

CZU: 37.015.3:316.62:005.32

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5779530>

## CADRUL PRAXIOLOGIC CONSTATATIV DE EFICIENTIZARE A COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE

*Olesea MUNTEANU*

*Universitatea de Stat din Moldova*

Studiul include rezultatele unei cercetări actuale, care a fost motivată de faptul că, fără o comunicare deschisă, permanentă, precisă și suportivă la nivel organizațional (intra-, inter-, extra-) și managerial, determinată de abilitatea de a comunica eficient, este imposibil de realizat o schimbare strategică a unei organizații. Numeroasele probleme socio-umane, manageriale, organizaționale cu care se confruntă lumea de astăzi, sub formă de conflicte, sunt exemple de comunicare „eșuată” cu efecte nefaste. În majoritatea situațiilor, „problema comunicării” este tocmai faptul că nu ne dăm seama că există această problemă, iar autoarea sensibilizează cititorul în identificarea și soluționarea adecvată a acesteia.

**Cuvinte-cheie:** *comunicare, comunicare organizațională, comunicare eficientă, stil de comunicare, climat organizațional.*

### ASCERTAINING PRAXIOLOGICAL FRAMEWORK FOR EFFICIENCY OF ORGANISATIONAL COMMUNICATION

The study includes the results of a current research, which was motivated by the fact that, without an open, permanent, precise and supportive communication at the organisational (intra-, inter-, extra-) and managerial levels, determined by the ability to communicate effectively, it is impossible to achieve a strategic change of an organisation. The numerous socio-human, managerial, organisational problems that today's world faces, in the form of conflicts, are examples of “failed” communication with adverse effects. In most situations, the “communication problem” occurs because we do not realise that this problem exists, and the author raises the awareness of the reader about the need to identify and properly solve it.

**Keywords:** *communication, organisational communication, effective communication, communication style, organisational climate.*

### Introducere și context

În acești ani de tranziție multe unități economice au părăsit scena. Altele sunt sufocate, multe se zbat în incertitudine. Au apărut, însă, și noi „actori” economici, în ramuri tradiționale sau în noi câmpuri de activitate, drept exemplu fiind Instituția Publică „Agenția Servicii Publice”. Mulți dintre aceștia dovedesc o capacitate superioară de adaptare într-un mediu în care comunicarea și informația urcă vertiginos în ierarhia „argumentelor” concurențiale. Fără a ține seama de comunicare în toate activitățile desfășurate în interiorul și în exteriorul organizațiilor, acestea nu ar fi eficiente și nici productive, deoarece în economia de piață situația este total opusă față de cea existentă în economia centralizată. În economia de piață, organizațiile nu există fără să comunice, fără a se face cunoscute și fără a ști despre ceilalți „actori”. Comunicarea eficientă este singura cale prin care angajații își pot corela în mod sinergic eforturile pentru a realiza obiectivele organizației pentru performanțe [Cf.1, p.3].

În studiul de față propunem o analiză secvențială a procesului de comunicare în cadrul IP „Agenția Servicii Publice”, care își desfășoară activitatea cu următoarele domenii de competență:

- tehnologia informației, evidența de stat și resursele informaționale de stat, inclusiv crearea, exploatarea și înregistrarea resurselor informaționale de stat, a sistemelor informaționale de stat, evidența de stat a populației, a mijloacelor de transport și a conducătorilor de autovehicule, precum și producerea blanchetelor de strictă evidența și a semnelor de stat;
- înregistrarea de stat a actelor de stare civilă și posesia fondului arhivistic național;
- crearea și ținerea cadastrului bunurilor imobile, altor sisteme informaționale și registre de domeniu, executarea lucrărilor cadastrale și a celor de evaluare a bunurilor imobile, administrarea băncii centrale de date a cadastrului bunurilor imobile, efectuarea înregistrărilor de stat ale bunurilor imobile și ale drepturilor asupra acestora;
- reglementarea prin licențiere a activității de întreprinzător, în conformitate cu legislația;
- înregistrarea de stat a persoanelor juridice, filialelor și a reprezentanțelor acestora și a persoanelor fizice – întreprinzători individuali [2].

Funcționarea calitativă a sistemului integrat al resurselor informaționale de stat al Sistemului informațional național este una dintre condițiile de bază pentru consolidarea unei societăți informaționale. IP „Agenția Servicii Publice” este deținătoarea principalelor resurse informaționale de stat, care contribuie la actualizarea continuă a Registrului de Stat al Populației, în conformitate cu art.12 al Legii Republicii Moldova cu privire la registre, nr.71 din 22.03.2007 [3] și cu Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la optimizarea structurii Ministerului Tehnologiei Informației și Comunicațiilor, nr.625 din 22.05.2008 [4]. Guvernul Republicii Moldova a atribuit Întreprinderii de Stat (ÎS) Centrul Resurselor Informaționale de Stat (CRIS) „Registru” funcțiile de deținător și administrator al resurselor informaționale de stat de bază, al registrelor de stat ale transportului și conducătorilor de vehicule, precum și al Registrului resurselor și sistemelor informaționale de stat.

Așadar, în contextul dat, rolul comunicării, în general, și al comunicării organizaționale, în particular, este unul crucial și favorizează de manieră multispectuală calitatea serviciilor publice.

### Metodologie experimentală

Demersul pedagogic experimental a fost realizat pe parcursul anului 2020, în cadrul Departamentului de înregistrare și evidență a populației al IP „ASP”, care este constituit din două direcții: Direcția generală stare civilă și Direcția generală acte de identitate. Metoda în cauză a întrunit etapele de constatare, de formare și de verificare/control, ca faze aferente experimentului pedagogic integral. Ne-am propus să cuprindem angajații IP „ASP” nu doar din capitală, dar și din teritoriu, considerent din care au fost selectate subdiviziunile teritoriale pe zone: Sud, Centru și Nord. Astfel, lotul explorat la etapa de constatare s-a constituit din 105 angajați (10 bărbați și 95 femei), care activează în Centrele multifuncționale teritoriale.

La etapa formativă și de control, lotul s-a constituit din 36 de angajați (5 bărbați și 31 femei), care au participat la Programul de formare, desfășurat în incinta Secției instruirea personalului a Direcției generale juridice, resurse umane și organizare internă. Activitățile desfășurate au fost organizate sub forma de seminare cu elemente de training, cu respectarea obligatorie de către participanți a tuturor rigorilor și normelor de protecție pentru reducerea răspândirii infecției de COVID-19.

Tehnicile și metodele de investigare experimentală au fost clasificate/sistematizate astfel:

- empirice: chestionarea, interviuarea, experimentul;
- statistice: colectarea de date, compararea;
- metode de interpretare a rezolvării cercetării: SPSS;
- de analiză: interpretarea calitativă și cantitativă a rezultatelor experimentului.

Așa cum în fiecare zi angajații ASP comunică cu clienții, colegii, cu șefii de direcții, cu agenții economici, am decis să identificăm care este stilul de comunicare al angajaților și climatul organizațional.

Un număr mare de cercetări abordează diferite aspecte generale ale comunicării (competențele comunicative necesare, tactica ascultării, norme deontologice privind comunicarea dintre angajat-client etc.) și practic nu tratează problematica stilurilor. În acest sens, precizăm că stilul de comunicare se referă la ansamblul particularităților de manifestare caracteristice unei persoane în actul comunicativ. Astfel, stilul desemnează: modalitățile specifice de recepționare/decodificare a mesajului, modalitățile personale de prelucrare/interpretare a mesajelor și modalitățile specifice de exprimare a răspunsului, particularitățile personale de feedback. Toate acestea decurg din unicitatea și individualitatea ființei umane, fiind expresia personalității umane. Conceptul de stil de comunicare se aplică doar acolo unde caracteristicile formale, general valabile ale actului comunicativ se asociază cu anumite maniere personale de receptare-prelucrare-emitere a mesajelor. Este vorba de maniere de comunicare formate în decursul dezvoltării individului, stabile și caracteristice pentru el, care se manifestă relativ independent de conținutul comunicativ vehiculat pentru el și de contextul concret în care operează (persoane care comunică „elegant”, echilibrat în orice împrejurare, persoane care comunică vulgar, agresiv, în orice situație). Stilul de comunicare este, în primul rând, un indicator al modului în care o persoană își structurează lumea relațiilor sociale. În al doilea rând, stilul de comunicare este un indicator al modului de prelucrare a informațiilor și de transformare a acestor informații în fapte de comportament, în judecăți practice, sociale, evaluative etc. [5, p.4].

Chestionarele aplicate în cadrul cercetării experimentale au fost selectate cu rigoare din gama largă de instrumente existente în literatura de specialitate. Pentru experimentul dat, de constatare, în realizarea sarcinilor investigaționale am utilizat următoarele chestionare:

1. „*Stilul de comunicare*” – include analiza stilurilor de comunicare și relevarea stilului dominant;
2. „*Climatul organizațional*” – cuprinde o descriere și/sau o evaluare a procedurilor, strategiilor și relațiilor organizaționale așa cum sunt ele percepute de angajații plasați în departamente diferite, în posturi ierarhice diferite. Din acest chestionar am ales trei factori mai relevanți variabilei noastre dominante – comunicarea organizațională: *relațiile, suportul și conducerea*.

Prin chestionarul „Stilul de comunicare”, construit de Stroe Marcus (1997), am urmărit obiectivul de a determina patru stiluri fundamentale de comunicare: *non-assertiv*, *agresiv*, *manipulator* și *assertiv*, în baza a 60 de itemi, pe care subiectul este rugat să îi aprecieze cu adevărat/fals. Stilul la care s-a obținut numărul maxim de puncte indică atitudinea dominantă în comunicare, caracteristicile relativ stabile și previzibile ale comportamentului comunicativ. Inițial, ne-am propus să comparăm rezultatele obținute pe zone teritoriale, dar, analizând datele, am observat că diferențele sunt neesențiale. Totuși, pentru a demonstra acest lucru, am ilustrat rezultatele în diagrama de sinteză (ultima), cu reprezentarea grafică a rezultatelor la toți participanții (105 de angajați).

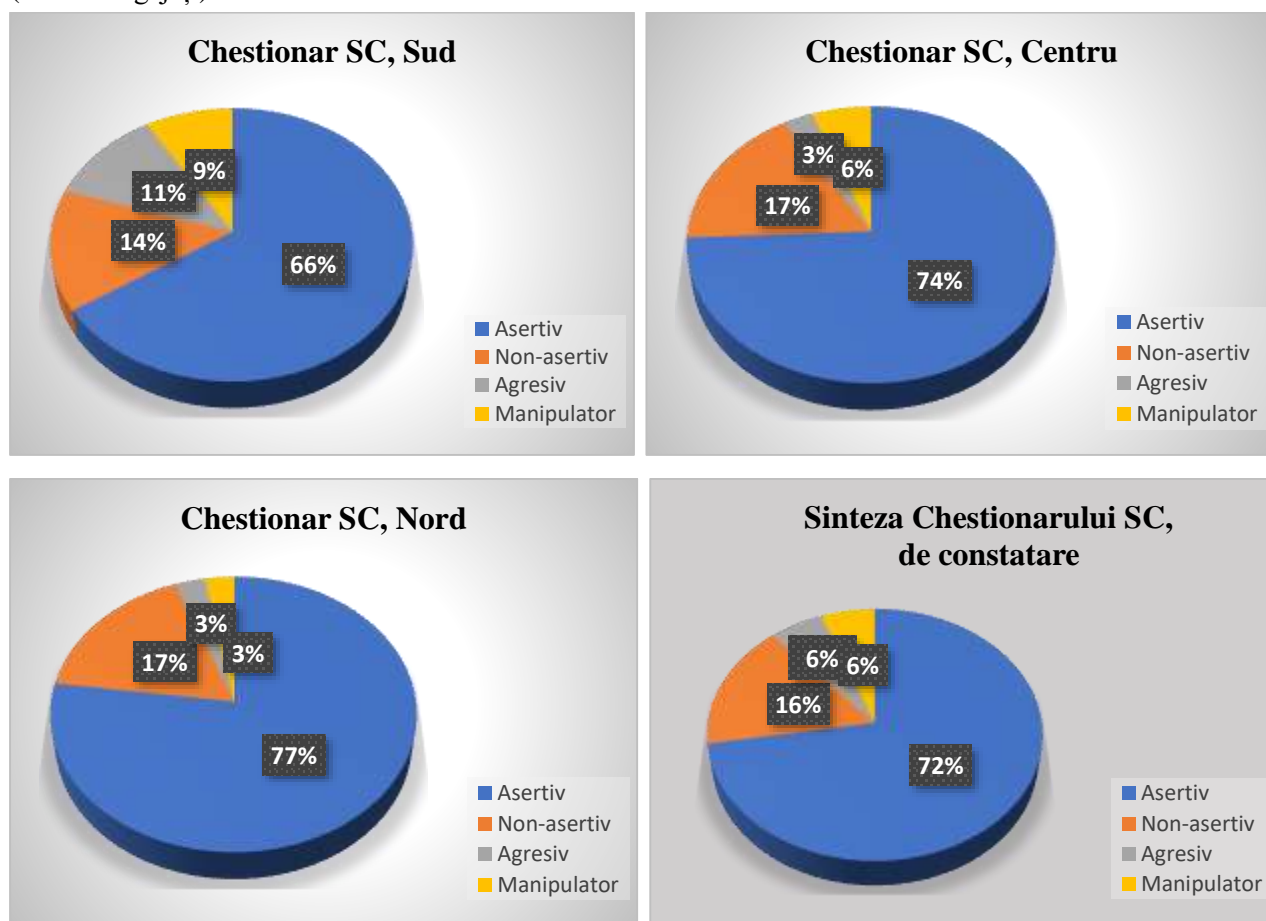


Fig.1. Rezultatele Chestionarului SC pe zone geografice și sintetizat.

După cum putem observa analizând Figura 1, cei mai puțini (media de 6%) dintre angajații chestionați au *stilul manipulator*, în care se impune atitudinea de manipulare, având preferința pentru un rol de culise, de a aștepta clipa prielnică pentru a ieși la lumină și a se pune în valoare, de a căuta intenții ascunse în spatele oricăror afirmații ale celorlalți. Autorii testului subliniază că astfel de persoane evită să spună deschis ceea ce gândesc, își schimbă opiniile după cele ale interlocutorului, le place să fie în preajma celor mari și puternici (ca o compensare a propriilor slăbiciuni), sperând să obțină beneficii din vecinătatea cu aceștia. Persoanele din această categorie urmăresc ca ceilalți să facă ceea ce ar dori ele, dar acest lucru să nu presupună confruntări deschise, fie ele raționale, constructive – de tip assertiv, fie ele conflictuale – de tip agresiv; este vorba mai degrabă de a aștepta ca situația să se întoarcă în favoarea lor. Adesea aceste persoane „joacă roluri” diverse, ca semn al insuficienței maturizării sociale, aceasta și din cauza unui statut social slab, precar, nesatisfăcător. Problema indivizilor manipulatori este de a-și ascunde slăbiciunea, de a nu fi descoperiți, pentru că și ei se tem de judecata celorlalți și de a nu fi marginalizați, ceea ce afectează calitatea comunicării interpersonale între angajați și a comunicării organizaționale, în ansamblu. În discuțiile pe marginea rezultatelor chestionarului, managerii din instituțiile date au recunoscut într-un fel fidelitatea și dedicarea acestor persoane, precum și beneficiile aduse de ele pentru o comunicare organizațională mai eficientă.

Tot la o cotă procentuală de 6 la sută au fost înregistrate și persoanele cu *stilul predominant agresiv de comunicare*, cu atitudine evidentă și frecvență de atac, cu tendința de a fi mereu în față, de a avea ultimul cuvânt, de a se impune cu orice preț, chiar cu prețul lezării și supărării altor persoane. Pentru a domina, în comportamentul verbal al acestora orice mijloc pare a fi utilizabil – înfricoșarea, contrazicerea, umilirea, compromiterea celorlalți, atitudinile și comportamentele șocante, răzburarea, asumarea unor riscuri excesive. Această atitudine stimulează și antipatia partenerilor și are ca efect pentru persoana în cauză sentimentul de a nu fi iubită, respectată și apreciată, ceea ce o face și mai agresivă, creându-se un adevărat cerc vicios al agresivității. Dacă am compara persoanele cu tendințe agresive de comunicare cu cele care au un stil manipulator, primele par a fi mai nocive/toxice pentru comunicarea în cadrul unei organizații.

*Stilul non-asertiv*, care are la bază atitudinea de fugă pasivă, îi caracterizează pe 16% dintre respondenți, care au tendința de a se ascunde, de a fugi, mai degrabă decât de a înfrunța oamenii. Se poate manifesta printr-un exces de amabilitate și conciliere, prin tendința de a amâna luarea unor hotărâri și adesea prin imposibilitatea luării acestora, însoțită de cedarea către alții a dreptului de a decide. La baza acestor manifestări stă o teamă maladivă de a nu fi judecat de ceilalți, precum și supărarea intensă resimțită în cazul unui eventual eșec – pentru a le evita, individul preferă să se supună hotărârii celorlalți. Aceasta nu exclude un sentiment de ciudă, mânie mocnită, ranchiună, toate acestea viciind comunicarea organizațională.

*Stilul asertiv*, care are la bază atitudinea constructivă, i-a caracterizat pe 72 la sută dintre subiecții chestionați, la care se manifestă pregnant capacitatea de autoafirmare, de exprimare onestă, directă și clară a opiniilor și a drepturilor proprii fără agresivitate și fără a-i leza pe ceilalți; capacitatea urmării propriilor interese fără încălcarea nevoilor celorlalți. Persoana știe să asculte și este dispusă să înțeleagă, știe să fie ea însăși (fără simulări și „jocuri de rol”) și să se bazeze pe sine. Este cea mai bună atitudine, susțin psihologii din domeniul comunicării, pentru că permite atingerea scopurilor propuse fără a provoca resentimentele celorlalți și chiar câștigând-le adesea simpatia. Fără echivoc, putem deduce că stilul asertiv favorizează categoric comunicarea organizațională și urmează a fi educat, dezvoltat la toți angajații.

Autorii testului au remarcat că, „în cazul în care la două stiluri se obțin punctaje identice sau asemănătoare, stilul manifest de comunicare este încă neconturat, dar sunt conturate, la nivel latent, două atitudini concurente, dintre care una sau alta poate deveni oricând dominantă în funcție de împrejurări. În cazul în care punctajele sunt apropiate la trei-patru stiluri, este vorba de lipsa unui stil de comunicare, ceea ce indică un comportament comunicativ pendular, oscilant, nematurizat, legat de un comportament ambiguu și greu de prevăzut”. Însă, respondenți din eșantionul nostru nu au înregistrat asemenea asemănări și am putut să evidențiem ușor un stil predominant, așa cum le-am caracterizat mai sus. Toate aceste rezultate au fost utile pentru fiecare angajat în parte, ca să știe și să lucreze în mod conștient la dezvoltarea comportamentelor asertive de comunicare, dar și pentru noi, la elaborarea Programului experimental formativ.

În mod identic am procedat și la analiza rezultatelor obținute la aplicarea chestionarului „Climatul organizațional”, elaborat de Constantin Ticu. Acesta vizează 8 factori, și anume: sarcina, structura, relațiile, motivația, suportul, conducerea, schimbarea și performanța. Chestionarul cuprinde 40 de afirmații, subiectul fiind rugat să aprecieze măsura în care este de acord sau în dezacord cu afirmațiile ce se referă la organizația în care activează și la angajații care lucrează în ea, utilizând următoarea scală: 1 – niciodată de acord; 2 – foarte rar de acord; 3 – uneori de acord; 4 – indecis; 5 – deseori de acord; 6 – foarte des de acord; 7 – întotdeauna de acord. Sinteza rezultatelor obținute se evaluează după scalele și variabilele din Tabelul ce urmează.

Tabel

Etalon general al intensității factorilor climatului organizațional

Etalon general	Intensitatea cu care se manifestă factorul										
	Foarte slab		Slab		Mediu		Intens		Foarte intens		
INTENSITATEA	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Sarcina	0	3,6	4,0	4,4	4,8	5,2	5,4	5,8	6,2	6,6	7
Structura	0	3,2	3,6	4,0	4,4	4,6	5	5,4	5,8	6,2	7
Relațiile	0	3,6	4,2	4,4	4,8	5,2	5,6	5,8	6,2	6,6	7
Motivația	0	2,6	3,2	3,6	4,0	4,4	4,6	5,2	5,4	6,4	7
Suportul	0	3,6	4,0	4,2	4,6	5,0	5,4	5,8	6,2	6,4	7
Conducerea	0	3,4	3,8	4,2	4,6	5,2	5,6	5,8	6,2	6,8	7
Schimbarea	0	3,2	3,8	4,2	4,6	5,0	5,4	5,8	6,0	6,4	7
Performanța	0	3,8	4,2	4,6	4,8	5,2	5,6	5,8	6,0	6,6	7

Pentru interpretarea rezultatelor, ne-am ghidat de caracteristicile definitorii ale fiecărui factor, și anume:

1. **Sarcina:** modul de definire a sarcinilor și obiectivelor atât la nivelul întregii organizații, cât și pentru fiecare angajat în parte (obiective clare).
2. **Structura:** modul de organizare a muncii, cu referire la eficiența, flexibilitatea și adaptabilitatea posturilor și funcțiilor (organizare eficientă).
3. **Relațiile:** calitatea relațiilor dintre angajați, cu referire la comunicare și colaborare pe linie profesională; climat non-conflictual (relații pozitive).
4. **Motivația:** climatul motivațional existent în organizație și asigurat prin retribuție, promovare, competență, dezvoltare etc. (motivație stimulativă).
5. **Sprijinul:** resursele și condițiile de muncă pe care le asigură organizația în vederea realizării unei activități performante (sprijin performant).
6. **Conducerea:** stilul de conducere eficient, sprijinind performanța individuală și colectivă, asigurând condiții pentru eficiență (conducere eficientă).
7. **Schimbarea:** atitudinea generală față de schimbare a organizației reflectată în stilul flexibil (adaptabilitate, inițiative, creativitate, atitudine pentru schimbare).
8. **Performanța:** performanța realizată de către organizație, evaluată în funcție de atingerea obiectivelor, reducerea costurilor, imaginea pozitivă (performanță generală).

Valoarea, importanța procedurilor de analiză a climatului organizațional rezultă din capacitatea lor de a surprinde manifestările contextuale ale „personalității” unei organizații, percepțiile, reacțiile, opiniile sau evaluările angajaților cu referire la un anumit moment organizațional sau la o anumită problemă (criză) organizațională [6, p.25].

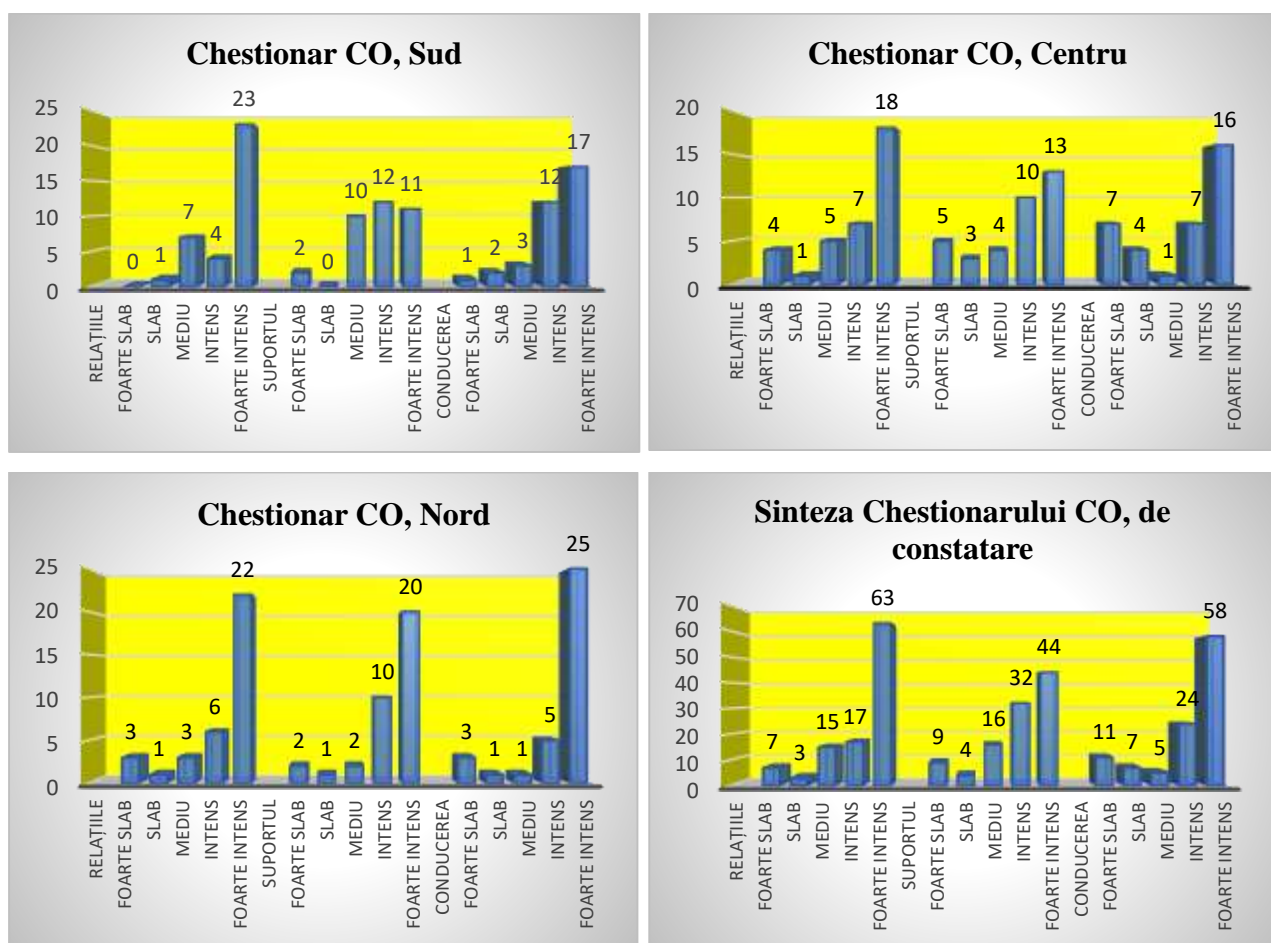


Fig.2. Rezultatele Chestionarului CO pe zone geografice și sintetizat.

Și la analiza rezultatelor chestionarului „Stilul de comunicare”, obținute pe zone teritoriale, am observat că diferențele sunt neesențiale și am ilustrat rezultatele în diagrama de sinteză (ultima), cu reprezentarea grafică a rezultatelor la toți participanții (105 de angajați); similar am procedat și la analiza rezultatelor Chestionarului „Climatul organizațional” reflectate în Figura 2. Conform rezultatelor obținute, deducem că cele mai mari valori se atribuie variabilei ce descrie *relațiile*, 63 din 105 angajați chestionați consideră că intensitatea la această variabilă se manifestă foarte intens, 17 – intens, 15 – mediu; 3 – slab și 7 – foarte slab. Valori mai mici a obținut variabila – *suportul*, 44 din 105 angajați cred că aceasta se manifestă foarte intens, 32 – intens, 16 – mediu; 4 – slab și 9 – foarte slab. În privința variabilei *conducerea*, 58 din 105 persoane chestionate sunt de părere că intensitatea cu care se manifestă aceasta este foarte intensă, 24 – intensă, 5 – medie; 7 – slabă și 11 – foarte slabă.

Referitor la rezultatele obținute, putem constata că dezvoltarea competențelor de comunicare eficientă pot duce la îmbunătățirea intensității cu care se manifestă factorii/variabilele selectați/te în conturarea climatului organizațional. Or, nu este o noutate faptul că succesul unei organizații, fie ea instituție de stat sau privată, depinde de efortul pe care îl depun angajații pentru a crește profesional și, totodată, pentru a crește și dezvolta compania/instituția în care activează [Cf.7, p.114].

La etapa de constatare am realizat și un mini-sondaj printre 15 angajați ai ASP, care a avut ca scop analiza proceselor de comunicare internă, externă și a corelației dintre cele două, dar și evidențierea celor mai utilizate și mai eficiente canale din punctul de vedere al beneficiarilor, întru aprecierea activității de relații publice, desfășurate de IP „ASP”. Lotul chestionat a inclus 4 manageri/șefi de subdiviziuni și 11 specialiști (3 bărbați și 12 femei). Vechimea de muncă medie a respondenților constituie 8 ani.

La întrebarea *Care tip de comunicare se utilizează cel mai frecvent în instituția în care activați:*

- comunicarea formală pe verticală ascendentă (de la subalterni la superiori);
- comunicarea formală pe verticală descendentă (de la superiori la subalterni);
- comunicarea formală pe orizontală (între colegi de același nivel ierarhic);
- comunicarea informală?

10 din 15 respondenți au răspuns că toate tipurile sunt utilizate, mai mult sau mai puțin, în măsură egală.

Întrebarea deschisă – *Care sunt piedicile/barierele pe care le întâmpinați cel mai frecvent în procesul de comunicare în instituție?* – ne-a descoperit următoarea situație:

- informația nu este adusă la subalterni în termenele care permit realizarea scopului propus;
- nerespectarea colegială, superioritatea unor colegi;
- ideile preconcepute, mentalitatea de gândire sovietică a unor specialiști;
- constrângerea timpului;
- unii specialiști au indicat că nu întâlnesc piedici/bariere în procesul de comunicare.

Cu privire la *principalele canale pe care le folosesc angajații ASP pentru a obține informații*, sinteza este următoarea: internet, poșta electronică, mass-media, rețelele de socializare, comunicarea cu persoanele mai calificate.

La ultima întrebare – *Cum ați descrie calitatea procesului de comunicare al instituției cu mass-media?* – majoritatea respondenților au considerat că procesul de comunicare, calitatea lui necesită a fi dezvoltată, perfecționată, iar din punctul de vedere al calificativului aprecierea generală a fost *satisfăcătoare*. Pentru noi, toate aceste răspunsuri au servit ca repere esențiale în desfășurarea unui program formativ, amplu și complex de dezvoltare a competențelor de comunicare organizațională.

### Concluzii

În final, subliniem importanța instrumentelor de evaluare utilizate și multiplele date cantitative și calitative obținute, care ne vor ajuta atât la structurarea Modelului pedagogic, care are la bază demersul teoretic și Programul formativ, dar și la valorificarea acestuia în cercetarea noastră și în activitatea profesională pe care o desfășurăm. Conform rezultatelor obținute prin studiul dat, putem afirma că, în cadrul activității profesionale, stilul de comunicare poate constitui o variabilă importantă în eficientizarea comunicării organizaționale. Astfel, ne-am propus elaborarea Modelului pedagogic prin care să scoatem în evidență unele stiluri de comunicare care ar putea fi recomandate pentru a dezvolta competența de comunicare, în general, și a atinge un nivel mai eficient în comunicarea organizațională, în particular.

**Referințe:**

1. VINTILA, N. Comunicarea în cadrul Organizației, 2012. Disponibil: <https://ro.scribd.com/doc/96930111/Comunicarea-in-Cadrul-Organizatiei> [Accesat: 12.06.2021]
2. Agenția Servicii Publice. Misiune. Disponibil: <http://www.asp.gov.md/ro/misiune> [Accesat: 14.06.2021]
3. Legea Republicii Moldova cu privire la registre, nr.71 din 22.03.2007. 2019. Disponibil: LP71/2007 (legis.md) [Accesat: 14.06.2021]
4. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la optimizarea structurii Ministerului Tehnologiei Informației și Comunicațiilor, nr.625 din 22.05.2008. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=94749&l ang=ro#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=94749&l ang=ro#) [Accesat: 14.06.2021]
5. Chestionarul S.C. Analiza studiului de comunicare. Disponibil: CHESTIONARUL S (wordpress.com) [Accesat: 10.06.2021]
6. TICU, C. *Evaluarea psihologică a personalului*. Iași: Polirom, 2004. 296 p. ISBN: 973-681-760-1
7. POTĂNG, A., ȘARGU, N. Angajamentul organizațional și satisfacția în muncă a cadrelor didactice. În: *Studia Universitatis Moldaviae. Seria „Științe ale Educației”*, 2020, nr.5, p.110-114. ISSN 1857-2103

**Date despre autor:**

**Olesea MUNTEANU**, doctorandă, Școala doctorală Științe Sociale și ale Educației, Universitatea de Stat din Moldova.

**E-mail:** oleseapopazova@gmail.com

**ORCID:** 0000-0002-2794-1332

*Prezentat la 22.06.2021*