



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

PERFEȚIONAREA PROCESULUI DE COMUNICARE ÎN
ORGANIZAȚIILE DE TIP SRL

IMPROVING THE COMMUNICATION PROCESS IN TYPE
ORGANIZATIONS SRL

COORDONATOR DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU

DOCTORAND:
Mesaroș Florin Gabriel

Târgoviște
=2022=

Cuprins

INTRODUCERE.....	2
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT.....	4
STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU	6
IPOTEZELE CERCETĂRII.....	8
OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE	9
CONCLUZII FINALE	10
CONTRIBUȚII PERSONALE.....	13
UTILITATEA REZULTATELOR CERCETĂRII.....	14
LIMITELE CERCETĂRII.....	15
DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE.....	15
BIBLIOGRAFIE.....	15
CURRICULUM VITAE.....	22

CONTENT

INTRODUCTION.....	25
THESIS STRUCTURE	27
CURRENT STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD	29
RESEARCH HYPOTHESES	31
GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES	32
FINAL CONCLUSIONS.....	33
PERSONAL CONTRIBUTIONS.....	37
USEFULNESS OF RESEARCH RESULTS.....	38
THE LIMITS OF RESEARCH.....	38
FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION	38
CURRICULUM VITAE.....	39

INTRODUCERE

Comunicarea este cea mai importantă componentă a vieții noastre, pentru că suntem obligați să comunicăm, indiferent de mijloace sau canal. Evident, în lumea contemporană, comunicarea este prezentă în orice relație, iar procesele de comunicare sunt de o importanță vitală. Suntem cu toții conștienți, în zilele noastre, că o comunicare de succes este baza succesului personal sau profesional. Comunicarea este peste tot, iar domeniul comunicării a devenit extrem de vast. Toate activitățile umane, individuale sau colective, se învârt în jurul informațiilor care sunt trimise, primite sau analizate. Comunicarea face parte din acțiune și reflecție, la fel cum moneda face parte din economie.

Comunicarea este o activitate, o abilitate și o artă care încorporează lecții învățate într-un spectru larg de cunoștințe umane. Poate cea mai onorată formă de comunicare este povestirea. Ne-am spus povești de-a lungul veacurilor pentru a ne ajuta să înțelegem lumea noastră, să anticipăm viitorul și, cu siguranță, să ne distrăm. Artă povestirii se bazează pe înțelegerea ta despre tine, mesajul tău și modul în care îl comunică unui public care îți comunică la rândul său. Anticiparea, reacția și adaptarea la proces vor determina cât capabili suntem în a comunica.

Trăim astăzi într-o eră a informației și comunicării, o eră care, după cum arată Alvin Toffler (1995), *“se naște din ciocnirea de noi valori și tehnici, noi stiluri de viață și mijloace de comunicare”*.

Toate organizațiile, indiferent de mărimea sau obiectul de activitate, trebuie să-și asculte colaboratorii și, în același timp, să răspundă așteptărilor unui public caracterizat prin diversitate și exigență. În ceea ce privește organizația, comunicarea este definită ca procesul de schimb de mesaje în vederea realizării obiectivelor individuale și comune ale membrilor săi. Practic, membrii organizației, indiferent de poziția lor în ierarhie, își petrec cea mai mare parte a timpului comunicând într-un fel sau altul. Comunicarea este, în zilele noastre, unanim recunoscută ca fiind *“cheia excelenței și eficienței organizaționale”* (Grunig, 1992).

În funcție de cultura organizațională, dimensiune sau profil, fiecare companie are propriul sistem de comunicare. Companiile mari, în general, sunt preocupate de crearea propriilor sisteme de comunicare, deși acest lucru nu este întotdeauna abordat ca o prioritate. Considerăm că este absolut necesar ca aspectele comunicării organizaționale să devină o prioritate sau cel puțin una dintre principalele preocupări ale managementului.

Pentru un manager de succes, comunicarea este un instrument și, în același timp, o stare de spirit. Studiile demonstrează faptul că un manager de succes petrece aproximativ 75-

95% din timp vorbind, ascultând, scriind și citând, comunicând astfel. Comunicarea managerială este un factor de competitivitate și un avantaj strategic al unei organizații.

Managerii organizațiilor pot pune în practica deciziile doar printr-o comunicare eficientă cu cei care le vor executa. Aceștia din urmă trebuie să fie informați cu privire la ceea ce trebuie să facă și, în același timp, trebuie să fie capabili să-și facă cunoscute speranțele, ambițiile și problemele. Comunicarea reprezintă mijlocul prin care angajații își înțeleg organizația, ceea ce poate contribui la motivarea lor, dar și la crearea unei identități comune.

Cu toate acestea, în multe organizații, comunicarea dintre manager și angajat este defectuoasă, iar principala cauză a acestei situații este bariera reprezentată de simplul fapt că managerul este șeful. Cu toate acestea, subordonații așteaptă respect și apreciere pentru eforturile depuse în activitățile desfășurate. Lipsa unui feedback din partea managerului duce, în cele din urmă, la o lipsă de motivație a angajaților și în final la eșec în atingerea obiectivelor organizației.

Comunicarea stabilește relații și face posibilă organizarea. Fiecare mesaj are un anumit scop și un obiectiv. Expeditorul intenționează (conștient sau inconștient) să realizeze ceva prin comunicare. În context organizațional, mesajele au de obicei un obiectiv clar: să motiveze, să informeze, să învețe, să convingă, să distreze sau să inspire. Acest scop definit este, de fapt, una dintre principalele diferențe dintre conversația ocazională și comunicarea managerială. Comunicarea eficientă în cadrul organizației se concentrează pe obiective bine definite care susțin obiectivele și misiunea organizației.

Comunicarea organizațională stabilește un model de canale formale de comunicare pentru a transporta informațiile pe verticală și pe orizontală. Pentru a asigura îndeplinirea eficientă și eficace a obiectivelor, se face schimb de informații. Informațiile sunt transmise în sus de la angajați la superiori și pe orizontală la departamentele adiacente. Instrucțiunile referitoare la performanța departamentului și politicile adoptate sunt transmise în jos de la supraveghetori la angajați. Personalul transportă informații din cadrul departamentului până la top management. Conducerea furnizează informații despre cum merg lucrurile, notifică superiorii cu privire la problemele care sunt și oferă solicitări de clarificări și ajutor. Superiorii, la rândul lor, își informează angajații și oferă asistență acestora când este cazul și facilitează în permanență procesul de obținere a clarificărilor și de soluționare a problemelor apărute.

Toate aceste aspecte constituie, de fapt, *actualitatea și oportunitatea acestui demers științific* care constă în *analizarea modalității în care procesul de comunicare din cadrul*

organizațiilor de tip SRL poate influența atât activitatea angajaților, cât și a managerilor, astfel încât să reușească obținerea eficienței la nivelul organizației și implicit a performanței acesteia. Utilitatea tezei de doctorat constă în aceea că aceasta poate constitui o bază solidă pentru cei interesați să-și lărgescă câmpul de cunoaștere, și, în același timp, un ghid de bune practici în acest domeniu, atât de complex al comunicării.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Astfel teza de doctorat este structurată în patru capitole:

1. stadiul actual cunoașterii în domeniu;
2. cadrul conceptual, epistemologic și metodologic;
3. prezentarea cercetării științifice;
4. proiectarea modelului de comunicare în organizațiile de tip SRL.

Capitolul 1. “*Stadiul actual al cunoașterii în domeniu*”, începe cu semnificația și fundamentarea conceptului de comunicare, după care analizează contextul istoric al comunicării prezentându-se contribuția lui Fayol, care a prezentat o versiune simplificată a organizației formale și apus bazele modelului “pasarelă” cu implicații directe pentru sistemele de comunicații orizontale în organizațiile formale moderne. De asemenea, este prezentată contribuția lui Chester Barnard, care evaluează comunicarea ca fiind o componentă esențială a comportamentului organizațional. În continuarea capitolului sunt prezentate modele de comunicare, începând cu modelul lui Shannon care reprezintă cu siguranță începutul domeniului modern în teoria comunicării și continuând cu modelul intermediar de comunicare se concentrează pe rolul important pe care intermediarii îl joacă adesea în procesul de comunicare. Este prezentat, de asemenea, modelul interactiv de comunicare este unul dintre cele mai utilizate, discutate și implementate modele de comunicare. În continuarea capitolului sunt prezentate câteva definiții populare ale comunicării, după care sunt analizate caracteristicile comunicării și sunt detaliate rețele formale și informale de comunicare. De asemenea sunt descrise direcțiile de comunicare, respectiv comunicare descendentă, comunicare ascendentă, comunicare orizontală, comunicare verticală și comunicare pe diagonală, precum și cele două comunicări, cea verbală și cea non-verbală. Capitolul se încheie cu analiza comunicării orale și a celei scrise, analiza diferențelor dintre cele două, respectiv prezentarea barierelor de comunicare.

Capitolul 2 cu titlul “*Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific*”, începe cu analiza cadrului conceptual, respectiv cu afirmația conform căreia

comunicarea este unanim recunoscută drept “cheia excelenței și eficacității organizaționale”. În ceea ce privește poziționarea epistemologică a demersului științific se pleacă de la întrebarea Ce este cercetarea? După care se continuă cu analize conceptului de știință pentru a se ajunge la concluzii că scopul științei este de a crea cunoștințe științifice. În același timp scopul cercetării științifice este de a descoperi legi și de a postula teorii care pot explica fenomenele naturale sau sociale sau, cu alte cuvinte, pot construi cunoștințe științifice. Se analizează cele două forme posibile pe care cercetarea științifică le poate lua, în funcție de formarea și interesul unui cercetător: inductivă sau deductivă. În continuare metoda științifică este descrisă prin cele patru caracteristici esențiale ale sale: logic, confirmabil, repetabil și controlabil, după care se continuă cu prezentarea proiectelor de cercetare științifică: exploratorii, descriptive și explicative. Capitolul se încheie cu cadrul analiza cadrului metodologic, care prezintă următoarele: aspecte generale, descrierea cadrului de analiză, ipotezele de cercetare, obiectivul general și obiectivele specifice, unitatea de observare, unitatea de sondaj, colectarea datelor, caracterizarea eșantionului de respondenți, prezentarea programului de prelucrare a datelor.

Capitolul 3 are titlul ”*Cercetare empirică privind perfecționarea procesului de comunicare în organizațiile de tip SRL din Regiunea Centru*”. Scopul major al acestui capitol este de a prezenta rezultate obținute în urma analizării răspunsurilor primite de la cei 720 de respondenți, personal angajat în organizații de tip SRL din Regiunea Centru. Astfel, pentru fiecare temă majoră definită sunt analizate, prin intermediul unor tabele de frecvență generate de SPSS, respectiv grafice generate de autor folosind Microsoft Excel, răspunsurile primite la cele 25 de întrebări ale fiecărei secțiuni. De asemenea, după fiecare secțiune în parte sunt subliniate concluziile intermediare ale cercetării. capitolul se încheie cu validarea ipotezelor cercetării științifice folosind testul Anova single factor.

Capitolul 4 are titlul ”*Proiectarea modelului de comunicare în organizațiile de tip SRL – COMUNIS*” și începe cu prezentarea aspectelor generale care au stat la baza elaborării modelului, respectiv metodologia avută în vedere. S-a plecat de la întrebarea cum să dezvoltăm un sistem de comunicare aprofundat într-o organizație care să permită o interacțiune deschisă și eficientă și care să aducă performanțe sporite, astfel încât să fie atinse obiectele stabilite? Înainte de elaborarea propriu-zisă a modelului au fost analizați determinanții sistemului de comunicare organizațională și au fost prezentați atât factorii externi cât și cei interni care afectează sistemul de comunicare organizațională. Capitolul se continuă cu prezentarea modelului și analiza factorilor care influențează eficacitatea modelului, precum și analiza

eventualelor dezvoltări ale modelului COMUNIS, pentru ca în final să fie prezentat un ghid de bune practici pentru îmbunătățirea eficacității comunicării în organizațiile de tip SRL

Teza de doctorat se finalizează cu concluziile finale, contribuțiile personale (cu caracter de sinteză, cu caracter teoretic și experimental), utilitatea demersului științific, limitele demersului științific, respectiv direcțiile viitoare de acțiune.

STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU

Comunicarea este procesul prin care un mesaj sau o informație este schimbat de la un expeditor la un destinatar. Spre exemplu, un director de producție (expeditor) poate trimite un mesaj unui director de vânzări (receptor) solicitând previziuni de vânzări pentru următoarele 6 luni, astfel încât să poată planifica nivelurile de producție. Directorul de vânzări va răspunde apoi (feedback) directorului de producție cu cifrele corespunzătoare. Acesta este un exemplu simplu de comunicare internă, adică atunci când comunicările au loc între angajații aceleiași organizații. Prin urmare, comunicarea leagă toate activitățile dintr-o organizație și se asigură că toți angajații lucrează pentru același obiectiv și știu exact **ce** ar trebui să facă și **până când**. Comunicarea eficientă este, prin urmare, fundamentală pentru succesul unei afaceri (Matthews & Crow, 2010).

Comunicarea eficientă înseamnă să transmiți mesajele tale altor persoane în mod clar și fără echivoc. Este vorba, de asemenea, despre primirea de informații pe care alții le trimit, cu cât mai puține distorsiuni posibil.

Acest lucru implică efort atât din partea expeditorului mesajului, cât și din partea receptorului respectivului mesaj. Și este un proces care poate fi plin de erori, cu mesaje amestecate de expeditor sau interpretate greșit de destinatar. Atunci când acest lucru nu este detectat, poate provoca confuzie extraordinară, efort inutil și oportunități ratate. De fapt, comunicarea are succes doar atunci când atât expeditorul, cât și receptorul înțeleg aceleași informații ca urmare a comunicării (Shein, 2010).

O organizație va trebui, desigur, să comunice cu persoane sau alte organizații. Acest lucru este cunoscut sub numele de comunicare externă. De exemplu, un director de marketing va trebui să le spună clienților săi despre o nouă ofertă specială de prețuri sau directorul financiar ar putea fi nevoit să solicite băncilor un împrumut.

Primele discuții despre management au pus foarte puțin accent pe comunicare. Printre teoreticienii de pionierat în management, Henri Fayol a fost singurul care a oferit o analiză

detaliată a problemei comunicării și a oferit o soluție semnificativă la problema comunicării (Christensen & Cornelissen 2011).

Există șapte factori specifici de comunicare care sunt deosebit de importanți în stabilirea și menținerea autorității obiective într-o organizație (Lunenburg, 2010).

1. Canalele de comunicare trebuie să fie foarte bine structurate.
2. Ar trebui să existe un canal formal clar de comunicare pentru fiecare membru al unei organizații.
3. Linia de comunicare ar trebui să fie cât mai directă și mai scurtă posibil.
4. În mod normal, ar trebui utilizată linia formală completă de comunicare.
5. Persoana care servește ca centru de comunicare ar trebui să fie competentă.
6. Linia de comunicare nu ar trebui întreruptă în timpul funcționării organizației
7. Fiecare comunicare trebuie autentificată.

Comunicarea este suma tuturor lucrurilor pe care o persoană le face atunci când vrea să creeze înțelegere în mintea altuia. Implică un proces sistematic și continuu de a spune, de a asculta și de a înțelege. În același timp comunicarea poate fi definită ca procesul prin care două sau mai multe persoane ajung să facă schimb de idei și înțelegere între ele.

Cuvântul Comunicare descrie procesul de transmitere a mesajelor (fapte, idei, atitudini și opinii) de la o persoană la alta, astfel încât acestea să fie înțelese.

Comunicarea este procesul prin care vorbirea, semnele sau acțiunile transmit informații de la o persoană la alta. Această definiție este concisă și definitivă, dar nu include toate aspectele comunicării. Există și alte definiții, care afirmă că o comunicare implică transmiterea de informații de la o parte la alta. Această definiție mai largă nu necesită ca partea primitoare să obțină o înțelegere deplină a mesajului. Desigur, comunicarea este mai bună atunci când ambele părți înțeleg, dar ea poate exista în continuare chiar și fără această componentă (Charteris-Black, 2007).

Comunicarea este un proces de transmitere și primire a mesajelor verbale și non-verbale care produc un răspuns. Comunicarea este considerată eficientă atunci când se obține reacția sau răspunsul dorit de la receptor, ea fiind un proces bidirecțional de schimb de idei sau informații între ființele umane.

Indiferent de tipul sau mecanismul de comunicare, fiecare instanță de comunicare trebuie să aibă un mesaj care este transferat de la expeditor la receptor. Pentru ca o comunicare să aibă succes, expeditorul și receptorul trebuie să aibă unele semne, cuvinte sau semnale în comun, astfel încât mesajul trimis să poată fi înțeles. Definiția ideală a comunicării ar putea fi că aceasta reprezintă o interacțiune în două sensuri între două părți

pentru a transmite informații și înțelegere reciprocă între ele. Schimbul de informații de la o parte la alta este cel mai bine comunicat atunci când este disponibilă o discuție, astfel încât receptorul să poată pune întrebări și să primească răspunsuri pentru a clarifica mesajul

IPOTEZELE CERCETĂRII

Cercetarea științifică propusă are un dublu caracter - analitic și explicativ- în sensul că s-a stabilit, *în primul rând* ipoteza centrală și *în al doilea rând* ipotezele de lucru, care explică și susțin ipoteza centrală. Stabilirea ipotezelor cercetării permite identificarea răspunsului la problema științifică definită în cadrul obiectivului general. Totodată, aceasta va permite validarea ipotezelor de lucru.

TEMA MAJORĂ 1 – COMUNICAREA

Ipoteza 1. Eficacitatea comunicării în organizațiile de tip SRL depinde de cantitatea și calitatea informației furnizate angajaților și de implicarea managementului pentru bună o comunicare organizațională.

Ipoteza 2. Designul sistemului de comunicare internă din organizațiile de tip SRL se află în strânsă legătură cu mărimea și domeniul de activitate al acestora.

Ipoteza 3. Există o relație directă între calitatea sistemului de comunicare în organizației și relații existente în cadrul grupului.

TEMA MAJORĂ 2 – SATISFACTIA

Ipoteza 4. În cadrul organizațiilor de tip SRL, o comunicare internă eficace, contribuie la obținerea unui comportament organizațional adecvat și atingerea satisfacției în muncă.

Ipoteza 5. Stilul de comunicare practicat în organizație constituie o variabilă importantă în raport cu nivelul de satisfacție în muncă.

Ipoteza 6. Există o asociere pozitivă între interesul acordat obiectivelor strategiei de comunicare organizațiilor și gradul de satisfacție în muncă.

TEMA MAJORĂ 3 – PERFORMANȚA

Ipoteza 7. Comunicarea din cadrul organizațiilor de tip SRL favorizează demersurile întreprinse în vederea obținerii performanței.

Ipoteza 8. Există o corelație strânsă între eficiența sistemelor de comunicare din organizațiile de tip SRL și performanța înregistrată de acestea.

Ipoteza 9. O comunicare internă adecvată determină performanțele organizației în ceea ce privește productivitatea muncii și satisfacția clienților externi și interni.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Obiectivul general al demersului științific îl reprezintă *analizarea modalității în care procesul de comunicare din cadrul organizațiilor de tip SRL poate influența atât activitatea angajaților, cât și a managerilor, astfel încât să reușească obținerea eficienței la nivelul organizației și implicit a performanței acesteia.*

În concordanță cu obiectivul general s-au stabilit următoarele obiective specifice (OS):

TEMA MAJORĂ 1 – COMUNICAREA

- OS1. Identificarea principalelor componente ale comunicării, precum și influența lor asupra eficienței și eficacității organizațiilor de tip SRL
- OS2. Cunoașterea percepției angajaților asupra rolului pe care comunicarea îl are în organizațiile de tip SRL
- OS3. Cunoașterea cauzelor deficiențelor de natură comunicațională la nivelul organizațiilor de tip SRL
- OS4. Identificarea sistemelor de comunicare organizațională și a tipologiilor de bariere comunicaționale

TEMA MAJORĂ 2 – SATISFACTIA

- OS5. Identificarea conținuturilor și relațiilor vehiculate în raporturile de comunicare ierarhice
- OS6. Identificarea impactului direct pe care procesul comunicațional îl are asupra climatului de la nivelul organizațiilor de tip SRL.
- OS7. Cunoașterea gradului de satisfacție al angajaților cu privire la calitatea comunicării cu colegii și superiorii ierarhici
- OS8. Identificarea frecvenței utilizării mijloacelor și formelor de comunicare în relațiile de muncă de la nivelul organizațiilor de tip SRL

TEMA MAJORĂ 1 – PERFORMANȚA

- OS9. Cunoașterea percepției angajaților asupra criteriilor de măsurare a performanței
- OS10. Identificarea importanței obiectivelor comunicării interne implicate în obținerea performanței la nivelul organizației

OS11. Determinarea mijloacelor de comunicare preferate necesare atingerii obiectivelor organizaționale și a performanței în muncă

OS12. Identificarea direcțiilor cheie de perfecționare a comunicării și abordarea comunicării cu ajutorul noilor tehnologii informaționale, a programelor moderne de gestionare a informației

CONCLUZII FINALE

Formularea concluziilor reprezintă etapa finală a oricărei cercetări științifice. Așa cum am arătat de la bun început, comunicarea, în particular comunicarea organizațională, este un domeniu al cărui grad de generalizare este redus în comparație cu alte componente ale activității manageriale și organizaționale în general. Dincolo de definiții și paradigme, teorii și modele, fiecare organizație își construiește propriul sistem de comunicare în funcție de domeniul de activitate, cultură organizațională, mărime, dar și în funcție de cerințele și expectanțele pieței pe care este poziționată. Orice cercetare legată de comunicarea organizațională internă trebuie să țină cont de specificul organizației în cauză și de necesitățile acesteia.

Comunicarea reprezintă una dintre cele mai importante activități dintr-o organizație. În mod fundamental, relațiile se dezvoltă în urma comunicării, iar funcționarea și supraviețuirea organizațiilor se bazează pe relații eficiente între indivizi și grupuri. Mai mult decât atât, capacitățile organizaționale sunt adoptate și dezvoltate prin intermediul unor intense procese comunicaționale și sociale.

În acest sens, lucrarea de față, își propune analiza unor aspecte, ale comunicării interne ca instrument strategic al managementului resurselor umane, în interacțiune directă cu personalitatea individului și formele atitudinale care își pun amprenta asupra comportamentului organizațional, ducând de cele mai multe ori la obținerea satisfacției/insatisfacției în muncă, ce influențează la rândul ei performanța și atingerea obiectivelor organizaționale.

În elaborarea tezei am pornit de la un demers istoric privind evoluția teoriilor comunicării organizaționale, cu accent pe comunicarea internă și comportamentul organizațional, bazat pe consultarea literaturii de specialitate din domeniu.

Noțiunea de comunicare a fost și rămâne subiectul și obiectul analizei, definirii de concept precum și a numeroase dezbateri de-a lungul timpului, cercetătorii din diverse domenii

biologie, lingvistică, sociologie, informatică, cibernetică, economie – abordând diverse poziții și atitudini vis-à-vis de acest subiect. În același timp, cercetătorii care s-au ocupat de clarificarea noțiunii de comunicare, au pus accentul pe una dintre componentele procesului de comunicare, respectiv pe emițător, receptor, canal de comunicare sau mesaj.

O primă concluzie ce se desprinde referitor la noțiunea de comunicare este aceea că echilibrul între definițiile de specialitate și cele cu caracter general lasă în continuare deschisă problema unei definiții corecte a conceptului. Unul dintre elementele esențiale procesului de comunicare, este canalul de comunicare care reprezintă mediul prin care se transmit și se primesc mesajele. În acest sens, am prezentat câteva tipuri de canale de comunicare, esențiale în înțelegerea funcționării acestui element, de la cele centrate pe o persoană de tip F-T-F (interpersonale), la cele opuse de tip tipărit ce includ broșuri, newsletter, memo-uri, rapoarte și postere și până la canalele electronice precum email-ul, rețelele intranet, chat room-urile, blogurile, video-conferințele, sistemele de instant messaging etc., fiecare având importanța și utilitatea corespunzătoare situației și specificului organizațional.

În zilele noastre, membrii organizațiilor au acces la o multitudine de canale de comunicare, din această cauză, selectarea celui mai adecvat mediu de transmitere al mesajelor reprezintă o problemă prioritară a managementului. Odată stabilite misiunea și obiectivele strategice ale organizației, publicurile țintă și mesajele, utilizarea eficientă a canalelor de comunicare nu face decât să amplifice performanțele organizaționale.

Atunci când se prezintă elementele componente ale unui proces de comunicare nu trebuie neglijat nici contextul în care acesta se desfășoară, și cu atât mai puțin barierele comunicaționale. Referitor la contextul comunicării, acesta conține dimensiuni fizice, temporale, psihosociale, între care există relații ce pot avea un caracter pozitiv sau care pot conduce la eșecul comunicării. Climatul organizațional este un factor psihosocial deosebit de important al contextului organizațional, necesar și corespunzător a fi asigurat de către organizație membrilor acesteia. În acest sens, s-a prezentat contrastul între două tipuri existente de climat organizațional – respectiv cel defensiv și cel de sprijin – și influențele pe care acestea le au asupra comunicării.

În ceea ce privește barierele comunicaționale, s-a subliniat importanța cunoașterii acestora, pentru a le putea evita, în scopul de a optimiza procesele de comunicare. Diversitatea barierelor comunicaționale este deosebit de mare, pornind de la cele care țin de sistem, continuând cu cele de proces, cu cele înregistrate la nivelul canalelor de comunicare, etc.

Un alt element component al comunicării este desigur emițătorul sau comunicatorul, cum mai este denumit. După cum am constatat, în cadrul unei organizații, rolul de emițător în are, în cele mai multe situații, managerul, iar angajații preiau elemente ale acestui rol, în cazul în care au acces la surse de informații mai bogate decât ale emițătorului. Capacitatea de emitere ca și gradul de credibilitate, puterea și prestigiul acordate emițătorului sunt noțiuni necesare a fi cunoscute, datorită impactului pe care îl au asupra comunicării ca atare. În ceea ce privește receptorul, de reținut este relația directă în care acesta se găsește față de emițător, deși nu întotdeauna mesajele sunt recepționate conștient sau voluntar.

Diversele forme și tipuri de comunicare organizațională prezentate au rezultat în urma unei clasificări ce a ținut seama de criteriile legate de participanții la comunicare, de natura relațiilor de comunicare, de direcția și forma comunicării, de codul folosit, de distanța între partenerii de comunicare și nu în ultimul rând de finalitatea comunicării. Dar tipurile de comunicare organizațională pot fi abordate și dintr-o perspectivă intrapersonală, dar și din viziuni interpersonale. Abordarea intrapersonală face referire la perspectiva când simultan un partener, cu gândurile, sentimentele proprii este și emițător și receptor al comunicării. În același timp, comunicarea intrapersonală, ca formă aparte, reprezintă așadar desfășurarea percepției lumii, a gândurilor, a sentimentelor, în sinele fiecărui individ.

Fiecare organizație are momentele ei de glorie și de decădere din punct de vedere comunicațional. Este foarte ușor să treci de la o situație de comunicare eficientă la una deficitară, ținând cont de multitudinea factorilor perturbați care pot să destabilizeze fluxul informațional și comunicațional al unui grup, în speță al unei organizații.

Ca orice activitate ce se desfășoară în cadrul organizației și comunicarea trebuie să aibă o dimensiune planificată; ea nu se poate realiza la întâmplare, ci are nevoie de un plan, de o strategie, de reguli și proceduri. Cu alte cuvinte, comunicarea trebuie instituționalizată și inclusă în planul strategic al firmei. Comunicarea este specifică pentru fiecare organizație în parte. Fiecare organizație are sistemul său propriu de comunicare în funcție de profil, dimensiune și mai ales de cultura organizațională.

Din perspectiva managementului resurselor umane, problematica grupurilor de care sunt atașați oamenii și întregul cortegiu de relații interpersonale, de comunicare, socio-afective constituie cadrul de referință și micromediul de formare și manifestare a personalității angajaților și de potențare a valențelor creative ale acestora.

În altă ordine de idei, cercetarea de față evidențiază deschiderea managerilor față de angajați prin promovarea unui climat de comunicare deschis și benefic, care poate facilita dezvoltarea puterii creatoare și novatoare a angajaților în așa fel încât să-și promoveze

propriile aptitudini în desfășurarea activităților de la locul de muncă precum și propria individualitate, necesare atingerii performanțelor și obiectivelor organizaționale.

Promovarea ideilor angajaților generează la nivel individual încredere în raport cu managerii și organizația în care își desfășoară activitatea. În general, se observă că atunci când stilul de conducere al managerului este considerat autoritar, comunicarea din organizații are de suferit, fiind percepută ca deficitară. În astfel de momente își face apariția comunicarea informală în care rețelele de comunicare sunt difuze și nu se suprapun peste rețelele de comunicare oficiale. Comunicarea informală, din organizațiile studiate, se desfășoară în general, prin canale de comunicare create spontan, ce apar conform relațiilor socio-afective, crescând coeziunea grupurilor ca o întărire a funcției de rezistență la autoritate. Aceste canale, substituie uneori canalele formale dacă acestea sunt inefficiente sau dacă informația care ajunge pe această cale este neclară, incoerentă și slabă din punct de vedere cantitativ. Din acest punct de vedere, în organizațiile clasice, stilul democratic al managerului determină o comunicare foarte bună/bună cu angajații din subordine, pe când în organizațiile multifuncționale, balanța este înclinată între o bună comunicare și una medie.

Analiza eficienței surselor de informare ne arată că cea mai mare cantitate de informație se primește de la managerul superior și de la colegi iar în aceste două cazuri cantitatea de informație primită este egală cu cantitatea de informație necesară, sursele de informare sunt în general eficiente și eficace. Majoritatea angajaților consideră că au o relație satisfăcătoare cu top-managementul/middle managementul, mai mult, eforturile top-managementului cu privire la climatul comunicațional sunt apreciate, la fel ca și încurajarea diferențelor de opinie și implicarea angajaților în luarea deciziilor. Toate aceste caracteristici ne confirmă existența unui climat comunicațional benefic și deschis.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Contribuții cu caracter de sinteză

- ✓ abordarea multidisciplinară a tematicii tezei de doctorat din perspectivă sociologică, psihologică, statistică etc.;
- ✓ identificarea și sintetizarea lucrărilor de specialitate care analizează comunicarea;
- ✓ analiza intra și interdisciplinară a termenului comunicare;
- ✓ definirea conceptului de comunicare și analiza elementelor comunicării;
- ✓ analiza barierelor de comunicare;

- ✓ identificarea particularităților comunicării organizaționale;
- ✓ identificarea modalităților de comunicare organizațională;
- ✓ analiza rețelelor de comunicare organizațională;
- ✓ analiza tipologiei comunicării externe;
- ✓ analiza particularităților climatului organizațional;
- ✓ examinarea accepțiunilor referitoare la comunicarea managerială;
- ✓ însuși demersul științific realizat.

Contribuții cu caracter teoretic și experimental

- ✓ elaborarea unei metodologii adecvate cercetării sistemului de comunicare utilizat în organizațiile de tip SRL și a angajaților cu privire la activitățile întreprinse în vederea creșterii performanței organizației;
- ✓ determinarea unui eșantion reprezentativ;
- ✓ formularea unui obiectiv generale și a 12 obiective specifice, respectiv 9 ipoteze de cercetare, având la bază conținuturile teoretice sintetizate în lucrare;
- ✓ elaborarea, testarea și aplicarea chestionarului asupra unui număr de 720 de respondenți, personal angajat în organizații de tip SRL din Regiunea Centru;
- ✓ analiza și interpretarea răspunsurilor oferite de subiecții eșantionului de cercetare;
- ✓ testarea ipotezelor de cercetare și confirmarea/infirmarea lor;
- ✓ proiectarea unui model de comunicare la nivelul organizațiilor de tip SRL, menit să crească performanța acestora;
- ✓ stabilirea avantajelor și limitelor modelului de creat;

UTILITATEA REZULTATELOR CERCETĂRII

În conținutul cercetării am analizat corelația dintre eficiența sistemului de comunicare și performanța organizațiilor de tip SRL. Utilitatea studiului poate fi analizată din trei perspective:

1. *din perspectivă științifică*, studiul oferă o sinteză a elementelor care își aduc aportul la îmbunătățirea sistemului de comunicare și la creșterea performanței organizațiilor de tip SRL;

2. *din perspectivă aplicativă*, lucrarea propune instrumente care contribuie la utilizarea eficientă și interpretarea informațiilor referitoare la rezultatele de organizațiile de tip SRL și permit creșterea performanței acestora;
3. *din perspectivă didactică*, studiul permite dezvoltarea competențelor de gestionare a informațiilor și a celor de comunicare în cadrul organizațiilor de tip SRL

LIMITELE CERCETĂRII

- ✓ refuzul unor respondenți de a completa chestionarele, pe motiv că politica firmei nu permite acest lucru. Completarea electronică a chestionarelor s-a dovedit greoaie, în condițiile pandemiei;
- ✓ identificarea anumitor bariere în procesul de comunicare din organizații ceea ce a îngreunat realizarea cercetării;
- ✓ demersul de cercetare nu permite generalizarea concluziilor la nivelul tuturor organizațiilor de tip SRL din România deoarece subiecții eșantionului de cercetare au fost selectați doar din rândul organizațiilor din Regiunea Centru.

DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE

- ✓ extinderea cercetării prin lărgirea bazei de eșantionare la nivel național;
- ✓ analiza impactului pe care implementarea modelului o are asupra performanței organizațiilor de tip SRL;
- ✓ elaborarea unei metodologii de îmbunătățire a sistemului de comunicare care să fie utilizat în organizațiile de tip SRL din România.

BIBLIOGRAFIE

1. Abric, J.C., (2002), Psihologia comunicării. Teorii și metode, Iași, Editura Polirom
2. Agabrian, M., (2008), Strategii de comunicare eficientă, București, Institutul European
3. Ajzen, I. (1991). "The Theory of Planned Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (50), 179-211.
4. Albu, N., Albu C., (2005), Soluții practice de eficientizare a activităților și creșterea performanței organizaționale, CECCAR Publishing, Bucharest
5. Alouane Y., (1997), *Gestion des ressources humaines*, Konrad Adenauer Stiftung

6. Amado, G., Guittet, A., (2001), Organizarea grupurilor. Comunicarea în interiorul grupurilor, în Pierre De Visscher, Adrian Neculau (coordonatori), *Dinamica grupurilor, Texte de bază*, București, Polirom
7. Arsith, M., (2008), Comunicarea informală în organizații, *Revista Acta Universitatis Danubius*, Vol.2, No.1
8. Aubree C., (2003-2004), *Les métiers de la communication*, L'étudiant, Paris
9. Bacharach, S. B. (1989). "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation," *Academy of Management Review* (14:4), 496-515.
10. Barberousse, A. et al. (2010), *Épistémologie & histoire des sciences*, Édition Vuibert, Paris.
11. Barbuto Jr., J.E., & Scholl, R.W. (1998). *Motivation Sources Inventory*. *Psychological Reports*, 82,1011-1022. <http://dx.doi.org/10.2466/PRO.82.3.1011-1022>
12. Beninger, R.J., (2009), *Communication and the Control Revolution*, *OAH Magazine of History*, Vol.6, No.4, *Communication în History: The Key to Understanding*, Spring
13. Bienvenu, S., & Timm, P.R. (2002). *Business Communication: Discovering Strategy, Developing Skills*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
14. Blackburn, J.M., Fillingim, J.G., Thomas, C., McClelland, S., & Payne, J.S. (2009). *Two Unique Organizational Communication Systems. Focus on Colleges, Universities, and Schools*, 3, 1, 1-4.
15. Boboc, I., (2003), *Comportament organizațional și managerial. Fundamente psihologice și politologice*, Vol.1 și Vol.2, București, Editura Economică
16. Boone, M.E. (2000). *Managing Interactively: Executing Business Strategy, Improving Communication and Creating a Knowledge- Sharing Culture*. Blacklick, Ohio: McGraw-Hill.
17. Boswell, C., Smith, K. (2017), *Rethinking policy 'impact': four models of research-policy relations*, Palgrave Communications, University of Edinburgh, Edinburgh, UK.
18. Boulding, K.E. (2004). *General Systems Theory: The Skeleton of Science*. *E:CO*, Special Double Issue, 6, 1-2.
19. Bovee, C.L., & Thill, J.V. (1999). *Business Communication Today*, New Jersey: Prentice Hall.
20. Bruno H., (1993), *Leadership et management*, Editions Liaisons, Paris
21. Burduș E., Popa I., (2013), *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Pro Universitaria, București
22. Burduș E., Popa I., (2016), *Reproiectarea managementului organizației*, Editura Pro Universitaria, București
23. Cabin P., Dortier J.F , (2008), *La communication. Etat des savoirs*, Éditions Sciences Humaines, Paris
24. Cabin, P., Dortier, J.F. (coordonatori), (2010), *Comunicarea: Perspective actuale*, Iași, Editura Polirom
25. Cabin, P., Dortier, J.F. (coordonatori), (2012), *Comunicarea*, Editura Polirom, Iași
26. Căndea, R., Căndea, D., (1996), *Comunicarea managerială*, Editura Expert, București
27. Cauc, I., Manu, B., Pârlea, D., Goran, L., (2004), *Metodologia cercetării sociologice*, București, Editura Fundației România de mâine
28. Charlton, B.G., & Andras, P. (2003). *What Is Management and What Do Managers Do? A Systems Theory Account*. *Philosophy of Management*, 3, 3.
29. Charteris-Black, J. (2007). *The Communication of Leadership. The Design of Leadership Style*. London and NY: Routledge.
30. Chelcea, S., (2004), *Inițiere în cercetarea sociologică*. București, Editura Comunicare.ro

31. Chiciudean, I., David, G., (2011), Managementul comunicării în situații de criză, București, Editura Comunicare.ro
32. Chiru, I., (2009), Comunicare interpersonală, ediția a II-a, București, Editura Tritonic
33. Christensen, L.T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development, and the Look to the Future. *Management Communication Quarterly*, 25, 3, 383-414. <http://dx.doi.org/10.1177/0893318910390194>
34. Church, A.H. (1994). The Character of Organizational Communication: a Review and New Conceptualization. *The International Journal of Organizational Analysis*, 2, 1, 18-53. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028800>
35. Cismaru, D.M., (2008), Comunicarea internă în organizații, București, Editura Tritonic
36. Coman, A., (2008), Tehnici de comunicare. Proceduri și mecanisme psihosociale, București, Editura C.H. Beck
37. Conrad, Ch., & Poole, M.S. (2005). *Strategic Organizational Communication in a Global Economy*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
38. Constantinescu-Stefanel R., (2009), Techniques de communication dans la negociation, Ed. ASE, București
39. De Vito, J., (2009), *Human Communication: The Basic Course*, 11th Edition, New York, Pearson Publishing
40. Deacon, D., Pickering, M., Golding, P., Murdock, G., (2007), *Researching communications: A practical guide to methods in media and cultural analysis*, London, Hodder Arnold
41. Definition of term 'Organizational communication' as described by the Department of Business Communication and Entrepreneurship, Middle Tennessee State University (USA). Retrieved February 2, 2009, from <http://www.orgcomm.web.mtsu.edu>.
42. Definition of term 'Synergy'. Retrieved November 2, 2009, from www.businessdictionary.com/definition/synergy.html
43. Defraigne, J-C, Nouveau, P. (2017), *Introduction à l'économie européenne*, Édition De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve.
44. Deneș, C., (2009), *Comunicare și relații publice*, Sibiu, Editura Universității „Lucian Blaga”
45. Détrie P., Meslin-Broyez C. (1995), *La communication interne au service du Management*, Editions Liaisons, Paris
46. Dinu, M., (2007), *Comunicarea. Repere fundamentale*, București, Editura Orizonturi
47. Drăgan, I., (2007), *Comunicarea. Paradigme și teorii*, Vol. I, București, Editura Rao
48. Duterme C., (2002), *La communication interne en entreprise: l'Approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Editions De Boeck Université
49. Eisenberg, E.M., Goodall Jr., H.L., & Trethewey, A. (2009). *Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint*. Boston, NY: Bedford/St Martin's.
50. Erik N., (2001), *Une société de communication ?*, Edition Montchrestien, Collection clefs, 3è édition
51. Eshraghi, H., & Salehi, L. (2010). The Effect of Organizational Communications System on Interpersonal Conflict in Physical Education Offices of Isfahan Province, Iran. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 66, 683-688.
52. Ference, T.P. (1970). Organizational Communication Systems and the Decision Process. *Management Science*, 17, 2. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.17.2.B83>
53. Floris B., (1996), *La communication managériale*, Presses Universitaires de Grenoble

54. Frățilă, C., Duică, M.C. (2014), Managementul resurselor umane: Concepte. Practici. Tendințe. Ed. Bibliotheca, Târgoviște
55. Gamble, T.K., (1993), Communication works, Mc Grow-Hill, New York
56. Gibson, J.W., & Hodgetts, R.M. (1986). Organizational Communication: a Managerial Perspective. Orlando: Academic Press College Division.
57. Gonzales, S. (2010), Épistémologie & Histoire des sciences, Édition Vuibert, Paris.
58. Granger, G.G. (1995), La science et les sciences, Paris, Presses Universitaires de France.
59. Graur, E., (2001), Tehnici de comunicare, Cluj-Napoca, Editura Mediamira
60. Harris, T.E., & Nelson, M.D. (2008). Applied Organizational Communication. NY, London: Lawrence Erlbaum Associates.
61. Helsby, N. (2002). The Rise of the Internal Communicator: A research report on the role of senior internal communication practitioners conducted in 37 major UK and US businesses. London: Watson Helsby.
62. Heude R.P., (2003), Guide de la communication pour l'entreprise, Paris, Maxima
63. Hickson III, M. (1973). The Open Systems Model: Auditing the Effectiveness of Organizational Communication. *Journal of Business Communication*, 10, 7,7-14, <http://dx.doi.org/10.1177/002194367301000302>
64. Hristache D. A., (coord.), Popescu (Iacob) S.E., Paicu C.E., Mihai R.L., (2009), Manual de comunicare economică și relații publice, Ed. ASE, București
65. Iacob, D., (2006), Managementul organizațiilor: Comunicare organizațională, București, Curs Școala Națională de Științe Politice și Administrative
66. Iacob, D., Cismaru, D.M., (2008), Comunicare managerială și relații publice, București, Editura Comunicare.ro
67. Ince, M., & Gull, H. (2011). The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: a Sample of Public Institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21, 1, 106-124.
68. Ipoli C., (2005), Communication institutionnelle d'une entreprise commerciale, cas de la BRACONGO", IFASIC, Kin
69. Jaba, E., Grama, A, (2004), Analiza statistice cu SPSS sub Windows, Polirom, Iași, p.19.
70. Keith, D., (1992), Management Communication and the Grapevine, în *People: Managing Your Most Important Asset*, SUA
71. Kreps, G.L. (1990). Organizational Communication. Theory and Practice. Northern Illinois: Longman.
72. Langton, N., Robbins, P.S., (2006), Fundamentals of Organizational Behavior, Third Canadian Edition Publisher, Ontario, Pearson Education Canada
73. Laugier, S., Wagner, P. (2004), Philosophie des sciences, Édition Vrin, Paris.
74. Locker, K.O., & Kaczmarek, S.K. (2001). Business Communication: Building Critical Skills. Boston: McGraw-Hill.
75. Longest, B. B., Rakich, J. S., & Darr, K. (2000). Managing health services organizations (4th ed.). Baltimore: Health Professions Press, Inc.
76. Lunenburg, F. C. (2010) Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness Schooling Volume 1, No. 1
77. Lunenburg, F.C., & Irby, B. J. (2006). The Principalsip: Vision to action. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage.
78. Lutgen-Sandvik, P. (2010). Destructive organizational communication: Processes, consequences, and constructive ways of organizing. New York, NY: Routledge.

79. Markus, M. L. (1987). "Toward a 'Critical Mass' Theory of Interactive Media: Universal Access, Interdependence, and Diffusion," *Communication Research* (14:5), 491-511.
80. Matthews, L. J., & G. M. Crow (2010). *The Principalship: New roles in a professional learning community*. Boston, MA: Pearson.
81. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution* (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.
82. Miège B., (1996), *La société conquise par la communication, Tome 1, Logiques sociales*, Presses Universitaires de Grenoble
83. Miller, K. (2006). *Organizational Communication: Approaches and Process*. Australia, Brazil: Thomson Wadsworth.
84. Nicolaescu O., Verboncu I. (1999), *Management*, Editura Economică, București
85. Niculescu, M., Lavalette G., (1999), *Strategii de creștere*, Economic Publishing House, Bucharest
86. Olivesi, S., (2005), *Comunicarea managerială. O critică a noilor forme de putere în organizații*, București, Editura Tritonic
87. Pânișoară, I.O., (2008), *Comunicarea eficientă*, Ediția a III-a, Iași, Editura Polirom
88. Papa, M.J., Daniels, T.D., & Spiker, B.K. (2008). *Organizational Communication. Perspectives and Trends*. Los Angeles, London: SAGE.
89. Pauley, J. A. (2010). *Communication: The key to effective leadership*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
90. Păuș, V.A., (2006), *Comunicare și resurse umane*, București, Editura Polirom
91. Penrose, J.M., Rasberry, R.W., & Myers, R.J. (2001). *Advanced Business Communication*. Cincinnati, Ohio: Thomson South- Western College Publishing.
92. Petty, R. E., and Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. New York: Springer-Verlag.
93. Piketty, Th. (2013), *Le capital au XXIème siècle*, Édition Seuil, Paris.
94. Popa I. (2004), *Management strategic*, Ed. Economică, București
95. Popa I. (2005), *Management general*, Ed. ASE, București
96. Popa I., Burdus E., (2014), *Metodologii manageriale*, EdituraPro Universitaria, București
97. Popescu C. (2004), *Structura organizațiilor*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște
98. Popescu C. (2009) „*Managementul serviciilor publice*”, Ed. University Press, Târgoviște
99. Popescu D. (1998), *Arta de a comunica*, Ed. Economică, București
100. Popescu D., (2010), *Comunicare și negociere în afaceri*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște
101. Popescu, D.M., (2010), *Comunicare și negociere în afaceri*, Târgoviște, Editura Bibliotheca
102. Prutianu Ș., (2004), *Antrenamentul abilităților de comunicare*, vol. I, Ed. Polilorm, București
103. Prutianu, Ș., (1998), *Comunicare și negociere în afaceri*, Iași, Editura Polirom
104. Purdea D., Jaradat M., (2008), *Managementul resurselor umane*, volumul I. Formarea și gestionarea resurselor umane, Ed. RISOPRINT, Cluj-Napoca
105. Purdea D., Jaradat M., (2009), *Managementul ergonomic al muncii*, Ed. RISOPRINT, Cluj-Napoca
106. Riel, C.B.M., & van Fombrun, Ch.J. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. Abingdon: Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203390931>
107. Robbins, S.P., & Judge, T. (2007). *Essentials of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

108. Rogers, C. R., & Farson, R. F. (n.d.). Active listening. Chicago, IL; Industrial Relations Center, University of Chicago.
109. Rus, F.C., (2002), *Introducere în știința comunicării și a relațiilor publice*, Iași, Institutul European
110. Rus, F.C., (2007), *Comunicarea interpersonală, Factor determinant în campaniile comunicării publice și al celor de PR*,
111. Sanchez, Y. & Guo, K.L. (2005). *Workplace Communication*. Boston, MA: Pearson
112. Schmidt, W.V., & Gardner, G.H. (1995). *Business and Professional Communication: Managing Information in an Information Age*. Cincinnati, Ohio: Thomson South-Western College Publishing.
113. Sergiovanni, T. J. (2009). *The Principalship: A reflective practice perspective*. Boston, MA: Pearson.
114. Shaw, G. B. (2011). *The wit and wisdom of George Bernard Shaw*. Mineola, NY; Dover Publications.
115. Shein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. A Wiley Imprint.
116. Shelby, A.N. (1993). *Organizational, Business, Management, and Corporate Communication: An Analysis of Boundaries and Relationships*. *Journal of Business Communication*, June, 30, 3, 241-267.
117. Shetler, J.C., & Browning, L.D. (2000). *Sematech*. College Station, Texas: Texas A&M University Press.
118. Shettleworth, S. J. (2010). *Cognition, evolution, and behavior*. New York, NY: Oxford University Press.
119. Smith, L. (2005). *Effective Internal Communication*. London: Kogan Page.
120. Soler, L. (2000), *Introduction à l'épistémologie*, Éditions Ellipses, Paris.
121. Spitzberg, B.H., & Cupach, W.R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: SAGE.
122. Stegăroiu I., Vagu, P. (2006), *Lideriatul - de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
123. Stegăroiu I., Vagu, P. (2007), *Motivarea în muncă*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
124. Stegăroiu, I. (2008), *Economie industrială – o abordare epistemologică*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
125. Stegăroiu, I., Vagu, P. (1998) , *Management general – Școlile de management*, Editura Macarie, Târgoviște
126. Steinfield, C.W. and Fulk, J. (1990). "The Theory Imperative," in *Organizations and Communications Technology*, J. Fulk and C. W. Steinfield (eds.), Newbury Park, CA: Sage Publications.
127. Stiglitz, J.E. (2002), *La grande désillusion*, Édition Fayard, Paris.
128. Stoner, J.A.F., Freeman, E.R., & Gilbert, D.R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
129. Summers, D. C. (2010). *Quality management: Creating and sustaining organizational effectiveness*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
130. Szukala, B. (2001). *21st Century Communication*. Broadstairs, Kent, UK: Scitech Educational.
131. Tabboni, S. (2003), *Robert Merton, le sociologue de l'ironie*, HERMES, no. 37, Paris.
132. Tareilo, J. (2011). *Other side of the desk: A 20/20 look at the Principalship*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

133. Thom, R. (1986), *La méthode expérimentale, un mythe des épistémologues*, în volumul „*La philosophie des sciences aujourd’hui*”, coordonat de Jean Hamburger, Édition Bordas, Paris.
134. Tourish, D. (2010). *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory, and practice*. New York, NY: Routledge.
135. Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key Issues in Organizational Communication*. London and NY: Routledge.
136. Tran, V., Stănciugelu, I., (2003), *Teoria comunicării*, București, Editura SNSPA
137. Tudorel, N., Gherghiță, I., Gherghiță, D., (2006), *Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză*, Editura Mira, București
138. Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2010). *The principal: Creative leadership for excellence in schools (7th ed.)*. Boston, MA: Pearson.
139. Usunier, J.-C., & Lee, J.A. (2001). *Marketing Across Cultures*. NY: Prentice Hall.
140. Vasile, D. (2000), *Tehnici de negociere și comunicare*, Editura Expert, București
141. Voicu, C., Sandu, F., (2001), *Managementul organizațional în domeniul ordinii publice*, vol. II, București, Editura
142. Weiss, B. (2011). *How to understand language: A philosophical inquiry*. Montreal, QUE: McGill University Press.
143. Wellman, B. (1997). *Structural analysis: from method and metaphor to theory and substance*. *Contemporary Studies in Sociology*, 16.
144. Wood, J. (1999). *Establishing Internal Communication Channels that Work*. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21, 2. <http://dx.doi.org/10.1080/1360080990210202>
145. Zaremba, A.J. (2003). *Organizational Communication*. Canada: Thomson South-Western College Publishing.
146. Žostautienė, D. (2010). *Marketingo kultūra*. Kaunas: Technologija.

CURRICULUM VITAE



MESAROS

GABRIEL FLORIN

Administrator societate comerciala

TELEFON:

0744505731

FACEBOOK:

<https://www.facebook.com/mesaros.gabrielflorin>

EMAIL:

mesarosfloringabriel@yahoo.com

Experienta Profesionala

1.SC MURESUL S.A. : (1989-1990): PRIMITOR-DISTRIBUITOR

2.(1990-1991): STAGIU MILITAR:

- 20.05.1991: *Avansat Grad Caporal*
- 26.09.1991: *Trecut in Rezerva*

3.(1991-2004): Merciolog Serviciul Aprovizionare Desfacere

In cadrul societatii,s-au obtinut Autorizatie de Vamuire la domiciliu,eliberata de Directia Generala a Vamilor,iar personal am participat la examen in cadrul D.G.V., si am fost admis si autorizat sa desfasor activitatea de Declarant Vamal, pe langa Biroul Vamal Targu Mures.

4.(1995-prezent): Administrator Societate Comerciala

Am infiintat o societate comerciala a carui administrator si asociat unic sunt. Mentionez faptul ca administrez societatea pe care o detin de 26 de ani. Societatea nu are datorii la bugetul de stat si are o cifra de afacere in crestere. Datorita seriozitatii si perseverentei, am reusit sa devenim parteneri ai unor

producatori de produse pentru consum si intretinere orala, consacrat cum ar fi: ESSITY, producator al renumitelor Brand-uri: Zewa, Libresse, Tena, Libero si GSK, producator al produselor de intretinere orala: Aquafresh, Sensodyne, Parodontax, Corega.

5.(2020-prezent): Colaborator al Universitatii „Dimitrie Cantemir” Targu Mures, Facultatea de Stiinte Economice, in calitate de Asistent Universitar Doctorand al Catedrei de Management.

Educatie Profesionala:

1.(2018-prezent):

- Universitatea „Valahia” Targoviste, Facultatea de Stiinte Economice si Umaniste
- Scoala Doctorala specialitatea Management
- Doctorand

2.(2007-2008):

- Universitatea „Petru Maior” Targu Mures, Facultatea de Stiinte Economice, Juridice si Administrative.
- Diploma de Master- Managementul Proiectelor

3.(2007-2008):

- Universitatea „Petru Maior” Targu Mures, Facultatea de Stiinte Economice, Juridice si Administrative
- Studii Post Universitare
- Certificat de Absolvire – Antreprenoriat Rural Integrat European

4.(2001-2005):

- Universitatea „Petru Maior” Targu Mures, Facultatea de Stiinte Economice, Juridice si Administrative
- Diploma de Licenta – Management

5.(1992-1995):

- Universitatea „Dimitrie Cantemir” Targu Mures
- Colegiul- Administratie Hoteliera si Turism
- Diploma de Absolvire

6 (1985-1989):

- Liceul Industrial „Metalotehnica” Targu Mures, curs de ZI
- Diploma de Bacalaureat- Profil Industrie Usoara

7.(1977-1984): Scoala Gimnaziala „Sanraiu de Mures”,clasa I-VIII,jud.Mures

Aptitudini si Competente Profesionale

- Bun organizator,bun comunicator,calm,rezistent la stress,spontan in gasirea unor solutii rapide la problemele aparute neprevazut.
- Coordonez munca de echipa in cadrul societatii pe care o detin, urmaresc situatia platilor si a vanzarilor, coordonez bugetele pentru investitii in ceea ce priveste dezvoltarea companiei.

8. Permis de Conducere:

- (08.1990) - Cat. A
- (05.1992) - Cat. B

Limbi Straine

- Franceza: Scris si Vorbit
- Engleza: Nivel MEDIU
- Maghiara: Scris si Vorbit

9. Cetatenie Romana

INTRODUCTION

Communication is the most important component of our lives, because we are obliged to communicate, regardless of the means or channel. Obviously, in the contemporary world, communication is present in any relationship, and communication processes are of vital importance. We are all aware, nowadays, that successful communication is the basis of personal or professional success. Communication is everywhere, and the field of communication has become extremely vast. All human activities, individual or collective, revolve around the information that is sent, received or analyzed. Communication is part of action and reflection, just as currency is part of the economy.

Communication is an activity, a skill and an art that incorporates lessons learned into a wide spectrum of human knowledge. Perhaps the most honored form of communication is storytelling. We have told ourselves stories through the ages to help us understand our world, anticipate the future, and certainly have fun. The art of storytelling is based on your understanding of yourself, your message, and how you communicate it to an audience that communicates to you in turn. Anticipating, reacting and adapting to the process will determine how much we are capable of communicating.

We live today in an era of information and communication, an era that, as Alvin Toffler (1995) points out, "*is born from the clash of new values and techniques, new lifestyles and means of communication*".

All organizations, regardless of size or object of activity, must listen to their collaborators and, at the same time, meet the expectations of an audience characterized by diversity and exigency. As for the organization, communication is defined as the process of exchanging messages in order to achieve the individual and common goals of its members. Basically, the members of the organization, regardless of their position in the hierarchy, spend most of their time communicating in one way or another. Communication is, nowadays, unanimously recognized as the "key to organizational excellence and *efficiency*" (Grunig, 1992).

Depending on the organizational culture, size or profile, each company has its own communication system. Large companies in general are concerned about creating their own communication systems, although this is not always addressed as a priority. We consider that it is absolutely necessary for aspects of organizational communication to become a priority, or at least one of the main concerns of management.

For a successful manager, communication is a tool and at the same time a state of mind. Studies prove that a successful manager spends about 75-95% of the time talking, listening, writing and quoting, communicating in this way. Managerial communication is a factor of competitiveness and a strategic advantage of an organization.

Managers of organizations can put decisions into practice only through effective communication with those who will execute them. The latter must be informed about what they need to do and, at the same time, they must be able to make their hopes, ambitions and problems known. Communication is the means by which employees understand their organization, which can contribute to their motivation, but also to the creation of a common identity.

However, in many organizations, the communication between manager and employee is poor, and the main cause of this situation is the barrier represented by the simple fact that the manager is the boss. However, subordinates expect respect and appreciation for their efforts in their activities. The lack of feedback from the manager ultimately leads to a lack of motivation of the employees and ultimately to failure in achieving the organization's goals.

Communication establishes relationships and makes it possible to organize. Each message has a specific purpose and goal. The sender intends (consciously or unconsciously) to achieve something through communication. In an organizational context, messages usually have a clear objective: to motivate, inform, learn, persuade, entertain or inspire. This defined goal is, in fact, one of the main differences between casual conversation and managerial communication. Effective communication within the organization focuses on well-defined goals that support the goals and mission of the organization.

Organizational communication establishes a model of formal communication channels to transport information vertically and horizontally. In order to ensure the efficient and effective achievement of the objectives, information shall be exchanged. Information is transmitted upwards from employees to superiors and horizontally to adjacent departments. Instructions regarding the performance of the department and the policies adopted are passed down from supervisors to employees. The staff transports information from within the department to the top management. Management provides information about how things are going, notifies the problems that are, and provides requests for clarification and help. Superiors, in turn, inform their employees and provide assistance to them when appropriate and constantly facilitate the process of obtaining clarifications and solving problems that have arisen.

All these aspects constitute, in fact, *the actuality and the opportunity of this scientific approach*, which consists in *finalizing the way in which the communication process within the ORGANIZATIONS of the SRL type can influence both the activity of the employees and of the managers, so as to succeed in achieving efficiency at the level of the organization and implicitly of its performance*. The usefulness of the doctoral thesis lies in the fact that it can constitute a solid basis for those interested in broadening their field of knowledge, and at the same time a guide of good practices in this field, so complex of communication.

THESIS STRUCTURE

Thus, the doctoral thesis is structured in four chapters:

1. the state of knowledge in the field;
2. the conceptual, epistemological and methodological framework;
3. the presentation of scientific research;
4. design of the communication model in LLC type organizations.

Chapter 1. "*The current state of knowledge in the field*", begins with the meaning and substantiation of the concept of communication, after which it analyzes the historical context of communication presenting the contribution of Fayol, who presented a simplified version of the formal organization and laid the foundations of the "walkway" model with direct implications for horizontal communication systems in modern formal organizations. Also presented is the contribution of Chester Barnard, who evaluates communication as an essential component of organizational behavior. In the continuation of the chapter, communication models are presented, starting with Shannon's model that certainly represents the beginning of the modern field in communication theory, and continuing with the intermediate model of communication, it focuses on the important role that intermediaries often play in the communication process. It is also presented the interactive communication model is one of the most used, discussed and implemented communication models. In the continuation of the chapter are presented some popular definitions of communication, after which the characteristics of communication are analyzed and formal and informal communication networks are detailed. Also described are the directions of communication, namely downward communication, ascending communication, horizontal communication, vertical communication and diagonal communication, as well as the two communications, the verbal and the non-verbal communication. The chapter ends with the analysis of the oral and

written communication, the analysis of the differences between the two, respectively the presentation of communication barriers.

Chapter 2, with the title "*The conceptual, epistemological and methodological framework of the scientific approach*", begins with the analysis of the conceptual framework, respectively with the statement that communication is unanimously recognized as "the key to organizational excellence and effectiveness". Regarding the epistemological positioning of the scientific approach, one starts from the question What is research? After which it continues with analyses of the concept of science to come to the conclusion that the purpose of science is to create scientific knowledge. At the same time the purpose of scientific research is to discover laws and postulate theories that can explain natural or social phenomena or, in other words, build scientific knowledge. The two possible forms that scientific research can take, depending on the training and interest of a researcher: inductive or deductive, are analyzed. Further the scientific method is described by its four essential characteristics: logical, confirmable, repeatable and controllable, after which it continues with the presentation of scientific research projects: exploratory, descriptive and explanatory. The chapter ends with the framework for the analysis of the methodological framework, which presents the following: general aspects, description of the analysis framework, research hypotheses, general objective and specific objectives, observation unit, survey unit, data collection, characterization of the sample of respondents, presentation of the data processing program.

Chapter 3 has the title "*Empirical research on the improvement of the communication process in LLC type organizations in the Center Region*". The major purpose of this chapter is to present the results obtained from the analysis of the answers received from the 720 respondents, staff employed in LLC-type organizations in the Center Region. Thus, for each defined major theme are analyzed, through frequency tables generated by SPSS, respectively graphs generated by the author using Microsoft Excel, the answers received to the 25 questions of each section. Also, after each section, the intermediate conclusions of the research are highlighted. The chapter ends with the validation of the hypotheses of the scientific research using the Anova single factor test.

Chapter 4 has the title "*Design of the communication model in the ORGANIZATIONS OF TYPE LLC – COMUNIS*" and begins with the presentation of the general aspects that were the basis for the elaboration of the model, respectively the methodology envisaged. The question was started from how to develop a deep communication system in an organization that allows for an open and effective interaction and that brings increased performance so that

the established objects are touched? Before the actual elaboration of the model, the determinants of the organizational communication system were analyzed and both external and internal factors affecting the organizational communication system were presented. The chapter continues with the presentation of the model and the analysis of the factors that influence the effectiveness of the model, as well as the analysis of the possible developments of the COMUNIS model, so that in the end a good practice guide for improving the effectiveness of communication in the organizations of the LLC type is presented

The doctoral thesis ends with the final conclusions, personal contributions (with a synthesis character, with theoretical and experimental character), the utility of the scientific approach, the limits of the scientific approach, respectively the future directions of action.

CURRENT STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD

Communication is the process by which a message or information is changed from a sender to a recipient. For example, a production manager (sender) can send a message to a sales manager (receiver) asking for sales forecasts for the next 6 months so that they can plan production levels. The sales manager will then respond (feedback) to the production manager with the corresponding figures. This is a simple example of internal communication, that is, when communications take place between employees of the same organization. Therefore, communication links all the activities in an organization and ensures that all employees work for the same goal and know exactly **what** they should do and until. Effective communication is therefore fundamental to the success of a business (Matthews & Crow, 2010).

Effective communication means passing on your messages to other people clearly and unequivocally. It is also about receiving information that others send, with as little distortion as possible.

This involves effort on the part of both the sender of the message and the receiver of that message. And it is a process that can be full of errors, with messages mixed by the sender or misinterpreted by the recipient. When this is not detected, it can cause tremendous confusion, unnecessary effort and missed opportunities. In fact, communication is successful only when both the sender and the receiver understand the same information as a result of communication (Shein, 2010).

An organization will, of course, have to communicate with individuals or other organizations. This is known as external communication. For example, a marketing director

will have to tell his clients about a new special price offer or the CFO may have to ask the banks for a loan.

The first discussions about management put very little emphasis on communication. Among the pioneering theorists in management, Henri Fayol was the only one who offered a detailed analysis of the problem of communication and offered a significant solution to the problem of communication (Christensen & Cornelissen 2011).

There are seven specific communication factors that are particularly important in establishing and maintaining objective authority in an organization (Lunenburg, 2010).

8. Communication channels must be very well structured.
9. There should be a clear formal channel of communication for each member of an organization.
10. The line of communication should be as direct and short as possible.
11. Normally, the full formal line of communication should be used.
12. The person serving as communication centers should be competent.
13. The communication line should not be interrupted during the operation of the organization
14. Each communication must be authenticated.

Communication is the sum of all the things a person does when he wants to create understanding in the mind of another. It involves a systematic and continuous process of saying, listening and understanding. At the same time, communication can be defined as the process by which two or more people get to exchange ideas and understanding with each other.

The word Communication describes the process of transmitting messages (facts, ideas, attitudes and opinions) from person to person so that they are understood.

Communication is the process by which speech, signs or actions transmit information from person to person. This definition is concise and definitive, but does not include all aspects of communication. There are other definitions, which state that a communication involves the transmission of information from one party to the other. This broader definition does not require the receiving party to gain a full understanding of the message. Of course, communication is better when both sides understand, but it can still exist even without this component (Charteris-Black, 2007).

Communication is a process of transmitting and receiving verbal and non-verbal messages that produce a response. Communication is considered effective when obtaining the

desired reaction or response from the receiver, being a two-way process of exchanging ideas or information between human beings.

Regardless of the type or mechanism of communication, each communication instance must have a message that is transferred from the sender to the receiver. For a communication to be successful, the sender and receiver must have some signs, words or signals in common so that the sent message can be understood. The ideal definition of communication could be that it represents a two-way interaction between two parties to convey information and mutual understanding between them. The exchange of information from one party to the other is best communicated when a discussion is available, so that the receiver can ask questions and receive answers to clarify the message

RESEARCH HYPOTHESES

The proposed scientific research has a double character - analytical and explanatory - in the sense that it has been established, *firstly*, the central hypothesis and *secondly* the working hypotheses, which explain and support the central hypothesis. The establishment of the research hypotheses allows the identification of the answer to the scientific problem defined within the general objective. At the same time, it will allow the validation of working hypotheses.

MAJOR THEME 1 – COMMUNICATION

Hypothesis 1. It is the reliability of communication in organizations such as SRL depends on the quantity and quality of information provided to employees and on the involvement of the management for good organizational communication.

Hypothesis 2. The design of the internal communication system in the SRL type organizations is in close connection with their size and field of activity.

Hypothesis 3. There is a direct relationship between the quality of the communication system in the organization and the relationships existing within the group.

MAJOR THEME 2 – SATISFACTION

Hypothesis 4. Within organizations such as SRL, an effective internal communication, contributes to obtaining an adequate organizational behavior and achieving work satisfaction.

Hypothesis 5. The communication till practiced in the organization is an important variable in relation to the level of satisfaction in work.

Hypothesis 6. There is a positive association between the interest in the objectives of the communication strategy to the organization and the degree of satisfaction in work.

MAJOR THEME 3 – PERFORMANCE

Hypothesis 7. The communication within the SRL type organizations favors the steps taken in order to achieve performance.

Hypothesis 8. There is a strong correlation between the efficiency of the communication systems in the SRL organizations and the performance of them.

Hypothesis 9. An adequate internal communication determines the performance of the organization in terms of labor productivity and the satisfaction of external and internal customers.

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

The general objective of the scientific approach is to analyze the way in which the communication process within the ORGANIZATIONS of the SRL type can influence both the activity of the employees and of the *managers, so as to succeed in achieving efficiency at the level of the organization and implicitly of its performance.*

In line with the overall objective, the following specific objectives (SOOs) have been set:

MAJOR THEME 1 – COMMUNICATION

OS1. Identification of the main components of the communication, as well as their influence on the efficiency and effectiveness of the SRL-type organizations

OS2. Knowledge of the employees' perception of the role that communication has in the organizations of type SRL

OS3. Knowledge of the causes of deficiencies of a communication nature at the level of SRL type organizations

OS4. Identification of organizational communication systems and typologies of communication barriers

MAJOR THEME 2 – SATISFACTION

OS5. Identification of the contents and relationships conveyed in the hierarchical communication relations

OS6. Identifying the direct impact that the communication process has on the climate at the level of ORGANIZATIONS such as SRL.

SO7. Knowledge of the degree of employee satisfaction with the quality of communication with colleagues and hierarchical superiors

SO8. Identification of the frequency of use of means and forms of communication in labor relations at the level of SRL-type organizations

MAJOR THEME 1 – PERFORMANCE

SO9. Knowledge of the perception of employees on the criteria for measuring performance

OS10. Identifying the importance of the objectives of internal communication involved in achieving performance at the level of the organization

OS11. Determination of the preferred means of communication necessary to achieve organizational objectives and performance at work

SO12. Identifying the key directions for improving communication and approaching communication with the help of new information technologies, modern information management programs

FINAL CONCLUSIONS

The multiplication of conclusions is the final stage of any scientific research. As we have indicated from the very beginning, communication, in particular organizational communication, is an area whose degree of generalization is low compared to other components of managerial and organizational activity in general. Beyond definitions and paradigms, theories and models, each organization builds its own communication system according to the field of activity, organizational culture, size, but also according to the requirements and expectations of the market on which it is positioned. Any research relating to internal organizational communication must take into account the specificities of the organization concerned and its needs.

Communication is one of the most important activities in an organization. Fundamentally, relationships develop as a result of communication, and the functioning and survival of organizations are based on effective relationships between individuals and groups. Moreover, organizational capacities are adopted and developed through intense communication and social processes.

In this respect, the present paper aims to analyze some aspects of internal communication as a strategic tool of human resources management, in direct interaction with the personality of the individual and the attitudinal forms that put their mark on the

organizational behavior, leading most of the times to the achievement of satisfaction / dissatisfaction in work, which in turn influences performance and the achievement of organizational objectives.

In the elaboration of the thesis, we started from a historical approach regarding the evolution of organizational communication theories, with emphasis on internal communication and organizational behavior, based on consulting the specialized literature in the field.

The notion of communication has been and remains the subject and object of analysis, definition of concept as well as numerous debates over time, researchers in various fields

biology, linguistics, sociology, computer science, cybernetics, economics – addressing various positions and attitudes vis-à-vis this topic. At the same time, the researchers who were in charge of clarifying the notion of communication, emphasized one of the components of the communication process, namely the transmitter, receiver, communication channel or message.

A first conclusion that emerges regarding the notion of communication is that the balance between specialized and general definitions leaves the problem of a correct definition of the concept open. One of the essential elements of the communication process is the communication channel that represents the medium through which messages are transmitted and received. In this regard, we have presented several types of communication channels, essential in understanding the functioning of this element, from those centered on an F-T-F (interpersonal) person, to the opposite ones of printed type that include brochures, newsletters, memos, reports and posters, and to electronic channels such as email, intranet networks, chat rooms, blogs, video-conferences, instant messaging systems, etc., each having the importance and usefulness corresponding to the organizational situation and specificity.

Nowadays, the members of organizations have access to a multitude of communication channels, because of this, the selection of the most appropriate environment for transmitting messages is a priority issue of management. Once the mission and strategic objectives of the organization, target audiences and messages are established, the effective use of communication channels only amplifies organizational performance.

When presenting the components of a communication process, the context in which it takes place, let it be not neglected, let it be the communication barriers. Regarding the context of communication, it contains physical, temporal, psychosocial dimensions, between which there are relationships that can have a positive character or that can lead to the failure of communication. The organizational climate is a particularly important psychosocial factor of

the organizational context, necessary and appropriate to be provided by the organization to its members. In this respect, the contrast between two existing types of organizational climate – namely the defensive one and the support one – and the influences they have on communication was presented.

As regards communication barriers, the importance of knowing them was stressed in order to avoid them in order to be able to optimize communication processes. The diversity of communication barriers is particularly high, starting from those related to the system, continuing with the process ones, with those recorded at the level of communication channels, etc.

Another component element of communication is of course the transmitter or communicator, as it is also called. As we have found, within an organization, the role of transmitter in the manager has, in most situations, and employees take elements of this role, if they have access to sources of information richer than those of the transmitter. The ability to issue as well as the degree of credibility, the power and prestige granted to the transmitter are notions necessary to be known, due to the impact they have on communication as such. As for the receiver, it is worth remembering the direct relationship in which it is found towards the transmitter, although not always the messages are received consciously or voluntarily.

The various forms and types of organizational communication presented resulted from a classification that took into account criteria related to the participants in the communication, the nature of the communication relations, the direction and form of communication, the code used, the distance between the communication partners and last but not least the purpose of the communication. But the types of organizational communication can be approached from an intrapersonal perspective, but also from interpersonal visions. The intrapersonal approach refers to the perspective when simultaneously a partner, with his own thoughts, feelings, is also the transmitter and receiver of communication. At the same time, intrapersonal communication, as a special form, therefore represents the unfolding of the perception of the world, of thoughts, of feelings, in the self of each individual.

Each organization has its moments of glory and decay from a communication point of view. It is very easy to move from an efficient communication situation to a poor one, taking into account the multitude of disturbed factors that can destabilize the information and communication flow of a group, in this case of an organization.

Like any activity that takes place within the organization and communication must have a planned dimension; it cannot be done at random, but it needs a plan, a strategy, rules and procedures. In other words, communication must be institutionalized and included in the

firm's strategic plan. Communication is specific to each organization. Each organization has its own communication system depending on its profile, size and especially organizational culture.

From the perspective of human resources management, the issue of the groups to which people are attached and the entire cortege of interpersonal, communication, socio-affective relationships constitute the reference framework and the microenvironment of forming and manifesting the personality of employees and of potentiating their creative valences.

In other news, this research highlights the openness of managers towards employees by promoting an open and beneficial communication climate, which can facilitate the development of the creative and innovative power of employees in such a way as to promote their own skills in carrying out activities at work as well as their own individuality, necessary to achieve organizational performances and objectives.

Promoting employees' ideas generates at the individual level trust in relation to the managers and the organization in which they operate. In general, it is observed that when the management style of the manager is considered authoritative, the communication in the organizations suffers, being perceived as deficient. It is at such times that informal communication appears in which communication networks are diffuse and do not overlap with official communication networks. Informal communication, from the studied organizations, is generally carried out through spontaneously created communication channels, which appear according to socio-affective relationships, increasing the cohesion of groups as a strengthening of the function of resistance to authority. These channels sometimes substitute for formal channels if they are ineffective or if the information that reaches this path is unclear, incoherent and quantitatively weak. From this point of view, in classical organizations, the democratic style of the manager determines a very good / good communication with subordinated employees, while in multifunctional organizations, the balance is tilted between a good communication and a medium one.

The analysis of the efficiency of the information sources shows us that the greatest amount of information is received from the superior manager and from colleagues and in these two cases the amount of information received is equal to the amount of information required, the sources of information are generally effective and efficient. Most employees consider that they have a satisfactory relationship with top-management / middle management, moreover, the efforts of the top-management regarding the communication climate are appreciated, as well as encouraging differences of opinion and the involvement of

employees in decision making. All these characteristics confirm the existence of a beneficial and open communicational climate.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

Contributions of a summary nature

- ✓ multidisciplinary approach to the thesis topic from a sociological, psychological, statistical perspective, etc.;
- ✓ identification and synthesizing of specialized works that analyze communication;
- ✓ interdisciplinary analysis of the term communication;
- ✓ defining the concept of communication and analyzing the elements of communication;
- ✓ analysis of communication barriers;
- ✓ identification of the particulars of the organizational communication;
- ✓ identifying ways of organizing communication;
- ✓ analysis of the organizational communication network;
- ✓ analysis of the typology of external communication;
- ✓ analysis of the particulars of the organizational climate;
- ✓ examination of the acceptances regarding the managerial communication;
- ✓ the very scientific approach carried out.

Theoretical and experimental contributions

- ✓ the development of a methodology appropriate to the research of the communication system used in the SRL-type organizations and of the employees regarding the activities undertaken in order to increase the performance of the organization;
- ✓ formulating a general objective and 12 specific objectives, respectively 9 research hypotheses, based on the theoretical content synthesized in the paper;
- ✓ elaboration, testing and application of the questionnaire on a number of 720 respondents, staff employed in LLC-type organizations in the Center Region;
- ✓ analysis and interpretation of the statements provided by the subjects and the research analysis;
- ✓ testing research hypotheses and confirming/refuting them;

- ✓ designing a communication model at the level of the organizations of the SRL type, meant to increase their performance;
- ✓ establishing the advantages and limits of the model to be created;

USEFULNESS OF RESEARCH RESULTS

In the research process, we analyzed the correlation between the efficiency and performance of the communication system and the performance of the SRL type of organizations. The usefulness of the study can be analyzed from three perspectives:

4. from a scientific perspective, the study provides a synthesis of the elements that contribute to the improvement of the communication system and to the increase of the performance of the SRL-type organizations;
5. from an applicative perspective, the work proposes tools that contribute to the efficient use and interpretation of information on the results of the SRL-type organizations and allow to increase their performance;
6. from a didactic perspective, the study allows the development of competences for managing information and communication within the organizations of type SRL type

THE LIMITS OF RESEARCH

- ✓ the refusal of some respondents to fill in the questionnaires, on the grounds that the company's policy does not allow this. The electronic filling in of the questionnaires proved cumbersome, given the pandemic;
- ✓ identifying certain barriers in the communication process in organizations, which made it difficult to carry out research;
- ✓ The research department does not allow the generalization of conclusions at the level of all LLC type organizations in Romania because the subjects and the research initiative have been selected only from among the organizations in the Center Region.

FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION

- ✓ Extending research by expanding at national level;

- ✓ analysis of the impact that the implementation of the model has on the performance of the ORGANIZATIONS of type SRL type;
- ✓ development of a methodology for improving the communication system to be used in SRL-type organizations in Romania.

CURRICULUM VITAE



MESAROS

GABRIEL FLORIN

Company administrator

Professional Experience

1.SC MURESUL S.A. : (1989-1990): RECIPIENT-DISTRIBUTOR

2.(1990-1991): MILITARY SERVICE:

- 20.05.1991: *Advanced Rank Corporal*
- 26.09.1991: *Passed in reserve*

3.(1991-2004): Mercologist Sales Supply Service

Within the company, the Home Customs Authorization was obtained, issued by the General Directorate of Customs, and personally I participated in the exam within the D.G.V., and I was admitted and authorized to carry out the activity of Customs Declarant, near the Targu Mures Customs Office.

4.(1995-present): Company Administrator

I founded a commercial company whose sole administrator

TELEPHONE:

0744505731

FACEBOOK:

<https://www.facebook.com/mesaros.gabrielflorin>

ENAMEL:

mesarosfloringabriel@yahoo.com

and shareholder I am. I mention that I have been managing the company I have owned for 26 years. The company has no debts to the state budget and has a growing turnover. Due to seriousness and perseverance, we managed to become partners of some producers of products for consumption and oral maintenance, well-known such as: ESSITY, producer of the famous Brands: Zewa, Libresse, Tena, Libero and GSK, producer of oral maintenance products: Aquafresh, Sensodyne, Parodontax, Corega.

5.(2020-present): Collaborator of the "Dimitrie Cantemir" University of Targu Mures, Faculty of Economics, as Assistant PhD Student of the Department of Management.

Vocational Education:

1.(2018-present):

- University "Valahia" Targoviste, Faculty of Economics and Humanities
- Doctoral School specialty Management
- Phd student

2.(2007-2008):

- "Petru Maior" University of Targu Mures, Faculty of Economics, Legal and Administrative Sciences.
- Master's Degree - Project Management

3.(2007-2008):

- "Petru Maior" University of Targu Mures, Faculty of Economic, Legal and Administrative Sciences
- Postgraduate Studies
- Certificate of Completion – European Integrated Rural Entrepreneurship

4.(2001-2005):

- "Petru Maior" University of Targu Mures, Faculty of

Economic, Legal and Administrative Sciences

- Bachelor's Degree – Management

5.(1992-1995):

- "Dimitrie Cantemir" University of Targu Mures
- College - Hotel Administration and Tourism
- Graduation Diploma

6 (1985-1989):

- Industrial High School "Metalotehnica" Targu Mures, course of the DAY
- Bacalaureate Diploma - Light Industry Profile

7.(1977-1984): Secondary School „Sancreaiu de Mures", class I-VIII, jud. Mures

Professional Skills and Competences

- Good organizer, good communicator, calm, resistant to stress, spontaneous in finding quick solutions to the problems appeared unforeseen.
- I coordinate teamwork within the society that I have, I follow the situation of payments and sales, I coordinate investment budgets in terms of company development.

8. Driving license:

- (08.1990) - Cat. A
- (05.1992) - Cat. B

Languages

- French: Written and Spoken
- English: MEDIUM LEVEL
- Hungarian: Written and Spoken

9.Romanian citizenship