

# Influența coeziunii și structurii grupului asupra performanței și calității activității în muncă

Carmen-Andreea Vrânceanu\*

Academia de Științe Economice, București

**Abstract:** *Work performance varies from one group to another, as each group is unique. Each group has its own degree of cohesion and structure. It consists of different types of individuals and has its own rules that are accepted differently by each member. Cohesion is the group characteristic which provides more information about how members identify themselves with the group and how cooperative are they in meeting the group's goals. This paper proves that group cohesion influences directly and positively the group performance and quality of its work activity and it also proves that group structure analysis is the key for improving the degree of group cohesion. The research was conducted in the Outbound Sales department of the telemarketing company Studio Moderna on 14 teams with 15 members each. The study methods used were the sociometric test on which cohesion indexes were calculated and sociograms were builded and the statistical regression which was used to demonstrate both, the direct link between cohesion and group performance and the direct link between cohesion and quality of group work activity. First of all, the present study demonstrates that, under proper leadership, a group with a higher degree of cohesion will have a higher work performance and a higher quality of work activity than a group with a lower degree of cohesion. And secondly, this paper brings to the attention the importance of group structure in analyzing its cohesion in order to make proper changes at group level for increasing cohesion and performance.*

**Keywords:** group; cohesion; structure; sociometric test; sociogram; performance.

**Cuvinte-cheie:** grup; coeziune; structură; test sociometric; sociogramă; performanță.

## Introducere

De ce sunt atât de importante grupul de muncă, performanța în muncă și calitatea activității muncii? Simplu, pentru că la baza performanței în muncă și a calității activității unei companii se află performanțele și calitatea activității grupurilor ce o alcătuiesc. Astfel, fiecare grup dintr-o companie este analizat la nivel de organizație prin performanță și calitatea activității. Însă, doar cei doi indicatori, fără a lua în considerare factorii care îi influen-

țează și îi determină, nu oferă suficiente informații sau soluții pentru îmbunătățirea acestora. Tocmai de aceea am ales această temă, din dorința de a construi un model de analiză a coeziunii și structurii grupului și a modului în care acestea influențează performanța și calitatea activității în muncă.

Articolul de față tratează aspecte referitoare la conceptul de grup, cum ar fi definiția, identificarea caracteristicilor sale, identificarea proceselor ce se desfășoară în cadrul acestuia, precum și abordarea relațiilor coeziune-performanță și coeziune-

---

\* Academia de Științe Economice, Piața Romană nr. 6, București. E-mail: carmenavranceanu@yahoo.com.

calitatea activității. Prin intermediul studiului de caz s-au demonstrat afirmațiile făcute în partea teoretică, respectiv influența coeziunii și structurii grupului asupra performanței și calității activității în muncă.

## Grupul și coeziunea

Grupul și relațiile interumane din cadrul acestuia stau la baza bunei funcționări a unei companii deoarece „organizația și subunitățile ei sunt formate din grupuri de oameni” (Militaru, 2005, 199) sau, cum afirmă I. Boboc, „indivizii compun grupurile iar mai multe grupuri dau naștere unei organizații” (Boboc, 2003, 91).

Există foarte multe definiții ale grupului în literatura de specialitate, însă cele mai potrivite pentru lucrarea de față sunt cele conform cărora grupul reprezintă un număr de persoane ce au un scop comun (Olson, 1971, 8), un obiectiv comun sau o sarcină comună, sunt conștienți de existența unei identități a grupului și a delimitării acestuia, au un set minim de valori și norme acceptate, ce influențează interacțiunea lor (Militaru, 2005, 199). Se poate vorbi despre grup atunci când cel puțin două persoane „interacționează în mod independent pentru a realiza un scop comun” (Preda, 2006, 77).

Este foarte important să știm nu numai ce este un grup, ci și motivele pentru care se adună oamenii în grup. Apartenența la un grup aduce membrilor săi anumite satisfacții precum proximitatea, interacțiunea și influența, similaritatea și scopurile de grup, precum și activitățile efectuate împreună – solidaritatea de sarcină (Boboc, 2003). Însă apartenența unui individ la grup este în cea mai mare măsură definită de conștientizarea psihologică a acestuia că aparține grupului. Kurt Lewin susține că aceasta se declanșează atunci când individul își dă seama că soarta lui depinde de soarta grupului ca întreg (Lewin, 1947).

După modul în care se formează, grupurile se împart în două categorii importante: grupuri *formale* (organizate de management) și grupuri *informale* (organizate în mod spontan sau pe bază de preferințe). În cazul primului tip de grupuri se poate vorbi despre un motiv comun de formare pentru toți membrii, acela de a realiza obiectivele organizaționale, pe când în cazul formării celui de-al doilea tip de grup se poate vorbi despre mai multe motive de formare, motive care sunt specifice fiecărui membru (Rouchy, 2000).

La baza formării grupurilor stau motivele funcționale și cele psihologice. Astfel, „grupul funcțional” este de fapt grupul formal, iar cel „psihologic” este cel informal (Fincham și Rhodes, 2005, 277-278). Cele două grupuri există paralel unul față de celălalt, iar grupul informal este cel care îi poate oferi putere celui formal. Aici intervine importanța relațiilor interumane din cadrul grupului, deoarece grupul informal are la baza constituirii în primul rând aceste relații și apoi scopul lucrativ, pe când grupul formal are la bază în primul rând obiectivele impuse de management (Zlate, 2004).

În sinteză, grupul de muncă se caracterizează prin: unul sau mai multe obiective comune care trebuie realizate prin participarea tuturor; norme acceptate și respectate de fiecare membru; un anumit statut (îndatoririle, drepturile și obligațiile persoanei) pentru fiecare membru și un anumit rol (maniera individului de a-și asuma funcțiile care decurg din statut); între membrii grupului există relații socio-afective care pot favoriza sau frâna realizarea obiectivelor.

„Uniformitatea sau varietatea membrilor unui grup este principalul element pentru natura sau compoziția unui grup” (Militaru, 2005, 204). Chiar dacă aparent membrii unui grup se aseamănă, există totuși diferențe între aceștia. De exemplu, membrii aceluiași departament se aseamănă din punct de vedere al specializării și expertizei tehnice, însă diferă din punct de

vedere al experienței, al vârstei, al mediului cultural din care provin. Varietatea este foarte importantă deoarece afectează performanța grupului. Acolo unde sunt de îndeplinit sarcini simple sau sarcini secvențiale care necesită rapiditate, cooperare și conformitate este de dorit ca grupul să aibă un grad mare de uniformitate (Belbin, 1981). Însă, grupul variat este mai folositor pentru sarcini complexe dacă este nevoie de colectivitate și dacă nu este nevoie de viteză.

Grupurile au cel mai important impact asupra comportamentului membrilor prin intermediul *normelor*. „Normele sunt un set de așteptări în legătură cu felul în care membrii grupului ar trebui să se poarte” (State, 2006, 68) sau „o normă este o scară a valorilor care definește gradul de acceptare (neacceptare) a atitudinilor și comportamentelor membrilor unei unități sociale” (Brown, 2000, 56). Toate grupurile au stabilite standarde acceptabile de comportament cunoscute de către toți membrii lor sub denumirea de norme.

*Structura grupului* este determinată în principal de rolurile pe care le joacă membrii. Cu privire la acest aspect există mai multe abordări, însă pentru lucrarea de față cea potrivită propune un tip de structură a grupului ce are la bază diferitele categorii de membri (Fincham și Rhodes, 2005, 280-281). *Liderul* este persoana percepută de către ceilalți ca fiind drept cea mai competentă în ceea ce privește cerințele necesare rolului de conducător (există grupuri în care apar doi lideri, unul orientat pe sarcină – lider formal –, iar celălalt orientat pe nevoile socio-emoționale – lider informal –; este de preferat ca cele două funcții să le întrunească o singură persoană pentru o performanță mai bună a grupului).

*Membrii* sunt indivizii care au acceptat ca relevante obiectivele grupului și care recunosc o interdependență cu alți membri pentru atingerea scopurilor. Uneori țelurile individuale pot intra în conflict cu țelurile grupului. Dacă individul nu este pregătit să

le modifice atunci nemulțumirea față de grup devine aproape inevitabilă și este identificat drept *deviant*. Membrii vor încerca să-l facă pe deviant să accepte obiectivele grupului, însă dacă deviantul continuă să respingă scopurile grupului, atunci echipa va renunța la el și va fi lăsat singur, devenind astfel *izolat*. Deși ar putea fi tolerat datorită necesității aportului său, mai mult ca sigur nu va fi inclus în activități care nu au legătură directă cu sarcina.

Pentru a putea plasa fenomenul de coeziune în cadrul unui grup trebuie mai întâi precizat faptul că un grup trece prin mai multe etape ale dezvoltării sale, determinate de interacțiunile dintre membri. Calitatea interacțiunilor determină coeziunea grupului și este la rândul ei influențată de etapa de dezvoltare în care se află grupul.

„Pentru că își datorează existența indivizilor care îl compun, un grup crește și se maturizează și el” (Boboc, 2003, 102), prin urmare trece printr-un proces de *dezvoltare*. Conform lui M. Preda, acest proces „implică cinci etape, și anume: formare, dezlănțuire, normare, funcționare și destrămare. Tipurile de comportamente orientate pe sarcini și a celor orientate pe relații ce sunt adesea observate în cazul grupurilor diferă de la o etapă la alta” (Preda, 2006, 79). Trecerea de la o etapă la alta influențează coeziunea și poate conduce la încetarea existenței grupului. De exemplu, în etapa de formare este normal ca relațiile interumane dintre membri să fie mai slabe decât în etapa de funcționare, când indivizii deja se cunosc și interacționează pentru îndeplinirea scopurilor comune.

Fenomenul *coeziunii* „este esențial pentru a înțelege cum funcționează grupurile, dând seama despre natura socioemoțională a relațiilor, a legăturilor care cimentează stabilitatea grupului” (Neculau, 2007, 36). Există mai multe moduri de a percepe coeziunea unui grup. Unii analiști o precep drept „complexul forțelor ce dau naștere percepțiilor, prin membri, a unei identități de grup” (Fincham și Rhodes, 2005, 285),

alții drept „dorința puternică a membrilor de a rămâne în grup” (Preda, 2006, 91), iar alții drept „rezultanta tuturor forțelor care acționează asupra membrilor, pentru ca ei să rămână în grup” (de Vischer și Neculau, 2001, 293).

Grupurile neomogene se vor forma mai greu. Prin urmare, gradul de coeziune va fi mai scăzut în raport cu grupurile omogene, deoarece grupul va necesita o perioadă mai lungă pentru a deveni coeziv. Însă dacă grupul este focusat pe realizarea obiectivelor, atunci diversitatea este surclasată de dorința de uniune și de coeziune a membrilor (Swann și Polzer, 2004). Mărirea grupului poate avea efecte inverse asupra coeziunii, deoarece pe măsură ce grupul se mărește, acțiunile membrilor sunt mai greu de coordonat, comunicarea dintre aceștia se realizează mai greu. De obicei, grupurile mari au tendința de a se divide în grupuri mai mici, diminuând astfel coeziunea (Rouchy, 2000). Coeziunea este un indicator al unității grupului (Verhoeven, 2008).

Importante pentru grup sunt efectele coeziunii, nu neapărat fenomenul în sine. Gradul înalt de consens atins în grupurile coezive facilitează comunicarea și cooperarea (Laverriere și Plailly, 1997). O coeziune înaltă poate produce conformism comportamental, supunere față de normele interne și se poate solda cu un randament superior al grupului (Tuckman, 1965). Coeziunea unui grup conduce la uniformitate, la conformitate. „Uniformitatea este o stare a grupului observabilă la un moment dat; *conformitatea* este rezultatul unui proces anterior acestei stări, care implică faptul că indivizii și-au modificat felul lor de a acționa, de a vorbi sau de a gândi, prin armonizare cu ceilalți indivizi” (de Vischer și Neculau, 2001, 303). Cu cât crește coeziunea unui grup, cu atât devine mai importantă presiunea către uniformitate. Această presiune, în cadrul unui grup, se exersează în special față de cei care se distanțează cel mai mult, devianții

(Verhoeven, 2008). Fără conformare uniformitatea nu este posibilă decât dacă membrii grupului sunt aproximativ identici, au de la început aceleași idei, aceleași concepții și valori.

### **Coeziunea, performanța și calitatea activității grupului**

În cadrul unui grup cu un grad ridicat de coeziune întâlnim o interacțiune mai mare între membri, ajutor reciproc, satisfacție socială, absenteism mai mic, productivitate mai mare (Popescu, 2006, 68). Prin urmare întâlnim un grup performant, deoarece în grupurile înalt coezive crește stima de sine a membrilor, participarea voluntară la mai multe acțiuni, iar ambianța muncii e favorabilă (Neculau, 2007, 39). Gheorghe Militaru identifică trei factori principali care influențează performanța grupului: membrii, mediul de muncă și factorii organizaționali.

Primul factor se referă la *mărimea grupului*, la *compatibilitatea membrilor* și la *continuitate*. Creșterea în mărime a grupului favorizează apariția problemelor de comunicare și de coordonare. Atunci când un grup este prea mare de obicei se împarte în mai multe subgrupuri între care pot apărea neînțelegeri. Este general acceptat că unitatea unui grup mai mare de 10-12 persoane este atinsă mai greu (Katzenbach, 2001). Cu cât omogenitatea membrilor este mai mare în ceea ce privește interesele, atitudinile, valorile, cu atât este mai ușor de promovat coeziunea. Toate relațiile intergrupale necesită timp. Coeziunea este mai puternică atunci când membrii grupului sunt împreună de mai mult timp, iar schimbările au loc încet. Când componența grupului suferă schimbări frecvente coeziunea grupului scade (Daspit, 2013).

Al doilea factor are în vedere *natura sarcinilor*, *mediul fizic*, *comunicarea* și *tehnologia*. Sarcinile pot ajuta la apropierea

oamenilor, atunci când pentru a le îndeplini este nevoie de comunicare și interacțiune frecventă. Însă în cazurile în care se realizează operații separate coeziunea grupului este mai dificil de realizat (Radu, 2003). De asemenea locul în care lucrează membrii grupului este foarte important, deoarece cei care lucrează în aceeași încăpere pot stabili o relație mai ușor decât cei care lucrează în încăperi diferite. „Cu cât membrii comunică mai ușor cu atât unitatea grupului este mai mare” (Militaru, 2005, 214). Comunicarea este influențată la rândul ei de mediul de muncă, de natura sarcinilor și de tehnologie. Este mai dificil să comunici într-un loc în care lucrezi la un utilaj mare care necesită supraveghere permanentă și este amplasat într-un loc izolat sau într-un mediu zgomotos. De asemenea, realizarea coeziunii este mai ușoară acolo unde tehnologia necesită și îndemânarea personalului (Hayes, 2002).

Ultimul factor este reprezentat de cel organizatoric (*conducerea, politica de personal, succesul și presiunile externe*). Procesul de conducere este nelipsit din activitățile grupului. Acesta acționează asupra coeziunii grupului deoarece influențează relația grupului cu organizația. Coeziunea este afectată în general de modul în care acționează managerul în ceea ce privește conflictele, încurajarea, suportul și ajutorul oferit. „Pe măsură ce coeziunea grupului crește motivarea membrilor să vadă echipa având succes ar trebui, de asemenea, să crească, deoarece performanța echipei are în primul rând o reflectare directă asupra lor ca indivizi” (Michalisin, Karau, Tangpong, 2004). Coeziunea poate fi diminuată atunci când apar amenințări externe precum schimbarea metodei de lucru sau a managerului sau poate fi întărită când este vorba de amenințări din partea altor grupuri.

Sintetizând, putem afirma faptul că nivelul de coeziune poate avea mai multe implicații asupra performanței și eficacității grupului: o mai mare participare la reali-

zarea obiectivelor grupului, conformitatea și succesul grupului.

Calitatea produselor sau serviciilor unei organizații sunt influențate într-o mică sau mare măsură de obținerea unei calități superioare la nivelul activității angajaților săi (Țuclea, 2006, 14-15). Principiul de interes pentru această lucrare este munca în echipă. Pentru a lucra în echipă este nevoie de un nivel înalt al calității relațiilor interumane la nivelul grupului de muncă, ce poate fi exprimat printr-un grad de coeziune ridicat (Cohen, Ben-Tura și Vashdi, 2012). Prin urmare, coeziunea poate fi considerată un principiu definitoriu pentru calitatea activității grupului, întrucât coeziunea grupului conduce la o muncă în echipă mai productivă, respectiv la un nivel al calității activității ridicat care conduce la o performanță înaltă (Popescu, 2009).

Hoegl și Gemünden au reușit să exprime calitatea interacțiunilor în proiectele pe echipe prin intermediul a șase fațete ale managementului calității totale: comunicarea, coordonarea, echilibrul contribuțiilor aduse de membri, suport reciproc, efortul pe care îl depune fiecare membru pentru a îndeplini sarcinile echipei și coeziunea – definită drept măsura în care membrii sunt motivați să mențină echipa (Hoegl și Gemünden, 2001, 435-449). Considerând calitatea interacțiunilor drept un factor care influențează calitatea activității grupului sau echipei, atunci coeziunea este de asemenea un factor care influențează calitatea activității unui grup.

Un alt studiu (Deeter-Schmelz și Norman Kennedy, 2003, 666-684), efectuat într-un centru medical din Statele Unite ale Americii pe un eșantion de 68 de echipe a câte 10 membri fiecare, a demonstrat faptul că între coeziunea și calitatea activității grupului de lucru, respectiv calitatea serviciilor de îngrijire a pacienților, există o legătură directă, pozitivă. Acest studiu este de actualitate pentru lucrarea de față, întrucât activitatea grupului presupune tot oferirea de servicii către clienți, chiar dacă

sunt alte tipuri de servicii, iar calitatea activității grupurilor este exprimată în ambele cazuri în funcție de percepția clienților cu privire la serviciile oferite. De asemenea, percepția clienților este influențată în mare măsură de modalitatea angajaților de a comunica și interacționa cu aceștia.

În cazul studiului invocat s-a demonstrat că membrii echipelor mai coezive sunt mai implicați în activitățile grupului și în succesul grupului. Astfel, s-a tras concluzia că în echipele înalt coezive nu trebuie depuse eforturi mari pentru a menține relațiile interumane și, prin urmare, se pot depune eforturi mai mari pentru îmbunătățirea performanței. Membrii care sunt mai atrași de echipă și care sunt uniți în eforturile lor vor performa la un nivel mai înalt. Performarea la un nivel mai înalt presupune îmbunătățirea calității activității grupului, respectiv îmbunătățirea calității serviciilor de îngrijire a pacienților. Când membrii sunt uniți și sunt dedicați scopului echipei, aceștia se simt liberi să se provoace unul pe celălalt, devenind astfel mai creativi în a găsi soluții pentru îmbunătățirea calității serviciilor de îngrijire a pacienților.

Prin calitatea activității angajaților organizațiile obțin performanță și, prin urmare, nivelul performanței unei companii poate fi considerat un indicator de măsurare a calității (Dayan și Di Benedetto, 2009, 129-155). Întrucât studiile au demonstrat că în echipele cu un leadership corespunzător există o relație directă și pozitivă între coeziunea și performanța grupului și că performanța poate fi considerată un indicator al calității, atunci putem considera coeziunea un factor pozitiv de influență al calității activității grupului.

Prin urmare, grupurile înalt coezive sunt capabile să atingă un nivel mai ridicat al calității activității lor, deoarece membrii risipesc mai puțină energie pentru asigurarea unor relații interumane calitative și se concentrează mai mult pe îndeplinirea obiectivelor de grup. Astfel, comunicarea

mai bună, colaborarea și implicarea membrilor în mod egal în activitățile grupului, determinate de un grad înalt de coeziune, conduc la îmbunătățirea calității activității grupului.

## Metodologia cercetării

Cercetarea de față a fost realizată în cadrul companiei Studio Moderna Group, companie specializată în comunicare directă de marketing multiteritorială cu Centre de Management al Clienților și Case de onorare a comenziilor în Europa Centrală și de Est. Grupul Studio Moderna activează în România din 2002. Până în anul 2011, compania avea serviciile de call-center și marketing direct externalizate către compania Linea Directa Communications (LDC), iar de la 1 iulie 2011 SM a încetat externalizarea acestor servicii și a fuzionat cu compania LDC.

Scopul cercetării este studierea relațiilor interumane din cadrul unor grupuri de lucru din departamentul de Outbound al companiei Studio Moderna și a impactului coeziunii asupra performanței și calității activității. Pentru aceasta au fost stabilite mai multe obiective: determinarea coeziunii grupurilor de muncă studiate, demonstrarea legăturilor pozitive atât între coeziune și performanță cât și între coeziune și calitatea activității grupului, construirea unui model de previziune al performanței și al calității activității pe baza coeziunii, ca principal factor de influență, demonstrarea influenței structurii grupului asupra coeziunii și, respectiv, asupra performanței și calității activității și demonstrarea creșterii coeziunii și, implicit, a performanței echipelor în decursul a doi ani în urma măsurilor luate pentru îmbunătățirea nivelului de coeziune.

Pentru determinarea coeziunii grupurilor a fost folosită metoda lui J. Moreno (Abric, 2002, 130-141), întemeietorul

sociometriei (observarea relațiilor socio-afective care îi unesc pe membrii unui grup), ca teorie și metodă referitoare la aspectul preferențial-afectiv al vieții grupului. Sociograma este o tehnică prin care se descrie jocul acestor forțe. Sociograma ne permite să aflăm de la fiecare subiect care sunt membrii grupului cu care ar dori să se asocieze într-o anumită situație și care sunt cei cu care nu vrea să se asocieze. Criteriile se aleg prin raportarea la viața grupului (Roman, 2000).

Astfel, a fost aplicat unui eșantion de 14 echipe a câte 15 membri un chestionar ce a conținut întrebările: „Cu cine din echipa dvs. ați prefera să lucrați împreună într-o campanie telemarketing de promovare și vânzare a unui nou produs Top-Shop?; Cu cine din echipa dvs. ați dori să NU lucrați împreună în această campanie?”. Pe baza celor două întrebări, conținute în chestionarul aplicat, au fost construite matricile sociometrice ale echipelor în care au fost notate răspunsurile fiecărui membru. Matricile au stat la baza determinării indicilor de coeziune ai grupurilor, calculați pe baza raportului

$$\frac{Nr. \text{alegeri reciproce} \times 2}{N(N-1)} \quad (\text{Abric, 2002}).$$

Pentru exprimarea performanței a fost ales drept indicator valoarea medie a vânzărilor pe oră a fiecărei echipe. A fost ales acest indicator întrucât valoarea vânzărilor pe oră a unui agent de vânzări este indicatorul de performanță cel mai relevant, utilizat de companie în evaluarea agenților săi de vânzări. Pe baza acestui indicator se acordă și bonusurile. Prin urmare, pentru a exprima performanța echipei pe o lună a fost utilizată media vânzărilor pe oră a agenților din acea echipă. Pentru relevanța exprimării performanței echipelor au fost luate în considerare valorile medii ale vânzărilor pe oră ale echipelor din decursul a trei luni consecutive.

Pentru exprimarea calității activității grupului a fost folosit drept indicator nota

medie a fiecărei echipe, luând în considerare notele echipelor obținute pe aceleași trei luni consecutive. Calitatea activității echipei pe o lună este evaluată prin intermediul mediei notelor obținute de agenții echipei pe acea lună. Nota unui agent este alcatuită, la rândul ei, din media notelor acordate de către clienți agenților la mai multe aspecte precum: acuratețea informațiilor, promptitudinea răspunsurilor, claritatea în exprimare, detalierea informațiilor, tonalitatea folosită, limbajul adecvat folosit (această modalitate este folosită de către companie pentru evaluarea activității agenților, dar și pentru evaluarea satisfacției clienților).

Pentru demonstrarea legăturii directe dintre coeziune și performanță și dintre coeziune și calitatea activității grupului a fost folosită corelația. Ulterior, pentru accentuarea legăturilor directe au fost construite modele de previziune a performanței și a calității activității grupului în funcție de coeziune. Astfel, relația matematică prin care au fost definite modelele unifactoriale de regresie,  $Performanță = f(\text{Coeziune})$  și  $Calitatea activității = f(\text{Coeziune})$ , a fost următoarea:  $Y_i = \alpha + \beta X_i + \varepsilon_i$ , unde:  $(X_i, Y_i)$  reprezintă valorile numerice ale variabilelor cauză ( $X$  - coeziunea grupului) și efect ( $Y$  - pentru primul model, performanța grupului; iar pentru cel de al doilea, calitatea activității grupului) înregistrate la nivelul echipei  $i$ ;  $\alpha, \beta$  reprezintă parametrii ecuației de regresie;  $\varepsilon_i$  reprezintă componenta reziduală (Voineagu, 2007).

În ceea ce privește determinarea influenței structurii grupului asupra coeziunii și, implicit, a performanței și calității activității grupului au fost construite sociogramele respingerilor și alegerilor echipelor cu cele mai mari vânzări medii pe oră și, respectiv, cele mai mici vânzări medii pe oră și a fost efectuată o comparație a acestora. Sociogramele au avut la bază matri-

cile sociometrice construite pe baza chestionarului.

În finalul cercetării a fost efectuată o analiză comparativă între coeziunea și performanța echipelor obținută în anul 2011 și cea obținută în anul 2013. Această comparație a fost efectuată întrucât în anul 2011, în urma unei analize de tipul celei din lucrarea de față, compania a adoptat câteva măsuri pentru creșterea gradului de coeziune al echipelor. Astfel, în interiorul departamentului au survenit câteva modificări. Cea mai importantă pentru studiul de față este micșorarea numărului de membri ai unei echipe, de la 20 la 15, și implicit, pentru a nu scădea numărul de angajați, mărirea numărului de echipe. Astfel, dacă în anul 2011 au fost analizate nouă echipe a câte 20 de membri fiecare, în anul 2013 studiul a fost efectuat asupra a 14 echipe a câte 15 membri fiecare. Se constată chiar o

creștere a numărului de angajați din departament cu 30.

## Rezultatele cercetării

Prin analizarea datelor din tabelul 1 se poate afirma că gradul de coeziune al echipelor este mediu, cel mai mare fiind 0,590, mai apropiat de valoarea 1. Între indicii de coeziune ai echipelor se pot observa diferențe, ce pot fi explicate prin structura grupurilor. Aceste diferențe și unele valori mai mici ale indicilor de coeziune pot fi traduse prin faptul că strategiile existente ale companiei ce privesc relațiile interumane pot fi îmbunătățite, astfel încât indicii de coeziune ai echipelor să crească, iar diferențele dintre aceștia să fie din ce în ce mai mici.

**Tabel 1:** *Indicele coeziunii și valoarea medie a vânzărilor pe oră corespunzătoare fiecărei echipe*

Nr. crt.	Echipă	Indicele coeziunii ( $\alpha_i$ )	Valoarea medie a vânzărilor pe oră ( $\bar{y}_i$ ) - Ron
1.	Spv. A. N.	0,590	226,20
2.	Spv. Andr.	0,552	204,45
3.	Spv. L. M.	0,552	200,10
4.	Spv. Al.	0,429	187,05
5.	Spv. A.	0,371	187,05
6.	Spv. V.	0,314	174,00
7.	Spv. Ale.	0,314	165,30
8.	Spv. B.	0,257	160,95
9.	Spv. A. B.	0,276	147,90
10.	Spv. I.	0,248	139,20
11.	Spv. L. A.	0,210	130,50
12.	Spv. O.	0,219	126,15
13.	Spv. C.	0,162	104,40
14.	Spv. D.	0,143	100,05

\* Spv. = supervisorul echipei, care nu participă la vânzări, doar supraveghează

Se poate observa tot în tabelul 1 faptul că cea mai mare valoare medie a vânzărilor pe oră a unei echipe este 226,20 Ron, în timp ce cea mai mică este de 100,05 Ron, mai puțin decât jumătatea liderului. De asemenea, echipa fruntașă în topul performan-

ței este fruntașă și în clasamentul indicelui de coeziune. Pe de altă parte, echipa cu cele mai mici vânzări medii pe oră nu are cel mai mic indice de coeziune, dar este penultima din acest punct de vedere.

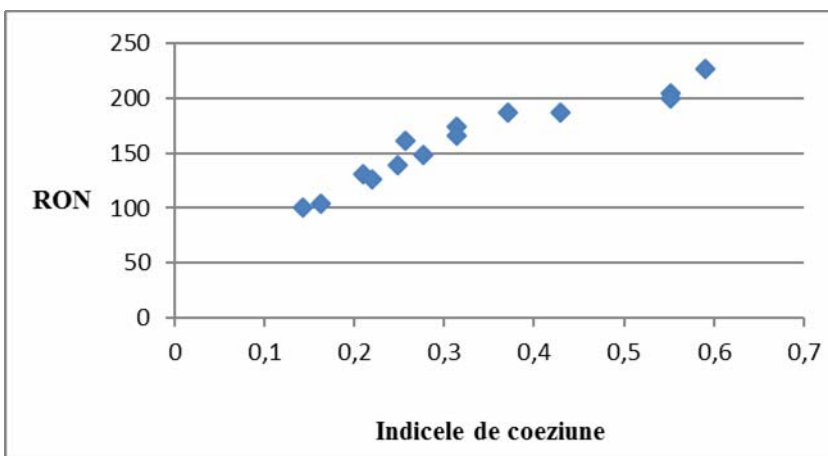
**Tabel 2:** *Indicele coeziunii și nota medie corespunzătoare fiecărei echipe*

Nr. Crt.	Echipă	Indicele coeziunii ( $X_i$ )	Nota medie ( $Y_i$ )
1.	Spv. A. N.	0,590	8,893
2.	Spv. Al.	0,429	8,613
3.	Spv. Andr.	0,552	8,506
4.	Spv. B.	0,257	8,360
5.	Spv. A. B.	0,276	8,333
6.	Spv. L. M.	0,552	8,327
7.	Spv. A.	0,371	8,307
8.	Spv. Ale.	0,314	8,303
9.	Spv. L. A.	0,210	8,260
10.	Spv. V.	0,314	8,120
11.	Spv. I.	0,248	8,007
12.	Spv. C.	0,162	7,453
13.	Spv. D.	0,143	7,293
14.	Spv. O.	0,219	6,947

În ceea ce privește clasamentul echipelor în funcție de calitatea activității grupului (tabelul 2) se observă o diferențiere între acesta și cel în funcție de valoarea medie a vânzării, însă prima poziție este ocupată în ambele clasamente de aceeași echipă, respectiv echipa A. N. Se mai observă și faptul că ultimele două echipe au făcut rocadă de locuri.

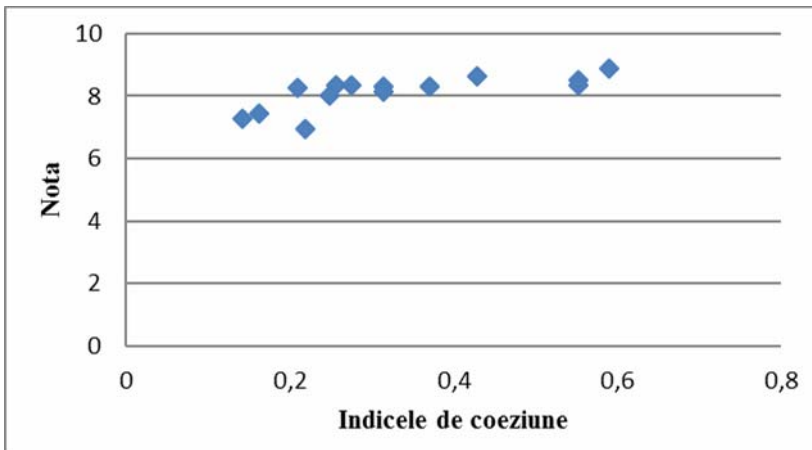
Pentru a avea certitudinea că se poate folosi, în cazul de față, modelul de regresie

liniar mai întâi a fost determinat tipul de legătură dintre coeziune și performanță, respectiv dintre coeziune și calitatea activității grupului. Pentru aceasta au fost utilizate datele din tabele 1 și 2 și au fost calculați indicii de corelație și reprezentate grafic punctele de intersecție ale celor două valori, care testează posibilitatea folosirii modelului de regresie liniar.

**Figura 1:** *Legătura dintre indicele de coeziune și vânzarea medie pe oră*

În graficul din figura 1 punctele reprezentate sunt grupate în jurul diagonalei principale. Astfel se poate afirma că există o dependență liniară, directă între cele două variabile. Prin urmare, poate fi folosit modelul de regresie liniar pentru determinarea modului în care vânzarea medie pe oră

variază în funcție de indicele de coeziune. De asemenea, indicele de corelație are valoarea 0,95, ceea ce se traduce prin existența unei legături puternice, directă și pozitivă între indicele de coeziune și performanța echipei.



**Figura 2:** Legătura dintre indicele de coeziune și nota medie

În graficul din figura 2 punctele reprezentate sunt grupate în jurul unei drepte. Prin urmare, se poate afirma că există o dependență liniară directă între cele două variabile. Astfel, se poate folosi modelul de regresie liniar pentru determinarea modului în care nota medie variază în funcție de indicele de coeziune. De asemenea, indicele de corelație are valoarea 0,73, ceea ce se traduce prin existența unei legături directe și pozitive între indicele de coeziune și calitatea activității grupului.

Conform datelor din figura 3 se poate afirma că aproximativ 90% din variația vânzărilor pe oră este explicată de influența indicelui de coeziune. Modelul de regresie este bun deoarece, la fel ca și coeficientul de corelație, coeficientul de determinare ajustat are o valoare apropiată de 1, respectiv 0,90. Abaterea medie pătratică a erorilor este de 12,3, ceea ce înseamnă că punctele sunt relativ apropiate de dreapta de regresie, așa cum se observă în figura 1.

SUMMARY OUTPUT					
<b>REGRESSION STATISTICS</b>					
Multiple R	0.950822585				
R Square	0.904063589				
Adjusted R Square	0.896068888				
Standard Error	12.29958246				
Observations	14				
<b>ANOVA</b>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>

Regression	1	17107.14326	17107.14	113.0829	1.836E-07	
Residual	12	1815.356743	151.2797			
Total	13	18922.5				
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	79.51972527	8.333255109	9.542457	5.93E-07	61.36312215	97.67632839
Indicele de coeziune	245.8537516	23.11950131	10.63404	1.84E-07	195.4806856	296.2268176

**Figura 3:** Regresie valoare medie a vânzărilor

Modelul de regresie este valid deoarece eroarea maximă ce se acceptă în respingerea ipotezei, Significance F, are o valoare apropiată de 0. Rezultatele sunt garantate cu o probabilitate maximă de 99,99%, întrucât nivelul de semnificație minim este de 0,000018%.

Intercept din tabelul ANOVA,  $\alpha$  al modelului este aproximativ 79,52. Acest coeficient este semnificativ întrucât pragul de semnificație este foarte apropiat de 0, respectiv 0,000059. De asemenea, valoarea coeficientului pentru indicele de coeziune este aproximativ 245,85. Acest coeficient este de asemenea semnificativ întrucât și pragul său de semnificație este apropiat de 0, respectiv 0,000018. Astfel, modelul matematic prin care se poate prezice valoarea vânzărilor medii pe oră în funcție

de indicele de coeziune va fi de forma:  $\hat{y}_i = 79,52 + 245,85x_i$ , unde  $x_i$  reprezintă indicele de coeziune corespunzător echipei  $i$ , iar  $\hat{y}_i$  valoarea previzionată a vânzării medii pe oră corespunzătoare echipei  $i$ .

În ceea ce privește variația notelor medii în funcție de indicele coeziunii se poate afirma că aproximativ 53% din variația notelor medii se explică prin influența indicelui de coeziune, întrucât coeficientul de corelație este aproximativ egal cu 0,53 (figura 4). Modelul de regresie este acceptabil, deoarece coeficientul de determinație ajustat are o valoare medie, respectiv 0,49. Abaterea medie pătratică a erorilor este de 0,38, ceea ce înseamnă că punctele sunt relativ apropiate de dreapta de regresie, așa cum se observă în figura 2.

SUMMARY OUTPUT						
<b>REGRESSION STATISTICS</b>						
Multiple R	0.725466948					
R Square	0.526302293					
Adjusted R Square	0.486827484					
Standard Error	0.384277171					
Observations	14					
<b>ANOVA</b>						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>	
Regression	1	1.968812668	1.9688127	13.33261	0.00331813	
Residual	12	1.772027332	0.1476689			
Total	13	3.74084				
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	7.249426701	0.260356781	27.844202	2.85E-12	6.68215801	7.816695395
Indicele coeziunii	2.637486779	0.722325054	3.6513849	0.003318	1.06367569	4.211297872

**Figura 4:** Regresie nota medie

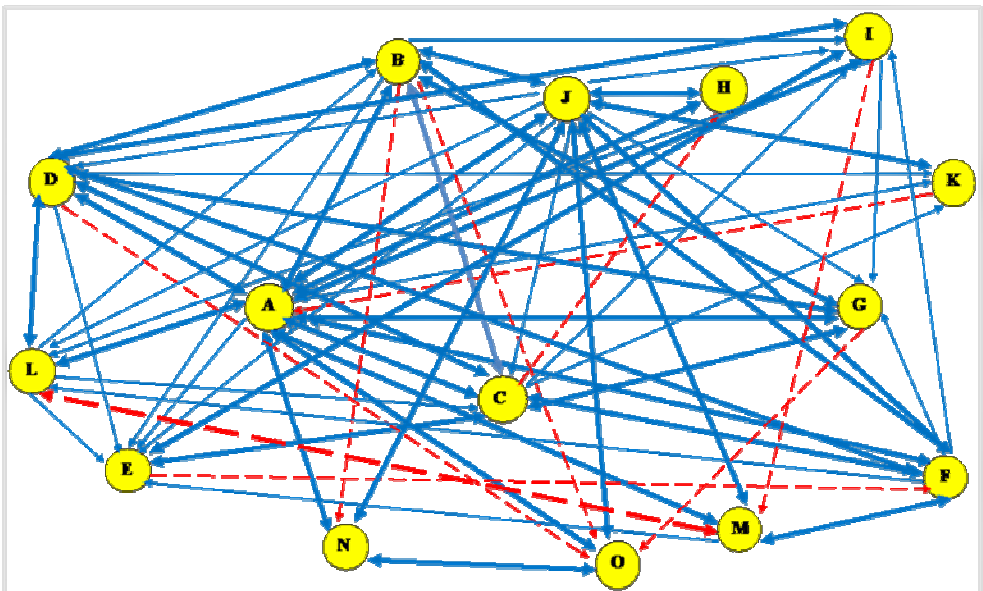
Rezultatele sunt garantate cu o probabilitate maximă de 99,67%, întrucât nivelul de semnificație minim este de 0,33%. Modelul este valid deoarece eroarea maximă pe care o accept în respingerea ipotezei are o valoare apropiată de 0.

Intercept din tabelul ANOVA,  $\alpha$  al modelului este aproximativ 7,25. Acest coeficient este semnificativ întrucât pragul de semnificație este foarte apropiat de 0, respectiv  $0,28 \cdot 10^{-11}$ . De asemenea, valoarea coeficientului pentru indicele de coeziune este aproximativ 2,64. Acest coeficient este de asemenea semnificativ întrucât și pragul său de semnificație este apropiat de 0, respectiv 0,00332. Astfel, modelul matematic prin care se pot prezice notele medii ale echipelor în funcție de indicele de coeziune va fi de forma:  $\hat{y}_i = 7,25 + 2,64x_i$ , unde  $x_i$  reprezintă indicele

de coeziune corespunzător echipei  $i$ , iar  $\hat{y}_i$  valoarea previzionată a notei medii a echipei.

Pentru analiza comparativă la nivelul structurii grupurilor au fost alese echipa cu cele mai mari vânzări pe oră și echipa cu cele mai mici vânzări pe oră, deoarece echipa cu cea mai bună performanță are și cea mai mare notă a calității activității, iar echipa cu cea mai scăzută performanță are penultima notă a calității activității. Astfel, pe baza matricilor sociometrice au fost construite sociograma alegerilor și respingerilor echipei A. N. (Figura 5) și sociograma alegerilor și respingerilor echipei D. (Figura 6).

Acestea oferă o imagine schematică a structurii celor două echipe, permițând determinarea liderului informal, persoanelor izolate, persoanelor excluse, subgrupurilor existente în interiorul grupului, precum și a persoanelor care pot fi puntea de legătură dintre indivizii aflați în opoziție.



F  
I

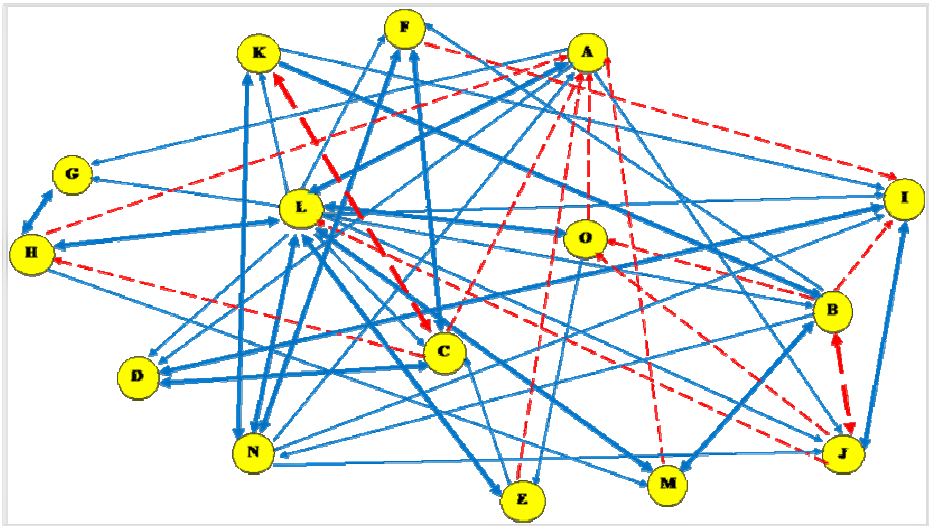
Figura 5: Sociograma alegerilor (—→) și a respingerilor (---→) echipei cu cele mai mari vânzări pe oră (Echipe A. N.)

Analizând sociograma echipei Anei N. (Figura 5) se poate observa că liderul formal al echipei (A – mentorul echipei) corespunde cu cel informal, acesta înregistrând cel mai mare număr al alegerilor (12). De asemenea, calitatea relațiilor interumane la nivelul echipei este ridicată, deoarece fiecare membru numără cel puțin două alegeri și niciunul nu numără mai mult de trei respingeri. În interiorul grupului există o singură respingere reciprocă (L cu M) și 62 de alegeri reciproce, raportul dintre cele două fiind foarte bun, respectiv de 1 la 62.

În echipă liderul formal, A (mentorul), joacă rolul de liant (unește persoane aflate în opoziție). Acesta este punte de legătură între L și M. Astfel, liderul formal poate fi considerat drept o persoană colaboratoare

care crește coeziunea grupului și asigură comunicarea între toți membrii. De remarcat este faptul că în echipă nu există persoane izolate și nici persoane respinse de grup. Raportul alegerilor (91) și al respingerilor (9) este de aproximativ 10,1. Este un raport foarte bun care poate fi tradus prin faptul că echipa este orientată spre colaborare, spre relațiile interumane pozitive.

De asemenea se identifică mai multe subgrupuri în interiorul echipei, însă nu se poate spune despre acestea că ar diminua coeziunea deoarece toate au ca membru comun liderul echipei, iar majoritatea dintre acestea mai au o persoană comună pe lângă lider. Prin urmare, subgrupurile sunt bine integrate în interiorul grupului, afectând foarte puțin coeziunea.



**Figura 6:** Sociograma alegerilor (—→) și a respingerilor (—→) echipei cu cele mai mici vânzări pe oră (Echipe D.)

Analizând sociograma echipei D. (Figura 6) se poate observa că liderul formal al echipei (A – mentorul echipei) nu corespunde cu cel informal (L). A numără

doar două alegeri în timp ce L numără șase alegeri. Diferența este accentuată de numărul alegerilor reciproce ce îi includ pe

cei doi, A este inclus într-o singură alegere, în timp ce L este inclus în șase.

Calitatea relațiilor interumane din cadrul echipei nu este foarte scăzută, deoarece fiecare membru se bucură de o alegere. Din 15 membri, 10 au cel puțin trei alegeri. De asemenea, în interiorul grupului există două respingeri reciproce (K cu C și B cu J) și doar 15 alegeri reciproce. Totuși raportul dintre cele două nu este unul slab, respectiv de 1 la 7,5.

Un aspect negativ este faptul că în echipă nu există nici măcar o persoană care să joace rolul de liant. Prin urmare, în grup nu există persoane colaboratoare care să crească coeziunea și care să asigure comunicarea între toți membrii. Un alt aspect negativ este reprezentat de faptul că în echipă există o persoană aproape izolată sau mai bine zis respinsă de către grup, O, întrucât ea a fost aleasă de o singură persoană și a fost respinsă de două persoane care se resping reciproc. Dacă legătura cu persoana care l-a ales pe O se va rupe atunci O va deveni un membru atât izolat, cât și respins. Raportul alegerilor (50) și al

respingerilor (15) este de 3,33, ceea ce înseamnă că echipa nu este foarte orientată spre colaborare. În interiorul echipei nu se identifică subgrupuri, ci doar tentative ale acestora, coeziunea nefiind amenințată de acest fenomen.

În tabelul 3 se observă faptul că în perioada 2011-2013 coeziunea grupurilor a crescut, datorită măsurilor adoptate de companie în acest sens. Cel mai important factor în creșterea coeziunii grupurilor este micșorarea numărului de membri ai echipelor. Se observă că numărul alegerilor reciproce din cea mai coezivă echipă s-a dublat în 2013 față de 2011, ceea ce înseamnă că la nivel de echipă avem o calitate a relațiilor interumane superioară față de cea din anul 2011. Și în cazul celorlalte echipe lucrurile stau la fel, se observă o tendință generală de creștere a numărului de alegeri reciproce și respectiv a indicelui de coeziune. Astfel, la nivelul echipei cu cel mai mic indice de coeziune din anul 2011 identificăm 13 alegeri reciproce, în timp ce la nivelul celei din anul 2013 identificăm 15 alegeri reciproce.

**Tabel 3:** Indicele coeziunii și valoarea medie a vânzărilor pe oră corespunzătoare fiecărei echipe

Nr. crt.	Anul 2013				Anul 2011			
	Echipă	Număr de alegeri reciproce	Indicele coeziunii	Valoarea medie a vânzărilor pe oră (Ron)	Echipă	Număr de alegeri reciproce	Indicele coeziunii	Valoarea medie a vânzărilor pe oră (Ron)
1.	Spv. A. N.	62	0,590	226,20	Spv. D.	36	0,189	187,50
2.	Spv. Andr.	58	0,552	204,45	Spv. N.	30	0,158	175,65
3.	Spv. L. M.	58	0,552	200,10	Spv. A. N.	25	0,132	173,85
4.	Spv. Al.	45	0,429	187,05	Spv. I.	18	0,095	164,50
5.	Spv. A.	39	0,371	187,05	Spv. B.	19	0,100	162,35
6.	Spv. V.	33	0,314	174,00	Spv. M.	15	0,079	154,15
7.	Spv. Ale.	33	0,314	165,30	Spv. D.	17	0,089	151,00
8.	Spv. B.	27	0,257	160,95	Spv. L.	13	0,068	141,00
9.	Spv. A. B.	29	0,276	147,90	Spv. Șt.	16	0,084	133,65
10.	Spv. I.	26	0,248	139,20				
11.	Spv. L. A.	22	0,210	130,50				
12.	Spv. O.	23	0,219	126,15				
13.	Spv. C.	17	0,162	104,40				
14.	Spv. D.	15	0,143	100,05				
	<b>Medie</b>	<b>34,786</b>	<b>0,331</b>	<b>160,95</b>	-	<b>21</b>	<b>0,110</b>	<b>160,406</b>

Creșterea coeziunii, așa cum s-a demonstrat atât în anul 2011 cât și în anul 2013, a dus la o creștere a performanței echipei, respectiv la creșterea vânzării medii pe oră. Prin urmare, putem presupune că a fost înregistrată și o creștere a calității activității echipelor.

## Discuții

Pornind de la structura celor două echipe comparate (tabelul 4) se poate afirma că performanța, calitatea activității și coeziunea echipei D. sunt mai mici decât cele ale echipei A. N., în primul rând din cauza calității relațiilor interumane, determinată indirect prin numărul alegerilor reciproce și respingerilor reciproce. Relațiile interumane mai slabe din echipa D. pot fi exprimate prin numărul minim de alegeri pe care le-a primit fiecare membru și prin numărul maxim de respingeri pe care le-a primit fiecare membru. În timp ce în echipa A. N. 14 membri din cei 15 au fost aleși de cel puțin trei ori și un membru de două ori, în

echipa Danei există un membru care a fost ales o singură dată și patru care au fost aleși de două ori. În cea din urmă echipă doar 10 membri se numără printre cei care au fost aleși de cel puțin trei ori.

În echipa A. N. la un membru sunt în medie șase alegeri, în timp ce în echipa D. la un membru sunt în medie doar trei alegeri. În ceea ce privește respingerile, în echipa D. la un membru se identifică în medie o respingere, în timp ce în echipa A. N. la un membru nu poate fi identificată în medie nici măcar o respingere. Relațiile interumane și colaborarea au de asemenea de suferit și din cauza faptului că în echipa D. nu există punți de legătură între oamenii care se resping reciproc. Deși numărul de respingeri reciproce nu este unul foarte mare, totuși este mai mare decât cel corespunzător echipei A. N. (doi față de doar unul). Mai mult decât atât respingerea reciprocă din echipa A. N. poate să nu fie luată în considerare pentru că aceste persoane care se resping colaborează prin intermediul liderului formal și informal A.

**Tabel 4:** *Elementele structurii grupului pe echipe*

Nr. crt.	Elementele structurii grupului	Echipe	
		Spv. Ana N.	Spv. Dana
1.	Liderul formal și liderul informal	corespund	nu corespund
2.	Calitatea relațiilor interumane la nivelul grupului	ridicată	scăzută
3.	Numărul respingerilor reciproce	1	2
4.	Numărul alegerilor reciproce	62	15
5.	Numărul persoanelor cu rol de liant	1	0
6.	Numărul persoanelor izolate	0	1
7.	Numărul persoanelor respinse	0	1
8.	Numărul mediu al alegerilor	6,07	3,33
9.	Numărul mediu al respingerilor	0,60	1
10.	Raportul alegerilor și respingerilor	10,11	3,33
11.	Numărul subgrupurilor din grup	8	0

Un alt element ce își pune amprenta în mod negativ asupra coeziunii și performanței este reprezentat de persoanele izolate și de persoanele respinse de grup. În

echipa cu vânzările pe oră cele mai mari (echipa A. N.) nu există asemenea persoane, în timp ce în echipa D., care are cele

mai mici vânzări pe oră, există o persoană care se încadrează în ambele categorii.

Singurul element de structură la care echipa D. o depășește pe cea a A. N. este cel reprezentat de subgrupurile existente în cadrul grupului. În echipa D. nu există niciunul în timp ce în echipa A. N. putem identifica opt. Contrar teoriei de specialitate, se pare că acest lucru nu are o influență atât de mare, atâta timp cât subgrupurile nu sunt respinse de restul grupului, ci, din contră, sunt foarte bine integrate în grup.

Prin urmare, structura grupului influențează coeziunea și implicit performanța și calitatea activității acestuia. Pentru a ridica nivelul de coeziune, performanța și calitatea activității echipei sale, D. ar trebui în primul rând să aleagă alt lider formal (actualul este respins de cinci membri), eventual cel informal să fie și lider formal, și să organizeze anumite traininguri și concursuri de vânzări pe echipe prin care să susțină și să stimuleze colaborarea. Poate organiza ieșiri în oraș ale echipelor pentru a oferi membrilor posibilitatea să se cunoască și în afara mediului de lucru.

În ceea ce privește evoluția coeziunii și performanței echipelor în decursul anilor 2011-2013 se observă (tabel 3) că cea mai coezivă echipă din anul 2011 a realizat o vânzare medie pe oră în valoare de 187,5 Ron, în timp ce cea mai coezivă echipă din anul 2013 a realizat o vânzare medie pe oră cu o valoare mai mare, respectiv de 226,2 Ron. La nivelul echipelor cu cea mai scăzută coeziune lucrurile stau altfel. Deși coeziunea este mai mare la nivelul anului 2013 decât în anul 2011, totuși valoarea vânzărilor este mai mică în acest an decât în 2011. Acest lucru se poate datora mai multor factori precum stilul de leadership neadecvat, prezența unor subgrupuri sau a mai multor persoane izolate în interiorul grupului sau unor factori externi precum contextul economic, fluctuația personalului, apariția altor competitori pe piață etc.

De remarcat este faptul că indicii de coeziune a echipelor au crescut în perioada 2011-2013, întrucât valoarea mediei indicilor de coeziune ai echipelor a crescut de la 0,110 în 2011 la 0,331 în 2013 (tabel 3). Această creștere nu este una foarte mare și prin urmare este puțin sesizabilă la nivelul performanței, întrucât media valorilor medii ale vânzărilor pe oră a crescut foarte puțin, respectiv cu doar 0,544 Ron. Creșterea mică, în comparație cu creșterea medie a indicilor de coeziune, poate fi explicată prin factorii de influență menționați anterior, atât cei care țin de grup, cât și cei externi care nu țin de grup. De aceea, este foarte importantă nu doar studierea structurii grupurilor ci și a factorilor externi acestora, pentru o identificare cât mai corectă a factorilor care influențează atât coeziunea cât și performanța.

Consider că luarea în calcul și a factorilor externi companiei și grupurilor ce o alcătuiesc constituie orizontul de dezvoltare a cercetării de față pentru o mai bună plasare în contextul economic. De asemenea, modelele unifactoriale de previziune pot fi transformate în modele multifactoriale de previziune, prin suplimentarea variabilei cauză, coeziunea, cu factorii culturali care o influențează, cu stilul de management și leadership adoptat la nivel de grup, cu natura sarcinilor grupului ș.a.

## Concluzii

Observarea grupurilor de muncă evidențiază anumite dimensiuni caracteristice ale procesului interacțiunii din mediul organizațional. Ea permite construirea unor modele teoretice care scot în evidență variabilele ce afectează funcționarea grupurilor și a organizației în care acestea sunt incluse. Observarea grupurilor ne permite să descifrăm modul în care își înțeleg și își aproprie oamenii rolurile și normele ce definesc aceste roluri.

Relațiile interumane din interiorul grupurilor stau la baza coeziunii care, după cum am putut observa prin analiza literaturii de specialitate, influențează performanța. De asemenea, performanța poate fi considerată un indicator al calității, iar un alt studiu a demonstrat legătura directă, pozitivă dintre coeziune și calitatea activității grupurilor de muncă din domeniul serviciilor de îngrijire medicală a pacienților. Relațiile interumane din cadrul unui grup dau structura acestuia, care la rândul ei influențează coeziunea și implicit performanța și calitatea activității grupului. Cu cât avem legături reciproce mai multe în cadrul unui grup cu atât coeziunea, performanța și calitatea activității cresc, cu cât avem mai multe persoane izolate cu atât coeziunea, performanța și calitatea activității scad. De asemenea, cu cât numărul de persoane din grup cu care un membru este dispus să lucreze este mai mare, cu atât calitatea relațiilor interumane din grup crește, generând o creștere de coeziune, performanță și calitate a activității.

Prin urmare, performanța și calitatea activității diferă de la un grup la altul, întrucât fiecare grup este unic, respectiv are structura sa, trece în mod diferit prin etapele de formare, este alcătuit din diferite tipuri de indivizi, are norme proprii ce îl

diferențiază de celelalte grupuri și care sunt acceptate în mod diferit de fiecare membru. Pe baza acestor informații a putut fi elaborată o analiză asupra echipelor din departamentul de outbound al companiei Studio Moderna prin care s-au studiat relațiile structură-coeziune-performanță și coeziune-calitate activitate la nivel de grup.

În concluzie consider că sporirea calității relațiilor interumane din cadrul grupului poate conduce la o creștere a coeziunii și, implicit, la o creștere a performanței și calității activității acestuia. Managementul unei organizații trebuie să ia decizii cu privire la îmbunătățirea performanțelor grupurilor de lucru din cadrul ei pe baza unui studiu asemănător celui din această lucrare. Măsurile pentru îmbunătățirea performanței și calității activității la nivel de grup trebuie luate după determinarea și exprimarea acestora în funcție de structura și coeziunea grupului. De asemenea, această analiză poate fi aplicată în orice altă organizație, deoarece cred că este necesară o analiză a structurii și a coeziunii unui grup înainte de a lua anumite măsuri care aparent îmbunătățesc performanța și calitatea activității, dar care aplicate necorespunzător la nivelul grupului să acționeze în sens contrar.

## Bibliografie

- Abric, J. C. (2002) *Psihologia comunicării: Teorii și metode*. Iași: Polirom.
- Belbin, M. (1981) *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. London: Heinemann.
- Boboc, I. (2003) *Comportament organizațional și managerial. Fundamente psihologice și politologice*, Vol. I. București: Economică.
- Brown, R. (2000) *Group Processes*, 2nd Ed. Oxford: Blackwell Ed.
- Cohen, A., Ben-Tura, E. și Vashdi, D. R. (2012) The relationship between social exchange variables, OCB, and performance. What happens when you consider group characteristics? *Personnel Review*, 41, 6, 705-731, Emerald Group Publishing Limited.
- Daspit, J. et al. (2013) Cross-functional team effectiveness. An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. *Team Performance Management*, 19, 1/2, 34-56, Emerald Group Publishing Limited.
- Dayan, M. și Di Benedetto, C. A. (2009) Antecedents and consequences of teamwork quality in new product development projects - An empirical investigation. *European*

- Journal of Innovation Management*, 12, 1, 129-135, Emerald Group Publishing Limited.
- de Vischer, P. și Neculau, A. (coord.) (2001) *Dinamica grupurilor: Texte de bază*. Iași: Polirom.
- Deeter-Schmelz, D. R. și Norman Kennedy, K. (2003) Patient care teams and the customer satisfaction: the role of team cohesion. *Journal of services marketing*, 17, 7, 666-684, Emerald Group Publishing Limited.
- Fincham, R. și Rhodes, P. (2005) *Principles of Organizational Behaviour*, Fourth Ed. Oxford: Oxford University Press.
- Hayes, N. (2002) *Managing teams: a strategy for success*. London: Thomson Learning.
- Hoegl, M. și Gemünden, H. G. (2001) Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12, 435-449, Emerald Group Publishing Limited.
- Katzenbach, J. R. (2001) *Discipline of teams, The: a mindbook-workbook for delivering small group performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Laverriere, J. și Plailly, G. (1977) *75 fiches pour organiser le travail en groupe*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Lewin, K. (1947) Frontiers of Group Dynamics: Concept, method and reality in social science, social equilibria, and social change. *Human Relations*, 1, 1, 5-41.
- Michalisin, M. D., Karau, S. J. și Tangpong, C. (2004) Top management team cohesion and superior industry returns. *Group & Organization Management*, 29, 125-140.
- Miklavcic, S. M., Kolenc, I. și Markic, M. (2007) Teamwork and defining group structures. *Team Performance Management*, 13, ¾, 102-116, Emerald Group Publishing Limited.
- Militaru, G. (2005) *Comportament organizațional*. București: Economică.
- Neculau, A. (2007) *Dinamica grupului și a echipei*. Iași: Polirom.
- Olson, M. (1971) *Logic of collective action, The public goods and the theory of groups*. Cambridge: Harvard University Press.
- Popescu, D. (2006) Performanțele și eficiența grupului de muncă. *Finanțe. Bănci. Asigurări*, 10, 68, Octombrie.
- Popescu, D. (2009) Unitatea și performanța grupului de muncă: impactul antrenamentului T-group. *Tribuna economică*, 20, 28, 66-69, Iulie.
- Preda, M. (2006) *Comportament organizațional: teorii, exerciții și studii de caz*. Iași: Polirom.
- Radu, E. (coord.) (2003) *Managementul resurselor umane*. București: ASE.
- Roman, T. (2000) *Introducere în sociologia economică*. București: Lucman.
- Rouchy, J. C. (2000) *Grupul - spațiu analitic: observație și teorie*. Iași: Polirom.
- State, O. (2006) Munca în echipă și eficiența. *Tribuna economică*, 17, 21, 67-69.
- Swann, W. B. Jr. și Polzer, J. T. (2004) Finding value in diversity: verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*, 29, 1, 9-27. Emerald Group Publishing Limited.
- Tuckman, B. W. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399. Disponibil la <http://www.infed.org/thinkers/tuckman.htm>. Accesat în 15 aprilie 2013.
- Țuclea, C. E. (2006) Calitatea serviciilor. *Revista de comerț*, 7, 5, 14-15.
- Verhoeven, P. (2008) Who's in and who's out? Studying the effects of communication management on social cohesion. *Journal of Communication Management*, 12, 2, 124-135, Emerald Group Publishing Limited.
- Voineagu, V. (2007) *Teorie și practică econometrică*. București: Meteor Press.
- Zlate, M. (2004) *Traiat de psihologie organizațional-managerială*: vol 1. Iași: Polirom.