

## TEAM BUILDING-UL – FORMĂ DE SPORIRE A MOTIVAȚIEI PERSONALULUI ÎN ORGANIZAȚIILE DIN REPUBLICA MOLDOVA

<sup>1</sup>*Drd., Cătălina ILCIUC*, <sup>2</sup>*Dr. hab., prof. univ. interim., Alic BÎRCĂ*

<sup>1,2</sup>*Academia de Studii Economice a Moldovei,  
str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni 61, Chișinău, Republica Moldova  
Tel.: +373 22 22 41 28; web site: [www.ase.md](http://www.ase.md)*

### Abstract

*In this scientific endeavor, team building is approached as a form of increasing the motivation of the personnel in the organizations of the Republic of Moldova. In this context, it is trying to draw attention to the fact that the increase of staff motivation can be achieved not only through financial advantages. Given that the economic and financial situation of the Moldovan organizations is not favorable, the motivation of staff through non-financial elements such as team building is appropriate, but also beneficial to them. Thus, the importance of team building to increase employee motivation is shown. Also, are presented the benefits that both employees and organizations acquire as a result of the team building sessions. Apart from this, there are presented several ways of developing team building that can take place both inside and outside the organization.*

**Key words:** *motivation, team buiding, employees, team building benefits, team building activities.*

**JEL CLASSIFICATION:** M12; M14; M52; M53.

Luând în considerație faptul că succesul sau performanța organizațională depinde foarte mult de personalului acesteia, motivația reprezintă o funcție importantă de care sunt preocupați nu doar specialiștii subdiviziunii de resurse umane, ci și managerii subdiviziunilor organizaționale. Cu toate că, motivația financiară are un impact puternic asupra comportamentului angajaților, în vederea direcționării acestuia spre obținerea unor rezultate cât mai înalte, există și alte forme de motivare, care implică mai puține resurse financiare din partea organizației, dar care poate avea efecte pozitive asupra performanței globale. Team building-ul reprezintă una din aceste forme de motivare a angajaților. Pentru organizațiile din Republica Moldova team building-ul reprezintă un element inedit. Prin elaborarea prezentei lucrări ne propunem ca scop să informăm importanța și avantajele acestei tehnici asupra motivației angajaților, precum și a consolidării relațiilor sociale din cadrul organizațiilor din Republica Moldova.

În condițiile actuale, oamenii activează rareori singuri, în izolare unii față de ceilalți, ideea de grup este, astfel, strict legată de toate situațiile sociale și, aproape, fiecare membru al unei organizații este parte a unuia sau mai multor grupuri. Munca în sine reprezintă, de cele mai multe ori, o construcție de grup și, în acest mod, pentru ca organizația să înregistreze performanțe ridicate, este necesară o profundă motivare a angajaților prin apartenența acestora la echipe de lucru consistente și satisfăcătoare pentru fiecare dintre ei [86, p. 192].

*Team building-ul* este un termen colectiv pentru diferite tipuri de activități folosite pentru a îmbunătăți relațiile sociale și pentru a defini roluri în cadrul echipelor, implicând adesea sarcini de colaborare. Este diferită de formarea echipei, proiectată de manageri și un partener de afaceri pentru a îmbunătăți eficiența, mai degrabă, decât relațiile interpersonale [131].

Definiția generală pentru această noțiune vizează:

- *orientarea spre obiectivele organizației;*
- *construirea unor relații de lucru eficiente;*
- *reducerea ambiguității rolului membrilor echipei;*
- *identificarea de soluții la problemele echipei* [132].

Team building-ul în organizații reprezintă o abordare generală în ceea ce privește îmbunătățirea performanței. Implicarea angajatului este eficientă deoarece angajații se bucură de

activități de rezolvare a problemelor, iar soluționarea problemelor creează beneficii, de asemenea, activitățile competitive încurajează o perspectivă bazată pe rezultate.

Toate echipele au nevoie de motivare, consolidarea relațiilor, colaborare. De aceea, pentru a accelera sau, uneori, determina procesul de consolidare și întregire a echipei majoritatea companiilor organizează *team building-uri*.

*Team building-ul* este una din cele mai eficiente metode de motivare non-financiară a angajaților. Beneficiile sunt atât ale angajaților, cât și ale companiei, deoarece aceasta își va forma, astfel, o echipă care își cunoaște valorile, potențialul și care e capabilă să ducă la bun sfârșit o sarcină dată.

În cadrul unui *team building* pot fi efectuate activități care includ jocuri în echipă, fiecare având un rol important în consolidarea acesteia. Jocurile sunt foarte importante și fiecare are un rol stabilit în funcție de nevoile de dezvoltare și de perfecționare a angajaților companiei. Cu ajutorul jocurilor se pot găsi punctele forte ale fiecărui membru al echipei, ajutându-l să se integreze, să își descopere punctele comune cu ceilalți colegi, influențând în mod pozitiv moralul echipei și ajutându-l să performeze mai eficient, rezultatele echipei fiind astfel mai bune.

Există mai multe motive pentru care *team building-ul*, ca tehnică de motivare a personalului, este important să fie utilizat în cadrul organizațiilor:

- **facilitează comunicarea**, deoarece activitățile care creează discuții permit comunicarea deschisă în rândul angajaților, precum și cea între angajați și management. Acest lucru poate îmbunătăți relațiile interpersonale, cât și calitatea muncii efectuate;
- **motivează angajații**, având în vedere faptul că echipa de leadership și *team building-ul* merg mână în mână, la fel și angajații, cu cât se simt mai confortabil să-și exprime ideile și opiniile lor, cu atât vor deveni mai încrezători. Acest lucru îi va motiva să-și asume noi provocări;
- **promovează creativitatea**, deoarece prin scoaterea angajaților în afara mediului de muncă și expunerea la noi experiențe, aceștia vor fi forțați să gândească în afara rutinei lor. Muncind împreună cu alți membri ai echipei pot dezvolta creativitatea și ideile proaspete, care sunt calități semnificative pe care să le pună în practică atunci când revin la locul de muncă;
- **dezvoltă abilități de rezolvare a problemelor**, în special când în relațiile publice se poate întâmpla în orice moment o criză. Activitățile de *team building* care necesită lucrul în echipă pentru rezolvarea problemelor, îmbunătățesc capacitatea de a gândi rațional și strategic. Echipele ce sunt în măsură să determine momentul când apare o problemă și știu ce pot face în momentul respectiv, își pot asuma anumite responsabilități atunci când apare o criză reală.
- **ajută la depășirea barierelor**, deoarece *team building-ul* crește factorul de încredere între angajații organizației. De multe ori, în mediul corporativ, există o deconectare între echipa de conducere și angajați pentru că aceștia din urmă simt un decalaj prea mare. Exercițiile de *team building* pot oferi conducerii posibilitatea de a fi văzut ca un coleg, decât ca un șef/superior, fapt care poate contribui la creșterea moralului angajaților.

Beneficiile *team building-ului* sunt evidente atât pentru angajați, cât și pentru organizație (Figura 1).



**Fig. 1. Beneficiile team building-ului pentru angajați și organizație**

*Sursa:* Elaborată de autori

Într-o altă abordare, beneficiile obținute de angajați, în urma participării la team building, sunt cu caracter personal și de natură profesională.

**Beneficii personale:**

- dezvoltarea capacității de rezolvare a problemelor și a conflictelor. Angajații capătă o atitudine pozitivă față de atribuțiile zilnice și depășesc cu mai multă ușurință problemele;
- descoperirea lucrurilor noi în materie de propria personalitate ;
- eficientizarea dialogului între membrii companiei ;
- amplificarea creativității prin plasarea angajaților într-un mediu nou, cu situații noi.

**Beneficii pe plan profesional**

- creșterea productivității echipei. Angajații învață să lucreze unii cu ceilalți ca un mecanism bine structurat, în care fiecare piesă are rolul bine stabilit și depinde de mersul celorlalte piese;
- îmbunătățirea nivelului de comunicare al angajaților. Angajații înțeleg că ideile lor contează și că sunt bine primite de ceilalți.
- descoperirea unor noi îndeletniciri și aptitudini profesionale. Când sunt scoși din contextul muncii și puși să facă față unor situații noi ies la iveală noi aptitudini;
- îmbunătățirea relațiilor dintre membrii companiei. Toți angajații unei companii se cunosc, socializează și relațiile dintre ei nu mai sunt formale.

Team building-ul oferă beneficii nu doar la nivel individual și organizațional, ci și la nivelul echipei sau grupului de muncă (Tabelul 1).

**Tabelul 1. Beneficiile team building-ului la nivel individual, de grup și organizațional**

<b>Beneficiile team building-ului</b>		
<b>la nivel individual</b>	<b>la nivel de grup</b>	<b>la nivel organizațional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>capacitatea de a putea lua deciziile potrivite; folosirea timpului într-un mod eficient;</b></li> <li>• <b>dezvoltarea abilităților de a negocia și de a comunica</b></li> <li>• <b>capacitatea de a rezolva probleme;</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• consolidarea echipei;</li> <li>• creșterea încrederii în membrii echipei;</li> <li>• creșterea nivelului de cooperare;</li> <li>• dezvoltarea spiritului de echipă.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• folosirea resurselor în mod eficient;</li> <li>• reducerea conflictelor;</li> <li>• reducerea absenteismului la locul de muncă;</li> <li>• reducerea fluctuației personalului</li> </ul>

*Sursa:* Elaborat de autori

Așadar, creșterea încrederii angajaților; creșterea profitului companiei; oportunitatea de a avea o echipă puternică și eficientă; motivarea non-financiară a angajaților în drumul spre succes sau reducerea timpului de executare a activităților sunt câteva din beneficiile pe care le obțin managerii în urma participării subalternilor la sesiuni constructive de team building.

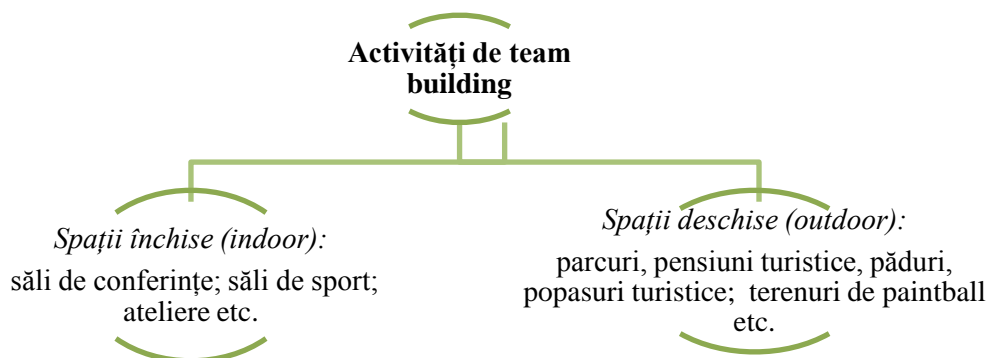
*Team building-ul* este o nouă metodă de motivare a angajaților, dar și de îmbunătățire a relației dintre angajați și organizație.

Fiecare organizație va aborda un *team building* în funcție de stilul său propriu, de nevoi și de așteptări sau de felul în care sunt văzute de membrii echipei relațiile cu ceilalți membri ai echipei, însă, e posibil ca tocmai un *team building* să ducă la schimbarea sau dezvoltarea unei alte fațete a unei persoane, mai atractivă decât cea cu care și-a obișnuit colegii. Cu siguranță, acesta poate fi tipul de „eveniment” care va consolida echipa, va apropia colegii și va îmbunătăți relația angajat-angajator.

*Team building-ul* poate fi realizat sub formă de:

- *program de team building obișnuit*, în care toate activitățile desfășurate vor avea un caracter activ. Toți participanții vor fi implicați în variate activități de fortificare a spiritului de echipă. Activitățile vor avea un caracter distractiv, dar și cu implicații pozitive asupra interacțiunii interpersonale și profesionale la locul de muncă și asupra climatului organizațional, în general;
- *program de team building și elemente de training cu diverse generice*: Modalități de cooperare eficientă în echipă; Dezvoltarea relațiilor armonioase între membrii grupului; Leadership pentru performanțe înalte etc. De asemenea, multe exerciții de team building pot avea ca scop expunerea și abordarea problemelor interpersonale din cadrul grupului.

Activitățile de *team building* pot fi desfășurate atât într-un spațiu închis, în încăperile organizațiilor, cât și în spații deschise.



**Fig. 2. Cadrul de desfășurare a activităților de team building**

*Sursa:* Elaborată de autori.

În ultimii ani și-au făcut apariția diverse firme care prestează activități de *team building*, inclusiv și pe piața Republicii Moldova. Acestea oferă servicii în funcție de necesitățile și cerințele pe care angajatorii le înaintează.

**Team building-ul în interior** poate oferi sprijin valoros conferințelor, atelierelor și seminarelor sau ca evenimente de sine stătătoare. Multe dintre aceste activități de team building au fost concepute pentru a avea ca rezultat o varietate de rezultate: îmbunătățirea comunicării; creșterea moralului echipei; îmbunătățirea relațiilor de echipă; dezvoltarea creativității.

Printre activitățile de team building oferite de firmele specializate în prestarea astfel de servicii sunt:

- *crearea unui calendar*, activitate ce presupune formarea unei echipe creative pentru a produce un calendar pentru biroul angajaților, tema fiind orientată spre propria firmă sau orice temă distractivă. Durata sesiunii este de 2-4 ore, iar numărul participanților depășește 10 persoane și poate ajunge la 200 de indivizi;

- *designul ceramicii* este o activitate creativă de creație a echipei care stimulează inovația și încurajează o mai mare muncă în echipă. Poate dura de la 1 oră până la 3 ore, cu un număr de la 10 la 80 participanți;

- *pregătirea ciocolatei*, o activitate educativă și creativă, în același timp. Cu o durată de până la 5 ore, această activitate poate antrena de la 5 până la 200 persoane [125].

**Activitățile de team building în aer liber** sunt incredibil de populare, în special în lunile de vară. Evenimentele acoperă o serie de formare diferită - de la activitățile tipice legate de teamă, cum ar fi sporturile la țară și vânătoarea de comori, până la activități de team building în aer liber bazate pe teorie, cum ar fi "The Krypton Maze" și "All For One". De cele mai multe ori identificarea locațiilor este inclusă în serviciile firmelor prestatoare de activități de *team building*.

Astfel, site-urile internaționale propun diverse activități și jocuri de *team building* care motivează și antrenează angajații în fortificarea coeziunii de grup, ceea ce, în mod evident, duce la creșterea performanțelor organizațiilor.

Dintre cele mai populare jocuri de *team building*, putem menționa următoarele

- *Colajul* este un joc de "spargere a gheții", o activitate creativă, ideală pentru primii pași în relaționare cu ceilalți colegi. Participanții la joc vor primi 3 reviste, iar responsabilitatea lor este să creeze un colaj folosind literele și imaginile regăsite în reviste, pentru a arăta care este semnificația, scopul sau rolul companiei la care lucrează, în opinia lor. Această activitate are scopul de a ajuta participanții să își descopere talente, calități sau defecte comune, dar și opinii și teorii comune. La fel, ca și în cazul celorlalte activități, *colajul* va trebui să fie prezentat de către o persoană desemnată din fiecare echipă.

- *Turnul Babel* este una dintre cele mai competitive și amuzante activități individuale creative. Scopul jocului este de a construi un turn, cât mai înalt, cu ajutorul unor cuburi sau a unor navete. Membrii fiecărei echipe vor trebui să găsească modalități prin care să adauge cuburi la cele mai mari înălțimi, fără ca turnul să se prăbușească.

- *Terenul minat*, conceput pentru dezvoltarea încrederii angajaților, jocul *terenului minat* este binecunoscut din jocurile pe calculator și poate fi transpus în realitate. În timpul acestuia, se vor forma echipe de câte doi participanți. Unul dintre aceștia nu poate vorbi, iar celălalt nu poate să își atingă partenerul și să intre pe terenul minat. Vor fi distribuite în mod aleatoriu mine formate din bile sau conuri, iar participanții trebuie să le evite pentru a nu exploda.

- *Pătratul*, participanții vor fi împărțiți pe echipe și vor fi legați la ochi. Cu ajutorul unei sfori, aceștia vor trebui să formeze un pătrat, în timp ce se află poziționați cu spatele la ceilalți participanți.

- *Big picture*, și această activitate presupune munca în echipă. Membrii fiecărei echipe vor folosi pensule, vopsele și diferite instrucțiuni pentru a picta o anumită porțiune dintr-un tablou. Participanții trebuie să picteze propria lor parte în așa fel încât liniile și culorile să se potrivească cu părțile celorlalte echipe.

## CONCLUZII

Motivarea personalului a fost și rămâne una din problemele importante atât pentru specialiștii de resurse umane, cât și pentru managementul superior al organizațiilor. Cercetările în domeniu au demonstrat că pentru angajați sunt importante nu doar beneficiile financiare, cât și cele non financiare. Team building-ul reprezintă o formă de motivare non financiară pentru angajați, dar care are implicații directe asupra performanței organizaționale și, nu în ultimul rând, asupra coeziunii sociale a angajaților. Îmbunătățirea relațiilor sociale sau de grup în cadrul organizației, prin implementarea team building-ului, contribuie la satisfacerea nevoilor sociale după Maslow sau a celor relaționale prevăzute în teoria lui Alderfer. Or, există multe situații când, organizațiile în încercarea de a satisface nevoile fiziologice sau existențiale evidențiate în teoria lui Maslow și cea a lui Alderfer, omit, voluntar sau involuntar, nevoile sociale ce pot fi satisfăcute prin activitățile de team building.

## BIBLIOGRAFIE

1. Armstrong M. Managementul resurselor umane. Manual practic. București: Codecs, 2003. 872 p.
2. Bîrcă A. Implicații motivaționale privind valorificarea potențialului uman în cadrul organizațiilor. În: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova. Chișinău, 2001, ediția I, vol. I, p. 214-217
3. Daniels A. C. Managementul performanței: strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați. Iași: Editura Polirom, 2007. 379 p.
4. Druță F. Motivația economică: dimensiuni psihologice și manageriale. București: Editura Economică, 1999. 320 p.
5. Hobeau T. Motivarea complexă a resurselor umane. București: Editura Economică, 2004.
6. Pânișoară G., Pânișoară I. O. Managementul resurselor umane. Ghid practic. Ediția a II-a, Iași: Editura Polirom, 2005. 358 p.
7. Pell A. R. Managementul resurselor umane, Ediția a II-a, București: Editura Curtea-Veche Publishing, 2008. 428 p.
8. Pitariu H. Managementul resurselor umane: evaluarea performanțelor profesionale. București: Editura All-Beck, 2000.
9. Petrescu I. Managementul personalului organizației. București: Editura Expert, 2003. 630 p.
10. Prodan A. Managementul de succes, motivație și comportament. Iași: Editura Polirom, 1999. 338 p.
11. Ticu C., coordonator. Determinanți ai motivației în muncă – de la teorie la analiza realității organizaționale. Iași: Editura Universității ”A.I. Cuza”, 2009. 450 p.
12. Salas E., Diazgranados, D., Klein, C., Burke, C. S. et. all. Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis. În: *Human Factors: the Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*. December, nr. 50 (6), 2008
13. Salas E., Priest H. A., DeRouin, Renee E. Team Building. [Handbook of Human Factors and Ergonomics Methods](#). Stanton, pp. 465–470. [ISBN 9780203489925](#). Retrieved 2015-09-22