

# INFLUENȚA STAGIILOR DE FORMARE ASUPRA CLIMATULUI COMUNICAȚIONAL ȘI MOTIVAȚIONAL DIN ORGANIZAȚIE

Lector dr. Elena-Adriana TOMULEȚIU

Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Universitatea "Dimitrie Cantemir" din Tirgu-Mureș

## Rezumat

Multe firme din România se confruntă cu o serie de probleme datorate unui flux informațional ineficient, lipsei comunicării sau barierelor de natura socială, psiho-lingvistică și fizică apărute în comunicarea zilnică dintre membrii organizației. Comunicarea ineficientă, atât pe orizontală (între angajați) cât și pe verticală (între angajați și superiori), o slabă motivație pentru muncă, sunt stări de fapt specifice climatului organizațional în care a avut loc propria noastră cercetare. Însă conștientizarea importanței comunicării eficiente, precum și intervenția formativă care a condus la îmbunătățirea competențelor de comunicare la angajați, ne determină să considerăm că acestea ar trebui să devină priorități într-o organizație, așa cum și experimentul întreprins de noi o demonstrează.

## Summary

Many companies from Romania put face to face with a series of problems because of the inefficient international flow, absence of communication or barrier of social character, psycho-linguistic and physics, which has appeared in every day communication between the members of the organization. The ineffective communication, as on horizontal (between the employees) as on vertical (between employees and chief), a weak motivation to work, are in fact specifically conditions to the organizational climate in which had taken place our investigation. But to realize the importance of efficient communication as well as the formative intervention, which led to make better constituent parts of communication to employees, established us to consider that these should become priorities in an organization, as our experiment has demonstrate it.

Demersul nostru se dorește a fi unul de diagnoză a climatului comunicațional și motivațional la una din firmele de nivel mediu din Tirgu-Mureș cu profil vânzări, **scopul** fiind acela de a determina rolul pe care programele de formare întreprinse de noi în vederea ameliorării comunicării și creșterii motivației angajaților îl au în dezvoltarea unui climat organizațional pozitiv. În realizarea acestui studiu s-a pornit de la **presupunerea** că dezvoltarea competențelor de comunicare la angajați prin intervenție formativă conduce la îmbunătățirea climatului de comunicare organizațională, atât pe orizontală cât și pe verticală. De asemenea, s-a presupus că nivelul de suportivitate al climatului de comunicare din organizație, atât pe verticală cât și pe orizontală, influențează motivația pentru muncă. Studiul experimental a implicat un număr inițial de 50 de subiecți adulți, cu vârste cuprinse între 20 și 40 ani. Dintre aceștia, la sfârșitul sesiunilor de training incluse în situația experimentală creată, au mai rămas doar 43 de persoane care au fost incluse în reevaluare.

**Procedura și instrumentele de măsurare utilizate.** Într-o primă etapă, considerată de diagnoză inițială, s-au aplicat trei chestionare: două referitoare la situația comunicării pe verticală și orizontală în organizație (adaptate după Combs G. W., 1981) și unul privind motivația pentru muncă (Petelean, 2004). Scopul

aplicării acestor instrumente a fost de a obține o bază reală pentru prezumțiile noastre, conform cărora situația deteriorată a comunicării în organizație influențează în mod negativ motivarea angajaților pentru muncă, precum și eficiența economică și desfășurarea la parametri maximi a activităților din firmă. În urma prelucrării datelor obținute s-a constatat necesitatea ameliorării anumitor aspecte ale comunicării organizaționale prin realizarea unor traininguri de comunicare bazate pe metode active de formare și pe interrelaționarea între angajați. Astfel, într-o a doua fază a cercetării, s-a proiectat o situație experimentală prin realizarea unor seminarii (traininuri) săptămânale de comunicare și a unor activități de teambuilding, pe parcursul a trei luni, acestea fiind organizate la sediul firmei. S-a lucrat pe 4 grupuri, doar ultimul seminar a fost realizat cu toți angajații firmei. În ultima fază a experimentului nostru psiho-social, s-au aplicat din nou cele trei chestionare cu scopul de a determina dacă intervenția formativă a avut vreun efect asupra climatului comunicațional din organizație și asupra motivației profesionale a angajaților.

## Rezultatele testării inițiale

În urma aplicării *chestionarului de diagnoză a comunicării pe verticală*, prelungit prin realizarea unor interviuri nesistematice, s-a constatat într-adevăr că majoritatea angajaților nu cunosc

informații esențiale privitoare la modul de organizare al firmei, ceea ce ne-a determinat să afirmăm faptul că există probleme în circulația informației pe verticală, dinspre șef spre angajați și dinspre angajați spre șefi. Problemele de comunicare și relaționare, precum și conflictele care apar, se datorează în principal necunoașterii unor aspecte esențiale - organigramă, șefi direcți, departamentul de care aparțin.

În urma aplicării chestionarului de diagnoză a nivelului de comunicare pe orizontală am constatat că nu există probleme foarte mari la acest capitol, un procent destul de ridicat al angajaților acestei firme având încredere în cel puțin trei alți colegi, însă observațiile empirice și interviurile cu aceștia au demonstrat existența unor conflicte interpersonale între angajații de pe același palier ierarhic dar și din departamente diferite, fapt care conduce la scăderea motivației rezolvării problemelor care pot apărea și la neimplicarea lor în realizarea unor activități care presupun colaborare.

Rezultatele diagnozei sistemului motivațional au evidențiat, printre altele, faptul că motivația extrinsecă este mult mai importantă decât cea intrinsecă, unul din motive fiind, nu dezinteresul față de factorii motivatori intrinseci, ci tocmai lipsa sau prezența lor insuficientă. O altă cauză am descifrat-o ca fiind determinată de relațiile proaste dintre colegi și cele dintre colegi și conducere, ceea ce provoacă îngrijorare și descurajare la locul de muncă, conform opiniei a 35% dintre angajați.

Ca și o primă concluzie, putem afirma că prezumția noastră referitoare la existența unei

comunicări ineficiente și a unui flux informațional deficitar, precum și a unei motivații scăzute pentru muncă în cadrul firmei în care a avut loc cercetarea, s-a dovedit a fi adevărată, motiv pentru care am intervenit cu o serie de activități săptămânale de comunicare și de teambuilding, activități bazate pe metode active de formare care să stimuleze interrelaționarea între angajați.

### Rezultatele testării finale

Ipoteza conform căreia interrelaționarea dintre membrii organizației în cadrul activităților de comunicare conduce la o îmbunătățire a climatului de comunicare în organizație, se verifică, întrucât s-a putut constata că există modificări în sens pozitiv a nivelului de suportivitate al climatului comunicațional, atât pe orizontală, între angajații cu același statut ierarhic, cât și pe verticală, între angajați și superiori. Acest lucru s-a datorat intervenției formative precum și a intervenției în plan structural organizatoric. Aceste ultime intervenții au constat într-un ansamblu de măsuri de ordine interioară care au fost introduse cu scopul clarificării unor aspecte structural organizatorice (organigramă, conținutul fișei de post, realizarea unor ședințe săptămânale, conținutul regulamentului de ordine interioară) și îmbunătățirii fluxului informațional (constituirea unui panou informațional care să cuprindă anunțuri actualizate pentru angajați, fiind destinat și transmiterii informațiilor între colegi). Printr-o analiză comparativă, având la dispoziție tabelul de mai jos, se poate constata cum s-a modificat nivelul de suportivitate al climatului comunicațional, atât pe orizontală cât și pe verticală.

Tabelul nr. 1. Rezultatele testării inițiale și finale

Nivel de suportivitate	Motivație inițială	Motivație finală	Comunicare verticală inițială	Comunicare verticală finală	Comunicare orizontală inițială	Comunicare orizontală finală
Foarte mic	11,6	0	0	0	0	0
Mic	34,9	20,9	34,9	4,7	14	7,1
Mare	41,9	55,8	39,5	74,4	74,4	66,7
Foarte mare	11,6	23,3	25,6	20,9	11,6	26,2

Ipoteza conform căreia activitățile de comunicare din cadrul organizației determină o îmbunătățire a climatului de comunicare pe orizontală se verifică, întrucât, aplicând testul 2 related samples - Wilcoxon Signed Ranks Test, pragul de semnificație  $p = 0,013$  este semnificativ, fiind mai mic decât  $0,05$ . Mai mult, s-a constatat că pentru aproximativ 10 procente din subiecți, climatul de comunicare defensiv devine unul suportiv, prin urmare, deși climatul de comunicare organizațional pe orizontală a avut un grad foarte mare de suportivitate inițial, creșterea este semnificativă în

raport cu numărul subiecților după intervenția formativă.

Ipoteza conform căreia activitățile de comunicare din cadrul organizației determină o îmbunătățire a climatului de comunicare pe verticală se verifică în totalitate, întrucât - aplicând testul 2 related samples - Wilcoxon Signed Ranks Test - s-a constatat că pragul de semnificație  $p = 0,016 < 0,05$  este semnificativ. De asemenea, tot din analiza frecvențelor inițiale versus finale s-a constatat că există o diferență semnificativă de aproximativ

30% între climatul defensiv versus suportiv inițial față de cel final.

În ambele cazuri am constatat o influență semnificativă a intervenției formative pe latura comunicational – relațională, atât la nivel orizontal cât și vertical, ceea ce înseamnă că relațiile și comunicarea atât cu colegii cât și cu șefii s-au îmbunătățit.

Ipoteza conform căreia *nivelul de suportivitatea al climatului de comunicare în organizație influențează nivelul motivației pentru muncă* se confirmă parțial. S-a constatat că din cele patru corelații Spearman realizate între nivelul de suportivitate al comunicării pe orizontală, inițial și final, și al comunicării pe verticală, inițial și final, cu nivelul motivației pentru muncă, inițial și final, doar prima corelație este semnificativă. Într-adevăr s-a constatat că  $p=0,008 < 0,05$  este semnificativ, iar  $r$  (coeficientul de corelație Spearman) = 0,398 < 0,5, ceea ce determină o corelație de nivel mediu. Aceste date arată că într-adevăr există o corelație semnificativă medie între nivelul de suportivitate al comunicării organizaționale pe orizontală, inițial și nivelul de motivație inițială. În schimb situația este total diferită pentru celelalte situații. O posibilă explicație poate fi următoarea: motivația pentru muncă este influențată de nivelul comunicării orizontale inițiale, care are un grad de suportivitate destul de ridicat, însă poate fi influențată și de alți factori, în special cei extrinseci; faptul că gradul de suportivitate al comunicării pe orizontală crește după intervenția formativă nu mai este suficient pentru a păstra corelația cu nivelul motivațional. Concluzia ar fi că nivelul de suportivitate al climatului de comunicare pe orizontală contează doar până la un punct, de la care motivația nu mai este influențată de o creștere a acestuia, ci de prezența altor factori. Această concluzie ne determină să confirmăm o verificare parțială a ipotezei conform căreia *nivelul de suportivitate al climatului de comunicare orizontală din organizație influențează nivelul motivației pentru muncă*.

Ipoteza conform căreia *nivelul de suportivitate al climatului de comunicare verticală din organizație influențează nivelul motivației pentru muncă* este respinsă, atât pentru situația inițială cât și pentru cea finală. O posibilă explicație ar fi că factorii extrinseci care ar putea determina o creștere a motivației și satisfacției profesionale (promovarea și salariul), au avut valori foarte mici, atât înaintea intervenției formative cât și după aceasta (nu au existat modificări semnificative), motiv care ne îndreptățește să concluzionăm că relația de comunicare cu șeful, de care ar putea depinde o modificare în sens pozitiv a celor doi factori, nu influențează nivelul motivațional. Cu alte cuvinte, subiecții nu sunt motivați de o

îmbunătățire a relației de comunicare cu șeful, deoarece oricum aceasta nu modifică cu nimic salariul sau promovarea.

O explicație care s-ar putea extrage din toate aceste elemente este că nivelul motivațional al subiectului este un factor extrem de complex al personalității umane care este influențat în proporții diferite de un ansamblu de factori în funcție de personalitatea lui și de circumstanțele socio-culturale în care se găsește. Prin urmare, a presupune în ce măsură și pentru ce procent din subiecți un anumit element influențează modificarea motivației este o situație nu numai dificil de demonstrat dar, în opinia noastră, aproape imposibilă.

### Concluzii

Rezultatele acestui demers experimental ar putea reprezenta un semnal de alarmă și pentru ceilalți întreprinzători, care ar trebui să fie preocupați în egală măsură, și chiar mai mult uneori, atât de activitatea de producție dar, mai ales de cei direct răspunzători de activitatea de producție, *personalul propriu*. Toate elemente descifrate atât la nivel empiric cât și din analiza cantitativă și calitativă a rezultatelor cercetării ne determină să susținem valoarea investiției în capital uman prin programe de formare profesională și personală a resurselor umane, adaptate realelor nevoi constatate în organizație, prin activități de training și teambuilding, activități menite să întărească coeziunea echipei, să îmbunătățească comunicarea în cadrul organizației și să mențină astfel întreg personalul angajat la un nivel de motivare superior. Toate acestea pot să atragă după sine consecințe pozitive la nivelul resurselor umane: randament mare, eficiență profesională și personală, autoresponsabilizare și autoimplicare, satisfacție pentru munca depusă.

Deși în lucrarea dezvoltată am încercat să ne concentrăm asupra aspectelor legate de comunicare și motivare în organizație, implicațiile și legăturile presupuse de aceste elemente cu o multitudine de alți factori – de natură economică, psihologică, socială - precum și dorința noastră de a lămuri cât mai multe aspecte apărute în cercetare, care ne-au ajutat să înțelegem mai bine resursele umane din această organizație, au condus uneori la niște corelații ce au complicat nu numai cercetarea de față, dar care au riscat să se transforme și în dificultăți pentru cei care au reprezentat subiecții propriei noastre cercetări. De aceea, demersul nostru teoretic și practic se dorește a fi un experiment din care se poate învăța, la care se poate reflecta și care poate fi dezvoltat într-o cercetare de dimensiuni mult mai mari, astfel încât să fie mult mai reprezentativ.

### **Bibliografie**

- Pastor, I., Cîmpean, E.A., Stoica, M. (2005). *Managementul firmei și dezvoltarea resurselor umane în organizații*, Cluj-Napoca: Editura Risoprint
- Pastor, I., Petelean, A. (2004). *Principiile managementului modern*, Cluj-Napoca: Editura Dacia
- Prodan, A. (2002). *Managementul resurselor umane*, Iași: Editura Altius Academy
- Șoitu, L. (2000). *Pedagogie comunicării*. București: EDP
- Bogathy, Z. (coord.). (2004), *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Iași: Editura Polirom