

---

# Factorii mediului organizațional asociați cu responsabili- tatea socială corporativă: efecte asupra comunicării și relației *guanxi* dintre supervizori și subalterni în IMM-uri

---

Edward WONG SEK KHIN,  
Yap Poh LIAN,  
Lau Wee YEAP,  
Rusnah MUHAMAD,  
Facultatea de Business și Contabilitate,  
Universitatea din Malaya, Malaezia,  
E-mail: edwardwong@um.edu.my

## Rezumat

Comunicarea în cadrul unei organizații, ca parte a factorilor de analiză comparativă în domeniul responsabilității sociale corporative, care sprijină orientarea așteptărilor angajaților facilitează rezolvarea problemelor, construiește relații de cooperare și canalizează eforturile angajaților spre atingerea unor obiective comune. Obiectivul prezentului studiu este de a investiga relația dintre factorii de analiză comparativă în domeniul responsabilității sociale corporative (CSR), asociați mediului organizațional (stil de conducere, structură organizațională, cultura locului de muncă) și eficacitatea comunicării în cadrul organizației, precum și de a examina efectul moderator al relației *guanxi* dintre supervizori și subalterni. Datele necesare studiului au fost colectate cu ajutorul unor chestionare gestionate de autori, ai căror respondenți provin din Kuala Lumpur, statul Selangor, Malaezia. Studiul a arătat că un stil de conducere mai participativ, o structură organizațională mai puțin formalizată la nivelul IMM-urilor și o cultură mai sănătoasă a locului de muncă au o influență pozitivă asupra eficacității comunicării intra-organizaționale. În plus, s-a stabilit că relația între supervizori și subalterni, cunoscută sub numele *guanxi*, are un efect moderator pozitiv asupra relațiilor între stilul de conducere, structura organizațională și cultura locului de muncă, pe de o parte, respectiv eficacitatea comunicării intra-organizaționale, pe de altă parte. Concluzia prezentului studiu este că atitudinea conducerii organizației față de participarea angajaților, formalizarea structurii și sănătatea culturii joacă un rol important în ceea ce privește încurajarea unei comunicări eficiente, iar relația *guanxi* între supervizor și subaltern promovează la rândul său comunicarea, în plus față de factorii de mediu mai sus amintiți.

**Cuvinte-cheie:** Factorii CSR asociați mediului organizațional, stil de conducere, structură organizațională, cultura locului de muncă, relație *guanxi* supervizor – subaltern, eficacitatea comunicării în interiorul organizației.

**Clasificare JEL:** M12, M14.

### Vă rugăm să citiți acest articol astfel:

Wong Sek Khin, E., Lian, Y.P., Yeap, L.W. and Muhamad, R. (2016), Organizational environment factors associated with corporate social responsibility: effects on communication and *Guanxi* relationship between supervisors and subordinates in SMEs, Audit Financiar, vol. XIV, no. 9(141)/2016, pp. 1025-1040, DOI: 10.20869/AUDITF/2016/141/1025

### Link permanent pentru acest document:

<http://dx.doi.org/10.20869/AUDITF/2016/141/1025>

## Introducere

În mediul de afaceri competitiv și dinamic actual, comunicarea eficace este esențială pentru supraviețuirea și succesul organizației. Este ușor de înțeles de ce o comunicare intra-organizațională eficientă este importantă ca parte a analizei comparative în domeniul responsabilității sociale corporative (*en. corporate social responsibility - CSR*). Aceasta permite angajaților să facă schimb de opinii, să învețe unul de la celălalt, să își organizeze sarcinile, precum și să stabilească și să întrețină relații profesionale productive (Robson, Skarmas și Spyropoulou, 2006). Alte studii arată că o comunicare intra-organizațională eficientă influențează pozitiv angajamentul, performanța, implicarea, productivitatea și satisfacția angajaților (Allen, 1992; De Ridder, 2004; Ng ș.a., 2006).

Un număr ridicat de factori de comunicare CSR stau în calea unei comunicări eficace. Barierele din calea comunicării CSR sunt în general clasificate în factori de mediu și factori personali. Barierele de mediu sunt legate de caracteristicile mediului organizațional, în timp ce barierele personale apar pe fondul diferențelor de personalitate ale indivizilor și al modului în care aceștia interacționează (Guo și Sanchez, 2009). Astfel de bariere îngreunează comunicarea eficace, împiedicând, întrerupând sau distorsionând conținutul și modul de transmitere a mesajelor de la emițător la receptor. În timp ce numeroase studii se concentrează asupra modului în care caracteristicile individuale influențează comunicarea eficace, articolele dedicate înțelegerii modului în care factorii mediului organizațional influențează eficacitatea comunicării intra-organizaționale sunt puține și sporadice. Din acest motiv, obiectivul prezentului studiu este de a investiga relația dintre factorii de analiză comparativă în domeniul responsabilității sociale corporative, asociații mediului organizațional (stil de conducere, structură organizațională, cultura locului de muncă) și eficacitatea comunicării în cadrul organizației.

În plus, nu a fost cercetat modul în care relația *guanxi* între supervizori și subalterni moderează legătura dintre factorii mediului organizațional și eficacitatea comunicării. Termenul *guanxi* definește relația informală și personală între doi sau mai mulți indivizi, construită pe fondul unor instituții comune (Chen și Chen, 2004). *Guanxi* este semnificativă în instituțiile cu autoritate centralizată și în anumite organizații caracterizate prin

absența regulilor și implementarea reglementărilor prin analiză comparativă CSR (Smith ș.a., 2012; Zhang, Li și Harris, 2015). În astfel de cazuri, angajații sunt motivați să construiască relații strânse cu supervizorii, pentru a avansa în carieră și a obține protecție. Date fiind constatările studiilor contextuale și efectul relației *guanxi* între subalterni și supervizori asupra anumitor trăsături ale comunicării, cum ar fi dialogul deschis (Chen și Tjosvold, 2007), creșterea participării (Chen și Tjosvold, 2007), utilizarea frecventă a canalelor de comunicare informale (Bian, 2006) și rezolvarea în comun a problemelor (Hwang, 1997), prezentul studiu își propune să examineze efectul de moderare al relației *guanxi* între subalterni și supervizori ca element al tabloului de bord pentru analiza comparativă în domeniul responsabilității sociale corporative.

Dat fiind faptul că angajații și conducerea își petrec o mare parte a timpului comunicând și analizând efectele negative ale unei comunicări ineficace asupra organizațiilor, prezenta lucrare își propune să răspundă la următoarele întrebări:

- Care este relația dintre stilul de conducere și eficacitatea comunicării intra-organizaționale?
- Care este relația dintre structura organizațională și eficacitatea comunicării intra-organizaționale?
- Care este relația dintre cultura locului de muncă și eficacitatea comunicării intra-organizaționale?
- Este relația dintre factorii asociați mediului organizațional identificați și eficacitatea comunicării intra-organizaționale moderată de relația *guanxi* între supervizori și subalterni?

Importanța prezentului studiu este bivalentă. Din punct de vedere academic, prezenta lucrare urmărește să aprofundeze o temă care încă nu a fost cercetată și să completeze cunoașterea în domeniul comunicării intra-organizaționale asociate responsabilității sociale corporative prin investigarea relației dintre o serie de factori ai mediului organizațional (stilul de conducere, structura organizațională și cultura locului de muncă) și eficacitatea comunicării intra-organizaționale, precum și să examineze efectul de moderare al relației *guanxi* între supervizori și subalterni. Din punctul de vedere al managementului, prezenta lucrare oferă informații prețioase, în măsură să sprijine conducerea în modelarea mediului și relațiilor, în direcția obținerii unei comunicări eficace.

## 1. Literatura de specialitate

### 1.1. Responsabilitatea socială corporativă și comunicarea intra-organizațională eficace

Există numeroase definiții ale comunicării, publicate în literatura pe această temă de cercetători interesați de descrierea, înțelegerea și previzionarea fenomenelor comunicaționale. Anumiți cercetători definesc comunicarea în sens restrâns, în termeni de schimburi verbale (Hoben, 1954), diminuare a incertitudinii (Barnlund, 1962), conectare (Ruesch, 1957) și intenție (Miller, 1966); însă comunicarea înseamnă în mod evident mai mult. În contextul prezentului studiu, comunicarea este definită ca procesul de schimb de informații între două sau mai multe părți, cu scopul de a transmite sau de a recepționa mesajul vizat, prin utilizarea unor limbaje și semne comune (Berelson și Steiner, 1964; Guo și Sanchez, 2009; Croucher și Cronn-Mills, 2014).

Un element al responsabilității sociale corporative de tipul comunicării intra-organizaționale se referă la comunicarea formală și informală din cadrul unei organizații, orientată de jos în sus, de sus în jos, pe orizontală sau pe diagonală și desfășurată prin intermediul unor canale de comunicare diverse (Guo și Sanchez, 2009). Cele două obiective principale ale comunicării intra-organizaționale sunt de a informa angajații asupra politicilor companiei și așteptărilor privind munca, precum și de a construi o comunitate unită în cadrul firmei (De Ridder, 2004). Deși angajații își petrec o mare parte a timpului comunicând, nu toate schimburile au drept rezultat o comunicare semnificativă, respectiv o comunicare eficientă și eficace. O comunicare eficace este obținută atunci când mesajul transmis de emițător este decodat și înțeles cu exactitate de receptori (Scott, 2005; Fielding, 2006).

Tot mai multe studii au demonstrat că o comunicare intra-organizațională eficace aduce numeroase beneficii organizației, respectiv sprijină interacțiunile sociale și promovează construirea de relații între membri aflați pe diferite niveluri (Kalla, 2005), crescând astfel încrederea și gradul de coordonare între subalterni și manageri (Gavin și Mayer, 2005; Jo și Shim, 2005). Comunicarea deschisă și transparentă încurajează angajații în a împărtăși idei intelectuale și creative, cu scopul de a crea valoare pentru organizație (Quirke, 2008) și a crește

sentimentul de apartenență și stima de sine a acestora (Smidts, Pruyn și Van Riel, 2001). Și alte studii au indicat, la rândul lor, că o comunicare eficace are un efect pozitiv asupra angajamentului, performanței, devotamentului, retenției, productivității și satisfacției angajaților (Allen, 1992; De Ridder, 2004; Ng ș.a., 2006).

### 1.2. Responsabilitatea socială corporativă și barierele de mediu

Factorii care împiedică realizarea unei comunicări eficace sunt desemnați ca bariere de comunicare și se clasifică în factori personali și factori de mediu. Elementele CSR ale barierelor de mediu sunt legate de trăsăturile mediului organizațional, în timp ce barierele personale apar pe fondul diferențelor între personalitățile indivizilor și al modului în care aceștia interacționează cu alții. Ambele tipuri de bariere frânează comunicarea eficace prin blocarea, întreruperea, filtrarea sau distorsionarea mesajului, pe parcursul procesului de codificare, transmitere și decodificare (Guo și Sanchez, 2009).

*Stilul de conducere.* Stilul de conducere se manifestă printr-un set de valori și credințe, care îi orientează pe managerii de pe nivelurile ierarhice superioare în procesul de control al operațiunilor și luare a deciziilor. Unul din primele studii asupra stilului de conducere a fost realizat de Lewin, Lippit și White (1939), identificând trei stiluri principale de conducere – autocratic, democratic și *laissez-faire*, în funcție de atitudinea managementului față de participarea angajaților la procesul de luare a deciziilor. În timp, se înregistrează o popularitate mai ridicată sau mai scăzută a diferitelor stiluri de conducere, însă teoria lui Lewin, Lippit și White își păstrează relevanța.

Abordările managementului în ceea ce privește comunicarea se manifestă în multiple forme și pătrund în sistemul de comunicație internă al unei organizații pe multiple căi (Tourish și Robson, 2006; Arklan, 2011; Whitworth, 2011). Denning (2008) a arătat că abordările comunicaționale de tip „comandă și control” au rezultate tot mai slabe, nefiind capabile să obțină un răspuns pozitiv din partea angajaților. Liderii autocrați (slabă participare a angajaților) creează un mediu în care informația este transmisă preponderent de sus în jos, cu întârzieri și probleme în primirea răspunsurilor, în timp ce liderii cu înclinație spre democrație (participare semnificativă a angajaților) promovează comunicarea deschisă, în cadrul căreia informația este transmisă în toate direcțiile, iar *feedback*-ul din partea angajaților este

apreciat în mod corespunzător, conducând la o creștere importantă a calității comunicării (Grunig, 1992; Tourish și Robson, 2006; Arklan, 2011; Jensen, 2014).

**Structura organizațională.** Structura organizațională se referă la modul în care sunt alocate autoritatea și responsabilitățile, respectiv modul în care sunt aplicate procedurile de lucru de către membrii organizației. Există numeroase dimensiuni documentate ale structurii organizaționale – specializarea, centralizarea, formalizarea, complexitatea și configurarea (Pugh ș.a., 1968; Hage, 1980). Wagner și Hollenback (1992) sugerează că centralizarea și formalizarea exercită influența cea mai puternică asupra tiparelor de comunicare. Întrucât centralizarea este discutată în contextul stilului de conducere, prezentul studiu se concentrează asupra dimensiunii formalizării, pentru a se evita suprapunerile.

Formalizarea se referă la regulile și procedurile stabilite, care definesc acțiunile considerate acceptabile, menite să controleze comportamentul angajaților. Codificarea postului, regulilor și procedurilor, respectarea regulilor și rigiditatea lanțului de comandă pot fi utilizate pentru evaluarea gradului de formalizare. Hage, Aiken și Marrett (1971) au publicat un studiu asupra modului în care complexitatea, gradul de centralizare și gradul de formalizare a organizației afectează comunicarea, arătând că eficacitatea comunicării crește considerabil în organizațiile mai simple, cu un nivel ridicat de descentralizare și mai puțin formale. Un număr ridicat de niveluri ierarhice și o structură rigidă a lanțului de comandă scad eficacitatea comunicării, prin crearea de blocaje procedurale și structurale (Guo și Sanchez, 2009).

**Cultura locului de muncă.** Cultura locului de muncă se referă la sistemul de convingeri, atitudini, valori și premise comune, care guvernează comportamentul oamenilor într-o organizație (Fielding, 2006), dezvoltat în timp ca răspuns la problemele din mediu și introdus prin coeziune internă (Zait, 2002). Este considerat atât prim planul, cât și fundalul sistemului comunicațional într-o organizație (Keyton, 2011). În cadrul organizațiilor, fenomenele comunicaționale sunt manifestări ale unor configurații complexe de atitudini, convingeri și valori profund resimțite (Brown și Starkey, 1994). Înțelegerea comună, nescrisă a ceea ce constituie comportamente acceptabile și inacceptabile sprijină condiționarea atitudinii angajaților în direcția comunicării. Angajații își ajustează comportamentul în funcție de normele din cadrul organizației – în cazul în care cultura locului de

muncă nu conduce la critică constructivă, angajații vor înceta să mai furnizeze un astfel de *feedback* în timp (Carrison, 2010). Chiar dacă managerii nu suprimă în mod activ comunicarea de jos în sus, faptul că angajații nu sunt încurajați să exprime diferențe de opinie sau să transmită vești proaste poate, de asemenea, să păstreze secretul asupra unor informații relevante (Bielaszka-DuVernay, 2007). Brown și Starkey (1994) au arătat că o cultură a locului de muncă bazată pe cooperare internă (mai degrabă decât pe concurență), informală, empatică și participativă conduce la îmbunătățirea comunicării.

### 1.3. Elemente de CSR în cadrul relației *guanxi* dintre supervizori și subalterni

Originar din cultura chineză, termenul *guanxi* desemnează relația informală și personală între doi sau mai mulți indivizi, construită pe baza unor instituții comune și motivată prin existența unor interese mutuale (Chen și Chen, 2004). Studiile empirice arată că relația *guanxi* între supervizori și subalterni este legată de rezultate importante ale organizației. Relația *guanxi* între supervizori și subalterni este responsabilă de creșterea atașamentului angajaților față de supervizori (Chen ș.a., 2009), creșterea încrederii în lider (Tsui și Farh, 1997), diminuarea intenției de schimbare a locului de muncă (Wong ș.a., 2003) și creșterea implicării organizaționale (Farh ș.a., 1998). În termeni de comunicare, s-a demonstrat că o relație *guanxi* puternică între supervizori și subalterni încurajează participarea angajaților (Chen și Tjosvold, 2007), interacțiunile interpersonale frecvente, utilizarea canalelor de comunicare informale (Bian, 2006), dialogul deschis (Chen și Tjosvold, 2007) și rezolvarea problemelor (Hwang, 1997).

Studiile contextuale arată că relația *guanxi* este esențială în societățile în tranziție, precum și în instituțiile în care deciziile sunt luate de un număr restrâns de persoane, care au autoritatea de a pedepsi și de a recompensa după cum consideră de cuviință (Smith ș.a., 2012). De asemenea, s-a demonstrat că relațiile *guanxi* facilitează practicile organizaționale particulare (flexibile, situaționale), mai degrabă decât universale (rigide, standardizate), în care managerii au mai multă libertate în luarea deciziilor, datorită absenței regulilor și regulamentelor (Zhang, Li și Harris, 2015). În astfel de situații, angajații sunt motivați să construiască relații strânse cu cei aflați la putere, pentru a promova și pentru siguranța locului de muncă (Zhang, Li și Harris, 2015).

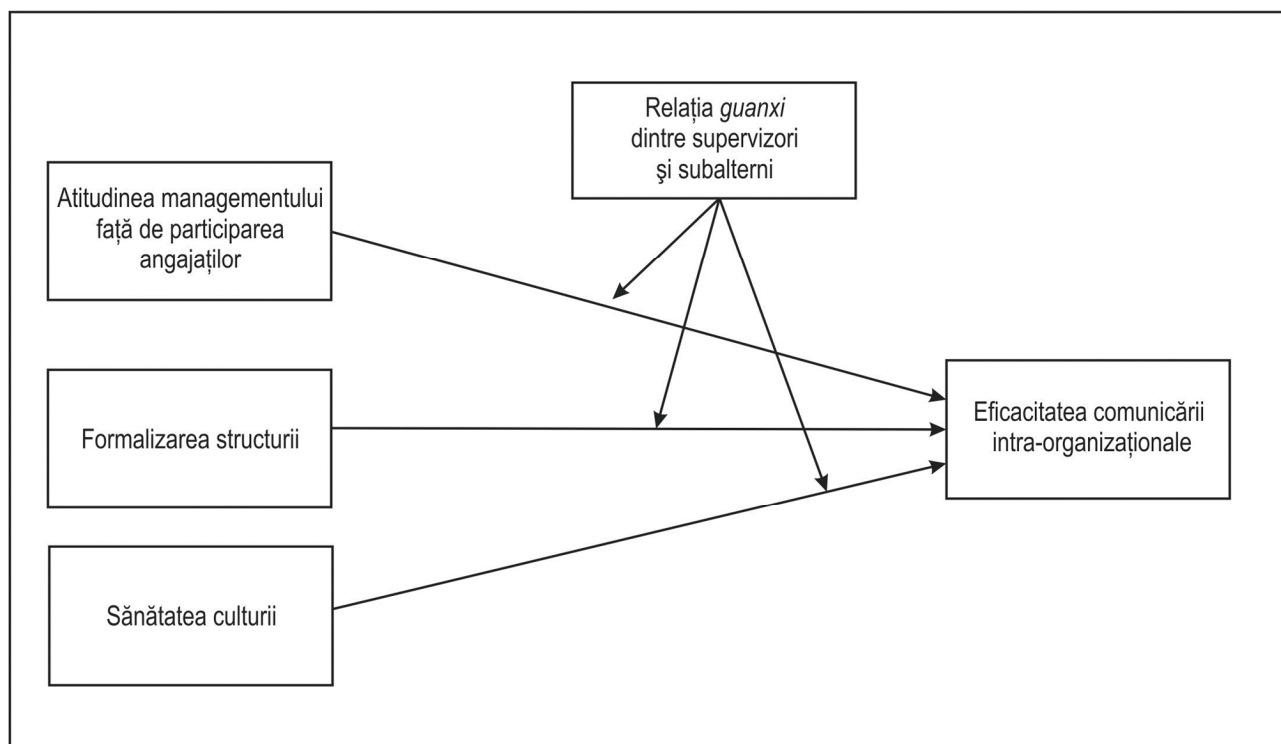
## 2. Materiale și metode

### 2.1. Cadru și ipoteze de cercetare

Prezenta lucrare își propune să examineze modul în care factorii mediului organizațional, cum ar fi stilul de conducere (atitudinea managementului față de

participarea angajaților la luarea deciziilor), structura organizațională (formalizarea) și cultura locului de muncă (sănătatea) influențează eficacitatea comunicării intra-organizaționale. Este, de asemenea, examinat efectul moderator al relației *guanxi* între supervizor și subaltern. Cadrul de cercetare este prezentat în **Figura 1**.

**Figura 1. Cadrul de cercetare**



Sursa: prelucrările autorilor

Pe baza cadrului de cercetare și a studiului literaturii de specialitate, în cadrul studiului au fost formulate șase ipoteze:

- I<sub>1</sub>. O atitudine a managementului caracterizată printr-un nivel ridicat de participare a angajaților la luarea deciziilor va avea ca rezultat o comunicare intra-organizațională mai eficientă, iar relația dintre cele două este semnificativă.*
- I<sub>2</sub>. Un nivel scăzut de formalizare influențează în mod pozitiv eficacitatea comunicării intra-organizaționale, iar relația dintre cele două este semnificativă.*

*I<sub>3</sub>. Cu cât cultura locului de muncă este mai sănătoasă, cu atât eficacitatea comunicării intra-organizaționale este mai ridicată, iar relația dintre cele două este semnificativă.*

*I<sub>4</sub>. Relația guanxi între supervizor și subaltern moderează relația dintre atitudinea managementului față de participarea angajaților la luarea deciziilor și eficacitatea comunicării intra-organizaționale.*

*I<sub>5</sub>. Relația guanxi între supervizor și subaltern moderează relația dintre formalizarea organizațională și eficacitatea comunicării intra-organizaționale.*

16. *Relația guanxi între supervisor și subaltern moderează relația dintre sănătatea culturii și eficacitatea comunicării intra-organizaționale.*

## 2.2. Eșantionare, proiectarea chestionarului și colectarea datelor

S-a utilizat eșantionarea convențională, datorită execuției ușoare, rapidității și eficienței din punctul de vedere al costurilor. Pentru a colecta datele, au fost distribuite chestionare atât în formă tipărită, cât și *online*, prin aplicația Google Form. Chestionarul a fost structurat în două secțiuni.

- *Secțiunea A* colectează informații cu privire la respondenți, cum ar fi sexul, vârsta, etnia, nivelul postului ocupat, industria, dimensiunea companiei și forma de proprietate a organizației, utilizând atât scale nominale, cât și numerice.
- *Secțiunea B* colectează informații cu privire la variabilele independente, moderatoare și dependente, în baza unei serii de afirmații furnizate în cadrul chestionarului, evaluate de respondenți cu ajutorul unor scale Likert pe 5 puncte (de la „1= Dezacord categoric” la „5 = Acord categoric”).

Din 200 de chestionare distribuite în format tipărit, au fost completate și returnate 156, ceea ce corespunde unei rate de răspuns de 78%. În același timp, au fost completate 118 chestionare *online*, ceea ce a crescut numărul total al chestionarelor completate la 274.

## 2.3. Selecția scalelor de măsurare

*Atitudinea managementului față de participarea angajaților la luarea deciziilor.* Atitudinea managementului față de participarea angajaților la luarea deciziilor determină măsura în care managerii consideră că angajații sunt capabili de a acționa în mod independent, respectiv măsura în care managerii permit angajaților să ia parte la luarea deciziilor. Pentru măsurarea acestei variabile a fost identificat un număr de șase itemi, prin adaptarea unora din itemii chestionarului privind stilul de leadership, elaborat de Bhatti ș.a. (2012).

*Formalizarea structurii.* Formalizarea structurii măsoară nivelul de formalizare din cadrul unei organizații. Au fost selectați șase itemi pentru măsurarea gradului de codificare a postului, respectare a regulilor și specificitate a postului, utilizând scala de evaluare a formalizării elaborată de Hage și Aiken (1969).

*Sănătatea culturii.* Prezentul studiu face referire la chestionarul FOCUS de măsurare a sănătății culturii, elaborat de van Muijen (1999). Din numărul ridicat de itemi, au fost selectați șase, în vederea măsurării deschiderii, suportului organizațional și orientării spre obiective.

*Relația guanxi între supervisor și subaltern.* Pentru măsurarea relației *guanxi* între supervisor și subaltern au fost adoptați șase itemi din studiul realizat de Chen ș.a. (2009). Pentru determinarea calității relației *guanxi* între supervisor și subaltern, această scală măsoară nivelul de atașament afectiv, incluzând în viața personală și respect față de supervisor.

*Eficacitatea comunicării intra-organizaționale.* În studiul elaborat de Park, Lee și Lee (2014), eficacitatea comunicării este structurată în frecvență, bidirecționalitate și calitate a comunicării. Plecând de la această abordare, a fost adoptat un număr de zece itemi utilizați în studiul mai sus amintit, pentru a măsura eficacitatea comunicării intra-organizaționale.

## 2.4. Tehnici de analiză a datelor

Înainte realizării analizei, datele au fost examinate, în vederea eliminării erorilor. Două seturi de răspunsuri au fost excluse, pe baza deviației extreme a acestora față de medie, astfel încât au rămas disponibile pentru analiză un număr de 272 seturi de răspunsuri. Scorurile itemilor formulate negativ au fost inversate. Au fost utilizate diverse tehnici de analiză a datelor, inclusiv statistica descriptivă (frecvență), teste de fiabilitate (coeficientul Cronbach alfa), teste de normalitate (asimetrie și boltire), analiză de corelație (coeficientul de corelație Pearson) și regresia multiplă.

# 3. Rezultate

## 3.1. Profilul respondenților

Numărul total de respondenți din cadrul studiului a fost de 272, din care, așa cum se poate observa în tabelul 1, 46,7% de sex masculin, iar restul de 53,3% de sex feminin. Cel mai bine reprezentat interval de vârstă este 26-35 de ani, cu un procent de 65,4%, urmat de intervalul 36-45 de ani, cu 21,3%, 25 de ani sau mai puțin cu 5,5%, 46-55 de ani cu 5,5% și 2,2% cu peste 56 de ani. În ceea ce privește etnia, 59,6% din totalul respondenților sunt de etnie chineză, 19,1% de etnie malayeză, 16,9% de etnie indiană și 4,4% de altă etnie.

Cele mai frecvent reprezentate două niveluri ale postului ocupat sunt cele de execuție (54%) și management de nivel mediu (26,1%).

Respondenții provin din diverse sectoare de activitate, dintre care cel mai puternic reprezentate sunt sectorul bancar și al asigurărilor (18%), sectorul serviciilor (15,4%), sectorul productiv (12,5%) și sectorul telecomunicații și IT (12,5%). În ceea ce privește dimensiunea companiei, majoritatea organizațiilor în discuție s-au încadrat în clasa de mărime 101-500 angajați (29,4%), urmată de 21-100 angajați (24,3%) și 501-1000 angajați (12,9%). 235 respondenți (86,4%) activează în organizații private și 37 (13,6%) în organizații publice.

### 3.2. Testul de normalitate

Evaluarea normalității datelor este importantă, întrucât numeroase teste statistice se bazează pe ipoteza distribuției normale. În afară de histogramă și *boxplot*, normalitatea poate fi evaluată cu ajutorul indicilor de asimetrie și boltire. Indicele de asimetrie este o măsură a asimetriei, în timp ce boltirea caracterizează înălțimea curbei de distribuție (Sekaran și Bougie, 2013). Distribuția valorilor este normală atunci când indicii de

asimetrie și boltire sunt egali cu zero. Conform George și Mallery (2010), valori ale indicilor de asimetrie și boltire situate între -2 și +2 sunt acceptabile, arătând o distribuție normală.

**Tabelul 2** prezintă rezultatele testelor de normalitate pentru toate variabilele. Indicii de asimetrie și boltire se încadrează între -1 și +1, indicând că valorile sunt apropiate unei distribuții normale, fiind astfel adecvate pentru analiza statistică.

### 3.3. Testul de fiabilitate

Există diverse variante de măsurare a fiabilității unui instrument – stabilitatea, fiabilitatea test-retest, fiabilitatea paralelă, consistența internă etc. În cadrul prezentului studiu, a fost utilizat coeficientul Cronbach alfa ( $\alpha$ ) pentru a măsura consistența internă a scalelor, ca măsură a fiabilității. Consistența internă a scalelor indică măsura în care itemii unei scale captează aceeași construcție. Ca regulă generală, coeficientul Cronbach alfa ar trebui să se situeze peste 0,7 (DeVellis, 2012).

**Tabelul 3** prezintă rezultatele testului de fiabilitate pentru respectivele variabile. Toate scalele au înregistrat valori de peste 0,7 ale coeficientului Cronbach alfa, indicând o bună consistență internă.

**Tabelul 1. Sumarul profilului respondenților**

Caracteristici	Frecvență	Procent
<b>Sex</b>		
Masculin	127	46,7
Feminin	145	53,3
<b>Vârsta (ani)</b>		
≤ 25	15	5,5
26 - 35	178	65,4
36 - 45	58	21,3
46 - 55	15	5,5
≥ 56	6	2,2
<b>Etnie</b>		
Malayeză	52	19,1
Chineză	162	59,6
Indiană	46	16,9
Altele	12	4,4
<b>Nivelul postului</b>		
Muncă de birou	2	0,7
Execuție	147	54,0
Management mediu	71	26,1
Management superior	26	9,6
Management general	10	3,7
Altele	16	5,9

Caracteristici	Frecvență	Procent
<b>Sector de activitate</b>		
Sector bancar și asigurări	49	18,0
Producție	34	12,5
Telecomunicații și IT	34	12,5
Auto	7	2,6
Alimentară	16	5,9
Construcții	19	7,0
Bunuri de consum cu mișcare rapidă	12	4,4
Divertisment și media	3	1,1
Comerț cu amănuntul	21	7,7
Servicii	42	15,4
Altele	35	12,9
<b>Dimensiunea companiei (număr de angajați)</b>		
≤ 20	27	9,9
21 - 100	66	24,3
101 - 500	80	29,4
501 - 1000	35	12,9
1001 - 5000	32	11,8
≥ 5001	32	11,8
<b>Formă de proprietate</b>		
Privată	235	86,4
Publică	37	13,6

Sursa: prelucrările autorilor

**Tabelul 2. Sumarul testului de normalitate**

Variabile	Asimetrie	Boltire
Atitudinea managementului față de participarea angajaților la luarea deciziilor	-0,012	-0,771
Formalizarea structurii	-0,079	-0,549
Sănătatea culturii	-0,371	-0,770
Relația <i>guanxi</i> între supervisor și subaltern	-0,005	-0,850
Eficacitatea comunicării intra-organizaționale	0,115	-0,691

Sursa: prelucrările autorilor

**Tabelul 3. Sumarul testului de fiabilitate**

Variabile	Cronbach alfa	Nr. de itemi
Atitudinea managementului față de participarea angajaților la luarea deciziilor	0,845	6
Formalizarea structurii	0,830	6
Sănătatea culturii	0,752	6
Relația <i>guanxi</i> între supervisor și subaltern	0,878	6
Eficacitatea comunicării intra-organizaționale	0,932	10

Sursa: prelucrările autorilor

### 3.4. Analiza corelației

Analiza corelației este utilizată pentru a examina intensitatea și direcția asocierii între două variabile. Coeficientul de corelație al lui Pearson ( $r$ ) este cel mai adesea utilizat pentru măsurarea corelației, luând valori între  $-1$  și  $+1$ . O valoare pozitivă indică prezența unei corelații pozitive (atunci când o variabilă crește, va crește și cealaltă), în timp ce o

valoare negativă indică prezența unei corelații negative (atunci când o variabilă crește, cealaltă descrește). În același timp, intensitatea relației este indicată de mărimea absolută a valorii. Cohen (1988) oferă următoarele repere pentru interpretarea intensității corelației:  $r \in [0,1; 0,29]$  (corelație slabă),  $r \in [0,3; 0,49]$  (corelație medie) și  $r \in [0,5; 0,99]$  (corelație puternică).

Variabile	Eficacitatea comunicării intra-organizaționale
Atitudinea managementului față de participarea angajaților la luarea deciziilor	$r = 0,726^{**}$
Formalizarea structurii	$r = 0,676^{**}$
Sănătatea culturii	$r = 0,793^{**}$
Relația <i>guanxi</i> între supervizor și subaltern	$r = 0,838^{**}$

Sursa: prelucrările autorilor

\*\* $p < 0,01$

### 3.5. Testarea ipotezelor

Regresia multiplă este utilizată pentru a investiga relația între variabilele independente și dependente, precum și pentru a testa efectul variabilei moderatoare. Pentru testarea ipotezelor, primul pas este de a examina relația dintre variabilele dependente și independente individuale ( $I_1$ ,  $I_2$  și  $I_3$ ). Se ia apoi în considerare și variabila moderatoare, pentru a determina dacă aceasta moderează relația între variabilele independente și cea dependentă ( $I_4$ ,  $I_5$  și  $I_6$ ).

*I<sub>1</sub>: O atitudine a managementului caracterizată printr-un nivel ridicat de participare a angajaților la luarea deciziilor va avea ca rezultat o comunicare intra-organizațională mai eficientă, iar relația dintre cele două este semnificativă.*

Există o corelație pozitivă puternică între stilul de conducere (atitudinea managementului față de participarea angajaților la luarea deciziilor) și eficacitatea comunicării intra-organizaționale ( $r = 0,726$ ). **Tabelul 5-1** (Modelul 1) prezintă rezultatele regresiei între stilul de conducere și eficacitatea comunicării intra-organizaționale. Cu un  $R^2$  ajustat de 0,526, variabila răspunde în procent de 52,6% de variația eficacității comunicării intra-organizaționale. Rezultatele

arată că stilul de conducere are o contribuție semnificativă la previzionarea eficacității comunicării intra-organizaționale ( $\beta = 0,726$ ,  $p = 0,000$ ). Prin aceasta, ipoteza 1 se confirmă.

*I<sub>2</sub>: Un nivel scăzut de formalizare influențează în mod pozitiv eficacitatea comunicării intra-organizaționale, iar relația dintre cele două este semnificativă.*

Există o corelație pozitivă puternică între structura organizațională (formalizarea structurii) și eficacitatea comunicării intra-organizaționale. ( $r = 0,676$ ). Conform **Tabelului 5-2** (Modelul 1), cu un  $R^2$  ajustat de 0,456, variabila este răspunzătoare în procent de 45,6% de variația eficacității comunicării intra-organizaționale. Rezultatele arată că structura organizațională are o contribuție semnificativă la previzionarea eficacității comunicării intra-organizaționale ( $\beta = 0,676$ ,  $p = 0,000$ ). Prin aceasta, ipoteza 2 se confirmă.

*I<sub>3</sub>: Cu cât cultura locului de muncă este mai sănătoasă, cu atât eficacitatea comunicării intra-organizaționale este mai ridicată, iar relația dintre cele două este semnificativă.*

Există o corelație pozitivă puternică între cultura locului de muncă (sănătatea culturii) și eficacitatea comunicării

intra-organizaționale. ( $r = 0,793$ ). Conform Tabelului 5-3 (Modelul 1), cu un  $R^2$  ajustat de 0,628, variabila previzionează în proporție de 62,8% variația eficacității comunicării intra-organizaționale. La rândul său, cultura locului de muncă are o contribuție semnificativă la previzionarea eficacității comunicării intra-organizaționale ( $\beta = 0,793$ ,  $p = 0,000$ ). Prin aceasta, ipoteza 3 se confirmă.

*I<sub>4</sub>: Relația guanxi dintre supervisor și subaltern moderează relația dintre atitudinea managementului față de participarea angajaților la luarea deciziilor și eficacitatea comunicării intra-organizaționale.*

Conform Tabelului 5-1, dacă doar stilul de conducere este introdus în regresie împreună cu eficacitatea comunicării intra-organizaționale (Modelul 1),  $R^2$  ajustat este de 0,526 ( $F = 301,420$ ,  $p = 0,000$ ). Cu toate acestea, la adăugarea relației *guanxi* dintre supervisor și subalterni (Modelul 2), variația totală crește la 71,3% ( $F = 337,876$ ,  $p = 0,000$ ). Relația *guanxi* dintre supervisor și subalterni răspunde de un procent suplimentar de 18,7% în variația eficacității comunicării, după controlarea stilului de conducere ( $R^2$  modificare =

0,188,  $F$  modificare = 117,402,  $p = 0,000$ ). În lumina acestui fapt, relația *guanxi* dintre supervisor și subalterni are un efect moderator și ipoteza 4 este acceptată. Atât variabilele independente ( $\beta = 0,185$ ,  $p = 0,000$ ) cât și cea moderatoare ( $\beta = 0,693$ ,  $p = 0,000$ ) rămân individual semnificative în previzionarea eficacității comunicării intra-organizaționale.

*I<sub>5</sub>: Relația guanxi între supervisor și subaltern moderează relația dintre formalizarea organizațională și eficacitatea comunicării intra-organizaționale.*

Conform Tabelului 5-2, Modelul 1, valoarea  $R^2$  ajustat este de 0,456 ( $F = 227,808$ ,  $p = 0,000$ ). La adăugarea relației *guanxi* între supervisor și subalterni, variația totală crește la 71,6% ( $F = 342,376$ ,  $p = 0,000$ ), aceasta răspunzând de un procent suplimentar de 26% în variația eficacității comunicării, după controlarea structurii organizaționale ( $R^2$  modificare = 0,260,  $F$  modificare = 248,294,  $p = 0,000$ ). Aceasta arată că relația *guanxi* între supervisor și subalterni are un efect moderator și ipoteza 5 este acceptată.

**Tabelul 5-1. Rezultatele regresiei stilului de conducere și eficacității comunicării intra-organizaționale (Modelul 1) și efectul moderator al relației guanxi dintre supervisor și subordonați (Modelul 2)**

Model	Variabile	B	Beta	$R^2$ ajustat	F	t	Sig.
1	(Constant)	1,027		0,526	301,420	7,751	0,000
	Stilul de conducere	0,738	0,726			17,361	0,000
2	(Constant)	0,750		0,713	337,876	7,131	0,000
	Stilul de conducere	0,188	0,185			3,563	0,000
	Relația <i>guanxi</i> între supervisor și subordonați	0,635	0,693			13,319	0,000

Variabila dependentă: Eficacitatea comunicării intra-organizaționale

Sursa: prelucrările autorilor

**Tabelul 5-2. Rezultatele regresiei structurii organizaționale și eficacității comunicării intra-organizaționale (Modelul 1) și efectul moderator al relației guanxi dintre supervisor și subordonați (Modelul 2)**

Model	Variabile	B	Beta	$R^2$ ajustat	F	t	Sig.
1	(Constant)	1,358		0,456	227,808	10,402	0,000
	Structura organizațională	0,694	0,676			15,093	0,000
2	(Constant)	0,763		0,716	342,376	7,509	0,000
	Structura organizațională	0,182	0,178			3,921	0,000
	Relația <i>guanxi</i> între supervisor și subordonați	0,654	0,714			15,757	0,000

Variabila dependentă: Eficacitatea comunicării intra-organizaționale

Sursa: prelucrările autorilor

**Tabelul 5-3. Rezultatele regresiei culturii locului de muncă și eficacității comunicării intra-organizaționale (Modelul 1) și efectul moderator al relației guanxi dintre supervizori și subordonați (Modelul 2)**

Model	Variabile	B	Beta	R <sup>2</sup> ajustat	F	t	Sig.
1	(Constant)	0,136		0,628	458,654	0,917	0,360
	Cultura locului de muncă	0,923	0,793			21,416	0,000
2	(Constant)	0,237		0,759	428,414	1,982	0,048
	Cultura locului de muncă	0,434	0,373			8,166	0,000
	Relația <i>guanxi</i> între supervizori și subordonați	0,509	0,556			12,173	0,000

Variabila dependentă: Eficacitatea comunicării intra-organizaționale.

Sursa: prelucrările autorilor

Atât variabilele independente ( $\beta = 0,178$ ,  $p = 0,000$ ), cât și cea moderatoare ( $\beta = 0,714$ ,  $p = 0,000$ ) rămân individual semnificative în previzionarea eficacității comunicării intra-organizaționale.

*I<sub>6</sub>*: Relația *guanxi* dintre supervizor și subaltern moderează relația între sănătatea culturii și eficacitatea comunicării intra-organizaționale.

Cultura locului de muncă este introdusă în Modelul 1 (Tabelul 5-3), explicând un procent de 62,8% din variația eficacității comunicării intra-organizaționale ( $F = 458,754$ ,  $p = 0,000$ ). În următoarea etapă este adăugată și relația *guanxi* dintre supervizori și subalterni (Modelul 2), ceea ce conduce la un  $R^2$  ajustat mai ridicat, egal cu 0,759 ( $F = 428,414$ ,  $p = 0,000$ ). Relația *guanxi* dintre supervizori și subalterni este responsabilă de creșterea cu 13,1% a variației eficacității comunicării intra-organizaționale ( $R^2$  modificare = 0,132,  $F$  modificare = 148,171,  $p = 0,000$ ). Din acest motiv, ipoteza 6 este acceptată. Atât variabilele independente ( $\beta = 0,373$ ,  $p = 0,000$ ), cât și cea moderatoare ( $\beta = 0,556$ ,  $p = 0,000$ ) rămân individual semnificative în previzionarea eficacității comunicării intra-organizaționale.

#### 4. Discutarea rezultatelor

Prima întrebare a cercetării a vizat relația dintre stilul de conducere și eficacitatea comunicării intra-organizaționale. Rezultatele analizei statistice arată că un stil de conducere caracterizat printr-un grad mai ridicat de participare a angajaților la luarea deciziilor are o influență pozitivă asupra eficacității comunicării intra-organizaționale. Acest rezultat este similar celor obținute de Tourish și Robson (2006), Denning (2008), Arkla (2011) și Jensen (2014). În același timp, rezultatul

este unul așteptat, întrucât managerii democratici își tratează angajații ca pe niște parteneri capabili, aportul acestora în aspectele semnificative este unul dorit, iar sugestiile angajaților sunt luate în considerare în procesul decizional. Pe de altă parte, o abordare non-participativă tinde să creeze un mediu supresiv, în care accentul se pune pe comunicarea de sus în jos, *feedback*-ul angajaților este descurajat, iar schimbul de informații importante în timp util este restricționat.

Cea de-a doua întrebare a cercetării a avut în vedere relația dintre structura organizațională și eficacitatea comunicării intra-organizaționale. Similar studiilor precedente, un nivel mai redus de formalizare conduce la creșterea eficacității comunicării intra-organizaționale, întrucât flexibilitatea permite transmiterea de informații între părțile relevante mai direct, distorsiunile și pierderile de informație fiind minimizate. Acest rezultat este susținut și de Hage, Aiken și Marrett (1971), precum și de Guo și Sanchez (2009). Deși un grad ridicat de formalizare este de ajutor în separarea mai clară a sarcinilor și responsabilităților, acesta creează o structură rigidă, în cadrul căreia îndepărtarea de la lanțul de comandă stabilit pentru comunicare este descurajat (chiar și în perioadele critice), iar angajații sunt monitorizați în permanență, pentru a se asigura respectarea regulilor. Creșterea și prelucrarea diferitelor aspecte are nevoie de mai mult timp în cadrul organizațiilor formalizate, dată fiind prezența blocajelor ierarhice ale comunicării. Ca rezultat, informația este întârziată și distorsionată, întrucât comunicația trebuie să traverseze mai multe paliere (afectarea eficacității comunicării).

Cea de-a treia întrebare a cercetării a vizat studiul relației dintre cultura locului de muncă și eficacitatea comunicării intra-organizaționale. S-a demonstrat că o cultură mai sănătoasă a locului de muncă (transparentă și cooperantă)

are o influență pozitivă asupra eficacității comunicării. Acest rezultat este similar constatărilor formulate de Brown și Starkey (1994), Bielaszka-DuVernay (2007) și Carrison (2010). Într-un mediu caracterizat prin cooperare, angajații se consideră membri de valoare și de încredere ai organizației, muncind împreună pentru a atinge obiectivele organizației. Comunicarea tinde să fie mai sinceră, deschisă și bine-intenționată atunci când oamenii lucrează bine împreună și împărtășesc relații de încredere. Pe de altă parte, într-o cultură nesănătoasă a locului de muncă, caracterizată prin rivalitate, lipsă de încredere și reacții negative la *feedback*-uri constructive, oamenii păstrează informațiile pentru ei înșiși și se abțin de la a semnaliza probleme, dacă nu este strict necesar. Acest comportament frânează comunicarea eficientă și are ca rezultat întârzieri în identificarea și rezolvarea problemelor.

Cea de-a patra întrebare a cercetării și-a propus să determine dacă relația *guanxi* dintre supervizori și subalterni are un efect moderator asupra factorilor mediului organizațional identificați și eficacitatea comunicării intra-organizaționale. Rezultatele arată că o relație *guanxi* strânsă între supervizori și subordonați are un efect moderator pozitiv asupra tuturor celor trei relații între (i) stilul de conducere și eficacitatea comunicării, (ii) structura organizațională și eficacitatea comunicării și (iii) cultura locului de muncă și eficacitatea comunicării. Introducerea relației *guanxi* între supervizori și subalterni în toate cele trei cazuri are ca rezultat creșterea gradului de determinare a variației eficacității comunicării intra-organizaționale, față de intervenția celor trei variabile independente. În prezența unei relații *guanxi* strânse între supervizori și subalterni, se raportează creșterea frecvenței, a multi-direcționalității și a calității comunicării. Această evoluție este susținută și de constatările studiilor anterioare asupra schimburilor sociale, conform cărora creșterea calității relației dintre supervizori și subalterni are o influență pozitivă asupra comportamentelor orientate spre afiliere, direcționate către susținerea funcționării fără sincope a organizației, cum ar fi sprijinirea colegilor de muncă, rezolvarea în comun a problemelor și facilitarea comunicării (Whiting, Podsakoff și Pierce, 2008; Zhang, Li și Harris, 2015).

## Concluzii

### Implicații teoretice

Studiul aduce două contribuții principale la literatura existentă. În primul rând, susține dezvoltarea literaturii pe tema comunicării organizaționale prin consolidarea

principalilor factori ai mediului organizațional (cum ar fi stilul de conducere, structura organizațională și cultura locului de muncă) și examinează impactul acestora asupra eficacității comunicării intra-organizaționale (nu s-a identificat o astfel de inițiativă în cadrul studiilor anterioare). Constatările prezentului studiu demonstrează că un stil de conducere mai participativ, o structură organizațională mai puțin formalizată și o cultură mai sănătoasă a locului de muncă au o influență pozitivă asupra eficacității comunicării în cadrul organizației.

În al doilea rând, studiul contribuie la dezvoltarea literaturii pe tema relației *guanxi* între supervizori și subalterni, un domeniu relativ nou, dar care este acceptat pe scară tot mai largă în domeniul academic, pe măsură ce tot mai mulți cercetători recunosc faptul că teoria schimbului lider-membru (teoria LMX) nu este suficientă, pentru a capta multivalența schimburilor între supervizori și subalterni. În timp ce majoritatea studiilor se concentrează asupra antecedentelor și rezultatelor relației *guanxi* între supervizori și subalterni, prezenta lucrare contribuie la înțelegerea efectului moderator al acestei relații. S-a concluzionat că o relație *guanxi* strânsă între supervizori și subalterni are un efect moderator pozitiv asupra tuturor celor trei relații între (i) stilul de conducere și eficacitatea comunicării, (ii) structura organizațională și eficacitatea comunicării și (iii) cultura locului de muncă și eficacitatea comunicării. Relațiile personale puternice între supervizori și subalterni au ca rezultat intensificarea legăturilor emoționale, sprijinului și preocupării, a interdependenței și obligațiilor reciproce (Chen ș.a., 2009). Independent de limitele și rigiditatea mediului, managerii și angajații cu o relație *guanxi* strânsă comunică mai frecvent pe canale de comunicare informale și își transmit mai multe informații (Bian, 2006), se caracterizează printr-o probabilitate mai mare de a se angaja în dialoguri deschise (Chen și Tjosvold, 2007) și în rezolvarea în comun a problemelor (Hwang, 1997), crescând prin aceasta eficacitatea comunicării.

### Implicații practice

Importanța unei comunicări intra-organizaționale eficiente nu poate fi supraevaluată. Într-un mediu în care oameni cu experiență și personalități diferite interacționează zilnic, comunicarea eficientă sprijină coordonarea așteptărilor, facilitează rezolvarea problemelor, construiește relații de cooperare și canalizează eforturile angajaților spre atingerea unor obiective comune (Robson, Skarmas și Spyropoulou, 2006). Majoritatea eforturilor de a îmbunătăți comunicarea se referă la înscrierea angajaților la cursuri

de comunicare, organizarea de sesiuni de *teambuilding* pentru îmbunătățirea muncii în echipă, sau realizarea de investiții în tehnologie de comunicare de ultimă generație. Cu toate acestea, rezultatele prezentului studiu arată că managerii ar trebui să acorde atenție și creării unui mediu care să încurajeze comunicarea deschisă, sugestiile și *feedback*-ul.

Indivizii care ocupă funcții de conducere în organizații ar trebui să aloce timp pentru a reflecta cu privire la stilurile lor de conducere. Abordări de management non-participativ pierd rapid popularitate în actualul mediu de afaceri dinamic. În schimb, un număr tot mai mare de autori au pledat pentru ca organizațiile să treacă la abordări mai participative, pentru a încuraja comunicarea deschisă și a permite angajaților să aibă un cuvânt de spus în deciziile care îi afectează (Longest, Rakich și Darr, 2005; Guo și Sanchez, 2009). Astfel, e mai probabil ca angajații să dezvolte un sentiment de proprietate referitor la organizațiile lor, să devină mai dedicați muncii lor, să simtă mai multă satisfacție la locul de muncă și să fie mai dispuși să comunice.

Structurile organizatorice ultra-formalizate se dovedesc a fi negativ asociate cu eficacitatea comunicării. În acest context și având în vedere necesitatea de luare a deciziilor rapide în lumea dinamică de astăzi, este în interesul unei organizații să adopte o structură mai puțin formalizată și mai flexibilă pentru a-i încuraja pe angajați să ia decizii în limite clar definite, precum și să ofere acces direct la persoanele aflate pe nivelurile superioare de conducere pentru a raporta probleme urgente. Acest lucru se poate realiza prin practicarea politicilor ușilor deschise, organizarea de reuniuni ocazionale la primărie, crearea cutiilor pentru sugestii și utilizarea în acest sens a tehnologiilor de comunicare cum ar fi *e-mail*, aplicații de tip *chat* în timp real și forumuri *online*.

Cultura la locul de muncă joacă un rol imens în modelarea așteptărilor și comportamentelor membrilor unei organizații. Prin urmare, este esențial să se creeze o cultură care să conducă la comunicare onestă și *feedback*-uri. Hills (2013) subliniază faptul că un accent puternic pe transparență, corectitudine, integritate, munca în echipă și obiective comune pot contribui la îmbunătățirea eficienței comunicării, deoarece angajații se concentrează pentru a acționa în interesul organizației și mai puțin pentru câștiguri egoiste. Într-un astfel de mediu, angajații sunt mai dispuși să se ajute reciproc, să rezolve problemele în mod colectiv și primesc pozitiv criticile constructive.

Aceasta reprezintă abordarea holistică în rezolvarea problemelor, înlocuind simpla modificare a mediului organizațional, în speranța că eficacitatea comunicării se va îmbunătăți substanțial peste noapte. Eforturile care presupun schimbări structurale și culturale semnificative întâmpină rezistență și, de aceea, răbdarea, perseverența, sistemele de motivare și manifestarea de către lideri a unor comportamente dorite sunt esențiale în producerea schimbării necesare pentru creșterea eficacității comunicării.

Mai presus de orice condiții de mediu, relațiile personale strânse cresc motivația supervizorilor și subalternilor de a se angaja mai frecvent în conversații. În timp ce schimbarea structurii și culturii unei organizații poate lua timp, stabilirea unei bune relații *guanxi* între supervizori și subalterni poate fi realizată într-un interval de timp mult mai scurt. Managerii și angajații nu ar trebui să își restrângă interacțiunea doar la mediul profesional, ci ar trebui să exprime interes reciproc față de viața personală, respectiv față de familie, *hobby*-uri și sănătate. Este probabil ca, în acest fel, ambele părți să se simtă mai legate la nivel emoțional, să manifeste încredere reciprocă, să dobândească simțul reciprocității și obligației și să fie mai disponibili pentru o comunicare deschisă. Cu toate acestea, managerii trebuie să evite să devină invazivi în stabilirea unei relații *guanxi*, pe care angajații să o perceapă ca pe o violare a intimității, precum și să se asigure că ambele părți vor rămâne loiale organizației și nu vor folosi *guanxi* în scopuri personale.

### Limite și recomandări pentru cercetări viitoare

Prezentul studiu are anumite limite. În primul rând, se bazează pe un eșantion relativ scăzut, respondenții provenind preponderent din Regiunea centrală (Kuala Lumpur și Selangor). Dimensiunea redusă a eșantionului limitează reprezentativitatea răspunsurilor pentru o populație mai vastă. Faptul că respondenții provin preponderent din Regiunea centrală restrânge gradul de generalitate, întrucât caracteristicile demografice și experiența locuitorilor din Kuala Lumpur și Selangor pot diferi de cele ale locuitorilor altor regiuni. Studiile viitoare ar trebui să aibă în vedere un eșantion mai larg, precum și să colecteze informații din regiuni diferite, pentru a crește gradul de generalitate a constatărilor.

Chestionarele au fost gestionate de către autori, iar interpretarea acestora se bazează pe modul în care au fost înțelese de respondenți. Există posibilitatea ca respondenții să fi înțeles greșit anumite afirmații din cadrul chestionarului, fapt care ar putea vicia răspunsurile. Pe

viitor, acest pericol ar putea fi diminuat prin alocarea unui volum mai mare de timp pentru desfășurarea sondajului, care să îi permită cercetătorului să explice în detaliu respondenților itemii chestionarului. Riscul unor denaturări în interpretare ar putea, de asemenea, fi minimizat prin traducerea chestionarului și în alte limbi, cum ar fi malaieza bahasa, chineza și tamila.

Există posibilitatea ca prezentul studiu să nu fie exhaustiv și să fi omis anumiți factori ai mediului organizațional care afectează eficacitatea comunicării intra-organizaționale, cum ar fi constrângerile de timp și distanța fizică între angajații companiei. Acești factori ar putea fi incluși în studiile viitoare, prin explorarea relațiilor asociate.

În sfârșit, constatările prezentului studiu sunt influențate de contextul cultural în care a fost desfășurată

cercetarea. Mai exact, datele au fost colectate în Malaezia care, în cele mai multe privințe, corespunde profilului cultural asiatic, cu tendințe spre colectivism și centrat pe relații (relații *guanxi* mai strânse). Astfel, constatările vor fi diferite în cazul unor națiuni cu orientare spre individualism și rezultate. Pe aceste considerente, repetarea studiului în alte țări și compararea rezultatelor obținute ar putea reprezenta o inițiativă interesantă.

### Recunoașteri

Această cercetare a fost finanțată prin intermediul unui contract de cercetare cu Universitatea din Malaya din cadrul Programului de Proiecte Cercetare Exploratorie ERGS (Exploratory Research Grant Scheme) nr. RP030D-15SBS.

### BIBLIOGRAFIE

- Allen, M.W. (1992), Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor, *Communication Quarterly*, vol. 40, nr. 4, pp. 357-367, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/01463379209369852>.
- Arklan, U. (2011), Intra-organizational communication and leadership: An interactive approach, *African Journal of Business Management*, vol. 5, nr. 26, pp. 10294 – 10302, DOI: <http://dx.doi.org/10.5897/AJBM11.1434>.
- Barnlund, D. C. (1962), Toward a Meaning-Centered Philosophy of Communication, *Journal of Communication*, vol. 12, nr. 4, pp. 197-211, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-2466.1962.tb01547.x>.
- Barnlund, D.C. (1970), A transactional model of communication, In KK. Sereno and C.D. Mortensen, *Foundations of Communication Theory*, New York: Harper and Row.
- Berelson, B. și Steiner, G. A. (1964), *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*, Oxford: Harcourt, Brace and World Publishing.
- Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh, N., Hashmi, M.A. și Shaikh, F.M. (2012), The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction, *International Business Research*, vol. 5, nr. 2, pp. 192 – 201, DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>.
- Bian, Y. (2006), Guanxi, In J. Beckert and M. Zafirovski (Eds.), *International Encyclopedia of Economic Sociology*, pp. 312–314, New York: Routledge.
- Bielaszka-DuVernay, C. (2007), How to get the bad news you need, *Harvard Management Update*, vol. 12, nr. 1, pp. 3-5, [online] Disponibil la: <https://hbr.org/2008/04/how-to-get-the-bad-news-you-need>, [Accesat pe 11 august 2016].
- Brown, A.D. și Starkey, K. (1994), The Effect of Organizational Culture on Communication and Information, *Journal of Management Studies*, vol. 31, nr. 6, pp. 807-828, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00640.x>.
- Carrison, D. (2010), Does your management style inhibit communication? *Industrial Management*, vol. 52, nr. 5, p. 6, [online] Disponibil la: <https://www.iienet2.org/details.aspx?id=22646>, [Accesat pe 11 august 2016].
- Carrison, D. (2013), Pushing subordinates to communicate clearly, *Industrial Management: the magazine for better management in industry*, vol. 55, nr. 2, pp. 6-7.
- Chen, X.P. și Chen, C.C. (2004), On the Intricacies of the Chinese guanxi: A Process Model of Guanxi Development, *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 21, nr. 3, pp. 305-324, DOI: <http://dx.doi.org/10.1023/B:APJM.0000036465.19102.d5>.
- Chen, Y.F. și Tjosvold, D. (2007), Guanxi and leader member relationships between American managers and Chinese employees: open-minded dialogue as

- mediator, *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 24, nr. 2, pp. 171- 189, DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-006-9029-9>.
14. Chen, Y.F., Friedman, R., Yu, E., Fang, W. și Lu, X. (2009), Supervisor – Subordinate Guanxi: Developing a Three-Dimensional Model and Scale, *Management and Organization Review*, vol. 5, nr. 3, pp. 375 – 399, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2009.00153.x>.
  15. Cohen, J.W. (1988), *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
  16. Croucher, S.M. și Cronn-Mills, D. (2014), *Understanding Communication Research Methods: A Theoretical and Practical Approach*, London: Routledge.
  17. De Ridder, J.A. (2004), Organisational communication and supportive employees, *Human Resource Management Journal*, vol. 14, nr. 3, pp. 20-30, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00124.x>.
  18. Denning, S. (2008), The Secret Language of Leadership, *Leader to Leader*, vol. 48, pp. 14-19.
  19. DeVellis, R.E. (2012), *Scale development: Theory and applications*, 3<sup>rd</sup> Edition, California: Sage Publication.
  20. Farh, J., Tsui, A.S., Xin, K. și Cheng, B. (1998), The Influence of Relational Demography and Guanxi: The Chinese Case, *Organization Science*, vol. 9, nr. 4, pp. 471-488, Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2640274>.
  21. Fielding, M. (2006), *Effective Communication in Organizations*, 3<sup>rd</sup> Edition, Cape Town: Juta and Company Ltd.
  22. Gavin, M.B. și Mayer, R.C. (2005), Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, vol. 48, nr. 5, pp. 874-888, Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/20159703>.
  23. George, D. și Mallery, M. (2010), *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 10<sup>th</sup> Edition, Boston: Pearson Education.
  24. Grunig, J.E. (1992), Symmetrical systems of internal communication, In J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
  25. Guo, K. și Sanchez, Y. (2009), Workplace Communication, Chapter 4, pp. 71-101, in *Organizational Behavior, Theory and Design in Health Care*, Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.
  26. Hage, J. (1980), *Theories of Organizations: Form, Processes and Transformation*, New York: John Wiley.
  27. Hage, J. și Aiken, M. (1969), Routine technology, social structure and organizational goals, *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, nr. 3, pp. 366-376, DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2391132>.
  28. Hage, J., Aiken, M. și Marrett, C.B. (1971), Organization Structure and Communications, *American Sociological Review*, vol. 36, nr. 5, pp. 860-871, Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2093672>.
  29. Hills, L. (2013), Overcoming the Ten Most Common Barriers to Effective Team Communication, *The Journal of Medical Practice Management*, vol. 29, nr. 2, pp. 99-103, [online] Disponibil la: [http://www.greenbranch.com/images/mpm/sample\\_issue/SampleIssueMPM/HTML/index.html#42](http://www.greenbranch.com/images/mpm/sample_issue/SampleIssueMPM/HTML/index.html#42), [Accesat pe 11 august 2016].
  30. Hoben, J.B. (1954), English Communication at Colgate Re-examined, *Journal of Communication*, vol. 4, nr. 3, pp. 76-83, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-2466.1954.tb00232.x>.
  31. Hwang, K.K. (1997), Guanxi și Mientze: Conflict Resolution in Chinese Society, *Intercultural Communication Studies*, vol. 7, nr. 1, pp. 17-42.
  32. Jensen, J. (2014), From Me to We, *Leadership Excellence Essentials*, vol. 31, nr. 4, p. 65, [online] Disponibil la: <https://www.google.ro/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewiS8qaw-LnOAhUoEJoKHTYRBC0QFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.hr.com%2Fen%3Ft%3D%2FdocumentManager%2Fsfdoc.file.supply%26fileID%3D1398842207076&usg=AFQjCNGGspY7bh2Hwh4dKb2RzdoUhSKmeg>, [Accesat pe 11 august 2016].
  33. Jo, S. și Shim, S. (2005), Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships, *Public Relations Review*, vol. 31, nr. 2, pp. 277-280, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.02.012>.
  34. Kalla, H.K. (2005), Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10, nr. 4, pp. 302-314, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280510630106>.
  35. Keyton, J. (2011), *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*, 2<sup>nd</sup> Edition, California: SAGE Publications Ltd.

36. Lewin, K., Lippit, R. și White, R.K. (1939), Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, *Journal of Social Psychology*, vol. 10, nr. 2, pp. 269-308, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.
37. Longest, B.B., Rakich, J.S. și Darr, K. (2000), *Managing health services organizations*, 4th Edition, Baltimore: Health Professions Press, Inc.
38. Miller, G.R. (1966), On defining communication: Another stab, *Journal of Communication*, vol. 16, nr. 2, pp. 88-98, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-2466.1966.tb0020.x>.
39. Ng, T.W., Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M. și Wilson, M.G. (2006), Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, nr. 3, pp. 474-489, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>.
40. Park, J., Lee, S. și Lee, J. (2014), Communication effectiveness on IT service relationship quality, *Industrial Management and Data Systems*, vol. 114, nr. 2, pp. 321-336, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-04-2013-0186>.
41. Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. și Turner, C. (1968), Dimensions of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, nr. 1, pp. 65-105.
42. Quirke, B. (2008), *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*, Burlington, VT: Gower.
43. Robson, M.J., Skarmeas, D. și Spyropoulou, S. (2006), Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions, *International Marketing Review*, vol. 23, nr. 6, pp. 585 – 609, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02651330610712120>.
44. Ruesch, J. (1957), Technology and social communication, In: *Communication Theory and Research* (Lee Thayer ed.), Springfield: Thomas.
45. Scott, J.T. (2005), *The Concise Handbook of Management: A Practitioner's Approach*, New York: The Haworth Press.
46. Sekaran, B. și Bougie, R. (2013), *Research Methods for Business – A Skill-Building Approach, 6<sup>th</sup> Ed.*, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
47. Smidts, A., Pruyn, A.T.H. și Van Riel, C.B. (2001), The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, vol. 44, nr. 5, pp. 1051 – 1062, Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3069448>.
48. Smith, P.B., Huang, H.J., Harb, C. și Torres, C. (2012), How Distinctive Are Indigenous Ways of Achieving Influence? A Comparative Study of Guanxi, Wasta, Jeitinho and "Pulling Strings". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 43, nr. 1, pp. 135-150, DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0022022110381430>.
49. Tourish, D. și Robson, P. (2006), Sensemaking and the Distortion of Critical Upward Communication in Organizations, *The Journal of Management Studies*, vol. 43, nr. 4, pp. 711-730, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00608.x>.
50. Tsui, A.S. și Farh, J.L. (1997), Where Guanxi Matters: Relational Demography and Guanxi in the Chinese Context, *Work and Occupations*, vol. 24, nr. 1, pp. 56-79, DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0730888497024001005>.
51. van Muijen, J.J. (1999), Organizational culture: The focus questionnaire, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, nr. 4, pp. 551-568, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/135943299398168>.
52. Wagner, J.A. și Hollenbeck, J.R. (1992), *Management of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
53. Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. și Pierce, J.R. (2008), Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, nr. 1, pp. 125-139, DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.125>.
54. Whitworth, B. (2011), Internal communication, In T. Gillis (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication*, 2<sup>nd</sup> Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
55. Wong, C., Tinsley, C., Law, K. și Mobley, W.H. (2003), Development and validation of a multidimensional measure of guanxi, *Journal of Psychology Chinese Societies*, vol. 4, nr. 1, pp. 43–69, Identifier: <http://hdl.handle.net/1783.1/13825>.
56. Zait, D. (2002), *Management Intercultural*, București: Editura Economică.
57. Zhang, X.A., Li, N. și Harris, T.B. (2015), Putting non-work ties to work: The case of guanxi in supervisor – subordinate relationships, *The Leadership Quarterly*, vol. 26, nr. 1, pp. 37 – 54, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.008>.