CZU 159.944:37.091

<https://doi.org/10.52507/2345-1106.2021-1.29>

RELAȚIA DINTRE CLIMATUL ORGANIZAȚIONAL ȘI SATISFAȚIA PENTRU MUNCĂ A ANGAJAȚILOR DIN MEDIUL EDUCAȚIONAL

GROZA Angela,

Doctor în psihologie, conferențiar universitar
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” Chișinău

LUCHIAN-URSACHI Nicoleta,

Drd., MA, Profesor-educator
Centrul Școlar de Educație Incluzivă,
Suceava, România

REZUMAT

Cercetarea a urmărit studiul corelației dintre climatul organizațional și satisfacția în muncă a cadrelor didactice. Legătura dintre climat și satisfacție este vitală pentru reușita în cariera didactică. Climatul organizațional este considerat ca fiind un ansamblu relativ persistent de percepții ale membrilor unei organizații asupra mediului intern al acesteia și care le influențează comportamentul. Satisfacția în muncă reprezintă o stare emotivă pozitivă care rezultă din opinia personală a angajatului asupra muncii sale sau climatului de muncă, o stare de echilibru la care ajunge individul în momentul în care răspunde unor așteptări conștiente sau inconștiente și anumitor nevoi. Rezultatele cercetării au demonstrat că cadrele didactice din lotul de profesori-educatori manifestă scoruri înalte în ceea ce privește climatul organizațional în general și Performanța în special. Profesorii-educatori sunt mai orientați spre performanță, evaluată în funcție de atingerea obiectivelor, reducerea costurilor în comparație cu celelalte cadre didactice. Profesorii – psihopedagogici sunt mai satisfăcuți de calitatea relațiilor dintre angajați, cu referire la comunicare și colaborare pe linie profesională, de remunerare și promovare și au un grad mai înalt al satisfacției generale. Climatul organizațional corelează cu satisfacția în muncă, deci că cu cât va fi mai favorabil climatul organizațional în mediul educațional, cu atât vor fi mai satisfăcute cadrele didactice.

Cuvinte-cheie: Climat organizațional, satisfacția în muncă, cadre didactice.

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND THE WORK SATISFACTION OF EDUCATIONAL EMPLOYEES

GROZA Angela,

PhD, Associate Professor,
„Ion Creangă” State Pedagogical University

LUCHIAN-URSACHI Nicoleta,

PhD student, MA, Professor Educator,
School Center for Inclusive Education,
Suceava, Romania

SUMMARY

The research aimed to study the correlation between the organizational climate and the job satisfaction of teachers. The link between climate and satisfaction is vital for success in teaching. The organizational climate is considered to be a relatively persistent set of perceptions of an organization's members about its internal environment and that influence their behavior. Job satisfaction is a positive emotional state that results from the employee's personal opinion of his work or work climate, a state of balance that the individual reaches when he responds to conscious or unconscious expectations and certain needs. The research results showed that teachers in the group of teachers-educators show high scores in terms of organizational climate in general and performance in particular. Teachers-educators are more performance-oriented,

evaluated according to the achievement of objectives, cost reduction compared to other teachers. Psycho-pedagogical teachers are more satisfied with the quality of relations between employees, with reference to professional communication and collaboration, remuneration and promotion and have a higher degree of overall satisfaction. The organizational climate correlates with job satisfaction, so that the more favorable the organizational climate in the educational environment, the more satisfied the teachers will be.

Key words: Organizational climate, job satisfaction, teachers.

Climatul organizațional și satisfacția pentru muncă sunt aspecte foarte importante ale activității profesionale, având consecințe importante, atât personale cât și asupra organizației în care se desfășoară munca. Semnificația și accepțiunile acestor concepte au avut o evoluție sinuoasă de la impunerea lor în psihologie și până în zilele noastre.

Climatul organizațional se referă la percepția pe care o au angajații despre locul lor de muncă. Percepția e mai mult descriptivă decât valorică și face ca la analiza climatului organizațional acesta să fie mai mult decât un simplu sumar din ceea ce preferă de obicei angajații. Literatura de specialitate a conferit termenului “climat organizațional” multe definiții și conceptualizări. Prin definirea acestuia se realizează accentuarea unor variabile constitutive fără de care înțelegerea noțiunii ar fi mai dificilă. Putem înțelege prin intermediul său dinamica unei organizații prin prisma trăirilor subiective ale membrilor grupului. Primele abordări tratează climatul ca pe ceva intangibil, dar important pentru dezvoltarea oricărei organizații, cât și pentru conturarea personalității individului.

În viziunea lui Robert Kottkamp climatul organizațional consistă în “valorile, interpretările și activitățile sociale împărtășite, precum și definirea comună a scopurilor de către membrii organizației” [apud 1, p. 38]. Mihaela Vlăsceanu consideră climatul “un ansamblu de factori sau variabile care influențează activitatea și comportamentul membrilor individuali și unitățile funcționale ale organizației, reguli și reglementări, constrângeri organizaționale sau de mediu, strategii de luare a deciziilor și de motivare a oamenilor, mijloace de transmitere și de circulare a informațiilor” [15, p. 165]. Oferind o definiție complexă, autoarea ne vorbește despre un climat general, caracteristic organizației în ansamblu și unul specific fiecărui nivel organizațional sau grup de muncă, ceea ce ar putea fi sinonim cu atmosfera care variază sau domină grupul la un moment dat.

Pentru Cătălin Zamfir climatul organizațional reprezintă “totalitatea caracteristicilor sociale și umane ale organizației ca sistem complex: practicile de luare a deciziilor de-a lungul ierarhiei, funcționarea colectivelor de conducere, realizarea funcțiilor sociale ale întreprinderii, atmosfera generală de stimulare a performanțelor de muncă și a participării la conducere, relațiile de cooperare între colectivele de muncă, între secții, servicii, ateliere și birouri” [16, p. 231]. Climatul organizațional este considerat ca fiind un ansamblu relativ persistent de percepții ale membrilor unei organizații asupra mediului intern al acesteia și care le influențează comportamentul. După unii cercetători acest concept își are sursa în percepția, opiniile, atitudinile și impresiile angajaților care își desfășoară activitatea în organizație și mai puțin în structurile și strategiile de organizare.

După Gary Pritchard și A.J. Karasick (1973) climatul este definit drept calitatea relativ stabilă în timp a mediului intern al unei organizații ce rezultă din comportamentul și politicile membrilor organizației și este percepută de toți membrii acesteia servind drept bază pentru interpretarea contextului organizațional, orientând activitățile și deciziile organizaționale [10, p. 1096].

Czitrom I. definește climatul ca fiind “produsul confruntării așteptărilor subiective, socialmente constituite ale angajaților, cu condițiile obiective, dar mijlocite tot subiectiv, ale organizației” [4, p. 182]. Ion Candrea apreciază climatul ca fiind “un nivel superior de integrare a factorilor interni și externi, obiectivi și subiectivi care au o semnificație pentru grup și care generează o dispoziție psihică relativ stabilizată la nivelul membrilor organizației respective” [2, p. 16].

Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu, în opinia lor, spun despre climat că “exprimă starea de spirit a personalului ce tinde să prevaleze într-o anumită perioadă, reflectară a evoluțiilor recente ale organizației, în special cele economice și manageriale” [8, p. 403].

În literatura de specialitate există mai multe definiții și concept privind satisfacția în muncă. După Alexandru Trifu (2009) “satisfacția în muncă este o stare emotivă pozitivă care rezultă din opinia personală a angajatului asupra muncii sale sau a climatului de muncă, o stare de echilibru la care ajunge individul în momentul în care răspunde complet unor nevoi, așteptări conștiente sau inconștiente” [14, p. 142]. Autorul Ticu Constantin definește satisfacția ca o stare sau o reacție pozitivă care a apărut în contextul muncii, serviciului [3, p. 185].

Conform opiniei lui Rogelberg Steven G., satisfacția în muncă este o “stare emoțională plăcută sau pozitivă care rezultă din aprecierea slujbei sau anumitor aspecte ale slujbei de către individ” [12, p. 406]. Această definiție face referire atât la reacțiile afective ale persoanei față de slujba sa: sentimentele sale, cât și la evaluările cognitive asupra slujbei: gândurile sale.

Spector Paul E. privește satisfacția ca “ceea ce simt angajații față de locul lor de muncă în general și față de anumite aspecte ale postului în particular. Aceasta relevă măsura în care angajaților le place sau nu postul de muncă pe care îl ocupă. Satisfacția poate fi sentimentul general față de job sau ca o constelație de atitudini orientate spre diferite aspecte sau fațete ale jobului” [13, p. 2].

Zamfir Cătălin apreciază satisfacția ca pe un rezultat al diferenței dintre ceea ce indivizii obțin ca recompensă a muncii și ceea ce ei estimează că ar trebui să obțină [17, p. 231].

Popescu Neveanu Paul în “Dicționarul de psihologie” (1978) tratează satisfacția profesională ca o “configurație psihică complexă nu întotdeauna total conștientă, constând într-un set de atitudini pozitive ale persoanei față de munca efectuată. Satisfacția în muncă are

valoarea unui important indice calitativ al organizațiilor de tip productiv și totodată a unuia dintre obiectivele majore ale acestor organizații: pe lângă randamentul economic, obținerea diferitelor produse, se urmărește și randamentul social, adică furnizarea către societate a unor oameni satisfăcuți în muncă, autorealizați profesional, bucurându-se de considerație, integrați și stabili pe locul de muncă” [11, p. 633].

După autorul Gary Johns satisfacția muncii este definită ca fiind suma reacțiilor afective ale unui angajat față de slujba sau, mai simplu spus, satisfacția reprezintă gradul de mulțumire sau dezamăgire: reacție emoțională provenită din depășirea așteptărilor: satisfacție sau din neatingerea acestora: insatisfacție [7, p. 128]. Satisfacția în muncă reprezintă o stare emotivă pozitivă care rezultă din opinia personală a angajatului asupra muncii sale sau climatului de muncă, o stare de echilibru la care ajunge individul în momentul în care răspunde unor așteptări conștiente sau inconștiente și anumitor nevoi. Satisfacția în muncă vizează următoarele aspecte: salariul și beneficiile materiale, promovările, condițiile de muncă, recunoașterea, politica organizațională și colegii de muncă. Importanța muncii este primordială pentru dezvoltarea fiecărui individ. În muncă, persoana își satisface aspirațiile, își întregește și îmbogățește personalitatea și realizează idealurile.

Legătura dintre climat și satisfacție este vitală pentru reușita în cariera didactică. Emil Păun consideră climatul ca fiind o variabilă prezentă în viața școlii, care descrie, de fapt, starea psihosocială a acesteia. “El se manifestă prin caracteristicile relațiilor psihosociale din școală, prin tipul de autoritate, gradul de motivare și de mobilizare a resurselor umane, stările de satisfacție sau insatisfacție, gradul de coeziune din comunitatea școlară” [9, p. 117].

Wayne Hoy și Cecil Miskel consideră climatul școlii “un set de caracteristici interne, care disting o școală de alta și influențează comportamentul fiecărui membru al acesteia” [6, p. 225]. Așadar, climatul școlii definește calitatea organizației de a crea un loc sănătos pentru studiu, de a orienta elevii și părinții spre împlinirea aspirațiilor, de a stimula creativitatea și entuziasmul personalului didactic. Climatul școlii poate fi considerat acea calitate a mediului școlar care este împărtășită de toți membrii care se află în acea organizație, influențându-le comportamentul și poate fi descris în termeni de percepții colective.

Dimensiunea funcțională a climatului organizației școlare reflectă acțiunea factorilor sociali implicați în elaborarea obiectivelor generale și specifice ale activității de instruire, realizată în cadrul procesului de învățământ. Dimensiunea structurală a climatului organizației școlare se referă la particularitățile resurselor umane angajate în realizarea activităților instructiv-educative: număr de profesori și comisii metodice, vârsta, statutul profesional, calitatea social-economică a elevilor și a părinților, ponderea structurilor de conducere managerială/birocratică.

Dimensiunea psihologică a climatului organizației școlare conturează calitățile cognitive și noncognitive ale actorilor implicați în viața organizației școlare. Resursele cognitive superioare ale profesorilor și ale elevilor conferă climatului școlar o notă particulară exprimată pe

nivelul ridicat al competențelor atinse în activitatea de instruire, dar și prin ritualul comunicării eficiente în clasă și în afara clasei.

Resursele socio-afective ale climatului reflectă situațiile de atracție/respingere existente la nivelul actorilor școlii, exprimate în plan general și particular: grupuri aflate în relații de colaborare/adversitate, prezența pozitivă/negativă a unor lideri informali, gradul de acceptare a liderilor formali – directori, responsabili de comisii metodice, profesori – diriginți.

Resursele motivaționale reflectă interesele membrilor organizației dezvoltate în raport de valorile școlii. Climatul școlii este influențat de gradul de motivare și satisfacție al profesorilor, pentru a atinge unele competențe și performanțe pedagogice și sociale superioare.

Lucrarea își propune să ofere o viziune clară și pragmatică asupra fenomenului de climat organizațional și satisfacția în muncă a cadrelor didactice din organizația școlară.

Scopul acestei cercetări rezidă în analiza relației dintre climatul organizațional și satisfacția în muncă a cadrelor didactice.

Obiectivele cercetării:

- determinarea climatului organizațional în mediul școlar în dependență de funcția cadrelor didactice;
- identificarea satisfacției în muncă în mediul școlar în dependență de funcția cadrelor didactice;
- stabilirea corelațiilor dintre climatul organizațional și satisfacția în muncă la angajați.

Propunem să studiem următoarele *ipoteze* în această lucrare:

- Presupunem că există diferențe privind climatul organizațional și satisfacția în muncă între cele 3 loturi experimentale
- Considerăm că există o relație între climatul organizațional și satisfacția în muncă la cadrele didactice

Descrierea eșantionului. Cercetarea a fost realizată pe un lot de 54 cadre didactice dintre care: 18 profesori (Lotul I), 18 profesori – educatori (Lotul II) și 18 profesori – psihopedagogi (Lotul III) din cadrul organizației Centrului Școlar de Educație Incluzivă.

Instrumente de cercetare:

- Chestionarul „*Climatul Organizațional*” (Ticu Constantin) cuprinde 40 de itemi și pune în evidență opt dimensiuni sau factori: 1. Sarcina; 2. Structura; 3. Relațiile; 4. Motivația; 5. Suportul; 6. Conducerea; 7. Schimbarea; 8. Performanța. Subiecții au fost rugați să evalueze fiecare item după o scala Lickert în 7 trepte: 1 - Niciodată de acord; 2 - Foarte rar de acord; 3 - Uneori de acord; 4 - 5 - Deseori de acord; 6 - Foarte des de acord; 7 - Întotdeauna de acord. Interpretare: Se face suma valorilor obținute la itemii de mai jos și se împarte la numărul de itemi și se raportează la etalon. [48, pp. 273-275].

- Chestionarul „*Satisfacția în muncă*” (Ticu Constantin) cuprinde 32 de itemi și pune în evidență patru factori: 1. Remunerare și promovare; 2. Conducere și relații interpersonale; 3. Organizare și comunicare; 4. Satisfacție generală. Subiecții au fost rugați să evalueze fiecare item după o scala Lickert în 6 trepte: 1 - Niciodată adevărat; 2 - Foarte rar adevărat; 3 - Uneori adevărat; 4 -

Deseori adevărat; 5 - Foarte des adevărat; 6 - Întotdeauna adevărat. Interpretare: Se face suma valorilor obținute la

itemii de mai jos și se împarte la numărul de itemi și se raportează la etalon [48, pp. 285-287].

Figura 1 Reprezentarea grafică a valorilor medii în dependență de funcție (Climatul Organizațional)

Analiza rezultatelor prezentate în figura 1, ne indică prezența valorilor majore la cadrele didactice din lotul II (profesori-educatori). Subiecții din lotul I (profesori) au obținut valori mai mici la factorul *Sarcina*; factorul *Structură*; factorul *Relațiile*; factorul *Motivația*; factorul *Suportul*; factorul *Conducere*; factorul *Schimbare* și factorul *Performanță*. Valorile maxime la factorul *Sarcina* au fost deținute de către profesori-educatori (lotul II), fiind urmați de profesori-psihopedagogi (lotul III). Scorurile mici sunt cele ale profesorilor (lotul I).

Pentru determinarea comparațiilor dintre loturile

experimentale am utilizat testul statistic neparametric de comparare a două eșantioane independente U Mann Whitney. La compararea rezultatelor subiecților din lotul II (profesori-educatori) și lotul III (profesori-psihopedagogi) am obținut diferențe statistice semnificative ($U=86,000$; $p=0,015$) pentru variabila *Performanță* cu valori mai mari pentru subiecții din lotul II (profesori-educatori). Deci, profesorii-educatori (lotul II) au obiective mai clare, dispun de organizare eficientă, au relații pozitive și motivație stimulativă.

Figura 2. Reprezentarea grafică a valorilor medii în dependență de funcție (Satisfacția în muncă)

La variabila *Remunerare și promovare* valorile maxime au fost cele ale lotului III (profesori-psihopedagogi), urmat de lotul II (profesori-educatori). Cele mai mici scoruri le-au obținut cadrele didactice din lotul I (profesori). *Conducerea și relațiile personale*: lotul III (profesori-psihopedagogi) au obținut cele mai mari rezultate, apoi lotul I (profesori) și cele mai slabe valori sunt cele ale profesorilor-educatori din lotul II. La variabila *Organizare și comunicare* profesorii-psihopedagogi din lotul III sunt cu scorurile cele mai ridicate, după care urmează lotul I (profesorii). Cele mai scăzute valori le au profesorii-educatori. La Satisfacția

generală tot lotul de profesori-psihopedagogi (lotul III) deține scorurile mari, în schimb celelalte două loturi de profesori-educatori (lotul II) și profesori (lotul I) sunt la egalitate.

La compararea rezultatelor prin intermediul testului U Mann Whitney am obținut diferențe statistice semnificative între subiecților din lotul III (profesorii-psihopedagogi) și cei care au format lotul profesorilor la *Remunerare și promovare* ($U=92,000$; $p=0,026$); pentru variabila *Organizare și comunicare* ($U=107,500$; $p=0,084$) și la *Satisfacția generală* ($U=91,500$; $p=0,025$).

Tabelul 1. Corelația climatului organizațional cu satisfacția în muncă

Pearson correlation		Remunerare și promovare	Conducere și relații interpersonale	Organizare și comunicare	Satisfacția generală
Sarcina	r	0,388**	0,082	0,286*	0,284*
	p	0,004	0,553	0,036	0,037
Structura	r	0,430**	0,164	0,324*	0,353**
	p	0,001	0,237	0,017	0,009
Relațiile	r	0,391**	0,053	0,271*	0,283*
	p	0,003	0,705	0,048	0,038
Motivația	r	0,416**	0,178	0,350**	0,367**
	p	0,002	0,198	0,010	0,006
Suportul	r	0,481**	0,201	0,343*	0,395**
	p	0,000	0,145	0,011	0,003
Conducerea	r	0,436**	0,172	0,266	0,340*
	p	0,001	0,214	0,052	0,012
Schimbarea	r	0,433**	0,138	0,345*	0,359**
	p	0,001	0,319	0,011	0,008
Performanța	r	0,385**	0,012	0,173	0,221
	p	0,004	0,930	0,212	0,108

În scopul verificării ipotezei *considerăm că există o relație între climatul organizațional și satisfacția în muncă la cadrele didactice*, am aplicat testul parametric Pearson.

Am determinat că între variabila *Sarcină* și variabila *Remunerare și promovare* a fost stabilită o relație de asociere direct proporțională, de tărie medie ($r=0,388$; $p=0,004$). Aceasta înseamnă că, cadrele didactice care au obiective clare tind să fie mai satisfăcute de salarizare și posibilități de promovare. La fel, am stabilit corelație direct proporțională, de tărie medie, între variabila *Sarcina* și variabila *Organizare și comunicare* ($r=0,388$; $p=0,036$). În acest fel, angajații din mediul organizațional care sunt orientați spre realizarea sarcinilor la locul de muncă sunt mai satisfăcuți de organizarea muncii efectuate, comunicare și feedback.

În ceea ce privește variabila *Structură*, putem afirma că există asocieri direct proporționale, de tărie medie, cu următoarele variabile ale Satisfacției în muncă: *Remunerare și promovare* ($r=0,430$; $p=0,0001$); *Organizare și comunicare* ($r=0,324$; $p=0,017$); *Satisfacția generală* ($r=0,353$; $p=0,009$). Cadrele didactice ce apreciază organizarea eficientă, flexibilitatea și adaptabilitatea posturilor în mediul educațional tind să fie mai satisfăcute de remunerare sau alte recompense financiare, de posibilitatea de promovare în carieră, de modul de organizare și comunicare, vor fi în general mai satisfăcute în plan profesional.

Am determinat o asociere direct proporțională, de tărie medie între variabila *Relațiile* și *Remunerare și promovare* ($r=0,391$; $p=0,003$). Calitatea relațiilor dintre angajați, cu referire la comunicare și colaborare pe linie profesională are legătură cu satisfacția legată de remunerare sau alte recompense financiare, de posibilitatea de promovare în carieră.

Putem spune că și între variabila *Motivația* și variabila *Remunerare și promovare* există o legătură de asociere direct proporțională de tărie medie ($r=0,416$; $p=0,002$). Climatul motivațional existent în școală este

asigurat prin retribuție, promovare, competență, dezvoltare.

Variabila *Suportul* este în asociere direct proporțională de tărie medie cu variabila *Remunerare și promovare* ($r=0,481$; $p=0,0001$). Resursele și condițiile de muncă pe care le asigură mediul educațional le conferă cadrelor didactice o mai mare satisfacție legată de remunerare.

Suportul corelează pozitiv atât cu *Organizare și comunicare* ($r=0,343$; $p=0,011$), cât și cu *Satisfacția generală* ($r=0,395$; $p=0,003$).

Între variabila *Conducere* și variabila *Remunerare și promovare* a fost stabilită o relație de asociere direct proporțională de tărie medie ($r=0,436$; $p=0,0001$). Stilul de conducere eficient, ce sprijină performanța individuală și colectivă asigură cadrelor didactice o mai bună remunerare și posibilități de promovare.

Între variabilele *Schimbare* și *Remunerare și promovare* au fost stabilite relații de asociere de tărie medie ($r=0,433$; $p=0,0001$). Atitudinea generală față de schimbare a organizației reflectată în stil flexibil, adaptabilitate, inițiativă și creativitate creează un mediu propice pentru dezvoltare și promovare.

Concluzii. Investigația realizată scoate în evidență rolul important al climatului organizațional și a satisfacției în muncă în mediul organizațional. Datele obținute în demersul de constatare demonstrează elocvent următoarele: cadrele didactice din lotul de profesori-educatori manifestă scoruri înalte în ceea ce privește climatul organizațional în general și Performanța în special. Profesorii-educatori sunt mai orientați spre performanță, evaluată în funcție de atingerea obiectivelor, reducerea costurilor în comparație cu celelalte cadre didactice. Profesorii – psihopedagogici sunt mai satisfăcuți de calitatea relațiilor dintre angajați, cu referire la comunicare și colaborare pe linie profesională, de remunerare și promovare și au un grad mai înalt al satisfacției generale.

Pentru a identifica dacă există o relație între

variabilele climatului organizațional și a satisfacției în muncă la cadrele didactice, am aplicat testul parametric Pearson. În rezultat am determinat că climatul organizațional corelează cu satisfacția în muncă, iar cele mai multe corelații ale factorilor climatului

organizațional sunt cu variabila Remunerare și promovare a chestionarului de Satisfacție în muncă.

În concluzie, putem afirma că cu cât va fi mai favorabil climatul organizațional în mediul educațional, cu atât vor fi mai satisfăcute cadrele didactice.

Referințe bibliografice:

1. Barbu D. I. Climatul educațional și managementul școlii”, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., 2009, p. 38.
2. Candrea I. Comportamentul managerial și motivația pentru performanță, În: Revista Psihologia, nr. 1, București, 1996, p. 16.
3. Constantin T. Evaluarea psihologică a personalului, Editura Polirom, Iași, 2004, p. 185, 214, 273, 276, 279, 285.
4. Czitrom I., Climatul psihosocial în colectivul de muncă industrial, Revista de Psihologie, nr. 3, București, 1979, p. 182.
5. Deaconu A., Podgoreanu S., Râșca L. Factorul uman și performanțele organizației, Editura ASE, București, 2004, p. 23.
6. Hoy Wayne, Miskel Cecil., Educational administration: Theory research and practice, Boston, M.A.: Mc Graw Hill, New York, 1987, p. 225.
7. Johns Gary, Comportamentul organizațional, Ed. Economică, București, 1998, p. 128.
8. Nicolescu O., Verboncu I. Management, București, Editura Economică, 1999, p. 403 .
9. Păun E., Școala - abordare sociopedagogică, Editura Polirom, Iași , 1999, p. 115, 117, 121-133 .
10. Pritchard G., Lawrence J., Allan J. Organizational Climate: A riew of theory and research, Psychological Bulletin nr. 81, 1974, p. 1096-1112 .
11. Popescu-Neveanu P. Dicționar de psihologie, Editura Albatros, 1978, p. 633.
12. Rogelberg S. G., Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, Thousand Oaks, Sage Publications, 2007, p. 406.
13. Spector P. E., Job Satisfaction: Applications, Assessment, Cause and Consequences, Thousand Oaks: Sage Publications, 1997, p. 2.
14. Trifu A. Abordarea gestiunii stresului în mediul economic, Iași, Editura Pim, 2009, p. 142.
15. Vlăsceanu M. Organizații și comportament organizațional, Editura Polirom, 2003, p. 137-219.
16. Zamfir C. Dezvoltarea umană a întreprinderii, 1980, Editura Academiei, București, p. 101-231.