

## EFICIENTIZAREA COMUNICĂRII ÎN CADRUL ECHIPELOR DE MUNCĂ

### STREAMLINING COMMUNICATION WITHIN WORK TEAMS

**Elena LOSÎI**, dr., conf. univ.,  
UPS „Ion Creangă” din Chișinău  
ORCID: 0000-0002-5032-9993  
losii.elena@upsc.md

**Elena LOSII**, PhD, Associate Professor,  
“Ion Creanga” SPU of Chisinau

**CZU: 316.628:331.101.3**

**DOI: 10.46727/c.v1.21-22-03-2024.p28-35**

**Abstract.** In the current context, the role of communication within work groups is essential. Assertive, cooperative, empathetic communication contributes to creating and maintaining employee well-being and satisfaction. When team members feel good, communicate and interact well, they are more motivated, engaged and able to deliver outstanding results. A team where members feel good and are satisfied with the work environment and interpersonal relationships will have satisfied, more productive and creative employees. The article presents the results of the implementation of a communication efficiency program within work teams, in which employees from an organization participated. The low scores obtained for the variables that reflect the defective type of communication served as their selection criterion (the emphasis was placed on the indifferent type). The results obtained after the implementation of the training program denote an improvement in communication between the members of the work team, an increase in the sense of belonging to the team, the development of healthy and cooperative working relationships at the workplace.

**Keywords:** team, communication, assertive communication, well-being, life satisfaction.

Performanța și succesul companiilor depinde, în mare parte, de calitatea relațiilor de comunicare între membrii echipelor de muncă. Mielu Zlate menționează că „pentru mediile și contextele organizaționale, ca, de altfel, pentru om și societate în general, comunicarea îndeplinește un rol excepțional. Ea este liantul care îi ține uniți pe membrii unui grup, asigurând coeziunea și consensul grupului; tot ea îi dezbină însă pe membrii grupului, conducând la disoluția lui. Comunicarea este veriga cea mai importantă a lanțului organizațional, de tăria sau slăbiciunea ei depinzând tăria sau slăbiciunea organizației” [10, p. 494].

În anii 70 și 80 ai secolului XX, cercetările în domeniul psihologiei organizaționale au început să acorde o atenție mai mare implicării angajaților în cadrul organizațiilor. Aceste studii au arătat că angajații mulțumiți și implicați sunt mai productivi și mai predispuși să rămână în organizație pe termen lung. Aspectele ce țin de comunicarea în cadrul organizațiilor sunt subiecte abordate pe larg în literatura de specialitate [8]. Studiul specificului comunicării organizaționale a constituit subiect de cercetare pentru numeroși cercetători din diferite țări, inclusiv și din Republica Moldova. Astfel, putem menționa studiile realizate de către cercetătorii autohtoni I. Racu, S. Briceag, M. Cojocaru-Boroșan, A. Potâng, A. Calancea ș.a. [1, 3, 4].

Comunicarea în grup nu poate fi, în nicio situație, unidirecțională: relația de grup se bazează pe valorizarea reciprocă de tip partenerial și se centrează pe maximizarea efectelor de

dezvoltare și optimizare la nivelul membrilor echipei. În acest sens, tranzacția, ca mod stabil de reglare satisfăcător atât pentru „sine” cât și pentru „celălalt”, care angajează valorile, credințele și expectațiile ambelor părți, induce efectul co-evolutiv al comunicării educaționale, ce devine, realmente, multidirecțională [4, p. 61]. Satisfacția în muncă este factorul cheie care conduce la recunoaștere, salariu așteptat, promovare și atingerea altor obiective, care duc la un sentiment de împlinire. M. Armstrong abordează satisfacția profesională în contrastare cu insatisfacția. Potrivit acestuia, satisfacția în muncă se referă la atributele și sentimentele pe care angajații le au față de munca lor [13, p. 82]. Astfel, atitudinile pozitive și favorabile față de locul de muncă generează satisfacție profesională, iar cele negative și nefavorabile conduc la insatisfacție.

Eficiența comunicării în cadrul organizației poate fi determinată de mai multe caracteristici. Astfel, Spector evidențiază câteva caracteristici importante ale comunicării și satisfacției profesionale [12]. În primul rând, organizațiile trebuie să fie ghidate de valorile umane. Astfel de organizații sunt orientate spre tratarea corectă și cu respect a angajaților. În astfel de cazuri, aprecierea comunicării și satisfacției profesionale poate servi drept un bun indicator al eficacității angajaților. Nivelul înalt al satisfacției profesionale și al comunicării eficiente poate fi un semnal al bunei stări emoționale și mintale a angajaților. În al doilea rând, comportamentul angajaților în funcție de nivelul de satisfacție profesională poate afecta atât buna funcționare a organizației, cât și activitățile acesteia. Astfel, se poate concluziona: comunicarea profesională eficientă poate avea ca rezultat un comportament pozitiv și viceversa, nemulțumirea față de colegi, angajator și față de muncă în general poate conduce la un comportament negativ al angajaților. În al treilea rând, comunicarea organizațională poate servi drept indicator ce caracterizează activitatea organizației. Prin evaluarea gradului de satisfacție profesională privind comunicarea în spațiul profesional pot fi stabilite mai multe niveluri de satisfacție a angajaților care activează în diferite subdiviziuni organizaționale. Acestea, la rândul lor, pot servi drept reper în ceea ce privește schimbările în subdiviziunile organizaționale, fapt ce ar conduce la creșterea performanței și a eficienței echipei de muncă.

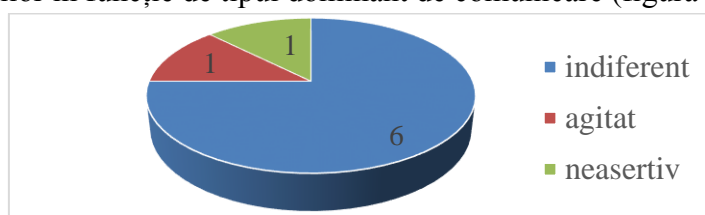
Optimizarea comunicării organizaționale presupune atât îmbunătățire, cât și raționalizare sau economicitatea resurselor în implementarea celor mai relevante mecanisme pentru optimizarea stării de bine a angajaților. Comunicarea eficientă la locul de muncă poate duce la o creștere a stării de bine în cadrul echipei de muncă și, respectiv, poate contribui la o creștere a productivității și performanței individuale și colective. Când membrii echipei se simt bine, atunci ei sunt mai motivați, implicați și capabili să ofere rezultate remarcabile. O echipă în care membrii ei se simt bine și sunt mulțumiți de mediul de lucru și de relațiile interpersonale va avea angajați satisfăcuți, mai productivi și creativi.

Actualitatea și importanța stării de bine în cadrul echipelor se datorează impactului pozitiv pe care aceasta îl are asupra performanței, satisfacției angajaților, sănătății mintale și dezvoltării personale [12]. În contextul actual al mediului de lucru, acordarea atenției și investirea în starea de bine a membrilor echipei este esențială pentru obținerea rezultatelor dorite și pentru construirea unei culturi organizaționale sănătoase și prospere. Comunicarea eficientă, sprijinul reciproc și sentimentul de apartenență contribuie la un climat de lucru pozitiv și la creșterea colaborării și coeziunii în echipă, favorizează dezvoltarea relațiilor de lucru sănătoase și cooperante în cadrul echipei. Un mediu de lucru care promovează starea de bine poate ajuta la scăderea nivelului de stres și la îmbunătățirea sănătății mintale a membrilor echipei. Aceasta poate reduce absenteismul și fluctuația personalului și poate contribui la îmbunătățirea bunăstării

generale a angajaților. Starea de bine stimulează creativitatea și gândirea inovatoare în cadrul echipei. Membrii echipei care se simt bine sunt mai deschiși către noi idei, soluții și abordări și pot aduce contribuții valoroase în procesul de inovare și rezolvare a problemelor.

Comunicarea deschisă oferă un cadru propice pentru dezvoltarea personală și profesională a membrilor echipei. Prin sprijinirea creșterii și îmbunătățirii individuale, se poate contribui la formarea unei echipe de înaltă performanță și la creșterea satisfacției și împlinirii personale. Scopul optimizării comunicării în cadrul echipelor constă în îmbunătățirea bunăstării și calității vieții membrilor echipei, precum și în crearea unui mediu de lucru sănătos și productiv. Acesta implică eforturi și strategii menite să sprijine și să promoveze starea de bine a individului în contextul colectiv al echipei.

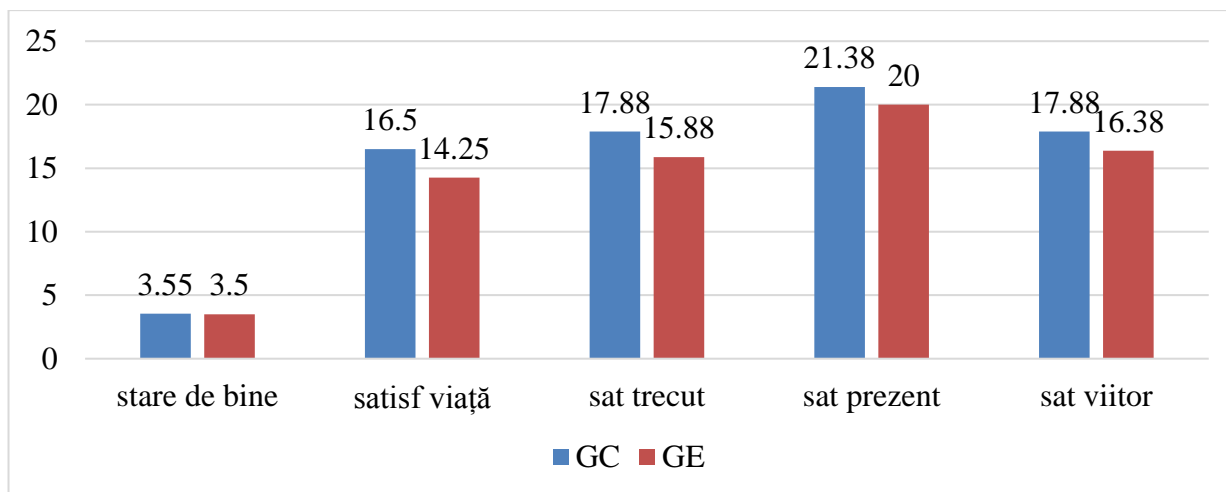
Noi ne-am propus să contribuim la ameliorarea comunicării în cadrul echipelor de muncă. Pentru realizarea acestui scop, am selectat 16 angajați (câte 8 în fiecare grup) din numărul total de 76. Drept criteriu de selecție a acestora a servit scorul mic obținut la variabilele ce reflectă starea de bine și tipul defectuos de comunicare (accentul a fost pus pe tipul indiferent). Cei 16 angajați au fost împărțiți în mod egal în 2 grupuri omogene – unul experimental (GE) și altul de control (GC). Componenta grupurilor în funcție de gen a fost identică – fiecare grup a fost constituit din 5 bărbați și 3 femei. Componenta de vârstă, a fost egală – cele 3 femei și 3 bărbați au vârsta cuprinsă între 28 și 35 de ani, alți 2 bărbați au peste 36 de ani. Este similară și componenta grupurilor în funcție de tipul dominant de comunicare (figura 1).



**Figura 1. Componenta GC și GE în funcție de tipul dominant de comunicare**

În ambele grupuri (și GC, și GE) au fost incluși 6 participanți (5 bărbați și 1 femeie) la care predomină tipul indiferent, 1 participant (femeie) la care predomină tipul agitat și 1 participant (femeie) la care predomină tipul neasertiv de comunicare.

Au fost aplicate următoarele teste psihologice: Chestionarul de evaluare a stării de bine Oxford (Oxford Happiness Inventory, OHI); Scala satisfacției de viață (Satisfaction With Life Scale, SWLS); Scala satisfacției temporale de viață (Temporal Satisfaction with Life Scale); Inventarul de autoevaluare pentru trening asertiv [3, 5].



**Figura 2. Valorile medii pe grupuri (GC și GE) ale variabilelor ce reflectă starea de bine, test**

Datele din figura 2 indică asupra faptului că rezultatele participanților din cele 2 grupuri sunt relativ similare. Astfel, mediile variabilelor studiate în cele 2 grupuri sunt:

- la variabila „*stare de bine*”, media GC este 3,55, media GE este 3,5;
- la variabila „*satisfacție de viață*”, media GC este 16,5, media GE este 14,25;
- la variabila „*satisfacție de trecut*”, media GC este 17,88, media GE este 15,88;
- la variabila „*satisfacție de viață*”, media GC este 21,38, media GE este 20;
- la variabila „*satisfacție de viitor*”, media GC este 17,88, media GE este 16,38.

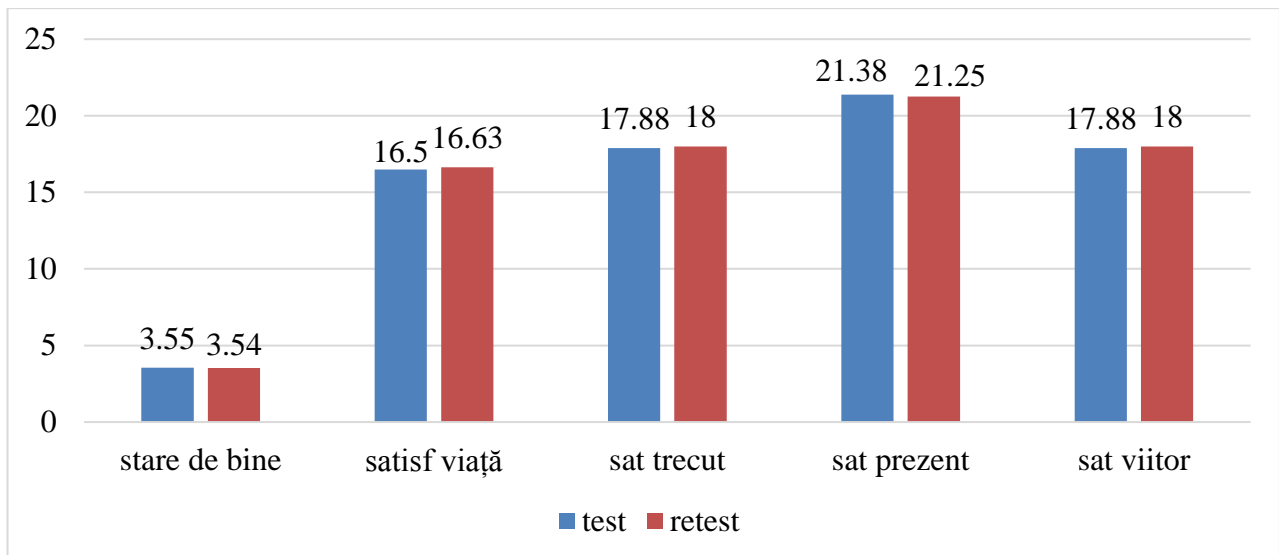
Cu toate că există mici diferențe în valorile medii pe variabile, totuși omogenitatea grupurilor a fost confirmată statistic (testul U Mann-Whitney pentru compararea a 2 eșantioane independente). La compararea rezultatelor participanților din cele 2 grupuri obținute la etapa de constatare nu au fost remarcate diferențe statistice semnificative, deoarece pragurile de semnificație sunt mai mari decât 0,38.

Programul elaborat s-a desfășurat în cadrul unei companii din or. Chișinău, în perioada februarie-aprilie 2023, unde au fost implicate 4 echipe. Principalele dimensiuni pe care au fost axate activitățile din acest program au fost: promovarea comunicării și colaborării eficiente, comunicarea asertivă, relațiile interpersonale colaborative, construirea unui raport de încredere și un climat de coaching pozitiv și colaborativ, sporirea coeziunii între membrii grupului, gestionarea eficientă a stresului etc. [1, 2, 6, 7, 9, 11].

Așa cum comunicarea și colaborarea eficiente sunt esențiale pentru construirea unei echipe puternice și pentru atingerea obiectivelor comune, scopul acesteia este să se promoveze un mediu de lucru în care membrii echipei să se simtă ascultați, implicați și înțeleși, să se faciliteze schimbul de idei și să se promoveze încrederea și respectul reciproc. Relațiile organizaționale au ca suport comunicarea interpersonală. Fiind un proces complex, comunicarea antrenează însă dincolo de latura structurală și alte aspecte ale existenței organizației: tehnice, economice, psihologice, educaționale și culturale.

La finele intervenției a fost realizată retestarea participanților din cele 2 grupuri: grup de control (GC) și grup experimental (GE). Rezultatele sunt prezentate în figurile 3, 4, 5 și 6.

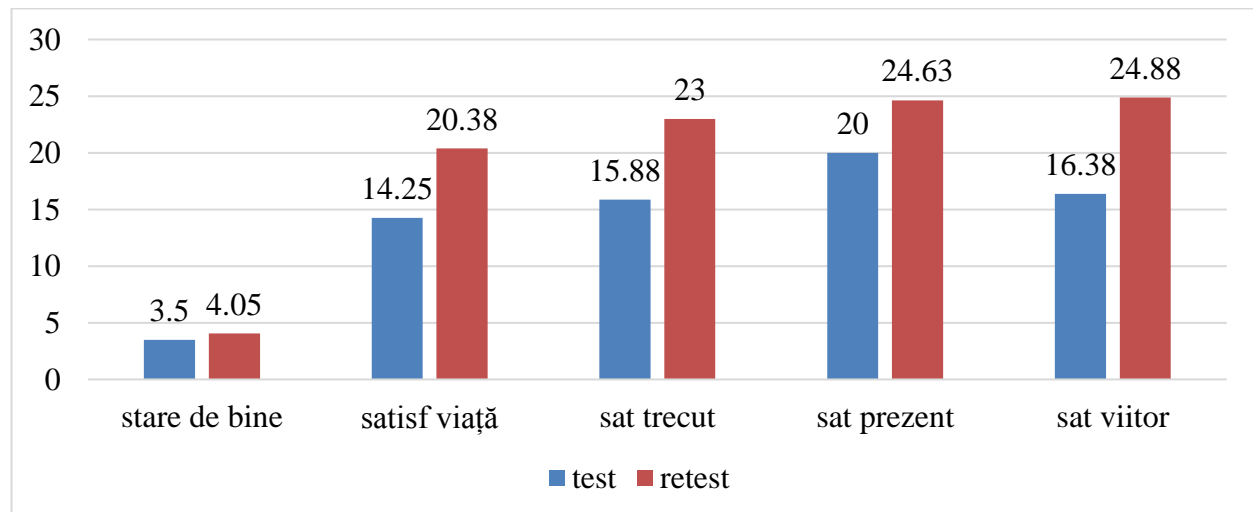
Pentru început, vom analiza dinamica rezultatelor la participanții din grupul de control.



**Figura 3. Valorile medii test și retest în grupul de control**

Datele din figura 3 indică o creștere neconsiderabilă a mediilor retest în grupul de control la variabilele satisfacție de viață, satisfacție de trecut și satisfacție de viitor, totodată o scădere a mediilor la variabilele stare de bine și satisfacție de prezent. Totuși, analiza inferențială a datelor test și retest GC (testul Wilcoxon) a constatat că aceste diferențe sunt ne semnificative din punct de vedere statistic.

În continuare, vom urmări dinamica rezultatelor test și retest în grupul experimental.



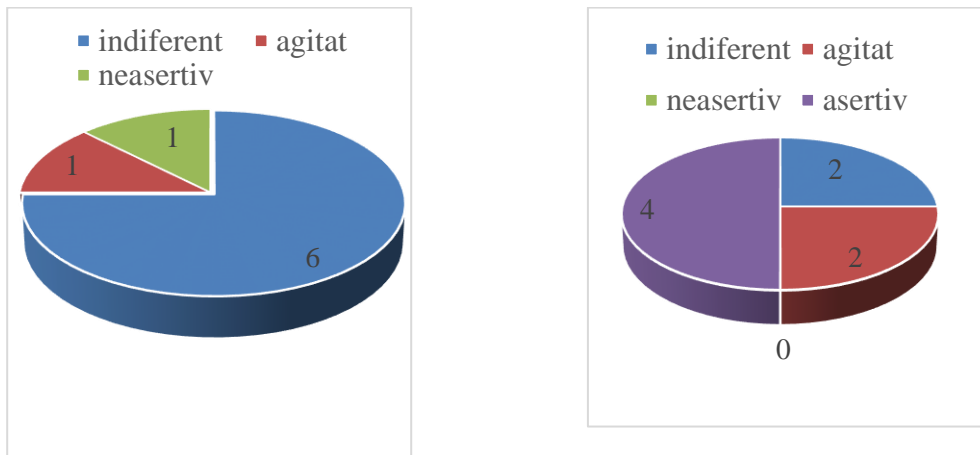
**Figura 4. Valorile medii test și retest în grupul experimental**

În grupul experimental remarcăm o creștere consistentă a mediilor la toate variabilele studiate, totuși compararea rezultatelor test și retest (testul Wilcoxon) în grupul experimental (GE) pune în evidență creșterea semnificativă din punct de vedere statistic doar la următoarele variabile:

- stare de bine ( $Z = -2,38$  la  $p = 0,017$ ),
- satisfacția de viață ( $Z = -2,521$  la  $p = 0,012$ ),
- satisfacția de prezent ( $Z = -2,103$  la  $p = 0,035$ ),

- satisfacția de viață ( $Z = -2,033$  la  $p = 0,042$ ).

Pe lângă faptul că s-a ameliorat starea de bine a participanților din GE, am mai constatat că s-a modificat și tipul dominant de comunicare (figura 5).

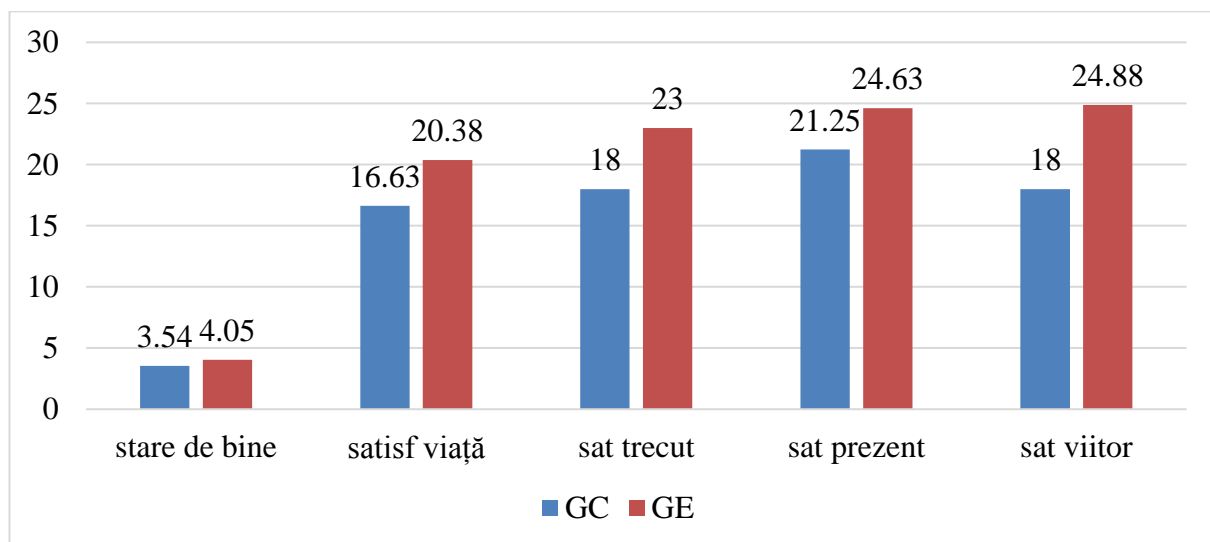


**Figura 5. Tipuri de comunicare a participanților GE test și retest**

Datele ilustrate în figura 5 indică asupra faptului că pe durata intervenției, participanții din grupul experimental (GE) au reușit să-și antreneze asertivitatea, astfel încât tipul asertiv de comunicare a devenit dominant pentru 4 participanți, iar numărul persoanelor cu tip indiferent de comunicare s-a redus de la 6 la 2.

Pentru a fi siguri de faptul că schimbările ce s-au produs în rezultatele participanților din grupul experimental se datorează anume intervenției psihologice bine gândite și organizate, și nu trecerii timpului, am comparat datele celor 2 grupuri (GC și GE) obținute în testarea repetată.

Mediile retest pentru cele 2 grupuri sunt prezentate în figura 6.



**Figura 6. Valorile medii pe grupuri (GC și GE) ale variabilelor ce reflectă starea de bine, retest**

Compararea rezultatelor (testul U Mann-Whitbey) obținute la testarea repetată a participanților din GC și GE a indicat următoarele diferențe semnificative din punct de vedere statistic:

- stare de bine ( $U=9$ ,  $N1=8$ ,  $N2=8$ ,  $p=0,016$ ), scorurile mai mari sunt în GE (media rangurilor 11, 38) decât în GC (media rangurilor 5,63);
- satisfacția de viață ( $U=0,5$ ,  $N1=8$ ,  $N2=8$ ,  $p=0,001$ ), scorurile mai mari sunt în GE (media rangurilor 12, 44) decât în GC (media rangurilor 4,56);
- satisfacția de prezent ( $U=12$ ,  $N1=8$ ,  $N2=8$ ,  $p=0,035$ ), scorurile mai mari sunt în GE (media rangurilor 11) decât în GC (media rangurilor 6).

Aceste rezultate obținute în urma aplicării programului de optimizare a comunicării în cadrul echipei de muncă confirmă ipoteza că în condiții special organizate putem facilita comunicarea asertivă în echipa de muncă și ameliora starea de bine a angajaților.

Optimizarea comunicării în cadrul echipelor de muncă constă în îmbunătățirea bunăstării și calității vieții membrilor echipei, precum și în crearea unui mediu de lucru sănătos și productiv. Acesta implică eforturi și strategii menite să sprijine și să promoveze starea de bine a individului în contextul colectiv al echipei. Misiunea generală a angajatorului este: îmbunătățirea relațiilor de comunicare între angajații săi, sporirea satisfacției și angajamentului, crearea unui mediu de lucru în care membrii echipei să se simtă mulțumiți, ascultați, înțeleși, împliniți și angajați în activitățile lor. Aceasta poate fi realizată prin promovarea unui climat de lucru pozitiv, stimularea relațiilor interpersonale sănătoase și oferirea de oportunități de dezvoltare și creștere personală. Așa cum stresul excesiv poate afecta starea de bine a membrilor echipei, iar reducerea stresului și promovarea echilibrului între viața personală și profesională decurg din gestionarea eficientă a sarcinilor și prin oferirea de sprijin și resurse adecvate, astfel poate fi redus stresul și îmbunătățită bunăstarea generală.

Coeziunea este un factor important în situațiile de criză, când echipa trebuie să facă față unor presiuni. Grupurile cu un grad înalt de coeziune sunt mai puternice și rezistă mai bine în situații de criză, deoarece reacționează în comun, sporind stima de sine a membrilor. Sporirea coeziunii echipei poate fi realizată prin recunoașterea și aprecierea contribuțiilor individuale ale fiecărui angajat, promovând astfel motivația, implicarea și satisfacția personală. De fapt, toate acestea contribuie într-un final la optimizarea stării de bine, la îmbunătățirea sănătății mintale și bunăstării generale a membrilor echipei. Aceasta poate include promovarea unui stil de viață sănătos, gestionarea echilibrată a energiei și încurajarea unei atitudini pozitive față de viață și munca desfășurată.

În tot procesul constituirii și pe tot timpul „vieții” unei echipe, trebuie luate în considerare aceste aspecte: mesajele trebuie să ajungă la membrii echipei, iar mesajul să fie accesibil pentru ei, trebuie ca, mai ales în construcția echipelor, să fie avute în vedere aspectele care țin de credibilitatea membrilor și mai ales a conducătorilor formali și, nu în ultimul rând, trebuie ca echipelor să li se ceară rezultate clare ale activității comune [4, p. 60].

Adeptii psihologiei pozitive au identificat caracteristicile care îi permit angajatului să-și dezvolte o carieră de succes, să se integreze armonios în comunitate și să se dezvolte. Acestea sunt: „responsabilitatea, grija, moderația, toleranța, altruismul, spiritul civic și etica profesională” [8, p. 292].

Comunicarea reprezintă un instrument deosebit de important în cadrul organizațiilor, care poate fi condiționat de o varietate de factori și poate să stimuleze anumite comportamente în vederea obținerii rezultatelor dorite. Comunicarea eficientă în cadrul organizațiilor presupune un mod accesibil și eficient de transmitere a informațiilor. Comunicarea este calea spre armonizarea cerințelor angajatorului cu acțiunile întreprinse de către angajații companiei. Astfel, strategia

stabilită la nivel de organizație va putea fi transmisă mai departe departamentelor, direcțiilor, secțiilor, care o vor traduce în acțiuni concrete. Doar prin existența unei comunicări eficiente, conducerea va reuși să transmită așteptările sale, iar membri implicați vor putea să ia măsurile necesare obținerii rezultatelor scontate. Astfel, eficiența activității unei organizații este produsul dintre competență profesională, motivație și comunicare. Doar prin existența unor cunoștințe temeinice și prin motivarea de a continua și de a îmbunătăți constant modul de lucru, de interacțiune se poate atinge performanța dorită. Membrii unei companii își petrec cea mai mare parte a timpului comunicând în diferite forme. De aceea, considerăm importantă modalitatea în care se realizează această comunicare și în care se pot ameliora eventualele dificultăți identificate. Posibilele practici de ameliorare a comunicării la locul de muncă sunt: managerii să ofere informații clare și să încurajeze membrii echipei să ofere feedback; comunicarea deschisă este esențială pentru succesul unei organizații; găsirea căilor optime de circulație a informației în spațiul profesional; promovarea unei comunicări asertive în cadrul echipei de muncă.

### **Bibliografie:**

1. CALANCEA, A. *Trainingul de dezvoltare a competențelor afective*. Chișinău, 2012. 272 p. ISBN 978-9975-53-096-5.
2. COVEY, S.R. *Managementul timpului sau cum să ne stabilim prioritățile*. București: ALLFA, 2007. 183 p. ISBN 978-973-724-113-9.
3. LOSÎI, E., RACU, Iu. *Activitatea psihologului cu copiii și adulții*. Chișinău: CEP UPSC, 2018. 183 p. ISBN 978-9975-46-381-2.
4. LOSÎI, Elena. *Formarea și consolidarea echipelor de muncă: Suport de curs*. Chișinău: CEP UPSC, 2023. 126 p. ISBN 978-9975-46-797-1.
5. LOSÎI, Elena. *Psihodiagnostic organizațional, recrutare, selecție și evaluare profesională: Culegere de teste*. Chișinău: CEP UPSC, 2023. 193 p. ISBN 978-9975-46-810-7 (pdf).
6. MANES, S. *83 de jocuri psihologice pentru animarea grupurilor*. Iași: Polirom, 2008. ISBN 978-973-46-1213-0.
7. MUCCHIELLI, A. *Metode, forme și psihologia situațiilor de comunicare (ediția a II-a)*. Iași: Polirom, 2015. ISBN 978-973-46-5208-2
8. SZENTAGOTAI-TĂTAR, A., DAVID, D. *Tratat de psihologie pozitivă*. Iași: Polirom, 2017. 339 p. ISBN 978-973-46-6234-0.
9. IONESCU, D. *Analiză și dezvoltare personală. Psihologia autodeterminării*. Iași: Polirom, 2020. 203 p. ISBN 978-9734681105.
10. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Iași: Polirom, 2008. 568 p. ISBN 973-681-681-8.
11. HELLER, R. *Cum să motivăm echipa*. București: Rao, 2001. ISBN 973-8175-31-3.
12. IAFFALDANO, M.T. MUCHINSKY, P.M. Job satisfaction and job performance: A meta analysis. In: *Psychological Bulletin*. 1985, nr. 97, pp. 251-273.