

Modalități de eficientizare a echipelor fizice și a celor virtuale

Gavrilă Maria Ruxandra
Gal Silvia Melania

Rezumat: Oamenii care lucrează împreună pentru un scop comun au fost un element central al organizării sociale umane, încă de când strămoșii noștri s-au unit pentru prima dată pentru a vâna, a crește familii și a-și apăra comunitățile, formând astfel termenul de echipă. Lucrarea de față își propune să evidențieze factorii care influențează eficiența unei echipe și, totodată, să analizeze dacă există sau nu diferențe între aceștia pentru echipele de la locul de muncă fizice sau virtuale. Am realizat o cercetare pe bază de chestionar, aplicat pe 237 de respondenți, prin care am urmărit importanța acestor factori, atât în mediul fizic, cât și în mediul online. Rezultatele au demonstrat faptul că, deși oamenii lucrează într-o echipă, pentru fiecare dintre aceste două medii, factorii care contribuie la eficiența acesteia sunt diferiți. De aceea, este important ca, în funcție de modul în care oamenii își desfășoară activitățile, să existe adaptabilitate pentru nevoile fiecărei părți.

Cuvinte cheie: echipă, eficiență, telemuncă, muncă la birou.

Abstract: People working together for a common purpose have been a center element for human social organization ever since our ancestors united for the first time to hunt, raise families and defend their communities, creating the term of team. This study aims to highlight the factors that influence the efficiency of a team and also to analyze whether or not there are differences between teams in the physical or virtual workplace. We carried out a research based on questionnaires, applied to 237 respondents, through which we tracked the importance of these factors, both in the physical environment and in the online environment. The results demonstrated that although people work in a team, for each of these two environments, the factors that contribute to its effectiveness are different. That is why it is important that depending on how people do their activities, there is adaptability for the needs of each party.

Keywords: team, efficiency, teleworking, office working.

1. Introducere

Într-o societate atât de complexă, cu o tehnologie atât de dinamică și sofisticată, apare inevitabil nevoia de răspunsuri rapide, iar de cele mai multe ori, colaborarea dintre membrii echipei a dus la rezultate remarcabile, care nu s-ar fi putut obține de către un individ. Este esențial să acordăm importanță îmbunătățirii eficienței echipelor, să înțelegem cum să o construim și să o gestionăm. Cele mai bune echipe sunt capabile să valorifice cunoștințele și abilitățile membrilor, își alocă resursele în mod eficient și reușesc să coordoneze acțiunile colective în vederea îndeplinirii obiectivelor¹. Munca în echipă oferă avantaje considerabile într-o organizație, precum: productivitate crescută, inovare, flexibilitate, satisfacție la locul de muncă sau rapiditate în îndeplinirea sarcinilor. Dacă ne referim la rezultatul final, experiența fiecărui membru al echipei, ca și aportul de cunoștințe pe care îl deține, contribuie într-un mod valoros la îndeplinirea obiectivelor stabilite².

Echipele ineficiente nu au o mentalitate colectivă și suferă de incapacitatea de a gestiona conflicte, distrăgându-le astfel atenția de la sarcinile de bază. Aceștia nu pot învăța din greșeli, și nu se pot susține unul pe celălalt atunci când este necesar³.

Începând cu luna martie a anului 2020, întreaga lume s-a confruntat cu virusul COVID-19, acest lucru conducând la transpunerea unor activități în spațiu virtual. Oamenii s-au adaptat și au reușit să își continue activitățile în spatele ecranelor, adică telemunca (sau munca de la domiciliu). Telemunca utilizează tehnologia comunicațiilor ca mijloc de substituție pentru călătoriile profesionale și permite membrilor echipei să interacționeze virtual unul cu altul, fără a fi nevoie să fie fizic prezent la birou în același timp.

¹ Marks, M., *Știința echipelor eficiente*, Universitatea George Mason, 2006, p. 3.

² Andrews, D., *Leadership și eficiența echipelor*, Universitatea din Pennsylvania, 2012, p. 10.

³ Marks, M., *Știința echipelor eficiente*, Universitatea George Mason, 2006, p. 3.

Telemunca aduce beneficii atât lucrătorilor, cât și organizațiilor, pe măsură ce oportunitățile de muncă sunt extinse dincolo de granițele geografice tradiționale. Telesalariatul realizează economii la: cheltuielile cu îmbrăcăminte, transport, alimente și mai ales timp, pentru că nu se va mai deplasa la birou. Practic, va avea un program mai flexibil, iar aceste lucruri pot crește satisfacția la locul de muncă, pot reduce nivelul de stres și, inclusiv, pot oferi un echilibru între viața profesională și cea privată a angajatului⁴.

Deși par să existe atât avantaje, cât și dezavantaje între munca de acasă și cea cu prezență fizică, încă nu este pe deplin clarificat care sunt factorii care contribuie la eficiența echipelor fizice și a celor virtuale. De asemenea, fiind medii atât de diferite, ceea ce se aplică pentru regimul de telemuncă poate fi diferit față de munca de la birou.

Scopul acestei cercetări constă în analizarea factorilor ce determină eficiența unei echipe, atât pentru mediul fizic, cât și pentru cel virtual. Este important să acordăm atenție acestei noi forme de muncă, ținând cont de faptul că ne aflăm într-o eră digitală, unde marea majoritate a activităților desfășurate devin tehnologizate. Prin includerea mediului virtual în această cercetare, ne dorim să aflăm ce este cel mai important pentru fiecare echipă și, în același timp, prin rezultatele obținute să descoperim cum putem să îmbunătățim eficiența lor.

2. Cadrul teoretic

În cadrul acestei cercetări, una dintre lucrările care ne-a atras atenția a fost „Noua paradigmă managerială a echipelor virtuale”, elaborată de către Bogdan Gilic-Micu și Marian Stoica⁵, în cadrul Academiei de Studii Economice din București. În cadrul acestei lucrări, au fost abordați o parte dintre factorii pe care i-am considerat cei mai semnificativi atât pentru mediul fizic, cât și pentru cel online, și anume: obiectivele, comunicarea și liderul.

În plus, în urma experiențelor acumulate sau inclusiv din experiențele altor persoane, am considerat ca fiind cei mai importanți și aplicabili în ambele moduri de lucru (online/fizic) următorii factori: liderul, nivelul de motivare, mediul de lucru, stabilirea obiectivelor și înțelegerea sarcinilor și climatul comunicării.

2.1 Liderul

Liderul este esențial în buna funcționare a unei echipe. El este concentrat pe oameni, îi atrage și îi aliniază în direcții noi. De asemenea, acesta reușește să îi motiveze și să atragă loialitate din partea lor, iar uneori ajunge să devină un model de urmat.

Un bun lider va reuși să creeze o echipă omogenă, reușind să valorifice resursele intelectuale ale oamenilor, pentru a ajunge la rezultatul dorit⁶. Liderul trebuie să se adapteze rapid, trebuie să fie conștient de situațiile neprevăzute care necesită schimbări în funcțiile de conducere, să posede abilitățile de bază necesare pentru a ajuta echipa să rezolve provocările cât mai eficient⁷.

Conform cercetărilor făcute de Zenger, Musselwhite, Hurson și Perrin⁸, liderii de echipă trebuie:

- să construiască încredere și să inspire munca în echipă;
- să faciliteze și să sprijine deciziile echipei;
- să extindă capabilitățile echipei;
- să creeze o identitate a echipei;
- să profite de diferențele din cadrul echipei;
- să prevadă și să influențeze schimbarea.

⁴ Burbach, M. E., & Day F. C., *Contează sectorul organizațional în conducerea tele-angajaților? Un studiu de caz comparativ*, Universitatea din Nebraska-Lincoln, 2014, p 14.

⁵ Ghilic-Micu, B., & Stoica M., *Noua paradigmă managerială a echipelor virtuale*, Academia de Studii Economice din București, Revista Economică, 2002, p. 16.

⁶ Ștefănescu, R., *Leadership orientat spre schimbare*, Universitatea Spiru Haret, 2008, p. 64.

⁷ Kozłowski, S., *Creșterea eficienței grupurilor și echipelor de lucru*, Sage Publications, 2006, p. 21.

⁸ Zenger, J., Musselwhite E., Hurson K., & Perrin C., *Conducerea echipelor: Stăpânirea noului rol*, Irwin Professional Pub, 1993, p. 43.

Ipoteza 1 (H1): *Liderul influențează în mod pozitiv eficiența echipelor (a) fizice și (b) virtuale.*

2.2 Nivelul de motivare

Motivația este considerată a fi unul dintre cele mai importante aspecte ale comportamentului uman. Motivarea constituie un alt factor esențial pentru eficiența unei echipe. O echipă motivată va avea rezultate mai bune și mai rapide. Motivarea la nivel individual este importantă pentru colaborarea indivizilor, pentru că, dacă aceștia sunt nemotivați, pot apărea dezechilibre și diverse neînțelegeri⁹.

Ipoteza 2 (H2): *Nivelul de motivare influențează în mod pozitiv eficiența echipelor (a) fizice și (b) virtuale.*

2.3 Mediul de lucru

Termenul „mediu de lucru” se referă la condițiile de la locul de muncă, precum și factorii: fizici, sociali, psihologici, ambientali (iluminare, temperatură, sonoritate sau factori ergonomici). Toți acești factori pot influența procesul de muncă¹⁰.

Pe lângă lider și motivare, un alt factor este reprezentat de mediul de lucru. Un mediu de lucru prietenos și pozitiv îi va face pe angajați să devină mai productivi și, de asemenea, se promovează încrederea și comunicarea. Printr-un mediu de lucru sănătos, membrii echipei solicită ajutor atunci când întâmpină dificultăți, fără să existe teamă sau rușine¹¹.

Ipoteza 3 (H3): *Mediul de lucru influențează în mod pozitiv eficiența echipelor (a) fizice și (b) virtuale.*

2.4 Stabilirea obiectivelor și înțelegerea sarcinilor

Stabilirea obiectivelor poate fi un prim pas către obținerea succesului.

Sarcinile echipei determină două probleme majore. Prima problemă ține de gestionarea unui minim de „resurse”, adică se constată lipsurile și, respectiv, aporturile fiecărui membru al echipei. Dacă membrii echipei, în mod colectiv, nu au cunoștințele și abilitățile necesare, practic resursele minime pentru rezolvarea sarcinii, echipa nu poate fi eficientă. O a doua problemă este determinarea fluxului de lucru și a modului de coordonare ce vizează îndeplinirea obiectivelor. Eforturile și acțiunile membrilor trebuie coordonate și aliniate cu cerințele sarcinilor. Dacă procesul este aliniat corespunzător, echipa reușește să atingă obiectivele, deci dă dovadă de eficiență¹².

Ipoteza 4 (H4): *Stabilirea obiectivelor și înțelegerea sarcinilor influențează în mod pozitiv eficiența echipelor (a) fizice și (b) virtuale.*

⁹ Barkoukis, V., Tsorbatzoudis, H., *Evaluarea motivației și amotivării intrinseci și extrinseci: Validitatea și fiabilitatea versiunii grecești a Scalei de motivație academică, Evaluarea în educație: principii, politici și practică, Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, volumul 15, 2008, p. 39-55.

¹⁰ DexCert, *Mediul de lucru*, disponibil la: <http://dexcert.ro/iso-9001/mediul-de-lucru.html>. Accesat la data de 15.03.2023.

¹¹ Smith, J., *Cele 10 companii cu cei mai fericiți tineri profesioniști*, 2013, disponibil la: <https://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/05/08/the-10-companies-with-the-happiest-young-professionals/?sh=35d58d716624>. Accesat la data de 16.03.2023.

¹² Kozlowski, S., *Creșterea eficienței grupurilor și echipelor de lucru*, Sage Publications, 2006, p 2.

2.5 Climatul comunicării

În funcție de climatul de comunicare, există: comunicarea defensivă și cea de cooperare. Un climat deschis cooperării va îmbunătăți relațiile dintre membri, iar un climat de comunicare închis are un efect contrar¹³.

Comunicarea deschisă dintre membri și lider se caracterizează prin profesionalism, cooperare și dialog, unde toți membrii pot participa. Membrii au o atitudine sinceră, chiar și când vine vorba de critici, pentru că prin acestea oferă ajutor, și nu aspecte rău intenționate.

Dacă, într-o organizație, există comunicare închisă și defensivă, echipa va avea de suferit. Problemele nu sunt discutate, ba chiar sunt ascunse, nu există discuții cu privire la alte puncte de vedere, deci membrii echipei ajung la interacțiuni minime. Acest mod de comunicare are un impact negativ asupra eficienței echipei¹⁴.

Într-un climat deschis și cooperant, oamenii devin mai implicați și acordă mai multă importanță sarcinilor și astfel realizează eficient obiectivele comune¹⁵.

Ipoteza 5 (H5): *Climatul comunicării influențează în mod pozitiv eficiența echipelor (a) fizice și (b) virtuale.*

3. Metodologia cercetării

Scopul acestei cercetări este de a identifica care dintre factorii prezentați mai sus este cel mai reprezentativ pentru eficiența unei echipe, precum și analiza lor din punct de vedere al modului în care angajatul își desfășoară activitatea (fizic sau virtual).

Astfel, am stabilit următoarele obiective: O1 – stabilirea principalului factor pentru eficiența unei echipe fizice, O2 – stabilirea principalului factor pentru eficiența unei echipe virtuale. Metoda de cercetare a fost anchetă pe bază de sondaj, realizat personal. Chestionarul propus pentru completare a cuprins: vârsta, sexul, poziția ocupată (conducere/execuție), modul de desfășurare al activităților la locul de muncă (fizic/online), precum și un set de întrebări scurte referitoare la factorii menționați anterior.

Populația totală analizată a fost formată din mulțimea angajaților care lucrează de la birou, dar și prin telemuncă. Eșantionul a fost format din 237 de angajați. Culegerea datelor a fost realizată în perioada 13-19 martie 2023, iar elaborarea bazei de date a fost realizată în 20-21 martie, iar ulterior am prelucrat și analizat datele obținute. Acestea au fost prelucrate cu ajutorul programului Excel, iar ipotezele au fost testate prin intermediul analizei de regresie.

De asemenea, prin rezultatele obținute din analiza de regresie, am realizat un model conceptual, pentru a evidenția diferențele apărute între cele două medii de lucru. Acesta a fost construit cu ajutorul programului Canva.

4. Rezultate și discuții

În vederea testării ipotezelor formulate în cadrul acestei lucrări, a fost utilizată analiza de regresie. Rezultatele acestei analize sunt ilustrate în Tabelul 1.

¹³ Huțu, C. A., *Comunicare și comportament eficace în relațiile interumane profesionale. Note de curs*. București: Editura Rompak, 2007, p. 44.

¹⁴ Rusu, E., *Climatul psihologic - consecință a comunicării manageriale*, Universitatea de Stat din Tiraspol, 2020, p. 93.

¹⁵ Cismaru, D., *Comunicarea internă în organizații*. București: Editura Tritonic, 2008, p. 14.

Tabelul 1

Analiza influenței factorilor asupra eficienței unei echipe

Ipoteza	Variabile interdependente	Coefficientul estimat (B)	Eroarea standard (SE)	Testul t	F	R ²
Mediul fizic						
H _{1(a)}	Liderul	0,522	0,044	11,817 ***	139,630 ***	0,432
H _{2(a)}	Nivelul de motivare	0,532	0,047	11,266 ***	126,921 ***	0,409
H _{3(a)}	Mediul de lucru	0,516	0,053	9,645 ***	93,024 ***	0,337
H _{4(a)}	Stabilirea obiectivelor și înțelegerea sarcinilor	0,611	0,054	11,257 ***	126,715 ***	0,409
H _{5(a)}	Comunicarea	0,663	0,055	12,080 ***	145,927 ***	0,443
Mediul virtual						
H _{1(b)}	Liderul	0,423	0,103	4,101 ***	16,818 ***	0,251
H _{2(b)}	Nivelul de motivare	0,507	0,090	5,627 ***	31,658 ***	0,387
H _{3(b)}	Mediul de lucru	0,619	0,107	5,768 ***	33,270 ***	0,399
H _{4(b)}	Stabilirea obiectivelor și înțelegerea sarcinilor	0,591	0,135	4,363 ***	19,035 ***	0,275
H _{5(b)}	Comunicarea	0,389	0,116	3,366 **	11,328 ***	0,184

Sursa: realizat de autori.

Notă: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Rezultatele specifice evaluării influenței *liderului* asupra eficienței echipei au arătat că, în ambele cazuri, atât fizic ($B=0,522$; $p < 0,001$), cât și virtual ($B=0,423$; $p < 0,001$), acesta are o influență semnificativă, pozitivă. Astfel, cu cât liderul într-o echipă este mai implicat și are calități specifice, cu atât este mai eficientă echipa.

Rezultatele specifice evaluării influenței *motivării* asupra eficienței echipei au arătat că, în ambele cazuri, atât fizic ($B=0,532$; $p < 0,001$), cât și virtual ($B=0,507$; $p < 0,001$), aceasta are o influență semnificativă, pozitivă. Dacă angajații se simt motivați, eficiența echipei va crește.

Rezultatele specifice evaluării influenței *mediului de lucru* asupra eficienței echipei au arătat că, în ambele cazuri, atât fizic ($B=0,516$; $p < 0,001$), cât și virtual ($B=0,619$; $p < 0,001$), aceasta are o influență semnificativă, pozitivă. Deci, putem afirma faptul că, cu cât mediul de lucru este mai primitiv și pozitiv, cu atât crește eficiența unei echipe.

Rezultatele specifice evaluării influenței *stabilirii obiectivelor și înțelegerii sarcinilor* asupra eficienței echipei au arătat că, în ambele cazuri, atât fizic ($B=0,611$; $p < 0,001$), cât și virtual ($B=0,591$; $p < 0,01$), acestea au o influență semnificativă, pozitivă. Dacă obiectivele sunt stabilite și sarcinile fiecărui membru sunt cât mai clare, eficiența echipei va crește.

Rezultatele specifice evaluării influenței *comunicării* asupra eficienței echipei au arătat că, în ambele cazuri, atât fizic ($B=0,663$; $p<0,001$), cât și virtual ($B=0,389$; $p<0,01$), acesta are o influență semnificativă, pozitivă. Comunicarea este esențială în eficiența unei echipe, astfel, cu cât aceștia comunică mai mult, inclusiv dificultățile apărute, cu atât este mai eficientă echipa.

În vederea reprezentării rezultatelor, am realizat un model conceptual ilustrat în Figura 1.

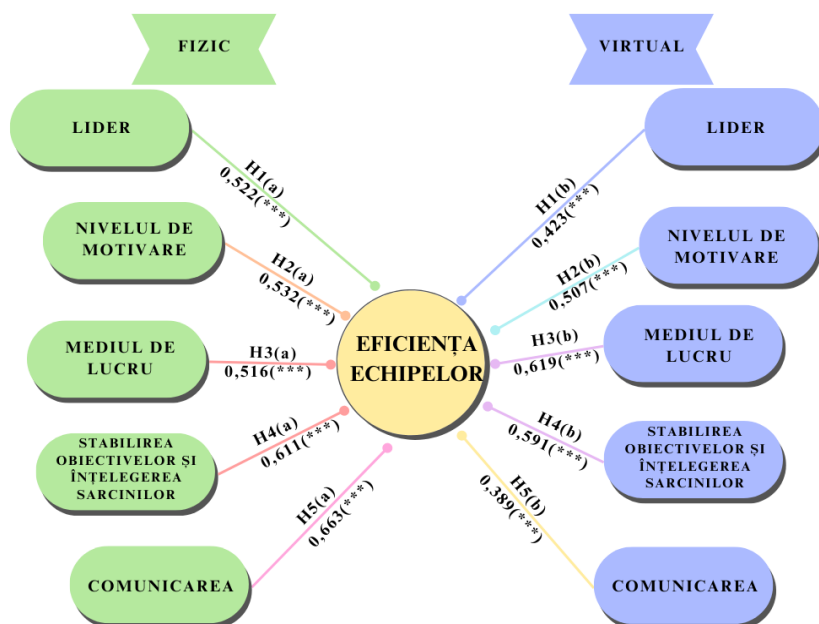


Fig 1. Model conceptual - Eficiența echipelor

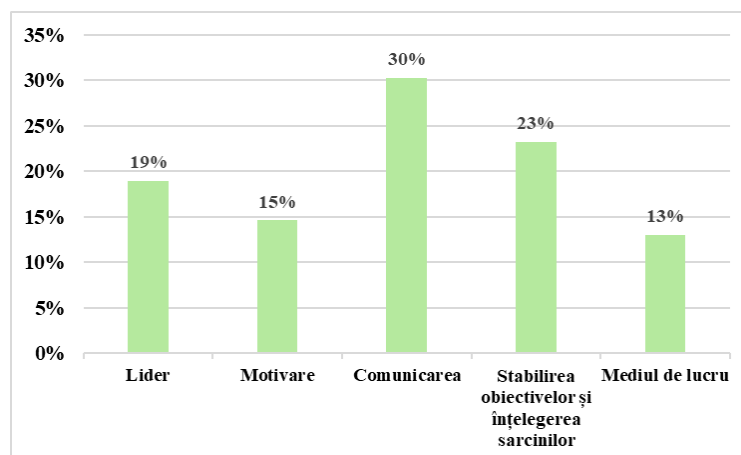
Sursa: realizat de autori.

Dintre cei cinci factori, un mediu de lucru favorabil determină în mai mare măsură eficiența echipelor virtuale, în timp ce comunicarea are o influență mai puternică în cazul echipelor fizice.

Deci, în cazul echipelor fizice, cel mai important factor este comunicarea, care ajută la productivitatea întregii echipe și la îmbunătățirea relațiilor dintre membri. Lipsa unei comunicări bune poate afecta întregul sistem de muncă, provocând conflicte în interiorul acesteia. Comunicarea deschisă conduce astfel la cel de-al doilea factor important, acela de stabilirea obiectivelor și înțelegerea sarcinilor. Acești doi factori se află într-o legătură strânsă și împreună formează un echilibru între membrii echipei. Ultimul factor ca importanță este reprezentat de mediul de lucru, practic, pentru angajații care își desfășoară activitățile fizic, putem presupune fie faptul că relațiile interpersonale sunt mai presus de elementele ambientale, fizice sau dotările existente, fie faptul că beneficiază deja de toate condițiile necesare desfășurării activității.

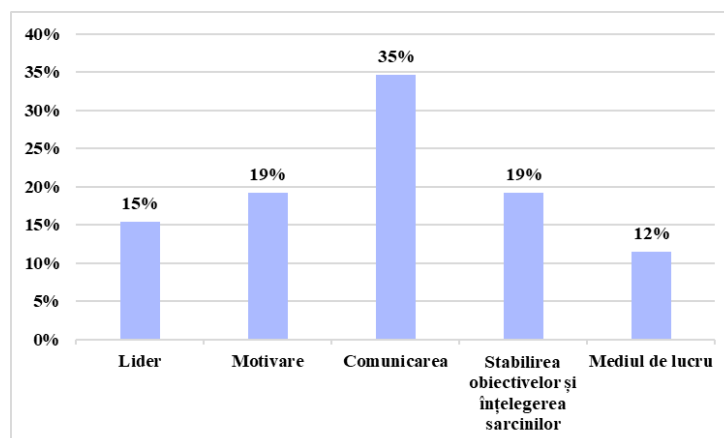
Pentru echipele virtuale, mediul de lucru este considerat ca fiind cel mai important, acesta constând în condițiile de la locul de muncă și factorii: fizici, sociali, psihologici, ambientali. Mediul de lucru trebuie să fie dotat cu toată aparatura necesară pentru rezolvarea cât mai bună a activităților, pentru că lipsa acestora poate duce la nerealizarea *taskurilor*, afectând astfel toată echipa. Ca și în cazul echipelor fizice, cel de-al doilea factor important este tot stabilirea obiectivelor și înțelegerea sarcinilor, accentuând astfel nevoia și importanța acesteia în cadrul unei echipe, fie ea fizică sau virtuală. Complet opus echipei fizice, unde comunicarea este pe primul loc, în cea virtuală acest factor se clasează pe ultimul, arătând modul diferit în care se realizează sarcinile de lucru. Din acest lucru putem deduce faptul că există o barieră de comunicare între membrii echipei virtuale, provocată de lipsa interacțiunii umane și de către erorile cauzate de aparatura electrică.

În cadrul chestionarului, una dintre întrebări, și anume: „Care dintre următorii factori considerați că este cel mai important în eficiența unei echipe?” a fost formulată cu scopul de a observa care dintre cei 5 factori este apreciat de către angajat ca fiind cel mai important în eficiența unei echipe. Astfel, angajații din mediul fizic au ales factorul cel mai important conform Figurii 2.

**Fig 2. Mediul fizic - rezultate***Sursa: realizat de autori.*

Așa cum au arătat și rezultatele analizei de regresie, pentru echipa fizică, cei mai importanți factori sunt comunicarea și stabilirea obiectivelor și înțelegerea sarcinilor. Mediul de lucru se află pe ultimul loc în evaluarea angajaților.

În ceea ce privește mediul virtual, angajații au ales factorii conform Figurii 3.

**Fig 3. Mediul virtual - rezultate***Sursa: realizat de autori.*

Deși, în urma analizei de regresie, pentru echipa virtuală cel mai important factor este mediul de lucru, în cadrul întrebării din chestionar, angajații au considerat că cei mai importanți factori sunt comunicarea, stabilirea obiectivelor și înțelegerea sarcinilor și motivarea. Toți acești factori aleși de angajați au în comun interacțiunea umană, care de multe ori lipsește pentru cei care lucrează de acasă.

4. Concluzii

Eficiența unei echipe, fie ea virtuală sau fizică, poate să fie îmbunătățită constant prin tehnici și metode practice. Însă este important ca, în funcție de modul de desfășurare al activităților de la locul de muncă, să existe adaptabilitate, pentru că cele două echipe prezintă caracteristici diferite. Practic, atunci când discutăm de mediul virtual, interacțiunile dintre oameni sunt limitate, iar uneori există deficiențe în comunicare. În lipsa socializării față în față, ar putea exista ședințe informale, prin care angajații să poată să împărtășească experiențe, să discute despre lucruri care nu sunt neapărat legate de locul de muncă. Aceste întâlniri informale ar putea ajuta la menținerea unor relații apropiate în echipă. Principalele rezultate ale cercetării au arătat că, pentru mediul virtual, mediul de lucru este considerat ca fiind cel mai important factor. Astfel, organizațiile ar

trebui să ofere angajaților echipamentele necesare pentru desfășurarea activităților, cum ar fi: calculatoare, căști, microfon, router, cameră web, scaun ergonomic etc. Unele companii, pe lângă aceste echipamente, au acoperit inclusiv facturile de la utilități, pentru a se asigura că angajatul beneficiază de toate condițiile optime necesare pentru derularea muncii.

Principalele rezultate ale cercetării au arătat că, pentru mediul fizic, comunicarea este esențială pentru eficiența unei echipe. Team-buildingurile, workshopurile, întâlnirile informale sau ședințele pot să îmbunătățească comunicarea dintre membri și, respectiv, eficiența. De asemenea, atunci când fiecare angajat își poate prezenta opinia în mod liber, fără să i se îngreieze acest drept, va crea un climat deschis, care favorizează comunicarea. Practic, problemele, dificultățile apărute vor putea să fie discutate cu ușurință, iar rezolvările nu vor înceta să apară, pentru că toți membrii sunt implicați în găsirea unor soluții.

Rezultatele cercetării au arătat faptul că există un element comun pentru cele două medii, și anume: stabilirea obiectivelor și înțelegerea sarcinilor. Cu cât obiectivele sunt mai clare și precise, cu atât mai mult se vor îndeplini. Toți membrii echipei trebuie să cunoască și să participe în procesul de stabilire a obiectivelor. După ce acestea au fost construite, fiecare membru trebuie să fie informat cu privire la sarcinile pe care trebuie să le realizeze.

În ceea ce privește implicațiile studiului de față, acestea sunt atât la nivel teoretic, cât și la nivel practic. Pe plan teoretic, cercetarea reușește să abordeze o temă mai puțin studiată în România, ținând cont de elementul destul de nou, și anume „telemunca”, dar și să confirme faptul că între cele două echipe există diferențe din punct de vedere al factorilor care contribuie la eficiența acestora. Pe planul practic, cercetarea vine în sprijinul organizațiilor care își desfășoară activitățile în medii diferite, unde este nevoie de adaptabilitate, iar informațiile furnizate pot să fie de ajutor.

Referitor la limitele cercetării de față, acestea se datorează în principal timpului limitat, dificultății de a găsi suficienți respondenți și unui număr relativ mic de răspunsuri. De asemenea, ținând cont de timpul limitat, am restrâns cercetarea doar pentru 5 factori, care au fost considerați cei mai semnificativi, însă pot exista și alți factori care să influențeze eficiența unei echipe.

Pentru direcțiile de cercetare viitoare, este de dorit să se investigheze eficiența echipelor la nivelul unui eșantion mai mare, și chiar să se efectueze analizele pe anumite domenii de activitate. În plus, poate exista o abordare nouă, prin care să fie introdus și mediul hibrid.

În concluzie, pentru ca o echipă să fie eficientă, este important să stabilim cum o putem dezvolta și transforma în funcție de mediul în care își desfășoară activitatea, deoarece ceea ce se aplică pentru mediul fizic poate fi diferit în mediul virtual.

Bibliografie

1. Andrews, D. (2012). *Leadership and team effectiveness*, Universitatea din Pennsylvania, p. 10.
2. Barkoukis, V., & Tsorbatzoudis, H. (2008). *The assessment of intrinsic and extrinsic motivation and amotivation: Validity and reliability of the Greek version of the Academic Motivation Scale*, *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 15(1), 39-55. <https://doi.org/10.1080/09695940701876128>.
3. Burbach, M. E., & Day, F. C. (2014). *Does Organization Sector Matter in Leading Teleworker Teams? A Comparative Case Study*, *Universitatea din Nebraska-Lincoln*, 3(4), 8-21.
4. Cismaru, D. (2008). *Comunicarea internă în organizații*, București: Editura Tritonic.
5. DexCert, *Mediul de lucru*, disponibil la: <http://dexcert.ro/iso-9001/mediul-de-lucru.html>. Accesat în data de 15.03.2023.
6. Ghilic-Micu, B., & Stoica, M. (2002). *Noua paradigma managerială a echipelor virtuale*, *Academia de Studii Economice din București, Revista Economică*, 4(28), 15-19.

7. Huțu, C. A. (2007). *Comunicare și comportament eficace în relațiile interumane profesionale. Note de curs*. București: Editura Rompak.
8. Kozlowski, S. (2006). *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams*, Sage Publications, 7(3), 77–124, <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>.
9. Marks, M. (2006). *The Science of Team Effectiveness*, Universitatea George Mason, 7(3). <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00029.x>
10. Rusu, E. (2020). *Climatul psihologic - consecință a comunicării manageriale*, Universitatea de Stat din Tiraspol.
11. Smith, J. (2013). *The 10 Companies With The Happiest Young Professionals*, disponibil la: <https://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/05/08/the-10-companies-with-the-happiest-young-professionals/?sh=35d58d716624>. Accesat în data de 16.03.2023.
12. Ștefănescu, R. (2008). *Leadership orientat spre schimbare*, Universitatea Spiru Haret, , p. 64.
13. Zenger, J., Musselwhite, E., Hurson, K., & Perrin, C. (1993). *Leading Teams: Mastering the New Role*, Irwin Professional Pub.