

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

Claudia L. Rus¹, Adriana Băban², Saul N. de Jesus³

Abstract

This study analyzes the research that have examined team learning in relation to work team effectiveness in terms of sample, research design, methods of data gathering, and theoretical aspects investigated. This analysis was conducted to reveal potential moderators of the relationship between these two concepts. The results reveal that in the analyzed studies the two concepts were preponderantly examined with project, services and multiple teams and self-report methods. All studies used a cross-sectional design. Most frequently, team learning was studied as a process in terms of learning behaviors and examined in relation to perceived performance as a criterion of work team effectiveness. The studies that have analyzed team learning as a one-dimensional concept suggest its positive relationship with work team effectiveness but those that have measured it as a multidimensional concept provide inconsistent results for this relation.

Keywords: team learning, work team effectiveness, synthesis

Résumé

Cette étude analyse les recherches qui ont examiné l'apprentissage en équipe par rapport l'effectivité de l'équipe de travail en termes d'échantillon, la conception de recherche, les méthodes pour collecter les données et les aspects théoriques étudiés. Les résultats révèlent que la relation de ces deux concepts a été prépondérante examinée avec des équipes de projet, des services et multiples et des méthodes d'auto-évaluation pour collecter les données. Toutes les études ont utilisé une conception de recherche transversale. Le plus souvent, l'apprentissage en équipe a été examiné comme un processus en termes de comportements d'apprentissage et examiné par rapport à la performance perçue comme un critère d'efficacité de l'équipe de travail. Les études qui ont analysé l'apprentissage de l'équipe comme un concept unidimensionnel suggéraient sa relation positive avec l'effectivité de l'équipe du travail, mais ceux qui l'ont mesurée multidimensionnel fournirent des résultats incohérents pour cette relation.

Mots clés: l'apprentissage de l'équipe, l'effectivité de l'équipe du travail, la synthèse

Rezumat

Acest studiu analizează cercetările care au examinat învățarea echipei în relație cu efectivitatea echipei de muncă sub aspectul eșantionului, designului de cercetare, metodei de colectare a datelor și aspectelor teoretice investigate. Această analiză a fost realizată cu scopul de a identifica potențiali moderatori ai relației dintre cele două concepte. Rezultatele arată că în studiile analizate, aceste două concepte au fost examinate preponderent cu echipe de proiect, servicii și multiple metode auto-declarative de colectate a datelor. Toate studiile au utilizat un design transversal. Cel mai frecvent, învățarea echipei a fost studiată ca proces, cu accent pe comportamentele de

¹ Universitatea Babeș-Bolyai.
Adresă de corespondență: claudiarus@psychology.ro

² Universitatea Babeș-Bolyai.

³ University of Algarve.

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

învățare, și examinată în relație cu performanța percepută ca și criteriu al efectivității echipei de muncă. Studiile care au analizat învățarea echipei ca un concept unidimensional sugerează existența unei relații pozitive cu efectivitatea echipei iar cele care l-au măsurat ca un concept multidimensional oferă rezultate inconsistente privind această relație.

Cuvinte cheie: învățarea în echipă, efectivitatea echipei de muncă, sinteză

Introducere

Natura dinamică a mediului în care operează echipele de muncă generează nevoia ca o echipă să învețe continuu (Zaccaro, Ely, & Shuffler, 2008). Savelsbergh, van der Heijden și Poell (2010), evaluând atitudinile membrilor unor echipe de muncă și ale liderilor acestora față de factorii pe care îi consideră importanți pentru performanța echipei, au evidențiat un acord puternic între cele două categorii de participanți privind importanța comportamentelor de învățare ale echipei ca indicator al învățării în echipă.

În literatura de specialitate, pot fi regăsite multiple definiții ale conceptului de învățare în echipă (London & Sessa, 2007). Însă în ciuda volumului de definiții, există un nivel considerabil de ambiguitate în definirea acestui concept (Wilson, Goodman, & Cronin, 2007; Zaccaro et al., 2008). Decuyper, Dochy și Van den Bossche (2010) au identificat în literatura de specialitate aproximativ 30 de definiții și descrieri. Unele dintre aceste definiții pun accent pe procesul de învățare în echipă (Edmondson, 1999, Gibson & Vermeulen, 2003), pe învățare ca rezultat (Ellis et al., 2003), iar altele conceptualizează învățarea în echipă atât în termeni de proces, cât și de rezultat (Argote, Gruengeld, & Naquin, 2001). Definițiile învățării ca proces adesea cuprind aspecte precum reflecția și acțiunea (Edmondson, 1999; Gibson & Vermeulen, 2003), împărtășirea și procesarea cunoștințelor, realizarea îmbunătățirii rezultatelor (Edmondson, 2002; Gibson, 2001; Kolb, 1984; apud. Jehn & Rupert, 2008). În cadrul acestei perspective procesuale, învățarea a fost conceptualizată ca o serie de activități (e.g., achiziția informației; van Woerkom, & Croon, 2009) sau de comportamente de învățare (e.g., discutarea, detectarea și corectarea erorilor; Edmondson, 1999). Pe de altă parte, în definițiile care vizează învățarea ca rezultat, acest concept este descris în termeni de

schimbări la nivelul cunoștințelor membrilor echipei care rezultă din interacțiunile acestora (Argote et al., 2001; Ellis et al., 2003).

Creșterea ponderii utilizării echipelor de muncă în cadrul organizațiilor moderne contribuie și la intensificarea preocupărilor privind îmbunătățirea efectivității acestora (Singh & Muncherji, 2007). Conceptul de *eficacitate* a echipei de muncă este diferit de cel de *eficiență* (măsura în care echipa realizează sarcinile care îi revin cu o utilizare optimă a resurselor disponibile) sau *auto-eficacitatea colectivă* a echipei de muncă (convingerea membrilor echipei că aceasta poate fi performantă în viitor) (Curșeu, 2007). În încercarea de a schița ceea ce constituie eficacitatea echipei, Piña, Martínez și Martínez (2008) disting pe baza literaturii de specialitate două categorii de modele. Prima categorie definește eficacitatea echipei ca un concept unidimensional și utilizează măsurători obiective ale performanței echipei sau ale productivității. Cea de-a doua categorie de modele consideră acest concept ca fiind unul complex, multidimensional. Din această categorie, cel mai cunoscut model este cel propus de Hackman (1987; apud. Singh & Muncherji, 2007) care conceptualizează eficacitatea echipelor de muncă prin trei criterii:

1. *performanța sau rezultatele echipei* (e.g., rezultate obiective ale echipei și evaluările subiective ale acestora) reflectă măsura în care un grup își realizează scopurile și gradul în care rezultatul satisface misiunea pentru care a fost alcătuit.

2. *viabilitatea percepută a echipei de a continua să lucreze împreună în viitor*. Această variabilă a fost descrisă de unii autori ca fiind sentimentul de apartenență la grup (similar coeziunii sociale) (Mathieu et al., 2008), în timp ce alții o operaționalizează prin satisfacția membrilor, climatul sau atmosfera, angajamentul și coeziunea echipei (Balkundi & Harrison, 2006). Din acest

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

motiv, viabilitatea echipei de muncă a devenit un termen generic pentru o varietate de constructe diferite (Mathieu et al., 2008).

3. *satisfacția membrilor echipei de muncă* (dacă membrii echipei au reacționat negativ la aceasta experiență, atunci costurile realizării cu succes a sarcinii sunt probabil mult mai mari decât satisfacția trăită) (Jordan, Feild, & Armenakis, 2002; Tekleab, Quigley, & Tesluk, 2009).

În prezent, pe lângă aceste criterii, se acordă o atenție crescută inovației echipei ca indicator al eficacității echipei, fie că este abordată ca proces sau rezultat (Gil, Alcover, & Peiró, 2005; Mathieu et al., 2008).

Cu toate că studii anterioare au evidențiat relația dintre învățarea în echipă și competitivitate, legătura dintre învățarea în echipă și performanța echipei a fost examinată într-un număr redus de studii (Chan, Pearson, & Entreklin, 2003) și având la bază perspective teoretice diferite (Mo & Xie, 2009). Unele dintre aceste studii au evidențiat natura pozitivă a asocierii dintre aceste două concepte (Edmondson, 1999). Însă, alte studii au concluzionat că învățarea în echipă are un efect negativ asupra performanței echipei (Lewis, 2003; apud. Mo & Xie, 2009). Astfel, literatura de specialitate oferă rezultate contradictorii privind relația învățării în echipă și eficacitatea echipei de muncă. În încercarea de a explica aceste rezultate contradictorii, unii autori au sugerat faptul că deși, învățarea în echipă este definită ca un proces multidimensional, de cele mai multe ori acest concept este măsurat ca un proces unidimensional (Savelsbergh, van der Heijden, & Poell, 2009). Cu toate că există analize privind învățarea în echipă, acestea s-au focalizat mai mult pe organizarea diferitelor aspecte ale literaturii de specialitate și ale rezultatelor obținute (Edmondson, Dillon, & Roloff, 2007) sau pe aspecte metodologice ale unor studii selective privind învățarea în echipă din perspectiva unei singure definiții oferite acestui concept (Goodman & Dabbish, 2011). În cadrul acestor studii, nu s-a insistat însă asupra analizei modului în care a fost studiată învățarea echipei în relație cu eficacitatea echipei de muncă care ar putea avea implicații asupra relației dintre aceste două concepte, cu toate că a fost sugerat faptul că învățarea în echipă de muncă este un factor

important al eficacității acesteia (Decuyper, Dochy, & Van den Bossche, 2011).

În contextul informațiilor prezentate anterior, realizarea unei analize a studiilor empirice care au examinat învățarea în echipă în relație cu eficacitatea echipei de muncă ar permite evidențierea unor factori de ordin teoretic și metodologic care ar putea avea un rol explicativ pentru rezultate inconsistente privind relația dintre aceste două concepte. Astfel, în studiul de față ne propunem:

1. Identificarea metodologiei utilizate în studiul învățării în echipă în raport cu eficacitatea echipei de muncă sub aspectul eșantionului (mărimea eșantionului, tipul de echipă, contextul organizațional din care au provenit echipele de muncă), al tipului de design de cercetare, al nivelului de raportare a rezultatelor (individual, de grup), al metodei și al sursei de colectare a datelor.

2. Identificarea aspectelor învățării în echipă și ale eficacității echipei de muncă care au fost examinate în cadrul studiilor empirice sub aspectul perspectivei teoretice adoptate și a naturii multidimensionale a constructului studiat.

Metodă

Selectarea studiilor

Identificarea studiilor relevante pentru această analiză a fost realizată printr-o căutare computerizată în bazele de date internaționale reprezentate de Web of Science, PsychArticles (EbscoHost), PsychInfo (EbscoHost) și Psychology and Behavioral Sciences Collection (EbscoHost). Cuvintele după care s-a făcut căutarea au fost: *team learning and workteam effectiveness, team learning and work team performance, grouplearning and workgroup effectiveness, group learning and workgroup performance*. Perioada de căutare a studiilor a fost cea cuprinsă între data de început permisă de baza de date (1899 – ISI Web of KnowledgeSM, 1894 – PsychArticles, 1800 – PsychInfo, 1965 – PsychologyandBehavioralSciencesCollection) și 31.07.2010. În total, au fost generate 3439 de lucrări dintre care au fost selectate doar cele publicate în limba engleză.

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

Pentru a fi incluse în analiză, studiile trebuiau: (a). să abordeze învățarea în echipă în relație cu efectivitatea echipei utilizând echipe de angajați în mediul organizațional; (b). să abordeze dintr-o perspectivă empirică cantitativă învățarea în echipă în relație cu efectivitatea echipei de muncă; (c). să abordeze echipa sau grupul ca unitate de analiză; (d). să precizeze nivelul de raportare al rezultatelor (individual sau de grup); (e). să examineze cel puțin două echipe de muncă sau să ofere două seturi de măsurători.

Numărul final de studii incluse în analiză este de 21. Aceste studii sunt marcate cu un * în secțiunea dedicată referințelor bibliografice. Unul dintre studiile analizate a cuprins două eșantioane diferite (Stalmeijer, Gijssels, Wolfhagen, Harendza & Scherpbier, 2007), numărul eșantioanelor independente incluse în analiză fiind de 22.

Codarea studiilor selectate

Codarea studiilor care au îndeplinit criteriile anterior menționate a fost realizată independent de către doi cercetători. În cazul fiecărui studiu au fost colectate informații referitoare la:

(a) *Eșantionul utilizat*: mărimea eșantionului, tipul echipelor de muncă (producție, servicii, management, proiect, acțiune și performanță, consultanță, multiple – schema de codare utilizată de Sundstrom, McIntyre, Halfhill și Richards în 2000), contextul organizațional din care au provenit echipele de muncă

(b) *Tipul designului de cercetare*: schema de codare elaborată după sistemul de clasificare a metodelor de cercetare în psihologie propus de Montero și Leon în 2007)

(c) *Nivel de raportare al rezultatelor*: grup vs. individual

(d) *Perspectiva teoretică din care a fost definită învățarea echipei*: proces (interacțiune între membrii grupului), rezultat (modificare produsă la nivel cognitiv, afectiv și comportamental) vs. altă categorie (proces și rezultat) – schema de codare elaborată după Edmondson, Dillon și Roloff (2008)

(e) *Aspectul teoretic studiat al învățării echipei de muncă în cadrul fiecărei perspective teoretice*: comportament de învățare (acțiunile

prin care membrii grupului obțin și procesează date care le permit să se adapteze și să își îmbunătățească performanța), activitate de învățare (activități prin care membrii grupului obțin și procesează date care le permit să se adapteze și să își îmbunătățească activitatea) vs. altă categorie – schema de codare elaborată după Edmondson și colaboratorii săi (2008); rezultat (schimbare) la nivel cognitiv, comportamental, afectiv al echipei vs. altă categorie – schemă de codare elaborată după Kraiger, Ford și Salas (1993);

(f) *Aspectul teoretic studiat al eficacității echipei de muncă*: performanță, satisfacția membrilor față de echipă, viabilitatea echipei, eficiență, inovație

(g) *Natura multidimensională a constructului măsurat*: învățarea în echipă – considerarea constructului măsurat ca fiind unul global vs. multidimensional (multi-fațetat); eficacitatea echipei de muncă – măsurarea unui criteriu singular vs. criterii multiple de eficacitate

(h) *Metoda de colectare a datelor*: observațională, psihofiziologică, psihofizică, psihometrică, scale și chestionare, interviu, jurnal și metoda narativă, focus-grup, etnografică, cercetarea acțiunii, de analiză a arhivelor vs. mixt – schemă de codare elaborată după Breakwell, Hammond, Fife-Schaw și Smith (2006), Brewerton și Millward (2001);

(i) *Sursa de colectare a datelor*: membrii grupului, manageri, clienți, alți evaluatori externi, mixt, înregistrări organizaționale, schemă de codare elaborată după Sundstrom și colaboratorii săi (2000);

(j) *Valoarea și forma coeficientului de asociere* dintre învățarea și eficacitatea echipei de muncă.

Rezultate

Eșantionul utilizat

Datele au evidențiat faptul că mărimea eșantionului utilizat în studiile incluse în analiză variază de la 6 până la 224 de echipe de muncă. În total au fost utilizate 1445, media fiind de 65.68 echipe per studiu (Tabel 1).

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate**Tabel 1.** Caracteristici ale studiilor care au examinat învățarea echipei în relație cu eficacitatea echipei de muncă

Referința	Eșantion		Nivel raportare rezultate	Similaritate		Proces/ rezultat	Definiția învățării echipei de muncă
	Număr și tip echipe	Context organizațional		Metodă	Sursă		
Drach-Zahavy & Pud (2010)	32 echipe de acțiune	Spitale	Grup	Nu	Nu	Proces	"Învățarea echipei este încorporată într-un proces ciclic care implică trei pași: colectarea datelor, analiza datelor și formularea concluziilor și implementarea schimbării" (p. 795)
Van der Vegt, de Jong, Bunderson, & Molleman (2010)	46 echipe multiple	Organizații multiple	Grup	Da	Nu	Proces	"activitățile prin care membrii echipei caută să achiziționeze, împărtășească, redefinească sau să combine cunoașterea relevantă sarcinii prin interacțiunea unuia cu celălalt". Comportamentele de învățare ale echipei sunt o clasă specifică de "procese de interacțiune" în echipă" (p. 348)
Bang, Fulesang, Ovesen, & Eilertsen (2010)	56 de agende ale 8 echipe executive	Organizații multiple	Grup	Da	Nu	Proces	"un proces emergent de reflecție și acțiune, caracterizat prin adresarea întrebărilor, căutarea feedbackului, experimentare, reflecția asupra rezultatelor și discutarea erorilor sau rezultatelor neașteptate ale acțiunilor" (p. 353)
van Woerkom & van Engen (2009)	84 echipe multiple	Organizații multiple	Grup	Da	Da	Proces	"În definiția lui Huber (1991) și van Offenbeek (2001) învățarea echipei include procesele de achiziție a informației, distribuirea informației, interpretarea informației și stocarea și reactualizarea informației" (p. 383)
Savelsbergh, van der Heijden, & Poell (2009)	19 echipe de servicii	Bancă	Individual	Da	Da	Proces	"proces de reflecție și acțiune colectivă caracterizată prin: (a) explorare, (b) reflecție, (c) discutarea erorilor și a rezultatelor neașteptate ale acțiunilor, (d) căutarea feedbackului, și (e) experimentarea în și ca o echipă"
van Woerkom & Croon (2009)	88 echipe multiple	Organizații multiple	Grup	Da	Nu	Proces	"... După Argyris și Schön (1996) și Edmondson (1999), ne focalizăm pe activitățile de învățare realizate de către membrii echipei prin care echipa obține și procesează data care îi permit să se adapteze și să se îmbunătățească și prin care pot fi obținute rezultate cum ar fi o performanță mai bună"
Huang, Chu, & Jiang (2008)	60 echipe de proiect	Institut de cercetare tehnologică	Grup	Da	Da	Proces	"Edmondson a definit învățarea echipei ca un proces și încearcă să articuleze comportamentul care are ca rezultat adaptarea la schimbare, o mai bună înțelegere sau performanța îmbunătățită în echipe" (p. 1424)
Somech&Drach-Zahavy (2007)	224 echipe de servicii	Scoli (educație)	Grup	Nu	Nu	Proces	"un proces de interacțiune", "un proces de echipă cognitiv" (p. 306)
Tucker, Nembhard, & Edmondson (2007)	23 echipe de proiect	Spitale	Grup	Da	Da	Proces	"Când echipele de proiect reflectă asupra acțiunilor lor- incluzând greșelile pe care le-ar fi putut face- și fac schimbări pentru a îmbunătăți performanța viitoare, ele învață (Reagans și colab., 2005)" (p. 896)

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

Stalmeijer et al. (2007)	6 echipe de servicii	Școală (educație)	Grup	Da	Da	Proces	"Echipele pot să își îndeplinească pe deplin potențialul dacă reușesc valorificarea cunoștințelor, expertizei și experienței membrilor lor pentru a îmbogăți performanța echipei. Acest proces a fost numit ca fiind comportament de învățare..."
	15 echipe de servicii	Școală (educație)	Grup	Da	Nu	Proces	
Akgün, Lynn, & Yilmaz (2006)	165 echipe de proiect	Organizații multiple	Grup	Da	Da	Proces	Învățarea din perspectiva socio-cognitivă ca un proces prin care grupurile "percep, interpretează, stochează, reactualizează, transmit și utilizează informația (Akgün și colab., 2003; Huber, 1991; Kiesler&Sproull, 1982)" (p.213). Sub-procesele procesării informației sunt: achiziția informației/cunoașterii, implementarea informației/cunoașterii, diseminarea informației/ cunoașterii, memoria, ne-învățarea, gândirea, inteligența, improvizația, crearea semnificației (p. 212).
Yeh & Chou (2005)	88 echipe de proiect	Organizații multiple	Grup	Da	Da	Proces	"Învățarea este abordată ca un proces, "prin care pot fi atinse rezultate precum adaptarea la schimbare, o mai bună înțelegere sau o performanță îmbunătățită" (Edmonson, p. 353)"
Van der Vegt & Bunderson (2005)	56 echipe de proiect	Organizații din industria petrolului și gazului	Grup	Da	Da	Proces	"Din acest motiv considerăm comportamentul de învățare al echipei ca un aspect al "procesului de interacțiune" al grupului (Hackman& Morris, 1975) sau ca un exemplu a "procesului acțiunii grupului" (Marks, Mathieu, &Zacarro, 2001). (p. 534)
Edmondson (2003)	16 echipe acțiune	Spitale	Grup	Nu	Nu	Proces	-
Edmondson (1999a)	51 echipe de producție	Organizație de producție de mobilier	Grup	Da	Da	Proces	„activitățile din cadrul echipei care implică adresarea întrebărilor, căutarea feedbackului unii de la ceilalți și discutarea problemelor sau erorilor pot de-asemena să faciliteze performanța echipei, deoarece ele facilitează dezvoltarea și rafinarea produsului sau procesului echipei" (p. 11)
Edmondson (1999b)	51 echipe de producție	Organizație de producție de mobilier	Grup	Da	Da	Proces	"un proces emergent de reflecție și acțiune, caracterizat prin adresarea întrebărilor, căutarea feedbackului, experimentare, reflecția asupra rezultatelor și discutarea erorilor sau rezultatelor neașteptate ale acțiunilor" (p. 353)
Bstieler & Hemmert (2010)	50 echipe de proiect	Organizații din industria utilajelor	Grup	Da	Da	Rezultat	„Măsura în care producătorul/ prin munca cu partenerul- a câștigat noi înșigh-uri privind dezvoltarea noilor produse, sarcinile cheie implicate în procesul de producție, procesele noi de producție, înțelegerea nevoilor utilizatorului final al produsului, precum ?i practica personală, cunoștințe procedurale ?i „smecherii ale pieței. (p. 486).

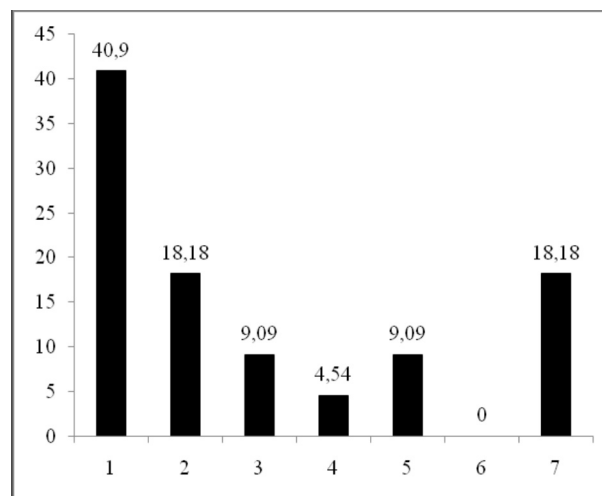
Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

Zellmer-Bruhn & Gibson (2006)	115 echipe multiple	Organizații multiple din industria farmaceutică și produse medicale	Grup	Da	Nu	Rezultat	"Achiziționarea, combinarea, crearea colectivă și împărtășirea cunoașterii de către echipe (Argote, 1999)" (p. 501), cu accent pe „învățarea actuală realizată (de exemplu, măsura în care au fost dezvoltate noi practici)”
Akgün, Byrne, Keskin, & Lynn (2006)	79 echipe de proiect	Organizații multiple	Grup	Da	Da	Rezultat	"Perspectiva comportamentală a învățării echipelor de dezvoltare de noi produse se referă la rezultatele pe care le pot avea procesele. Dintr-o perspectivă comportamentală, învățarea echipei este considerată ca încorporând lecțiile învățate în timpul proiectului și ca o corectare a problemelor întâlnite, operaționalizată ca implementarea sau utilizarea informației/cunoașterii de către membrii echipei Moorman (79) și Lyn și colab. (72)" (p. 98)
Akgün, Byrne, Keskin, Lynn, & Imamoglu (2005)	69 echipe de proiect	Organizații multiple	Grup	Da	Da	Rezultat	Indicator al performanței echipei, reflectând „nivelul de cunoaștere pe care echipa l-a dobândit în realizarea unei acțiuni” de elaborare a unui produs nou (p. 1109)
Sarin & McDermott (2003)	52 echipe de proiect	Organizații din industria high-tech	Grup	Da	Da	Rezultat	"o schimbare în comportament ca rezultat al experienței" (p.717)

Sub aspectul tipului de echipe din cadrul acestor eșantioane, învățarea în echipă a fost examinată în relație cu eficacitatea echipei de muncă preponderent prin intermediul eșantioanelor formate din echipe de proiect (40.90%),

servicii (18.18%) și echipe multiple (18.18%). Aceste două concepte au fost studiate mai puțin în cadrul eșantioanelor formate din echipe de acțiune și performanță (9.09%), management (4.54%) și producție (9.09%) (Figura 1).

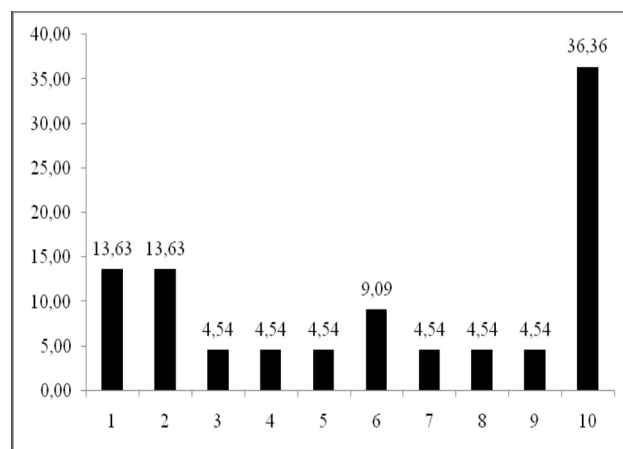
Figura 1. Distribuția studiilor incluse în analiză în funcție de tipul de echipe utilizate în cadrul acestora



Notă: 1 = Echipe de proiect;
2 = Echipe de servicii;
3 = Echipe de performanță și acțiune;
4 = Echipe de management;
5 = Echipe de producție;
6 = Echipe de consultanță;
7 = Echipe multiple (două sau mai multe tipuri de echipe).

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

Figura 2. Distribuția studiilor incluse în analiză în funcție de contextul organizațional din care au provenit eșantioanele utilizate în cadrul acestora.



Notă: 1 = Școli;
2 = Spitale;
3 = Bănci;
4 = Cercetarea produselor tehnologice;
5 = Industria utilajelor;
6 = Producția de mobilier;
7 = High-tech;
8 = Industria gazului și petrolului;
9 = Industria farmaceutică și a produselor medicale;
10 = Diverse domenii de activitate.

Contextul organizațional din care au provenit eșantioanele incluse în această analiză este variat. De cele mai multe ori, învățarea echipei de muncă a fost examinată în relație cu eficacitatea acesteia în cadrul unor eșantioane formate din echipe de muncă provenite din același domeniu de activitate (63.64%). Restul eșantioanelor a fost alcătuit din echipe de muncă provenite din organizații care activau în diverse domenii de activitate (36.36%) (Figura 2).

Tipul designului de cercetare

Datele au evidențiat că toate studiile analizate au avut la bază un design de cercetare de tip corelațional, în care datele pentru ambele variabile de interes au fost colectate simultan.

Nivel de raportare al rezultatelor

Nivelul de raportare al rezultatelor obținute în studiile analizate este cu preponderență la nivel de grup (95.45%). Doar în cazul unuia dintre cele 22 de eșantioane independente incluse în analiză, rezultatele au fost raportate la nivel individual (4.54%).

Metoda și sursa de colectare a datelor

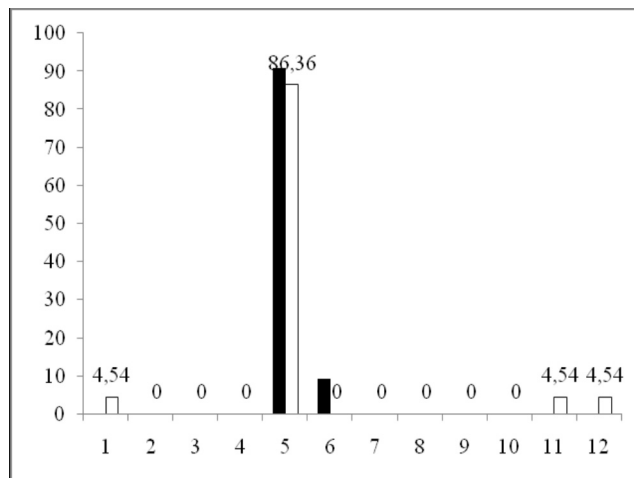
În studiile analizate, toate aspectele învățării în echipă au fost măsurate prin intermediul metodelor auto-declarative (Figura 3). Astfel, 90.91%

dintre studii au utilizat metode de colectare a datelor de tipul scalelor Likert. În cadrul acestei categorii de studii, de cele mai multe ori, datele au fost colectate de la membrii echipei (68.18%) și mai puțin frecvent de la managerii/supervizorii echipei (18.18%) sau din evaluări realizate atât de membrii echipei, cât și de managerul acesteia (4.54%). Restul studiilor (9.09%) au utilizat date despre învățarea echipei provenite prin intermediul interviurilor aplicate supervizorilor sau membrilor echipelor de muncă.

De asemenea, rezultatele analizei arată că datele despre eficacitatea echipei de muncă au fost colectate de cele mai multe ori prin intermediul scalelor de tip Likert. Aceste scale au fost completate de către membrii echipei (40.90%), membrii echipei și supervizorii acesteia (13.63%), membrii echipei și un evaluator din afara acesteia (4.54%), doar de supervizorii echipei (18.18%) sau alte persoane din afara grupului, fie experții (4.54%) sau observatorii (4.54%). Restul studiilor au utilizat date despre acest concept colectate prin intermediul metodei observaționale (4.54%), a analizei arhivelor sau a înregistrărilor organizaționale (4.54%) și a uneia mixte în care datele au provenit prin intermediul scalelor și înregistrărilor organizaționale (4.54%).

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

Figura 3. Distribuția studiilor incluse în analiză sub aspectul metodei de colectare a datelor



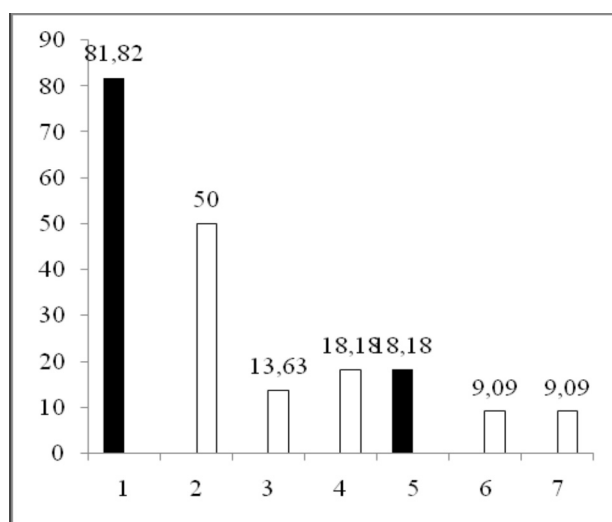
Notă: 1 = Metoda observațională; 2 = Metoda psihofiziologică; 3 = Metoda psihofizică; 4 = Metode psihometrice; 5 = Scale și chestionare; 6 = Metoda interviuativă; 7 = Jurnale și metoda narativă; 8 = Metoda focus-grup; 9 = Metoda etnografică; 10 = Metoda cercetării acțiunii; 11 = Metoda de analiză a arhivelor; 12 = Metode mixte.

Perspectiva teoretică asupra învățării

În ceea ce privește perspectiva teoretică din care a fost abordată învățarea echipei, acest concept a fost examinat atât ca proces, cât și ca rezultat (Figura 4). În aproximativ trei sferturi

dintre eșantioanele analizate (81.82%), învățarea în echipă a fost examinată ca un proces de interacțiune a membrilor echipelor de muncă. Restul de 18.18% din totalul studiilor analizate, s-au focalizat pe învățarea echipelor ca rezultat.

Figura 4. Distribuția studiilor incluse în studiu în funcție de perspectivele și aspectele teoretice ale învățării în echipa de muncă



Notă: 1 = Învățarea ca proces; 2 = Comportamente de învățare; 3 = Activități de învățare; 4 = Alte aspecte studiate ale învățării echipei în cadrul perspective procesuale; 5 = Învățarea ca rezultat; 6 = Învățarea ca rezultat cognitiv; 7 = Învățarea ca rezultat comportamental; 8 = Învățarea ca rezultat afectiv

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

În cadrul abordării învățării echipei ca proces, cercetătorii au studiat învățarea în echipă în termeni de comportamente (50%), activități (13.63%), mecanisme de învățare (4.54%, n=1), proces de reflecție (4.54%), procesare multidimensională a informației de către echipa de muncă (4.54%) și creare de noi procese și practici (4.54%). Similar, învățarea în echipă ca rezultat a fost operaționalizată diferit. Unele studii s-au focalizat pe aspecte cognitive ale acestui concept (9.09%) iar altele pe cele de ordin comportamental (9.09%).

Dimensionalitatea aspectelor studiate ale învățării și efectivității echipei de muncă

Sub aspectul naturii multidimensionale a învățării în echipă, cele mai multe studii au

abordat acest construct din perspectivă unidimensională (54.54%).

Mai mult de jumătate dintre studiile incluse în analiză au investigat doar un aspect singular al eficacității echipei de muncă (59.09%) reprezentat de performanța echipei. Studiile care au analizat criterii multiple de evaluare a eficacității echipei de muncă au inclus și criterii reprezentate de eficiență, calitatea relațiilor interpersonale, satisfacția membrilor echipei și nivelul de inovație al echipei.

Rezultatele unei analize mai detaliate a studiilor care au abordat învățarea ca proces în raport cu eficacitatea echipei de muncă sub aspectul naturii multidimensionale, metodei și a sursei de colectare a datelor sunt incluse în Tabel 2. Sumarizarea acestora este prezentată în Tabelul 3.

Tabel 2. Învățarea echipei ca proces și eficacitatea echipelor de muncă

Referința	Învățarea în echipă				Eficacitatea echipei de muncă				Relație	
	Dimensiuni	Construct	Metodă	Sursă	Dimensiuni	Construct	Metodă	Sursă		
1. Bang et al. (2010)	Comportament Multidimensional	Discutarea despre obiective neclare	Scală	Membri	Multiplu	Performanța în sarcină	Scală	Observator	-.21	
							Scală	Membri	-.23	
						Calitate relații	Scală	Membri	-.17	
						Satisfacția membrilor	Scală	Membri	-.42**	
		Discutarea despre comunicarea nefocalizată	Scală	Membri	Multiplu	Performanța în sarcină	Scală	Observator	-.13	
							Scală	Membri	-.31*	
						Calitate relații	Scală	Membri	-.23	
Satisfacție membri	Scală					Membri	-.17			
2. Stalmeijer et al. (2007) Eșantion 1	Comportament Multidimensional	Construcția semnificației	Scală	Membri	Multiplu	Legătura cu cunoștințe anterioare	Scală	Membri	-.08	
						Coerență curs	Scală	Membri	-.28	
						Claritate obiective	Scală	Membri	.72	
						Evaluare	Scală	Membri	.55	
						Organizare	Scală	Membri	.63	
						Eficacitatea învățării	Scală	Membri	.59	
						Calitatea sarcinilor învățării bazate pe probleme	Scală	Membri	.32	
		Co-construcția semnificației	Scală	Membri	Multiplu	Legătura cu cunoștințe anterioare	Scală	Membri	.03	
						Coerență curs	Scală	Membri	.48	
						Claritate obiective	Scală	Membri	.94**	
						Evaluare	Scală	Membri	.46	
						Organizare	Scală	Membri	.88*	
						Eficacitatea învățării	Scală	Membri	.50	
						Calitatea sarcinilor învățării bazate pe probleme	Scală	Membri	.08	

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

2. Stalmeijer et al. (2007) Eșantion 1	Comportament Multidimensional	Conflict constructiv	Scală	Membri	Multiplu	Legătura cu cunoștințe anterioare	Scală	Membri	-.02
						Coerență curs	Scală	Membri	.71
						Claritate obiective	Scală	Membri	.81
						Evaluare	Scală	Membri	.64
						Organizare	Scală	Membri	.74
						Eficacitatea învățării	Scală	Membri	.66
						Calitatea sarcinilor învățării bazate pe probleme	Scală	Membri	.19
3. Stalmeijer et al. (2007) Eșantion 2	Comportament Multidimensional	Construcția semnificației	Scală	Membri	Multiplu	Legătura cu cunoștințe anterioare	Scală	Experti	-.08
						Coerență curs	Scală	Experti	.12
						Claritate obiective	Scală	Experti	.27
						Evaluare	Scală	Experti	.02
						Organizare	Scală	Experti	.31
						Eficacitatea învățării	Scală	Experti	.09
						Calitatea sarcinilor învățării bazate pe probleme	Scală	Experti	.02
		Co-construcția semnificației	Scală	Membri	Multiplu	Legătura cu cunoștințe anterioare	Scală	Experti	.06
						Coerență curs	Scală	Experti	.26
						Claritate obiective	Scală	Experti	.36
						Evaluare	Scală	Experti	.24
						Organizare	Scală	Experti	.46
						Eficacitatea învățării	Scală	Experti	-.18
						Calitatea sarcinilor învățării bazate pe probleme	Scală	Experti	.03
Conflict constructiv	Scală	Membri	Multiplu	Legătura cu cunoștințe anterioare	Scală	Experti	.12		
				Coerență curs	Scală	Experti	.71		
				Claritate obiective	Scală	Experti	.81		
				Evaluare	Scală	Experti	.64		
				Organizare	Scală	Experti	.74		
				Eficacitatea învățării	Scală	Experti	.66		
				Calitatea sarcinilor învățării bazate pe probleme	Scală	Experti	.19		
4. Savelsberg et al. (2009)	Comportament Multidimensional	Factor latent	Scală	Membri	Singular	Performanța echipei	Scală	Membri	.41**
		Co-construcția semnificației	Scală	Membri	Singular	Performanța echipei	Scală	Membri	.41**
		Explorare perspective	Scală	Membri	Singular	Performanța echipei	Scală	Membri	.46**
		Analiză erori	Scală	Membri	Singular	Performanța echipei	Scală	Membri	.25*
		Comunicare erori	Scală	Membri	Singular	Performanța echipei	Scală	Membri	.26**
		Reflectie procese	Scală	Membri	Singular	Performanța echipei	Scală	Membri	.08
		Reflectie rezultate	Scală	Membri	Singular	Performanța echipei	Scală	Membri	.23*
		Căutare feedback	Scală	Membri	Singular	Performanța echipei	Scală	Membri	.21*
		Experimentare	Scală	Membri	Singular	Performanța echipei	Scală	Membri	.12

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

5. Edmondson (2003)	Comportament Multidimensional	Ușurința vorbirii	Interviu codare1	Membri	Singular	Succes implementare	Arhivă	Înregistrări organizație	.63**
		Ușurința vorbirii	Interviu codare2	Membri	Singular	Succes implementare	Arhivă	Înregistrări organizație	.55*
		Lărgirea granițelor	Interviu	Membri	Singular	Succes implementare	Arhivă	Înregistrări organizație	.47*
		Ușurința vorbirii	Interviu codare1	Membri	Singular	Succes implementare	Arhivă	Înregistrări organizație	.63**
		Ușurința vorbirii	Interviu codare2	Membri	Singular	Succes implementare	Arhivă	Înregistrări organizație	.55*
		Lărgirea granițelor	Interviu	Membri	Singular	Succes implementare	Arhivă	Înregistrări organizație	.47*
		Reflecție / Practică	Interviu	Membri	Singular	Succes implementare	Arhivă	Înregistrări organizație	.66**
6. Van der Vegt et al. (2010)	Comportament Unidimensional	Comportament de învățare	Scală	Membri	Singular	Performanța echipă	Scală	Supervizor	.40**
7. Huang et al. (2008)	Comportament Unidimensional	Comportament de învățare	Scală	Membri	Singular	Performanța echipă	Scală	Membri	+
8. Van der Vegt & Bunderson (2005)	Comportament Unidimensional	Comportament de învățare	Scală	Membri	Singular	Performanța echipă	Scală	Membri	+
9. Edmondson (1999a)	Comportament Unidimensional	Comportamente de învățare	Scală	Membri	Singular	Performanța echipă	Scală	Membri	.54**
10. Edmondson (1999b)	Comportament Unidimensional	Comportamente de învățare	Scală	Membri	Singular	Performanța echipă	Scală	Membri	.71*
					Singular	Performanța echipă	Scală	Manageri	.52*
				Manager	Singular	Performanța echipă	Scală	Membri	.34*
					Singular	Performanța echipă	Scală	Manager	.81*
11. Yeh & Chou (2005)	Comportament Unidimensional	Comportamente de învățare	Scală	Membri	Multiplu	Eficacitatea	Scală	Membri	.57**
						Satisfacție membri	Scală	Membri	.54**
12. van Woerkom & van Engen (2009)	Activitate Multidimensional	Factor latent	Scală	Membri	Singular	Performanța echipă	Scală	Membri	.44**
		Procesarea informației	Scală	Membri	Singular	Performanța echipă	Scală	Membri	.50**
		Achiziția informației	Scală	Membri	Singular	Performanța echipă	Scală	Membri	.33**
		Stocare și reactualizare informațiilor	Scală	Membri	Singular	Performanța echipă	Scală	Membri	.34**
13. Tucker et al. (2007)	Activitate Multidimensional	„Învăța-ce”	Scală	Membri	Singular	Succes implementare	Scală	Membri	.72**
		Învăța-cum	Scală	Membri	Singular	Succes implementare	Scală	Membri	.48*
14. van Woerkom & Croon (2009)	Activitate Multidimensional	Achiziția informației	Scală	Membri	Multiplu	Calitatea obținută	Scală	Membri	.24
							Manageri	.18	
						Eficiența	Scală	Membri	.13
							Manageri	.10	
						Nivel inovație	Scală	Membri	.52*
							Manageri	.20	
		Procesarea informației	Scală	Membri	Multiplu	Calitatea obținută	Scală	Membri	.84***
							Manageri	.60***	
						Eficiența	Scală	Membri	.83***
		Manageri	.41**						
		Nivel inovație	Scală	Membri	Multiplu	Calitatea obținută	Scală	Membri	.69***
							Manageri	.18	
Eficiența	Scală					Membri	.21		
	Manageri	.46***							
Stocare și reactualizare informație	Scală	Membri	Multiplu	Eficiența	Scală	Membri	.36*		
					Manageri	.40***			
				Nivel inovație	Scală	Membri	.26		
Manageri	.19								

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

15. Drach-Zahavy & Pud (2010)	Mecanisme de învățare Multidimensional	Învățare integrată	Interviu	Supervizor	Singular	Erori medicație	Observație	Membri	-.45**
		Învățare non-integrată	Interviu	Supervizor	Singular	Erori medicație	Observație	Membri	.62**
		Învățare neuniformă	Interviu	Supervizor	Singular	Erori medicație	Observație	Membri	.41*
		Învățare supervizată	Interviu	Supervizor	Singular	Erori medicație	Observație	Membri	.40*
16. Somech & Drach-Zahavy (2007)	Proces de învățare Unidimensional	Învățarea echipei	Scală	Membri	Multiplu	Performanța echipei	Scală	Manageri	.20**
						Nivel inovație	Arhivă	Înregistrări organizație	.20**
17. Akgün et al. (2006)	Procesele învățării Multidimensional	Achiziția informației	Scală	Manager	Singular	Succes produs	Scală	Manager	.44**
		Implementare informație	Scală	Manager	Singular	Succes produs	Scală	Manager	.54**
		Diseminarea informație	Scală	Manager	Singular	Succes produs	Scală	Manager	.24*
		Ne-învățare	Scală	Manager	Singular	Succes produs	Scală	Manager	.08
		Gândire	Scală	Manager	Singular	Succes produs	Scală	Manager	.35**
		Improvizație	Scală	Manager	Singular	Succes produs	Scală	Manager	.16*
		Crearea semnificației	Scală	Manager	Singular	Succes produs	Scală	Manager	.44**
		Memorie	Scală	Manager	Singular	Succes produs	Scală	Manager	.35**
18. Zellmer-Bruhn & Gibson (2006)	Proces Unidimensional	Creare de procese și practici	Scală	Manager	Multiplu	Performanță în sarcină	Scală	Manager	.48**
						Calitatea relațiilor interpersonale	Scală	Membri	.33**

În Tabelul 3 în prima coloană sunt prezentate aspecte ale învățării în echipă iar în primul rând cele legate de eficacitatea echipei de muncă. La intersecția lor se găsește procentul de studii în care se regăsesc cele două concepte studiate în funcție de instrumentele și sursa colectării datelor. Studiile care au examinat *comportamentele de învățare* și eficacitatea echipei de muncă, au conceptualizat de cele mai multe ori acest concept din perspectiva unidimensională (27.27%). În cadrul acestor cercetări, învățarea în echipă a fost examinată mai frecvent în raport cu un singur criteriu al eficacității echipei de muncă (22.72%). Cele două concepte au fost evaluate prin același tip de instrumente de măsurare, și anume scale. Datele au fost colectate de la aceeași sursă (membrii grupului, 18.18%) sau surse diferite (membrii echipelor de muncă și managerii acestora, 4.54%). Învățarea ca și comportament unidimensional a fost examinată în raport cu criterii multiple ale eficacității echipei de muncă doar în cadrul unui studiu (performanța percepută și satisfacția membrilor echipei). Datele privind cele două concepte reprezintă percepții ale membrilor

echipei de muncă, măsurate prin intermediul scalelor. Toate studiile care au abordat unidimensional învățarea ca și comportament al echipei în relație cu eficacitatea echipei de muncă au evidențiat existența unei relații pozitive între cele două concepte.

În schimb, cercetările care au investigat natura multidimensională a comportamentului de învățare al echipei au examinat acest concept mai mult în relație cu criterii multiple ale eficacității echipei de muncă (13.63%). Două dintre aceste studii s-au focalizat pe conceptualizarea multidimensională a performanței iar unul a examinat atât performanța, cât și alte două criterii reprezentate de viabilitatea și satisfacția membrilor echipei de muncă. Majoritatea studiilor care au examinat comportamente de învățare în echipă din perspectivă multiplă au utilizat scale pentru a măsura cele două concepte (18.18%). Însă, în studiile care au relaționat învățarea cu un singur criteriu al eficacității, datele au fost colectate prin intermediul scalelor de la membrii echipei (4.54%) și al unei metode mixte alcătuite din interviuri și înregistrări organizaționale (4.54%). Cercetările care au

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

Table 3. Sumarizarea rezultatelor analizei privind învățarea ca proces și eficacitatea echipei de muncă

	EFICACITATEA ECHIELOEL DE MUNCA			
	Criteriu singular		Criterii multiple	
	Metode similare	Metode diferite	Metode similare	Metoda diferita
	Scala	Date arhiva	Scala	Mixta
	Membrii Manager	Înregistrări organizatiionale	Membri, alia sursa manageri	Manageri, date arhiva
	Membrii Manager	Membri	Membri	
	4.54%	4.54%	4.54%	4.54%
Comportamente de învățare multidimensionale	Metode similare	Scala	Membri	
	Metode diferite	Interviu	Membri	
	13.92%	4.54%		
Comportamente de învățare unidimensionale	Metode similare	Scala	Membri	
	4.54%		4.54%	
Învățarea ca activitate multidimensională	Metode similare	Scala	Membri	
	Metode diferite	Interviu	Manager	
	9.28%	4.54%	4.64%	
Mecanisme de învățare multidimensionale	Metode similare	Scala	Membri	
	Metode diferite	Interviu	Manager	
Proces de învățare Unidimensional	Metode similare	Scala	Membri	
	4.54%		4.54%	4.54%
Proces de învățare multidimensional	Metode similare	Scala	Manager	
Total	27.27%	9.28%	4.54%	4.54%
			4.54%	9.28%
			4.54%	4.54%
			4.54%	9.28%
			4.54%	4.54%

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

relaționat învățarea ca și comportament cu criterii multiple ale eficacității echipei de muncă au utilizat doar date care au fost colectate prin intermediul scalelor, atât din aceeași sursă (membrii echipei de muncă, 4.54%), cât și din surse diferite (membrii echipei de muncă și managerul acesteia, 4.54%; membrii echipei de muncă și experți, 4.54%). Comportamentul de învățare cel mai frecvent studiat este reprezentat de construcția comună a semnificației de către o echipă de muncă (13.63%). Acesta descrie acțiunile conversaționale ale membrilor echipei prin care aceștia rafinează, construiesc sau modifică semnificația originală atribuită astfel încât ajung la noi semnificații care nu le-au fost disponibile anterior (Savelsbergh et al., 2009). Însă, analiza indicilor de asociere relevă faptul că acest comportament se relaționează diferit cu performanța echipei de muncă atunci când aceasta este evaluată de către membrii echipei sau experții din afara echipei de muncă.

Învățarea în echipă ca și activitate a fost studiată doar din perspectivă multidimensională (13.63%). Două dintre studiile din această categorie s-au focalizat pe activitățile de învățare în raport cu un singur criteriu al eficacității echipei de muncă. Datele pentru cele două concepte reprezintă percepții ale membrilor echipei. Doar un singur studiu a examinat activitățile de învățare în raport cu criterii multiple de eficaci-

tate (calitatea îndeplinirii sarcinilor, eficiență și nivel de inovație). În cadrul acestuia, învățarea a fost evaluată doar de către membrii echipei, însă criteriile de eficacitate au fost evaluate atât de membrii echipei, cât și de managerul acesteia prin intermediul scalelor. Criteriul de eficacitate cel mai utilizat în această categorie de studii este performanța percepută a echipei. În ceea ce privește forma relației de asociere dintre activitățile de învățare și eficacitatea echipei de muncă, rezultatele sunt inconsistente.

Analiza învățării în echipă din perspectivă procesuală a evidențiat un singur studiu care s-a focalizat pe relația dintre mecanismele de învățare identificate din interviurile realizate cu membrii echipei și performanța obiectivă a echipei, operaționalizată ca erori efectuate în administrarea medicației pacienților (Drach-Zahavy & Pud, 2010). Un alt studiu care a examinat învățarea echipei ca proces de reflecție unidimensional a utilizat metode diferite pentru a măsura cele două concepte. Eficacitatea echipei, conceptualizată prin criterii multiple, a fost măsurată prin intermediul scalelor și a datelor obiective (Somech & Drach-Zahavy, 2007). Însă aceste tipuri de măsurători au surprins fiecare criterii diferite ale acestui concept. Studiul realizat de Zellmer-Bruhn și Gibson (2006) a examinat învățarea în echipă sub aspectul creării de procese și practici. Acest pro-

Tabel 4. Învățarea în echipă în echipă ca rezultat și eficacitatea echipelor de muncă

Referința	Învățarea în echipa de muncă				Eficacitatea echipei de muncă				Relația
	Aspect studiat	Dimensiuni	Metodă	Sursa	Dimensiuni	Aspect studiat	Metodă	Sursa	
1. Bstieler & Hemmert (2010)	Învățare – rezultat cognitiv	Unidimensional	Scală	Membri	Singular	Performanță echipă	Scală	Membri	.63**
2. Akgün et al. (2005)	Învățare – rezultat cognitiv	Unidimensional	Scală	Manager	Multiplu	Viteza spre piață	Scală	Manager	.03
						Succes produs	Scală	Manager	.35**
3. Akgün et al. (2006)	Învățare – rezultat comportamental	Unidimensional	Scală	Manager	Singular	Succes produs	Scală	Manager	.55**
4. Sarin & McDermott (2003)	Învățare – rezultat comportamental	Unidimensional	Scală	Membri	Multiplu	Viteza spre piață	Scală	Membri	.17**
						Nivel inovație	Scală	Membri	.34**

** p < .01.

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

ces a fost relaționat cu performanța echipei și calitatea relațiilor interpersonale. Totodată, Akgün, Lynn și Yilmaz (2006) au inclus măsurători subiective ale proceselor de învățare provenite doar de la conducătorii sau managerii echipelor de proiect.

Rezultatele unei analize mai detaliate a studiilor care au abordat învățarea ca rezultat în raport cu eficacitatea echipei de muncă sub aspectul naturii multidimensionale, metodei și a sursei de colectare a datelor sunt incluse în Tabel 4.

Datele reflectă faptul că învățarea în echipă ca rezultat a fost operaționalizată diferit în cadrul celor patru studii incluse în analiză. Aceste operaționalizări au vizat rezultate cognitive (9.09%) sau de ordin comportamental (9.09%). Însă, indiferent de aspectul examinat, în aceste studii, învățarea a fost conceptualizată dintr-o perspectivă unidimensională. Datele privind acest concept și eficacitatea echipei reprezintă percepții ale managerilor (9.09%) și ale membrilor echipei (9.09%) măsurate prin intermediul scalelor. Criteriul de eficacitate cel mai des utilizat este performanța echipei, evidențiindu-se preponderent o relație pozitivă între aceste două concepte.

În cazul învățării ca rezultat de ordin cognitiv, într-unul dintre studiile analizate acest concept a fost examinat în relație cu un singur criteriu al eficacității echipei. Datele pentru cele două concepte au fost furnizate de către membrii echipei (Bstieler & Hemmert, 2010). Într-un alt studiu, învățarea a fost examinată în relație cu criteriile multiple ale eficacității pe baza datelor colectate de la managerii echipei de proiect (Akgün et al., 2005). În acest studiu, învățarea ca rezultat a fost considerată drept un indicator al performanței echipei alături de alte două variabile reprezentate de rapiditatea cu care echipa de muncă a dezvoltat un produs și succesul pe piață al acestui produs (p. 1109).

Studiile care au analizat *învățarea echipei ca rezultat exprimat în comportament* au examinat acest concept în raport cu criteriile multiple ale eficacității echipei percepute din perspectiva membrilor echipei (Sarin & McDermott, 2003) și în raport cu succesul noului produs ca indicator singular al eficacității echipei de proiect (Akgün et al., 2006).

Discuții

Rezultatele obținute în studiul de față reliefează faptul că o cunoaștere a relației dintre cele două concepte este mai puțin informată de studii realizate cu eșantioane cu un număr mare de participanți. Mai mult, această cunoaștere este bazată pe rezultate obținute doar cu eșantioane formate din echipe de acțiune și performanță, management și producție. Aceste rezultate sunt similare cu cele existente în literatura de specialitate privind eficacitatea echipei de muncă. În cadrul unei analize a studiilor publicate în perioada 1999-2004, Nielsen, Sundstrom și Halfhill (2005) au arătat că cel mai utilizat tip de echipe de muncă în studiul eficacității echipelor de muncă este cel reprezentat de echipele de muncă care oferă servicii (40%), echipele multiple (29%) și cele de proiect (18%). În plus, în studiul de față, domeniile de activitate din care au provenit echipele de muncă sunt variate de la un studiu la altul și nu permit evidențierea existenței unor particularități ale învățării în echipă în contextul unui anumit tip de echipă de muncă.

La acestea se adaugă accentul pus mai degrabă pe relația dintre cele două concepte prin apelul la un design de cercetare corelațional în care datele au fost colectate simultan. Acest rezultat este în acord cu faptul că majoritatea cercetărilor din domeniul organizațional au la bază designuri de natură corelațională (Stone-Romero, 2009, 2011). Însă, utilizarea acestora limitează posibilitatea de a explora relații dinamice și direcții de cauzalitate între conceptele studiate (Bang et al., 2010; Edmondson, 1999; Van der Vegt & Bunderson, 2005; Van der Vegt et al., 2010; van Woerkom & Croon, 2009). În plus, deși teoria sugerează faptul că învățarea echipei permite îmbunătățirea calității relațiilor interpersonale ca indicator al eficacității echipei de muncă, este plauzibil ca această relație să fie reciprocă (Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006, p.514). Analiza derulată în studiul de față a relevat faptul că nici unul dintre studiile examinate nu a avut drept scop examinarea existenței unei astfel de relații de reciprocitate. Plauzibilitatea acestei relații este informată de rezultatele unui studiu longitudinal care a utilizat echipe de studenți (Mo & Xie, 2009). Având la bază perspec-

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

tiva modelului IMOI (Ilgen et al., 2005), examinarea relației dintre cele două concepte s-a realizat pe baza a două seturi de date de la 55 de echipe. Datele au evidențiat că performanța echipei, măsurată ca output la sfârșitul primului set de măsurători, constituie o variabilă input importantă în cadrul celui de-al doilea set de măsurători. Astfel, s-a arătat că performanța echipei are influențe pozitive asupra proceselor subsecvente de învățare ale echipei. În plus, în literatura de specialitate au fost identificate sugestii conform cărora relația dintre structura, procesele echipei, printre care și învățarea în echipă, și eficacitatea echipelor de muncă ar putea fi mai degrabă una de tip spirală și nu una liniară (Somech & Drach-Zahavy, 2007). Astfel, se conturează necesitatea realizării unor studii care să includă designuri de cercetare care să permită surprinderea unor astfel de relații dinamice între cele două concepte de interes.

Rezultate obținute în studiul de față evidențiază că învățarea în echipă a fost studiată din perspective teoretice diferite, însă cele mai multe studii au avut la bază definiția oferită de Edmondson (1999b, p. 353): „*proces emergent de reflecție și acțiune colectivă*”. Această diversitate conceptuală confirmă și rezultatele existente în literatura de specialitate (Decuyper et al., 2010), reliefând lipsa de claritate în ceea ce privește semnificația conceptului de învățare în echipă (Edmondson et al., 2008; Wilson et al., 2007; Goodman & Dabbish, 2011). În urma analizei derulate, am identificat că unele dintre studii au examinat învățarea echipei din perspectivă procesuală, iar altele s-au focalizat pe învățarea echipei ca rezultat. Însă cele mai multe s-au focalizat pe învățarea echipei ca proces, în special pe comportamentele de învățare ale echipei măsurate unidimensional. Cu toate că în literatura de specialitate există conceptualizări ale învățării echipei atât ca proces, cât și ca rezultat (Argote et al., 2001; Decuyper et al., 2010; Goodman & Dabbish, 2011; Wilson et al., 2007), analiza realizată de noi nu a identificat nici un studiu empiric care să fi avut la bază o astfel de perspectivă teoretică. Aceste rezultate sugerează faptul că în cadrul studiilor analizate focalizarea asupra examinării fenomenelor de interes a fost cu preponderență dintr-o singură perspectivă, și anume cea procesuală. Astfel,

acest lucru nu a permis furnizarea unui tip specific de cunoaștere privind relația între învățarea în echipă și eficacitatea echipelor din mediul organizațional.

Diversitatea definițiilor și a aspectelor studiate ale învățării în echipă are implicații asupra generalizării relației dintre acest concept și eficacitatea echipei de muncă. Toate studiile care au abordat unidimensional învățarea ca și comportament al echipei în relație cu eficacitatea echipei de muncă, au evidențiat o relație pozitivă între aceste două concepte. În schimb, cercetările privind relația dintre multiple comportamente de învățare și eficacitatea echipei de muncă au evidențiat existența unor relații contradictorii. Același comportament de învățare este asociat cu eficacitatea echipei de muncă iar altelei nu. Aceste rezultate sugerează că relația dintre învățarea și eficacitatea echipei de muncă trebuie înțeleasă din perspectiva teoretică adoptată în studiile analizate.

Datele din studiul de față au evidențiat faptul că, de cele mai multe ori, învățarea a fost examinată în relație cu un singur criteriu al eficacității echipei de muncă. Cel mai studiat criteriu de eficacitate este cel reprezentat de performanța echipei de muncă evaluată de către membrii echipei. Aceste rezultate sunt similare cu cele ale unor analize existente în literatura de specialitate privind eficacitatea echipelor de muncă care au evidențiat faptul că cele mai multe dintre cercetările dedicate acestui concept au utilizat măsurători de ordin subiectiv (Nielson et al. 2005; Sundstrom et al., 2000). De asemenea, nu au fost identificate cercetări care să fi inclus evaluări ale clienților sau ale beneficiarilor proiectelor sau serviciilor oferite de către echipa de muncă, în ciuda faptului că aceste tipuri de echipe au fost utilizate cel mai des în cadrul studiilor analizate. În plus, similar unor studii existente în literatura de specialitate (e.g. Mathieu et al., 2008), datele obținute în studiul de față au evidențiat că învățarea echipei este examinată mai puțin frecvent în relație cu eficiența, viabilitatea, satisfacția membrilor și nivelul de inovație ca indicatori ai eficacității echipei de muncă.

Majoritatea studiilor incluse în analiza de față au utilizat metode de colectare a datelor de tip auto-declarativ, în general chestionare/scale.

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

Acest lucru poate influența obținerea unui set de răspunsuri consistente privind relația dintre cele două concepte. Reducerea influenței unei astfel de distorsiuni poate fi realizată prin utilizarea unei abordări de tipul triangulației în cercetări de tip follow-up (Savelsbergh et al., 2009) sau utilizarea unor măsurători obiective ale acestor concepte (van Woerkom & Croon, 2009; van Woerkom & van Engen, 2009). În plus, studiul de față a evidențiat că aproximativ 40.90% dintre cercetările analizate au utilizat date colectate prin instrumente de măsurare similare oferite de aceeași sursă, în special reprezentată de membrii echipei. Pentru a reduce varianța metodei comune, Podsakoff și Organ (1986) au recomandat obținerea măsurătorilor multiple ale variabilelor de interes prin intermediul unor metode multiple aplicate unor surse multiple sau, atunci când acest lucru nu este posibil, utilizarea unor surse diferite pentru măsurarea acestor variabile. Restricționarea investigării acestui concept la un singur tip de metodologie permite surprinderea unui aspect singular al acesteia, care poate fi însă poate fi diferit de ceea ce au investigat alți cercetători printr-un alt tip de metodologie (Edmondson et al., 2008).

Data fiind natura corelațională a datelor de ordin subiectiv despre relația dintre învățarea în echipă și eficacitatea echipei de muncă, realizarea unor studii longitudinale, cu măsurători obiective, ar permite obținerea unor informații relevante privind această relație (van Woerkom & Croon, 2009; van Woerkom & van Engen, 2009). Utilizarea unui design de cercetare care să permită colectarea mai multor seturi de date va putea oferi informații suplimentare despre stabilitatea și schimbarea celor două concepte (Van der Vegt & Bunderson, 2005), precum și despre relațiile dintre ele (de Lange, 2005; Tavis & Kompier, 2003; apud. Savelsbergh et al., 2009). Acest tip de cercetări este necesar în condițiile în care nu întotdeauna este realizată distincția între învățare în echipă și alte concepte, cum este performanța echipei de muncă (Wilson et al., 2007). În acest sens, în analiza de față a fost identificat un studiu în care învățarea în echipă ca rezultat era considerată ca un indicator al performanței echipei (Akgün et al., 2005, p. 1109).

Rezultatele obținute în studiul de față pot fi considerate drept complementare altor analize existente în literatura de specialitate din acest domeniu. Dar spre deosebire de acestea, studiul de față constituie un prim efort în încercarea de a analiza și integra într-o manieră sistematică ceea ce s-a studiat până în prezent privind relația dintre învățarea și eficacitatea echipelor care își desfășoară activitatea în context organizațional. În plus, pe lângă identificarea perspectivelor teoretice din care a fost examinată empiric această relație, a fost evidențiat modul în care această relație a fost studiată. Acest lucru a contribuit la conturarea unei set de factori care ar putea explica rezultatele inconsistente privind relația dintre învățarea în echipă și eficacitatea echipei de muncă. Însă, pentru a testa dacă într-adevăr acești factori au o influență asupra relației dintre cele două concepte, studiile viitoare ar putea construi pe contribuția analizei derulate de noi prin încercări de integrare meta-analitică a rezultatelor studiilor incluse în această analiză.

În scopul creării unei cunoașteri ample privind relația dintre învățarea în echipă și eficacitatea echipei, rezultatele obținute în studiul de față ar putea fi comparate cu cele ale unei analize similare a cercetărilor care au examinat această relație în cadrul unor eșantioane formate din echipe de muncă virtuale sau din alte tipuri de echipe. În plus, studiile ulterioare ar putea include în analiză și relația dintre alte concepte strâns legate de învățarea în echipă, cum ar fi orientarea spre învățare sau reflexivitatea echipei, și eficacitatea echipei de muncă. Acestea ar putea contribui la aducerea unor informații suplimentare necesare clarificării rezultatelor inconsistente privind asocierea dintre învățarea în echipă și eficacitatea echipei.

Concluzii

Rezultatele obținute în studiul de față evidențiază statutul de „concept umbrelă” al învățării echipei prin identificarea diversității perspectivelor teoretice din care a fost studiat acest concept în relație cu eficacitatea echipei de muncă. Acest lucru apare în contrast cu faptul că toate studiile incluse în analiză au utilizat același tip de design de cercetare iar majoritatea lor au utilizat metode și surse de colectare a datelor similare. Date fiind tipul echipelor de muncă în

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

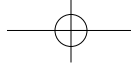
care a fost studiată această relație și convergența studiilor analizate sub aspect metodologic, considerăm că rezultatele analizei derulate de noi pot constitui un reper important pentru realizarea unor studii empirice care să facă apel la metode multiple de colectare a datelor despre același fenomen din surse diferite.

Bibliografie

- *Akgün, A. E., Byrne, J. C., Keskin, H., & Lynn, G. S. (2006). Transactive memory system in new product development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53, 1, 95-111.
- *Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., & Imamoglu, S. Z. (2005). Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective. *Information & Management*, 42, 1105-1120.
- *Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Yilmaz, C. (2006). Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective. *Industrial Marketing Management*, 35, 210-224.
- Argote, L., Gruengeld, D., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. In M. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 369-412). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Balkundi, P., & Harrison, D.A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about the effects of network structure on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 49-68.
- *Bang, H., Fulesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 253-261.
- Breakwell, G.M., & Hammond, S., Fife-Schaw, C., & Smith, J.A. (Eds.) (2006). *Research methods in psychology*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Chan, C.C., Pearson, C., & Entekin, L. (2003). Examining the effects of internal and external team learning on team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 7/8, 174-181.
- Curșeu, P. L. (2007). *Grupurile în organizații*. Iași: Editura Polirom.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organizations. *Educational Research Review*, 5, 111-133.
- *Drach-Zahavy, A., & Pud, D. (2010). Learning mechanism to limit medication administration errors. *Journal of Advanced Nursing*, 66(4), 794-805.
- *Edmondson, A. (1999a). A safe harbor from which to venture out: Social psychological conditions enabling boundary spanning in work teams. In R. Wageman (Ed.), *Research on managing groups and teams – Groups in context*, vol. 2 (pp. 179-219). Stamford: JAI.
- *Edmondson, A. (1999b). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- *Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. C., Dillon, J. R., & Roloff, K. S. (2008). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. In J. P. Walsh, & A. P. Brief (Eds.), *The Academy of Management Annals* (vol. 1) (pp. 269-314). New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Ellis, A.P., Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R., Porter, C.O., West, B.J., & Moon, H. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 821-835.
- Gibson, C. B., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.
- Gil, F., Alcover, C. M., & Peiró, J.-M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts. Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 193-218.
- Goodman, P. S., & Dabbish, L. A. (2011). Methodological issues in measuring group learning. *Small Group Research*, 42, 379-404.
- *Huang, C.C., Chu, C.Y., & Jiang, P.C. (2008). An empirical study of psychological safety and performance in technology R&D teams. *Proceedings of the 2008 IEEE ICMIT*, 1423-1427.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jehn, K. A., & Rupert, J. (2008). Group faultlines and team learning: How to benefit from different perspectives. In V. I. Sessa, & M. London (Eds.), *Work group learning: Understanding, improving, assessing how groups learn in organizations* (pp. 119-147). New York: Taylor & Francis Group, LLC.

Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

- Jordan, M.H., Feild, H.S., & Armenakis, A.A. (2002). The relationship of group process variables and team performance: A team-level analysis in a field setting. *Small Group Research*, 33, 121-150.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 311-328.
- London, M., & Sessa, V. I. (2007). How groups learn continuously. *Human Resources Management*, 46, 651-669.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Mathieu, J., Maynard, M.T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-486.
- Mo, S., & Xie, X. (2009). Team learning, transactive memory systems and team performance: A longitudinal study based on the IMO approach. *Front. Bus. Res. China*, 4(3), 409-422.
- Montero, I., & León, O.G. (2007). Aguide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862.
- Nielsen, T. M., Sundstrom, E. D., & Halfhill, T. R. (2005). Group dynamics and effectiveness: Five years of applied research. In S. A. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 285-312). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Piña, M.I., Martínez, A.M., & Martínez, L.G. (2008). Teams in organizations: A review on team effectiveness. *Team Performance Management*, 14(1/2), 7-21.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- *Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new development teams. *Decision Science*, 34(4), 707-739.
- *Savelsbergh, C. M., van der Heijden, B. I., & Poell, R. F. (2009). The development and empirical validation of a multidimensional measurement instrument for team learning behaviors. *Small Group Research OnlineFirst*, doi: 10.1177/1046496409340055.
- Savelsbergh, C. M., van der Heijden, B. I., & Poell, R. F. (2010). Attitudes towards factors influencing team performance: A multi-rater approach at establishing the relative importance of team learning behaviors in comparison with other predictors of team performance. *Team Performance Management*, 16(7/8), 451-474.
- Singh, A. K., & Muncherji, N. (2007). Team effectiveness and its measurement: A framework. *Global Business Review*, 8, 119-133.
- *Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2007). Schools as team-based organizations: A structure-process-outcomes approach. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(4), 305-320.
- *Stalmeijer, R. E., Gijsselaers, W. H., Wolfhagen, I. H., Harendza, S., & Scherpbier, A. J. (2007). How interdisciplinary teams can create multi-disciplinary education: The interplay between team processes and educational quality. *Medical Education*, 41, 1059-1066.
- Stone-Romero, E. F. (2009). Implications of research design options for the validity of inferences derived from organizational research. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 302-327). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stone-Romero, E. F. (2011). Research strategies in industrial and organizational psychology: Non-experimental, quasi-experimental, and randomized experimental research in special purpose and nonspecial purpose settings. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Volume 1: Building and developing the organization* (pp. 37-72). Washington, DC: American Psychological Association.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 44-67.
- Tekleab, A.G., Quigley, N.R., & Tesluk, P.E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group Organization Management*, 34, 170-205.
- *Tucker, A. L., Nebrhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2007). Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management Science*, 53(6), 894-907.
- *Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- *Van der Vegt, G. S., de Jong, S. B., Bunderson, J. S., & Molleman, E. (2010). Power asymmetry and learning in teams: The moderating role of performance feedback. *Organization Science*, 21(2), 347-361.
- *van Woerkom, M., & Croon, M. (2009). The relationship between team learning activities and team performance. *Personnel Review*, 38(5), 560-577.
- *van Woerkom, M., & van Engen, M. L. (2009). Learning from conflicts? The relations between task and



Învățarea în echipă și eficacitatea echipelor de muncă: Sinteza analizei studiilor publicate

- relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 381-404.
- Wilson, J. M., Goodman, P. S., & Cronin, M. A. (2007). Group learning. *Academy of Management Review*, 32(4), 1041-1059.
- *Yeh, Y.-J., & Chou, H. W. (2005). Team composition and learning behaviors in cross-functional teams. *Social Behavior and Personality*, 33(4), 391-402.
- Zaccaro, S.J., Ely, K., & Shuffler, M. (2008). The leader's role in group learning. In V. I. Sessa, & M., London (Ed.), *Work group learning: Understanding, improving & assessing how groups learn in organizations* (pp. 193-214). New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- *Zellmer-Bruhn, M., & Gibson, C. (2006). Multinational organizational context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49(3), 501-518.

Nota autorului

*Autorii doresc să mulțumească pentru suportul financiar din Programul co-finanțat de Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013, Contract POSDRU 6/1.5/S/4 – „STUDII DOCTORALE, FACTOR MAJOR DE DEZVOLTARE AL CERCETĂRILOR SOCIO-ECONOMICE ȘI UMANISTE”.

