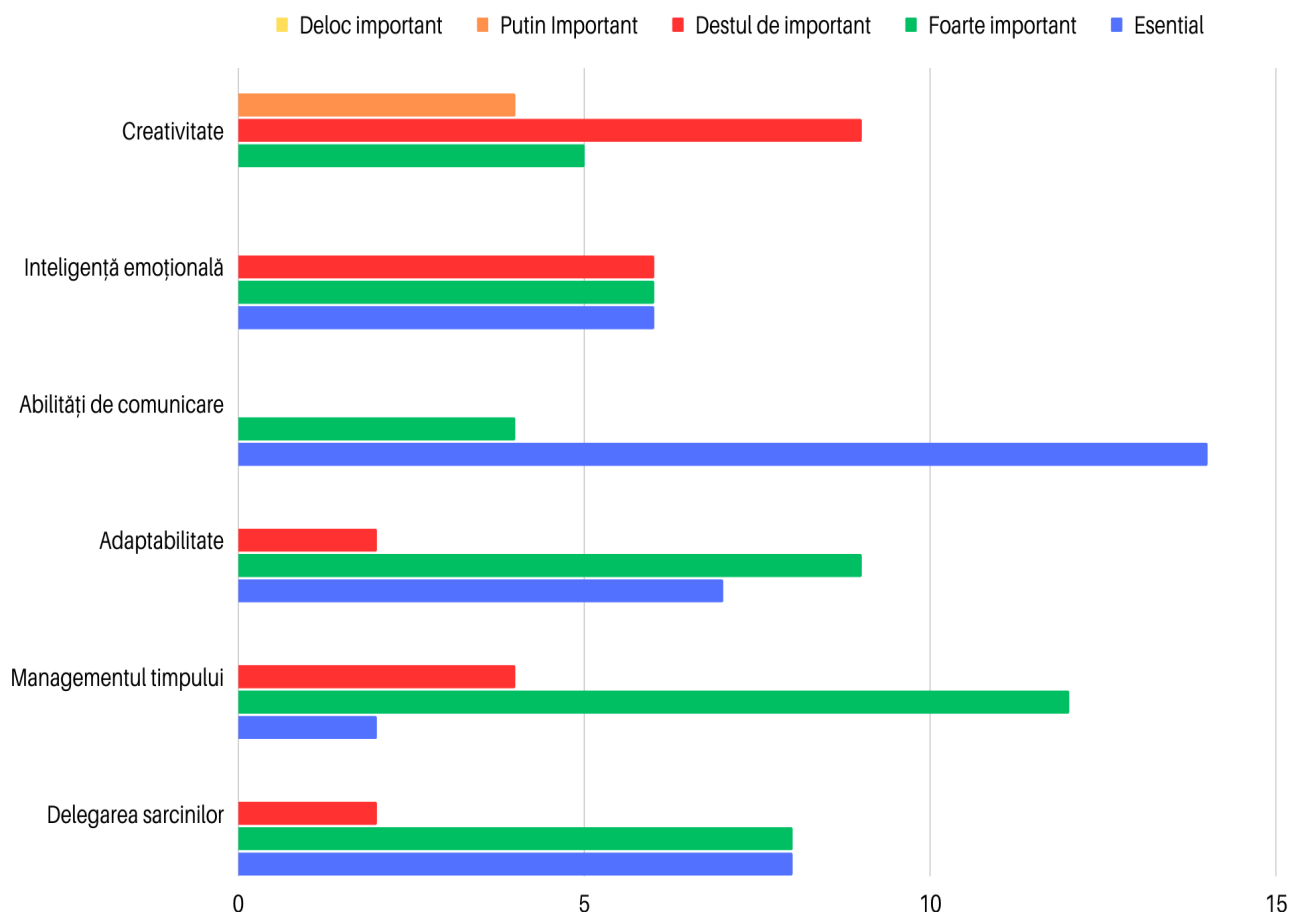


Figure 3.10: Repartitia respondentilor care sunt team members dupa importanta pe care au acordat-o abilitatilor soft

În întrebarea 7 am cerut respondentilor să ofere 2-3 modalități prin care un lider de echipă își poate motiva și sprijini echipa în atingerea obiectivelor lor.

Conform răspunsurilor oferite de **team leaders**-a evidențiat o atenție semnificativă acordată comunicării deschise între echipă și lider, cu scopul de a înțelege obiectivele fiecărui membru și de a lua măsuri pentru a le atinge. Modalități folosite și menționate în chestionar includ organizarea de ședințe de coaching și mentorat pentru a sprijini membrii echipei în atingerea obiectivelor lor și îndrumarea acestora spre resurse externe utile care să îi ajute să obțină ceea ce își doresc. De asemenea, s-a menționat că recunoașterea potențialului fiecărui membru și implicarea acestora în task-urile potrivite acestora reprezintă o modalitate care team leaderii o folosesc adesea în echipele lor.

Potrivit răspunsurilor oferite de **membrii echipei** la aceeași întrebare, am dedus că aceștia se simt motivați atunci când sunt apreciați pentru munca care o depun și să

li se ofere încredere și suport în atingerea obiectivelor la nivel de echipă dar și cele la nivel personal. De asemenea respondenții au menționat că liderii de echipă pot sprijini membrii echipei atunci când lucrează împreună pentru a depăși anumite provocări și când sunt susținuți moral și tehnic în fața clienților atunci când apar cerințe noi neprevăzute. O altă modalitate menționată de aceștia se referă la recunoașterea meritelor și eforturile depuse în fiecare zi prin organizarea de ieșiri la nivel de grup dar și prin diverse recompense fie ele financiare sau non-financiare.

În următoarea întrebare am dorit să aflăm ce abilități sunt considerate importante într-un mod de lucru de la distanță sau hybrid atât din perspectiva celor care ghidează o echipă în stil remote cât și din perspectiva celor care colaborează în acest mod. La această întrebare am identificat top 3 abilități necesare importante din perspectiva liderilor de echipă și top 3 din perspectiva membrilor echipei.

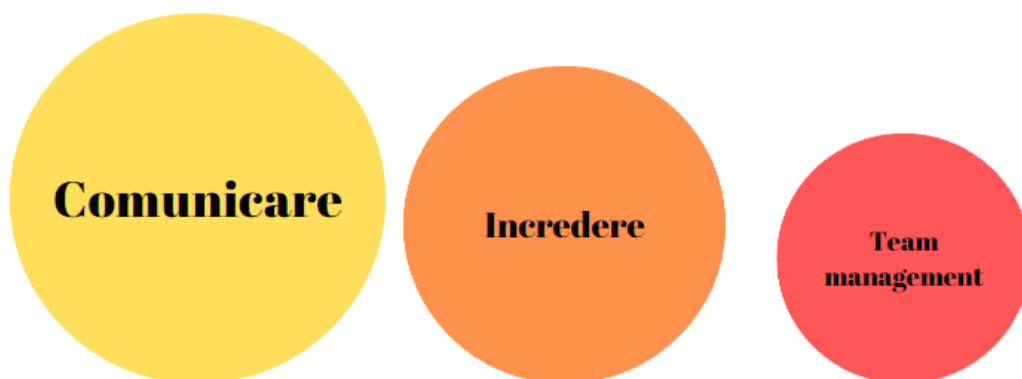


Figure 3.11: Top 3 abilități necesare unui lider într-un mediu de lucru remote din perspectiva liderilor de echipă

Conform răspunsurilor oferite de **team leaders** și evidențiate în figura 3.11 am observat că în contextul remote sau hybrid, una dintre abilitățile esențiale ale unui lider de echipă este comunicarea, ceea ce a fost subliniat și în răspunsurile la întrebările anterioare. Totuși, într-un mediu de lucru la distanță, comunicarea joacă un rol mult mai important, deoarece membrii echipei nu au aceeași accesibilitate la liderul lor ca atunci când se aflau la birou. Prin urmare, comunicarea devine crucială într-un mediu de lucru de la distanță din cauza limitărilor geografice. O altă abilitate importantă este încrederea, care a fost pusă la încercare în special odată cu mutarea

mediului de lucru, în mare măsură, la domiciliu, ca urmare a schimbărilor impuse de pandemia COVID-19. Astfel, încrederea a devenit un factor crucial în relația dintre lideri și membrii echipei. Ultima abilitate, team management, include mai multe abilitati precum coordonarea echipei ceea ce e mai dificila atunci cand membrii echipei sunt dispersati in diverse zone geografice, sa stie cand sa-si asculte membrii echipei si sa creeze relatii virtuale solide si sa monitorizeze rezultatele obtinute.

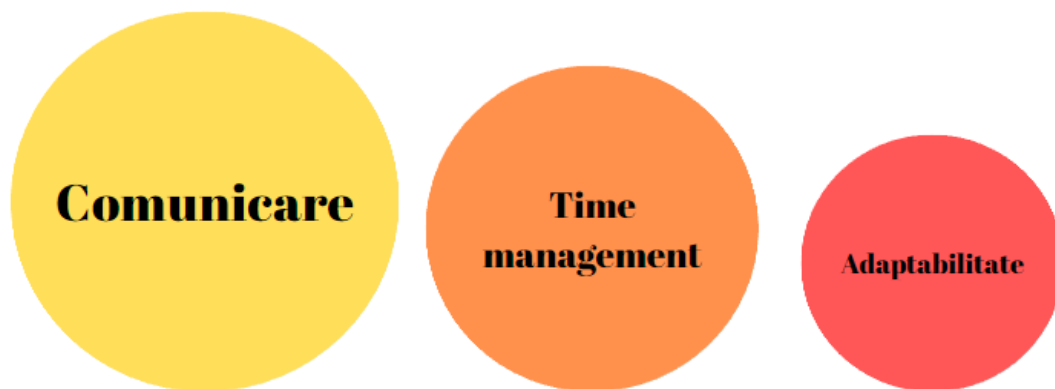


Figure 3.12: Top 3 abilități necesare unui lider într-un mediu de lucru remote din perspectiva membrilor echipei

Analizând răspunsurile oferite de **membrii echipei** putem sesiza că abilitățile de comunicare rămân pe primul loc în ambele perspective. Ceea ce e diferit în răspunsurile acestora este accentul pus pe organizarea timpului de lucru astfel incat să existe un echilibru între viața personală și viața profesională. Chiar dacă teoria e simplă, această sarcină a devenit din ce în ce mai dificilă deoarece mulți recunosc că au dificultăți în a face acest lucru. O altă abilitate importantă regăsită în răspunsurile membrilor echipei a fost adaptabilitatea care e bazată pe încredere și transparență într-un mediu de lucru la distanță și fără de care nu ar exista o colaborare eficientă și productivă.

Ultima întrebare din acest chestionar a avut rolul de a face un pas spre viitor pentru a vedea ce abilități se preconizează a fi importante pentru un lider de echipă din perspectiva ambelor părți. Citind răspunsurile tuturor respondenților am putut observa că există o abilitate care se regăsește în ambele puncte de vedere și anume, precum se vede și în figura 3.13, abilitatea de a te adapta la nou și la provocările care

apar. Acest lucru poate fi datorat mediului care se afla in continua schimbare si care devine din ce in ce mai imprevizibil. Membrii echipei au completat aceasta abilitate punand accent pe inteligenta emotionala drept o alta abilitate care se considera a fi esentiala. Spre deosebire de acestia, liderii de echipa au pus accent pe abilitatile soft ca fiind indispensabile intr-un context axat pe inovare si dezvoltare tehnologica continua.



Figure 3.13: Abilitatea care se preconizeaza a fi importanta unui lider de echipa in viitor din perspectiva respondentilor

Pentru următoarea parte a lucrării, având în vedere că am realizat analiza rezultatelor oferite de participanți, putem furniza răspunsuri la obiectivele pe care le-am stabilit în această cercetare.

- (1) **Primul obiectiv al studiului nostru este să identificăm cele mai importante competențe din punct de vedere al ambelor perspective(atât membrii echipei cât și team lideri)**

În cadrul chestionarului majoritatea întrebărilor au fost despre competențele necesare unui lider de echipă în diverse contexte și am avut ocazia de a observa ambele perspective deoarece am avut respondenți care erau team members dar și respondenti care erau team leaders. Pentru a identifica cele mai importante competențe din ambele puncte de vedere vom lua fiecare întrebare și vom extrage câte o competență care s-a evidențiat în mod semnificativ de către respondenți.

- Având in vedere raspunsurile oferite de team leaders putem extrage următoarele

competențe ca fiind necesare unui lider de echipa. În cadrul primei întrebări, în care respondenții au fost nevoiți să ofere note unor competențe hard. Cea mai importanta competenta hard care s-a evidenciat au fost cunostiintele tehnice, care reflecta ca un team leader reprezinta un model de urmat si astfel este important ca acesta sa fie un expert in domeniu. De asemenea, am creat o aceeași întrebare dar cu accent pe competentele soft deoarece si acestea joaca un rol foarte important in gestionarea unui echipe. In acest caz, competenta soft care s-a dovedit a fi cea mai aleasa de respondenti a fost comunicarea care e cruciala unei colaborari eficiente atat in mediul on-site cat si remote deoarece la întrebarea referitoare la ce competente sunt necesare in munca de la distanta, abilitatile de comunicare au ocupat tot primul loc. La ultima întrebare, referitoare la ce abilitate se preconizeaza a fi esentiala in urmatorii ani, liderii de echipa au spus ca abilitatea de adaptare si inteligenta emotionala este cea care este primordiala pe viitor. Acest raspuns ar putea fi datorat schimbarilor tehnologice revolutionare care au loc in fiecare zi si implica multa flexibilitate din partea team leaderului pentru a învăța și a se adapta rapid la noile contexte și de a se dezvolta continuu pentru a-și îndeplini cu succes rolul pe care il are.

- Observând răspunsurile oferite de membrii echipei am putut extrage urmatoarele competente ca fiind importante pentru activitatea unui lider de echipa. In cadrul primei întrebări, cea in care au avut de dat note unor competente hard, respondenti au ales drept cea mai esentiala competenta intelegerea proceselor de business ceea ce arata ca acestia au nevoie de o persoana care sa detina imaginea de ansamblu si sa o impartaseasca cu ei. La aceeași întrebare, cu accent pe competentele soft, abilitatea care s-a remarcat in raspunsurile oferite de respondenti a fost la fel ca in cazul liderilor de echipa si anume abilitati de comunicare care sunt cruciale atat in munca de la birou cat si de la distanta, confirmat de asemenea la întrebarea referitoare de abilitatea necesara intr-un mediu hybrid/remote. De asemenea, in ultima întrebare, competentele care s-au repetat cel mai mult printre raspunsuri sunt abilitatea de adaptare si accentul pe abilitatile soft care reflecta nevoia umana intr-o lume tehnologizata.

(2) **Al doilea obiectiv al studiului nostru este să identificăm diferențele și asemănările dintre perspectivele oferite de ambele părți.**

În urma analizei datelor furnizate de respondenți, am identificat similitudini și diferențe între perspectivele oferite de membrii echipei și liderii de echipă, ceea ce poate oferi îndrumări în privința a ceea ce liderii de echipă ar putea să se concentreze și să dezvolte pe viitor.

- Analizând asemănările dintre perspectivele oferite de membrii echipei și liderii de echipă, putem observa că există competențe cheie care au fost evidențiate și repetate în răspunsurile ambelor categorii. Una dintre aceste competențe esențiale care a fost recunoscută de ambele părți este accentul pus pe comunicare. Atât membrii echipei, cât și liderii de echipă au subliniat importanța unei comunicări eficiente și deschise în multiple rânduri. Aceasta evidențiază faptul că capacitatea de a comunica clar și transparent este considerată esențială pentru succesul echipei și pentru atingerea obiectivelor comune. Faptul că comunicarea a fost menționată de către ambele părți indică importanța sa crucială în dinamica echipei și în crearea unei culturi colaborative. O altă competență semnificativă care a fost evidențiată în ambele perspective este adaptabilitatea la noile contexte și deschiderea către provocări noi. Membrii echipei și liderii de echipă au recunoscut că într-un mediu în continuă schimbare și cu evoluții tehnologice rapide, este esențial să fii capabil să te adaptezi rapid la noile situații și să fii deschis către noile provocări. Această abilitate de adaptare și flexibilitate este considerată crucială pentru a răspunde cerințelor în schimbare și pentru a obține rezultate de succes într-un mediu în continuă transformare.
- În ciuda similitudinilor dintre cele două perspective, există și diferențe semnificative care ne ajută să obținem o imagine cuprinzătoare a activității unui lider de echipă. Una dintre primele diferențe observate este în ceea ce privește competențele tehnice. Liderii de echipă consideră că deținerea unor cunoștințe tehnice solide este crucială, deoarece doresc să fie un exemplu demn de urmat în acest domeniu. În schimb, membrii echipei consideră că înțelegerea proceselor de afaceri este crucială, deoarece au nevoie de sprijin în gestionarea aspectelor formale și administrative ale proiectului. O altă

diferență evidentă a constat în accentul pus pe competențele necesare unui lider de echipă pentru a obține succesul. Liderii de echipă consideră că un echilibru între abilitățile soft și cele hard este necesar în atingerea obiectivelor, recunoscând importanța atât a abilităților tehnice, cât și a abilităților de gestionare și comunicare. În schimb, membrii echipei se concentrează mai mult pe abilitățile soft, cum ar fi empatia, colaborarea și comunicarea eficientă, pe care le consideră esențiale pentru a crea un mediu de lucru productiv și pentru a-și realiza obiectivele în cadrul echipei.

Aceste asemănări și diferențe subliniază diversitatea perspectivelor și așteptărilor în ceea ce privește rolul și competențele unui lider de echipă. Înțelegerea și gestionarea acestor diferențe pot contribui la crearea unei echipe echilibrate și eficiente, în care liderul să poată satisface nevoile și așteptările membrilor echipei, promovând astfel succesul comun.

3.4 Concluzii- studiu de caz

În urma cercetării realizate, am reușit să atingem obiectivele lucrării noastre și putem oferi informații valoroase pe care firmele din domeniul le pot utiliza pentru a obține o imagine de ansamblu asupra conducerii echipelor dar și pentru a forma programe de dezvoltare destinate liderilor de echipa. Astfel, putem concluziona următoarele:

- (1) Printre cele mai importante competente hard evidențiate de respondenți s-au remarcat cunoștințele tehnice, înțelegerea proceselor de business și înțelegerea securității datelor, ceea ce subliniază nevoia unei baze tehnice.
- (2) Printre abilitățile ce sunt considerate esențiale unui lider de succes se enumera comunicarea ca fiind indispensabilă, să conduci prin puterea exemplului și să oferi empatie celor ce au nevoie de ea.
- (3) În cazul competențelor soft, cele care s-au remarcat cel mai mult în răspunsurile oferite au fost abilitățile de comunicare, adaptabilitatea și inteligența emoțională care reprezintă baza unei colaborări eficiente și productive.
- (4) Cele mai bune modalități de a sprijini și motiva membrii echipei sunt cele care implică comunicare deschisă între cele două părți pentru a putea discuta despre obiec-

tive, ședințe de coaching/mentorat prin care oferă resursele necesare dezvoltării și recunoașterea eforturilor prin diverse recompense.

- (5) În cazul unui mediu de lucru remote/hybrid, competențele care s-au evidențiat a fi esențiale pentru un lider de echipă sunt comunicarea, din nou pe primul loc, găsirea unui echilibru între muncă și spațiu personal și încrederea care trebuie să fie general valabilă la nivel de echipă.
- (6) S-a evidențiat drept cele mai importante competențe pentru viitor adaptabilitatea la noile contexte și deschiderea către provocări și inteligența emoțională care a devenit din ce în ce mai importantă.

Profilul socio-demografic al respondenților care au participat la sondajul de opinie (esantionul fiind de 30 de persoane) : este 63.3% sunt team members iar 36,7% sunt team leaders. În ceea ce privește experiența profesională 50% au peste 5 ani, 43,3% între 1-5 ani și 6,7% sub 1 an. Având în vedere tipul de echipă din care fac parte 53.3% activează într-un mediu hybrid și 46,7% într-un mediu remote. De asemenea, echipele din care fac parte sunt 43,3% sub 10 membrii, 40% între 10-15 membrii și 16,7% peste 15 membrii. Referitor la rolul pe care îl detin în echipa actuală 63,3% au rolul de software developers, care împlinesc simultan și alte roluri precum product owner, scrum master, software architect, design lead, career coach. De asemenea, există respondenți care au ales o singură opțiune de rol precum UI/UX designer, DevOps Engineer, Delivery Manager sau Automation Lead.

Concluzii

Tema acestei lucrări ”Abilitățile leaderilor de echipă - de la teorie la practică. O cercetare cantitativă în domeniul IT” este abordată pe parcursul a trei capitole care cuprind informații despre activitatea unui lider de echipa și despre abilitățile necesare în activitatea acestuia. De asemenea, este abordat specificul industriei de IT, dar și specificul echipelor de IT, având în vedere că ele sunt cele analizate. La nivelul studiului de caz scopul urmărit a fost obținerea unor informații prin care firmele de IT preocupate de bună conducere a echipelor pot avea o imagine de ansamblu dar și date ce pot fi folosite în programe de dezvoltare a liderilor de echipă.

Începând cu pandemia Covid19, observăm o tendință crescătoare în care liderii de echipă s-au angajat tot mai mult în relația cu membrii echipei, adaptându-se la contextele specifice care au impus schimbări în mediul de lucru .Această evoluție amplifică importanța relației dintre lider și membrii echipei, precum și a modului în care aceștia pot colabora și contribui la îmbunătățirea performanței organizaționale. Că urmare, comunicarea și transparență au devenit elemente cheie care au contribuit la crearea unui mediu propice pentru dezvoltare, îmbunătățire și perfecționare a modului în care un lider de echipa își poate conduce echipa.

Pentru a analiza abilitățile necesare unui lideri de echipă este descrisă activitatea acestuia și rolul pe care trebuie să-l îndeplinească atât la nivel de echipă cât și la nivel organizațional. Sunt detaliate cum în spatele oricărei organizații de succes se află persoane care sunt menite să îndeplinească obiectivele pe termen scurt și lung ale companiei și cum acestea contribui semnificativ la performanță acesteia. De asemenea, este subliniată importanța echipei drept instrument al liderului de echipa prin care reușește să obține succesul și să crească productivitatea. Am observat că datorită schimbărilor ce au loc destul de des în ultimi ani, un lider de echipa are nevoie să se mențină cu informațiile la zi pentru a-și îmbunătăți constant rolul pe care îl deține în cadrul organizației dar și în cadrul echipei pentru a oferi un model demn de urmat.

În contextul analizei teoretice asupra abilităților necesare unui team leader este prezentat un model al competențelor de leadership a lui Victor Sohmén, model care sintetizează perfect în 5 categorii ce abilități sunt necesare unei persoane pentru a fi lider de echipa și anume lideri transformaționali, tranzacționali, organici, contemporani

și etici. De asemenea, am constatat că pandemia Covid19 a influențat evoluția muncii unui lider și că acesta a avut și are diverse provocări pe care a trebuit să le depășească împreună cu echipa și că s-au adăugat noi competențe la setul acestuia precum inteligență emoțională și competențele lingvistice necesare unui mediu de la distanță sau virtual. Pe lângă aceste competențe noi care s-au adăugat am putut observa și câteva tendințe noi ce se preconizează a fi importante până în anul 2030 și anume Servant leadership și altele. Există studii în care tema cercetată este opinia membrilor echipei cu privire la ce abilități sunt necesare persoanei care îi ghidează spre succes și anume : pasiunea acestuia, rezistarea sub presiune, recunoașterea și aprecierea, să aibă o viziune etc. Un alt element important prezentat în capitolele teoretice este dat de tipurile de echipe existente (on-site, hybrid, remote) dar și despre cele care se vor preconiza că vor exista pe viitor (echipe fără lider de echipă).

Având în vedere că partea practică a prezentei lucrări de disertație are în centru team leaderii din domeniul IT, în Capitolul 2 este analizată concis industria pentru a înțelege importanța pe care o are în ecosistemul național dar și câteva detalii despre firma de la care am cules informațiile necesare studiului de caz. Astfel, în Capitolul în urmă unei cercetări secundare, aspectele abordate sunt specificul echipelor de IT care lucrează puțin diferit de cele clasice datorită naturii unice a proiectelor de dezvoltare software care necesită extrem de multă flexibilitate și iteratii rapide. Alături de aceste informații legate de diferențele dintre echipele clasice și cele din domeniul IT sunt prezentate și rolurile principale care se regăsesc în mod obișnuit într-o echipă cu o descriere a fiecăruia pentru a avea o imagine de ansamblu. În acest Capitol 2 este prezentat și singurul articol științific, scris de Paul Lyons, pe care l-am găsit în aceeași direcție pe care am urmat-o și noi, articol ce se referă la ce rol are implicarea membrilor echipei în programele de training ale liderilor de echipă. Având vedere cele prezentate în Capitolul 2, concluziile trase sunt:

- Industria de IT din România este una în dezvoltare datorită numărului mare de firme și start-up-uri care s-au dezvoltat atât în România cât și în Cluj dar și datorită centrelor universitare care susțin performanța și inovarea.
- Echipele din domeniul IT se deosebesc de cele clasice deoarece ele depind de natură unică a proiectelor de dezvoltare software care necesită flexibilitate și adaptabilitate pe parcursul acestora.

- Potrivit lui Paul Lyons, implicarea membrilor echipei în procesul de formare și creare de procese de învățare ajută la obținerea unui avantaj competitiv în cadrul organizației dar și la atingerea obiectivelor atât la nivel de echipă cât și la nivel de organizație.⁵⁶

Studiul de caz al acestei lucrări se găsește în cadrul celui de-al treilea capitol, având la bază o cercetare primară, cantitativă ce relevă tipuri de abilități necesare unui lider de echipă și modalități prin care acesta își poate motiva sau sprijini membrii echipei în atingerea obiectivelor lor. Scopul acestui studiu de caz a fost să aflăm perspectiva din ambele părți asupra abilităților ce sunt necesare conducerii unei echipe și să oferim aceste informații firmelor ce doresc o imagine de ansamblu asupra acestui proces dar și celor care își propun să dezvolte programe de training liderilor de echipa. Studiul de caz are la baza o cercetare primară cantitativă, metodă folosită fiind sondajul de opinie. Instrumentul folosit a fost chestionarul lansat online prin intermediul aplicației Google Forms, în perioada 20 mai -10 iunie 2023, având un număr de 30 răspunsuri valide.

Noțiunile teoretice prezentate pe parcursul celor două capitole anterioare au reprezentat baza definirii scopului și obiectivelor studiului de caz și implicit în procesul de realizare a chestionarului cu ajutorul căruia au fost culese datele primare.

Concordanța dintre elementele care au rezultat din cercetarea pe parcursul primelor capitole și datele obținute în urmă cercetării primare este vizibilă. Astfel, potrivit datelor culese în urmă chestionarului lansat concluzionăm că anumite aspecte privind abilitățile liderilor de echipa s-au păstrat de-a lungul acestor schimbări tehnologice precum accentul pus mai mult pe abilitățile soft decât pe cele tehnice. În urmă analizei perspectivei membrilor echipei am observat că un element care s-a regăsit și în teorie și în practică a fost nevoie acestora de a fi recunoscută muncă și eforturile pe care le depun în cadrul proiectelor și să fie apreciate de către cei care îi conduc prin diverse recompense financiare și non-financiare. De asemenea există și anumite aspecte care s-au schimbat precum accentul pus pe comunicare atât din partea liderilor de echipa cât și membrilor echipei în mediul de lucru de la birou dar și în cel de la distanță, acest lucru poate fi un rezultat al digitalizării tuturor proceselor care ne înconjoară și care oricât ar încuraja accesul la informații și la comunicare, parcă mai mult limitează socializarea.

Concluzionând subiectul tratat în această lucrare de disertație îl putem descrie că

⁵⁶Paul Lyond, Team member involvement in team leader training and performance, 2006

fiind o tema complexă și de actualitate și în același timp interesantă și inovatoare pentru domeniul de leadership . Urmărirea modului în care se dezvoltă liderul de echipa în concordanță cu schimbările tehnologice ce au loc în fiecare zi rămâne un subiect instigant ce aduce în permanență noi oportunități de cercetare și asta deoarece companiile doresc identificarea și dezvoltarea acestor abilități în așa fel încât să crească performanța și productivitate într-un mod cât mai eficient.

Referințe bibliografice

Cărți în format electronic:

1. Sandor Dan Sorin, *Metode și Tehnici de Cercetare în Științele Sociale*, 2013, p.133,145

Articole științifice în format electronic:

1. Frederick P. Morgeson, D. Scott DeRue, Elizabeth P. Karam, Leadership în Teams: A Funcțional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes, 2010
2. Denise L. Reyes, Julie Dinh, Eduardo Sălaș, What Makes A Good Leader?, 2019
3. Victor Sohmen, Leadership and teamwork: Two sides of the same coin, 2013
4. Dr. Radhika Kapur, Leadership Skills: Fundamental in Leading to Effective Functioning of the Organizations, 2020
5. MTD Training, Leadership Skills, 2010
6. Victor Sohmen, Leadership and teamwork: Two sides of the same coin, 2013
7. Francoise Contreras*, Elif Baykal and Ghulam Abid, E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go, 2020
8. Inna Semenets-ORLOVA, Alla Klochko, Tetiana Shkoda, Olena Marusina, Mariia Tepliuk, Emotional Intelligence as the Basis for the Development of Organizational Leadership During the Covid Period (Educational Institution Case), 2021
9. Denise L. Reyes, Miguel Luna, Eduardo Salas, Challenges for team leaders transitioning from face-to-face to virtual teams, 2021
10. Francoise Contreras*, Elif Baykal and Ghulam Abid, E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go, 2020
11. C. Shawn Burke, Deborah DiazGranados and Eduardo Salas, Team Leadership: A Review and Look Ahead, 2022
12. Marian STOICA, Marinela MIRCEA, Bogdan GHILIC-MICU, Software Development: Agile vs. Traditional, 2013

13. Yu Beng Leau +, Wooi Khong Loo, Wai Yip Tham and Soo Fun Tan, Software Development Life Cycle AGILE vs Traditional Approaches, 2012
14. Paul Lyons, Team member involvement in team leader training and performance, 2006

Articole preluate de pe pagini web:

1. Sehmet Ra, Managerul, <https://www.academia.edu/33658992>, accesat in data de 14.06.2023
2. Cambridge Business English Dictionary, meaning of team leader in English.
3. What is the difference between a leader and a manager?, <https://www.roberthalf.jp/en/management-advice/leadership/leader>, accesat in data de 21 mai 2023.
4. Skills and Competencies: What's the Difference?, 2022, <https://blog.degreed.com/skills-and-competencies/>, accesat la data de 21 mai 2023.
5. Maria Johnson, Leadership from an employee's perspective, 2017, <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-from-employees-perspective-maria-johnson/>, accesat in data de 21 mai 2023
6. Team ClearWater, What Makes a Great Leader: An Employee's Perspective, 2019, <https://www.clearwaterconsulting.com/blog/what-makes-a-great-leader-an-employees-perspective>, accesat la data de 21 mai 2023
7. Maria Tanski-Phillips ,What Do Employees Want from Their Leaders? 7 Leadership Tips to Follow, 2019, <https://smallbusiness.patriotsoftware.com/employees-want-leaders-7-leadership-tips-follow/>, accesat in data de 21 mai 2023
8. The Future of Leadership in 2030: 6 New Disruptive Trends, 2022, <https://quantic.edu/blog/2022/08/the-future-of-leadership-in-2030-6-new-disruptive-trends/>, accesat in data de 21 mai 2023
9. Herminia Ibarra, Five leadership skills for the future, 2022, <https://www.london.edu/think/five-leadership-skills-for-the-future>, accesat in data de 21 mai 2023
10. Tony Nutley, Future Leaders: 6 Key Skills Required for Next Gen Leadership, 2022, <https://www.linkedin.com/pulse/future-leaders-6-key-skills-required-next-gen-tony-nutley/>, accesat in data de 21 mai 2023
11. Loginro, Cluj-Napoca. The "smartest city" in Europe, 2021, <https://loginro.com/stories/cluj-napoca-the-smartest-city-in-europe>, accesat in data de 31.05.2023

12. Kristina Restea, Orașul în oraș de la Cluj: Industria cu 1500 de companii și 25.000 de angajați și perspectivele sale pentru 2022, <https://actualdecluj.ro/orasul-in-oras-de-la-cluj-industria-cu-1500-de-companii-si-25-000-de-angajati-si-perspectivele-sale-pentru-2022/>, accesat in data de 31.05.2023
13. E fain la Cluj, TOP 20 firme din judetul Cluj dupa profit si cifra de afaceri, <https://www.efainlacluj.ro/20-firme-din-judetul-cluj-dupa-profit-cifra-de-afaceri/>, accesat la data de 31.05.2023
14. <https://www.bursa.ro/tradeville-endava-mentine-un-ritm-de-crestere-accelerat-al-rezultatelor-financiare-80768944>, accesat la data de 31.05.2023.
15. <https://www.endava.com/en/About>, accesat in data de 31.05.2023
16. John Adam, What is Agile software development?,2022, <https://kruschecompany.com/agile-software-development/>, accesat la data de 01.06.2023
17. Mislav Stanic, Benefits of teamwork and collaboration for software development teams, <https://www.shakebugs.com/blog/collaboration-in-software-development/> , accesat la data de 4.06.2023
18. GitHub , <https://www.techtarget.com/searchitoperations/definition/GitHub>, accesat la data de 04.06.2023
19. What are software team collaboration best practices?, <https://about.gitlab.com/topics/version-control/software-team-collaboration/>, accesat la data de 04.06.2023
20. The Importance of Communication in Software Development Teams, <https://coralogix.com/blog/the-importance-of-communication-in-software-development-teams/> ,accesat la data de 04.06.2023
21. Software development team structure, <https://mdevelopers.com/blog/software-development-team-structure>, accesat la data de 04.06.2023
22. Matt Warcholinski, 7 Crucial Roles in a Successful Software Development Team, <https://brainhub.eu/roles-in-software-development-team>, accesat in data de 01.06.2023
23. Victoria Shashkina, Software development team structure: deciding factors, approaches, roles, and responsibilities, 2022, <https://itrexgroup.com/blog/software-development-team-structure/>, accesat la data de 01.06.2023

24. Sergey Ovcharenko, 10 Key Roles in a Software Development Team: Who is Responsible for What?,<https://alcor-bpo.com/recruitment-news/10-key-roles-in-a-software-development-team-who-is-responsible-for-what/>, accesat in data de 01.06.2023

Anexa 1 - Analiza abilităților de leadership - cazul echipelor de IT

Bună :)

Eu sunt Sorina, studentă la master Management Performant, Facultatea de Studii Europene, UBB. Scopul acestui chestionar este să culeg date despre abilitățile unui lider de echipă din ambele perspective (atât a liderului cât și a membrilor echipei), pentru a realiza partea practică a lucrării mele de disertație. Răspunsurile tale sunt foarte importante pentru studiul de caz.

Te asigur că toate informațiile furnizate vor fi tratate cu confidențialitate și vor fi utilizate exclusiv în scop didactic.

Îți mulțumesc anticipat pentru timpul acordat completării acestui chestionar.

1. Ești membru al unei echipe ce prestează servicii/produse în domeniul IT?

☐ Da

☐ Nu

2. Ai minim 6 luni de când lucrezi în acest domeniu?

☐ Da

☐ Nu

3. Care sunt primele 3 idei/cuvinte care îți vin în minte când te gândești la echipa ta?

Răspunsul tău este: _____

4. Cât de important este pentru tine ca un team leader sa aibă următoarele hard skills?

	Deloc important	Puțin important	Destul de important	Foarte important	Esențial
Certificări profesionale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cunoștințe tehnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Înțelegerea securității datelor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cunoașterea ceremoniilor aferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Înțelegerea proceselor de business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilire și interpretare de KPI's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Care ar fi după tine 3 abilități pe care ar trebui să le aibă un team leader de succes?

Raspunsul tău este: _____

6. Cât de important este pentru tine ca un team leader sa aibă următoarele soft skills?

	Deloc important	Puțin important	Destul de important	Foarte important	Esențial
Creativitate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligență emoțională	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abilități de comunicare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilitate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managementul timpului	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegarea sarcinilor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Propune 2-3 modalități prin care un lider de echipa poate să motiveze și să sprijine

membrii echipei în atingerea obiectivelor lor personale și profesionale?

Raspunsul tău este: _____

8. Spune-mi trei abilități esențiale pe care un lider ar trebui să le aibă într-un mediu de lucru remote/hybrid?

Raspunsul tău este: _____

9. Ce abilitate crezi că ar fi importantă pentru team leaders în viitor?

Raspunsul tău este: _____

10. Care e poziția pe care o ocupi în echipă?

☐ Team Leader

☐ Team Member

11. Care este rolul tău în echipă?

☐ Software Developer

☐ Designer UI/UX

☐ Scrum Master

☐ DevOps Engineer

☐ Project Manager

☐ Business Analyst

☐ Software Tester/QA Engineer

☐ Solution Architect

☐ Security Tester/Engineer

☐ Altele

12. Ce experiență profesională ai pe postul ocupat?

☐ Sub 1 an

☐ Intre 1 și 5 ani

☐ Peste 5 ani

13. În ce tip de echipă activezi?

- ☐ Echipă hybrid
- ☐ Echipă remote
- ☐ Echipă on-site

14. Câți membri ai în echipa ta în prezent?

- ☐ Sub 10
- ☐ Intre 10 și 15
- ☐ Peste 15

Îți mulțumesc pentru timpul acordat și pentru feedback-ul tău valoros în cadrul acestui chestionar. Prin contribuția ta, ajuți la identificarea punctelor tari și posibilităților de îmbunătățire pentru a crea un mediu de lucru mai productiv și satisfăcător pentru toți :)