

**UNIVERSITATEA "BABEȘ – BOLYAI" CLUJ-NAPOCA**

**Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor**

**Școala Doctorală Științe Economice și Gestiunea Afacerilor**

**REZUMAT**

**TEZĂ DE DOCTORAT**

**IMPACTUL COMUNICĂRII ASUPRA EFICACITĂȚII  
ORGANIZAȚIONALE ÎN UNITĂȚILE DE POLIȚIE**

**Conducător științific:**

**Prof. univ. dr. Liviu ILIEȘ**

**Doctorand**

**Felicia-Mirela TRITEAN (căs. Petric)**

**CLUJ-NAPOCA**

**2021**

<b>INTRODUCERE</b> .....	7
<b>CAPITOLUL 1. COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ</b> .....	9
1.1. Comunicare – concept, elemente definitorii.....	9
1.2. Principalele forme ale comunicării.....	13
1.3. Bariere în comunicare.....	17
1.4. Comunicarea organizațională.....	20
1.5. Comunicarea internă (intraorganizațională).....	28
1.6. Comunicarea externă.....	36
<b>CAPITOLUL 2. COMUNICARE MANAGERIALĂ ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE</b> .....	37
2.1. Rolul comunicării manageriale în instituțiile publice.....	37
2.2. Conceptul de comunicare managerială.....	38
2.3. Caracteristicile comunicării manageriale.....	42
2.4. Comunicarea manager – subordonat.....	44
2.5. Model de comunicare managerială strategică.....	48
2.6. Managementul comunicării.....	51
2.7. Comunicarea și managementul resurselor umane.....	54
2.8. Comunicarea de criză.....	55
2.9. Auditul comunicării.....	56
2.10. Prezentarea Poliției Române.....	57
2.11. Particularități ale comunicării în cadrul unităților de poliție.....	70
<b>CAPITOLUL 3. METODOLOGIA CERCETĂRII</b> .....	72
3.1. Contextul cercetării. Aspecte metodologice.....	72
3.2. Metodologia cercetării.....	73
3.3. Analiza factorilor generali care asigură un cadru eficace pentru comunicarea în unitățile de poliție.....	96
<b>CAPITOLUL 4. STUDIU EMPIRIC PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA EFICACITĂȚII COMUNICĂRII ÎN UNITĂȚILE DE POLIȚIE</b> .....	101
4.1. Comunicarea factor important de asigurare a eficacității organizaționale.....	101
4.2. Analiza comunicării organizaționale în unitățile de poliție.....	103
4.3. Eficacitatea comunicării manageriale.....	128
<b>CAPITOLUL 5. IMPACTUL EFICACITĂȚII COMUNICĂRII ASUPRA EFICACITĂȚII ORGANIZAȚIONALE</b> .....	143
5.1. Eficacitatea practicilor de management al resurselor umane.....	144
5.2. Satisfacția angajaților - Stsf.ang.....	151
5.3. Satisfacția comunicării angajaților.....	157
5.4. Eficacitatea organizațională, măsură a performanței în unitățile de poliție.....	161
5.5. Legăturile statistice între variabilele Efic.org, Stsf.ang, Stsf.com, Efic.RU, Efic.com, Co.org.....	165
5.6. Concluzii și recomandări.....	174
<b>CAPITOLUL 6. CONCLUZII FINALE</b> .....	184
6.1. Concluzii.....	184
6.2. Structura lucrării.....	187
6.3. Contribuții personale.....	188
6.4. Limitări metodologice.....	190
6.5. Direcții de cercetare.....	190
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	192
<b>ANEXE</b> .....	199

## **INTRODUCERE**

Importanța pe care a dobândit-o comunicarea în ultimii ani este foarte vizibilă în viața economică, socială și politică, aceasta întrucât, se știe prea bine, că gestionarea imaginii, calitatea și eficacitatea comunicării are un rol hotărâtor în asigurarea succesului instituțiilor publice, indiferent de natura activității lor. Modificările înregistrate în abordarea managementului public impune folosirea unor forme de comunicare și echipamente tot mai adecvate și sofisticate, care facilitează motivarea și fidelizarea angajaților. De asemenea, diversele modalități de comunicare sunt utilizate pe scară tot mai largă pentru cultivarea relațiilor cu partenerii sau cu părțile interesate. Instituțiile statului au devenit conștiente de eficacitatea diferitelor forme de comunicare, astfel că, o serie întreagă de inițiative sau măsuri legislative de interes general sunt promovate prin metode adecvate cu scopul de a sensibiliza cetățenii, de a asigura astfel succesul acestor inițiative.

Problema comunicării și integrarea acesteia în toate funcțiunile și ariile de activitate ale managementului organizației, precum și contribuția acesteia la realizarea strategiei și la atingerea obiectivelor organizației, respectiv a eficacității organizaționale este o temă mult discutată în literatura de specialitate. Cu toate acestea, există o diversitate de păreri privind măsurarea influenței comunicării sau impactul acesteia asupra eficacității organizaționale, mai ales în instituțiile publice, unde efectele unei bune comunicări, în multe cazuri, nu este tangibil. Impactul pe care îl are comunicarea asupra eficacității în îndeplinirea obiectivelor organizaționale este considerat foarte important pentru organizațiile publice, având în vedere rolul activ al comunicării asupra strategiilor, politicilor și procedurilor, care fac obiectul managementului organizației. Totodată, comunicarea joacă un rol important în promovarea valorilor organizației ca fundament al culturii organizaționale și în crearea unui climat organizațional adecvat care să stimuleze performanța. Dacă impactul comunicării asupra eficacității organizaționale, în instituțiile publice, este un factor cheie de succes, mărimea impactului și eficacitatea comunicării determină în mod semnificativ succesul organizațional. Acest lucru încurajează efortul leadership-ului instituțiilor publice, între care și Poliția, să evalueze și să analizeze eficacitatea comunicării, atât din perspectiva internă asupra eficacității organizaționale cât și din perspectiva externă.

### **1. Scopul și obiectivele cercetării**

Având în vedere scopul temei de cercetare care și-a propus îmbunătățirea eficacității comunicării din perspectivă internă, managerială, în unitățile Poliției Române ca element

definitoriu al managementului instituției, fără însă a face abstracție de mediul extern în care acestea își desfășoară activitatea, a fost definit obiectivul general al cercetării.

*Obiectivul general* al cercetării se referă la identificarea și analiza factorilor și a bunelor practici care determină eficacitatea comunicării organizaționale, din perspectivă internă managerială, în scopul dezvoltării unui model de analiză, bazat pe un fundament științific, a impactului comunicării asupra eficacității organizaționale. Bunele practici de managementul comunicării pot să devină atât semnale de alarmă pentru manageri, cât și factori care să îi stimuleze pe aceștia pentru a efectua schimbarea în organizație, atunci când ea se impune. Bunele practici de comunicare organizațională și de management al comunicării se regăsesc la fiecare nivel de management din instituțiile publice.

În scopul realizării acestui obiectiv general principalele *obiective specifice* sunt următoarele:

- Definirea principalelor concepte teoretice care să creeze un cadru contextual pentru desfășurarea studiului empiric;
- Dezvoltarea unui model de analiză a comunicării, în scopul identificării de măsuri de perfecționare a managementului comunicării și de creștere a eficacității comunicării în unitățile de poliție;
- Validarea modelelor folosite pentru construcția variabilelor în scopul analizei comunicării și a managementului comunicării, pentru măsurarea impactului acestora asupra eficacității organizaționale;
- Identificarea caracteristicilor calității comunicării, în unitățile de poliție, a strategiilor, politicilor și bunelor practici de management al comunicării;
- Efectuarea unui sondaj pe bază de chestionar precum și a unui interviu semistructurat, pentru identificarea bunelor practici și a factorilor care determină eficacitatea comunicării, în unitățile de poliție care fac obiectul studiului;
- Identificarea factorilor și a modalităților adecvate prin care managementul unităților de poliție poate îmbunătăți eficacitatea comunicării, ținând seama de caracteristicile și particularitățile planificării, organizării în aceste organizații;
- Determinarea eficacității modalităților de transmitere a informațiilor și a principalelor canale de comunicare managerială;
- Măsurarea influenței eficacității comunicării asupra eficacității organizaționale.

## **2. Studiu empiric privind impactul comunicării asupra eficacității organizaționale**

Ținând seama de dificultățile în măsurarea impactului comunicării asupra eficacității organizaționale, cercetătorii în domeniu au căutat să definească un model adecvat și eficace, pentru a identifica relația dintre comunicare și eficacitatea organizațională ca măsură a performanței unităților de poliție, precum și factorii cei mai importanți care o determină. Chiar dacă au fost publicate multe studii în domeniul comunicării organizaționale, din perspectiva internă, există puține studii care au analizat influența acestora asupra eficacității organizaționale.

În acest context, studiul empiric realizat pe unitățile de poliție, caută să măsoare impactul comunicării organizaționale asupra eficacității organizaționale, fapt ce permite analiza eficacității practicilor de management al comunicării privind: strategii și politici, calitatea comunicării, eficacitatea surselor de informare, cultura organizațională și practicile de resurse umane, din cadrul acestor organizații.

Rezultatele studiului nostru identifică o relație semnificativă și pozitivă între eficacitatea comunicării și eficacitatea organizațională. Aceasta înseamnă că eficacitatea comunicării măsurată pe baza percepției respondenților la chestionar și interviu, din perspectivă internă managerială, este un bun predictor pentru creșterea eficacității organizaționale, atât direct cât și indirect prin medierea practicilor de management al resurselor umane și a satisfacției angajaților.

Studiul empiric a avut ca reper analize efectuate de specialiști în domeniu, pe organizații economice și sociale, private sau publice.

Premisa cercetării, respectiv a studiului empiric, pornește de la adevărul că comunicarea în cadrul unităților de poliție, are la bază un sistem de valori comune împărtășite, atitudini și comportamente ale angajaților individuali sau a celor constituiți în echipe, ca sursă importantă în îndeplinirea obiectivelor organizaționale. O comunicare eficace facilitează operaționalizarea procedurilor manageriale și determină satisfacția angajaților.

În scopul măsurării impactului comunicării asupra eficacității organizaționale, studiul empiric, identifică și analizează principalii factori care o determină, cum sunt: calitatea comunicării, eficacitatea managementului comunicării, cultura organizațională, eficacitatea managementului resurselor umane și satisfacția angajaților.

Rezultatele studiului facilitează înțelegerea practicilor în domeniul comunicării, în unitățile de poliție, pentru îmbunătățirea eficacității organizaționale. Studiul demonstrează, că

o comunicare eficace, bazată pe o direcție clară și un scop bine definit și pe un sistem de valori comune împărtășite de managerii și angajații instituției, asigură atingerea obiectivelor fundamentale ale instituției, nu doar printr-un grad adecvat de conformitate, ci și prin stabilitate și o bună integrare internă.

Rezultatul cercetării doctorale a fost dezvoltarea unui model de analiză a comunicării organizaționale, din perspectiva internă managerială, precum și identificarea bunelor practici care asigură eficacitatea comunicării, cu efect important în creșterea eficacității organizaționale. Menționăm că conceptualizarea eficacității organizaționale prin prisma caracteristicilor activității și obiectivelor unităților de poliție, s-a bazat pe studiile unor autori recunoscuți în domeniu (Campbell, 1977; Robertson, 2003; Lusthaus și colab 2002; Daft, Marcic, 2006; Robbins, 2018; Armstrong, 2012).

Modelul de analiză al comunicării organizaționale, pentru măsurarea impactului acesteia asupra eficacității organizaționale, s-a focalizat pe: calitatea comunicării, eficacitatea managementului comunicării, eficacitatea comunicării, managementul resurselor umane, cultura organizațională și eficacitatea organizațională.

Un argument important pentru focalizarea pe comunicare, din perspectiva internă managerială, este faptul că aceasta permite să se facă legătura cu strategiile și politicile instituției, având ca punct de pornire misiunea și bunele practici în domeniu. Totodată, trebuie să arătăm că studiul empiric are la bază percepția respondenților (manageri și angajați fără funcții manageriale) bazată pe chestionar și interviu, fapt ce facilitează conștientizarea importanței comunicării în îndeplinirea obiectivelor organizaționale și a celor individual specifice ale angajaților.

### **Concluzii**

Conceptele de comunicare și de management al comunicării a fost abordat pe baza unei literaturi de specialitate selective, la care adăugăm modul de abordare a culturii organizaționale, a managementului resurselor umane, a eficacității organizaționale și a celorlalte concepte, folosite în prezentul studiu, pe care le găsim în literatura de specialitate. Abordarea studiului empiric, în prezenta cercetare, respectiv obiectivele propuse, s-a bazat pe metode exploratorii și explicative, care au facilitat explicarea acestor concepte și efectuarea analizei statistice.

Având în vedere volumul de date și informații, colectate de la respondenții angajați în unitățile care au constituit unitatea de cercetare/analiză, care au făcut parte din eșantion (manageri și angajați fără funcții de conducere), studiul efectuat ne-a permis identificarea

punctelor tari, dar și a oportunităților pentru îmbunătățirea comunicării și a managementului comunicării. Totodată, ne-a permis identificarea problemelor pe care le au aceste unități în domeniul comunicării interne. Modelul de analiză, bazat pe un set de obiective specifice, prin rezultatele înregistrate, poate fi folosit și la alte unități din domeniul Afacerilor Interne. Rezultatele efective obținute nu pot fi generalizate în domeniul cercetat la alte unități care nu au constituit obiectul studiului.

Principalele contribuții, sub aspect teoretic și practic, sunt:

- Crearea unui cadru contextual prin conceptualizarea comunicării organizaționale, și a eficacității organizaționale, ca măsură a performanței organizaționale, pentru realizarea studiului empiric;
- Dezvoltarea unui model adecvat de analiză a comunicării, din perspectivă internă și managerială și a impactului acesteia asupra eficacității organizaționale, în unitățile de poliție, ținând seama de obiectivele și particularitățile activității acestora. Trebuie să precizăm că studiul empiric a pus accent pe indicatorii considerați relevanți pentru unitățile care au făcut obiectul cercetării;
- Studiul s-a bazat pe variabile relevante și valide ca și construct, pentru domeniul comunicării în unitățile de poliție, ținând seama că acestea au o legătură bună cu strategiile și politicile organizației, sunt adecvate pentru caracterizarea domeniului studiat, oferă informații despre principalii factori care determină eficacitatea comunicării și a managementului comunicării, cultura organizațională, managementul resurselor umane, eficacitatea organizațională, reprezentând principalele variabile în studiul empiric;
- Pentru studiul empiric au fost folosite metode, tehnici și instrumente adecvate, respectiv sondaje pe bază de chestionar, interviuri, analize statistice, care au facilitat atingerea obiectivelor cercetării, și au legitimizat opiniile unor autori și practicieni cunoscuți în domeniu;
- Măsurarea impactului eficacității comunicării, cu componentele sale (calitatea comunicării, eficacitatea surselor de comunicare, eficacitatea transmițerii informațiilor, eficacitatea managementului comunicării) asupra eficacității organizaționale;
- Identificarea de bune practici în domeniul comunicării manageriale, pentru îmbunătățirea eficacității acesteia, ca factor important al asigurării eficacității organizaționale;

- Prezentarea de recomandări pentru valorificarea cercetării prin implementarea rezultatelor studiului empiric în problemele practice ale comunicării din cadrul unităților.

Validitatea rezultatelor studiului întreprins, are la bază etica cercetării, respectiv codul bunelor practici în domeniu. Menționăm că în timpul studiilor doctorale, am valorificat expertiza proprie și cunoștințele asimilate sub conducerea conducătorului științific de doctorat și a comisiei de îndrumare, activitate concretizată, în publicații și participare la sesiuni științifice.

Cercetarea sub aspect metodologic respectă criteriile, cerințele rezultate din legislația în vigoare și din regulamentul Institutului de Studii Doctorale al Universității Babeș-Bolyai și a Școlii doctorale de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor.

Cercetarea s-a bazat, de asemenea, pe o bibliografie relevantă, respectiv pe cărți, articole și studii, ale unor autori recunoscuți, publicate în literatura de specialitate.

Cercetarea respectă principiul confidențialității informațiilor obținute pe baza opiniilor respondenților la chestionar și interviu. Datele și informațiile obținute sunt valorificate în cercetare doar sub forma prelucrărilor statistice.

#### **BIBLIOGRAFIE**

1. Argenti P.A., 1994, *Corporate Communication*, McGraw-Hill, New York;
2. Argenti P.A., 1996, *Corporate communication as a discipline: toward a definition*, *Management Communication Quarterly*, Vol. 10, No. 1, pp. 83;
3. Armstrong M., 2008, *How to be in Even Better Manager* (7th ed.), London, Kogan;
4. Armstrong M., 2012, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London;
5. Arnold E., Silva N., 2011, *Perceptions of Organizational Communication Processes in Quality Management*. *Revista de Psihologia*, Vol. 29 , 1;
6. Bell R.L., Martin J.S., 2014, *Managerial Communication*, Business Expert Press;
7. Berlo D. K., 1960, *The Process of Communication*, New York: Holt, Rinehart & Winston, pp. 30–32;
8. Binneman D., 1998, *Current industry evaluation problematic*, pp. 22, [O]. Available, <http://www.biz-community.com/Article/Print.aspx?1=196&c=11&ai=1832>,
9. Bogan C.M., English, 1996, *Benchmarking for best practices*, McGraw-Hill;
10. Bush J.B. and Frohman A.L., 1991, *Communication in a 'network' organization*, *Organizational Dynamics*, Vol. 20 No. 2, pp. 23-35;
11. Campbell J. P., 1977, *On the Nature of Organizational Effectiveness*. In P.S. Goodman J.M. Pennings and Associates, eds., *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 36-41;
12. Carnall C., 2007, *Managing Change in Organizations* (5th edn), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall;
13. Carter R. M., 1972, *Communication in Organizations* (Detroit, Mich.: Gale Research;
14. Certo S. C., 2002, *Managementul modern*, Editura Teora, București;
15. Cișmaru D. M., 2008, *Comunicarea internă în organizații*, Editura Tritonic, București;
16. Clappitt P. and Girard D., 1987, *Time for Reflection: A Factor Analytic Study of the Communication Satisfaction Instrument*, Paper presented at the ICA Convention;
17. Clappitt P. and Girard D., 1993, *Communication satisfaction: A useful construct?*, *New Jersey Journal of Communication*, 1, 84–102;



18. Crino M.D. and White M.C., 1981, Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure, *Psychological Reports*, 49, 831–838;
19. Collier P., Edwards J. and Shaw D., 2004, Communicating knowledge about police performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 534, 58–67;
20. Cooper C., 2005, *The Blackwell Encyclopedia of Management*, 2nd edition, vol. VII, Management Information Systems, edited by G. B. Davis, Blackwell Publishing, USA;
21. Cooper C., 2005a, *The Blackwell Encyclopedia of Management*, 2nd edition, vol. III, Entrepreneurship, edited by M. A. Hitt, R.D. Ireland, Blackwell Publishing, USA;
22. Cornelissen J.P. and Lock A.R., 2001, The appeal of integration: managing communications in modern organisations, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No. 6, pp. 425-431;
23. Cornelissen J.P., 2008, *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, 2nd Edition, Sage Publications Ltd., London;
24. Daft R. L., 2006, *The new era of management: International Edition*. Mason: South-Western Thomson;
25. Daft R., Marcic D., 2006, *Understanding Management*. Mason: Thompson South Wester, pp. 98;
26. Denis M., 1999, *Comunicarea*, Editura Institutul European, Iași;
27. Dessler G., 2004, *Management*, 3rd Edition, Pearson Education, Prentice Hall;
28. Dolphin R. R., 2005, Internal Communications: Today's Strategic Imperative, *Journal of Marketing Communications*, 11:3, 171-190;
29. Dozier D. M., Grunig L. A., Grunig J. E., 1995, *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum;
30. Downs C. W., 1969, *Research Methods in Organizational Communication: A Review and Proposals*, Paper presented to the Annual Convention of the Speech Association of America, New York City;
31. Drucker P.F., 1954, *The Practice of Management*, Burlington, MA: Elsevier;
32. Drucker P.F., 2004, *Managementul viitorului*, Editura ASAB;
33. Fletcher M., 1999, The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation: A South African perspective, *Team Performance Management*, 5(5), 150 – 163;
34. Garnett J., 1992, *Communicating for results in government: A strategic approach for public managers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.;
35. Garnett J.L., Marlowe J. and Panday S.K., 2008, Penetrating the performance predicament: communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance, *Public Administration Review*, Vol. 68, No. 2, pp. 266-281;
36. Greene J., 2000, Community policing in America: Changing the nature, structure, and function of the police, in J. Horney (ed.) *Criminal Justice*, Vol. 3: Policies, Processes and Decisions of the Criminal Justice System, Washington, DC: National Institute of Justice;
37. Gliem J, A. și Gliem Rosemary R, 2003, *The Midwest research-topractice conference in Adult, continuing, and community education*, The Ohio State University, Columbus, OH;
38. Goodman M.B., 2000, Corporate communication: the American picture, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, No.2, pp. 69-74;
39. Goodman M.B., 2001, Current trends in corporate communication, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 117-123;
40. Griffin R. W., 2009, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning, Inc.;
41. Griffin R. W., 2011, *Fundamentals of Management*. Cengage Learning;
42. Grunig J. E., 1992, Communications public relations and effective organizations: an overview of the book, in Grunig J. E., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ, pp. 1-28, 558;
43. Grunig L. A., Grunig J. E., Dozier D., 2002, *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum;
44. Grunig J. and Grunig L., 2006, Characteristics of excellent communication, in T. Gillis (ed.) *The IABC Handbook of Organizational Communication*, San Francisco, CA: Jossey-Bass;
45. Hargie O. and Tourish D., 2000, *Handbook of Communication Audits for Organizations*, Routledge, London;
46. Hargie O., Tourish D. and Wilson N., 2002, Communication audits and the effects of increased information: A follow up study, *Journal of Business Communication*, 39, 414–436;
47. Hargie O, Tourish D., 2009, *Auditing Organizational Communication A handbook of research, theory and practice* by Routledge, Eds. Key Issues in Organisational Communication, Routledge, London;
48. Hynes G.E., 2005, *Managerial communication: Strategies and applications*, McGraw-Hill;

49. Haynes L., 1990, Corporate communications: marketing dossier positive vibes, *Marketing*, 21 June, 29–30;
50. Huczynski A., Buchanan D., 2001, *Organizational behaviour*, Pearson Education, Prentice Hall, pp. 182 și următoarele;
51. Husted K., Michailova S., 2002, Diagnosing and fighting knowledge – sharing hostility, *Organizational dynamics*, vol. 31, no 1, pp.60-73;
52. Husted K., Michailova S 2003 Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms, *The Regents of the University of California*;
53. Iliș L., 2003, *Managementul calității totale*, Cluj-Napoca, Editura Dacia;
54. Iliș L., Stegorean R., Osoian C., Lungescu D., 2005, *Managementul Firmei*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca;
55. Jaccoud S. and Quirke B., 2006, Structuring global communication to improve efficiency, *Strategic Communication Management*, 10, 18–21;
56. Jo S., & Shim S., 2005, Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31, 277–280;
57. Johns G., 1998, *Comportament Organizational – Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, Editura Economică, București;
58. Kinicki A., 2016, *Organizational behavior: a practical, problem-solving approach*. First edition, Arizona State University, Mel Fugate, Southern Methodist University;
59. Kinicki A., Fugate M., 2018, *Organizational Behavior: Practical, Problem-Solving Approach*, Second Edition, McGraw-Hill Education, New York;
60. Leipzig J.S. and More E., 1982, Organizational communication: a review and analysis of three current approaches to the field, *The Journal of Business Communication*, Vol. 19, No. 4, pp. 78-89.
61. Leonardi P., 2011, When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint and the imbrication of human and material agencies, *MIS Quarterly*, pp.147–167;
62. Locke E.A., 1976, The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 1311;
63. Lusthaus C., Adrein M-H, Anderson G., Carden F., Montalvan G. P., 2002, *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*. International Research Center:Ottawa, Canada., pp.77;
64. Martin J., 1992, *Cultures in organizations: three perspectives*. New York Oxford University Press;
65. Mcquail D., 1999, *Comunicarea*, Editura Institutul European, Iași;
66. Men L.R., 2014b, Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction, *Management Communication Quarterly*, pp. 264;
67. Men L.R., Jiang H., 2016, Cultivating Quality Employee-Organization Relationships: The Interplay among Organizational Leadership, Culture, and Communication, *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 10, No. 5, pp. 462–479;
68. Mintzberg H., 2007, *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation*, Oxford: Oxford University Press;
69. Muchielli A., 2008, *Comunicarea în instituții și organizații*, Editura Polirom, Iași, pp.41, 254;
70. Mumby T. R., Dennis K., Kuhn, 2019, *Organizational Communication Second Edition* SAGE Publications India Pvt Ltd;
71. Nica P., Iftimescu A., 2004, *Management: Concepte și aplicații*, ed. Libris, Iași;
72. O'Reilly C., Chatman J., Caldwell D., 1991, People and organization culture: A profile comparison approach, *Academy of Management Journal*, pp. 487-516;
73. Pânișoară I.O., 2004, *Comunicarea eficientă*, ediția a II-a, Editura Polirom, Iași;
74. Pânișoară I.O.; Pânișoară G., 2010, *Managementul resurselor umane. Ghid practic*, Editura Polirom, Iași;
75. Pfeffer J., 2018, *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance and what we can do about it*. New York: Harper Business;
76. Pincus J.D., 1986, Communication satisfaction, job satisfaction and job performance, *Human Communication Research*, Vol. 12, No. 3, pp. 395-419;
77. Price J.L., 1997, *Handbook of organizational measurement*, *International Journal of Manpower*, Vol. 18 Nos 5/6, pp. 305-558;
78. Putnam L. L., & Nicotera A. M. (Eds.), 2009, *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. Oxford, UK: Routledge;
79. Redding W. C., 1988, The enemies of responsible communication, *Vital Speeches*, pp. 54, 702-704;
80. Rensburg R.S., (ed) 1997, *Introduction to communication: course book 4 communication planning and management*. Cape Town: Juta, pp.103;

81. Robbins S.P, Coulter M., 2005, Management, 8th Edition, Pearson Education, Prentice Hall;
82. Robbins S.P., Judge T., 2013, Organizational Behavior. 9th ed., San Diego State University Prentice Hall International, inc, New York Pearson Education;
83. Robbins S.P, 2016, Essentials of organizational behavior, John Wiley & Sons;
84. Roper G., 2005, Human resources, managing employee relations. New York: McGraw-Hill, Annual editions, article 22, pp. 96;
85. Rotaru A.; Prodan A, 2005, Managementul resurselor umane, Ediția a III-a, Editura Sedcom Libris Iași;
86. Rothwell W. J., 2012, The Encyclopedia Of Human Resource Management, Short Entries, Volume One, John Wiley & Sons, Inc.;
87. Rus F. C., 2002, Introducere în știința comunicării și a relațiilor publice, Editura Institutul European, Iași;
88. Sackmann S. A., 2011, Culture and performance. In N. M.Ashkanasy, C. P. M.Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture and climate, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 188-224;
89. Shannon C. and Weaver W., 1949. The Mathematical Theory of Communication. Urbana, IL: University of Illinois Press;
90. Shelby A.N., 1993, Organizational, Business, Management, and Corporate Communication: an Analysis of Boundaries and Relationships. Journal of Business Communication 30, no. 3, pp. 241–67;
91. Smidts A., Pruyn A. T. H., & van Riel C. B. M., 2001, The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. The Academy of Management Journal, 49, 1051–1062;
92. Smith R., 1992, Images of organizational communication: Root-metaphors of the organization-communication relation. Paper presented at the International Communication Association, Washington, DC, June.
93. Sriramesh K., Grunig J. E., & Buffington J., 1992, Corporate culture and public relations. In J. E. Grunig (Ed.), Excellence in public relations and communication management, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Survey Sampling International, pp. 577–596;
94. Stainer A. and Stainer L., 1997, Productivity and performance dimensions of corporate communications strategy , Corporate Communications: An International Journal. Vol. 2, No. 2, pp. 70-75;
95. Stinchcomb J., 2004, Searching for stress in all the wrong places: Combating chronic organizational stressors in policing, Policy Practice and Research, 5, pp. 259–277;
96. Toch H., 2008, Police officers as change agents in police reform, Policing and Society, 18, 60–71;
97. Tourish D. and Hargie C., 1996, Internal communication: Key steps in evaluating and improving performance, Corporate Communications, 1, pp. 11–16;
98. Van Riel C.B.M., 1995, Principles of Corporate Communication, Prentice-Hall, Hemel Hempstead;
99. Van Riel C.B.M. and Fombrum C.J., 2007, Essentials of Corporate Communication, Routledge;
100. Weick K., 1979, The Social Psychology of Organizing, 2nd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979);
101. Wright D.K., 1995, The role of corporate public relations executives in the future of employee communications, Public Relations Review, Vol. 21, No. 3, pp. 181-198;
102. Yamauchi K., 2001, Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, No. 3, pp. 131-136;
103. Young M. and Poost J., 1993, Managing to communicate, communicating to manage: how leading companies communicate with employee, Organizational Dynamics, Vol. 22, pp. 31-33;
104. Zwijze-Koning, K.H. and De Jong, M.D.T., 2007, Measurement of communication satisfaction, Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a communication audit tool, Management Communication Quarterly, 20, pp. 261–282;