

# Integrarea organizației în mediul său social – premisă a creșterii performanței sale economice

**Andreea-Daniela Gangone**

*Throughout the history, all economic organizations have undergone a continuous transformation process, supplementing their melange of responsibilities. This process has been gradually carried out, by assuming organizational responsibilities to new categories of partners interested in the results of its activity. Therefore, we get to a business world willing to satisfy exclusively the investors' needs, to an economic world interested in bringing its contribution to increase quality of life for the entire human society.*

*This evolution has led to a new organizational policy, which is the social policy. Presently, the social policy of an organization does not administrate its social responsibility initiatives exclusively, but also more complex aspects regarding organizational ethics, environment protection, and professional development of their employees. More than that, the fierce competition that characterizes contemporary economy favorized the transformation of the social policy into a very efficient strategic instrument for increasing organizational competitiveness.*

*Key words: social responsibility, business ethics, sustainable development, social policy, social performance.*

*JEL Classification: A13, L21, M14*

Trecerea de la teoria economică clasică la teoria socio-economică a marcat o schimbare de perspectivă majoră în ceea ce privește

aprecierea performanțelor organizațiilor. Astfel, dacă în teoria economică clasică scopul major al oricărei activități economice era obținerea de profit, iar nivelul de performanță atins de organizație era judecat în funcție de mărimea acestui profit, conform teoriei socio-economice, performanța unei organizații este apreciată în funcție de două categorii de rezultate: economice, prin prisma rezultatelor financiare obținute de organizație și, respectiv, sociale, prin prisma măsurii în care organizația a contribuit, prin investiții sociale, la creșterea bunăstării de ansamblu a societății.

Astăzi, organizațiile au devenit din ce în ce mai conștiente de faptul că sunt solicitate să folosească o parte din resursele de care dispun, prin efectuarea unor investiții sociale, pentru rezolvarea unor probleme sociale cunoscute sau anticipate, în scopul susținerii procesului de ameliorare a stării sociale în comunitățile în care acționează.

Mai mult, au devenit conștiente și de faptul că, dacă vor ca investițiile lor sociale să nu se irosească, ci, mai mult, să genereze rezultate sociale maxime, acestea trebuie făcute de o manieră organizată, prin planificarea rezultatelor sociale, în strânsă legătură cu propria strategie de afaceri pe termen lung.

S-a născut, astfel, **politica socială a organizației**, înțelesă ca fiind *ansamblul de motivații, resurse și obiective care stau la baza conturării viziunii și a strategiei organizaționale în ceea ce privește oferirea de servicii pentru ameliorarea stării sociale, în comunitățile în care aceasta acționează, dar și în întreaga societate umană, în vederea obținerii unor rezultate economice și sociale superioare de către organizație.*

Mai concret, politica socială a organizației reflectă maniera în care organizația înțelege și aplică principiile dezvoltării durabile, responsabilității sociale și eticii în afaceri la nivelul propriei activități, prin desfășurarea unui proces de planificare a rezultatelor sociale organizaționale, prin:

- Prognozarea tendințelor sociale din mediul organizației;

- Selectarea domeniilor de interes pentru implicarea socială a organizației;
- Stabilirea obiectivelor sociale ale organizației;
- Elaborarea strategiilor sociale ale organizației;
- Elaborarea programelor sociale organizaționale, prin care se va realiza implementarea strategiilor sociale;
- Stabilirea unor metode de evaluare a rezultatelor sociale obținute și, pe această cale, de creștere a eficienței acestei politici.

Rezultatele implementării politicii sociale determină performanța socială a organizației, care trebuie evaluată pe trei domenii distincte (Crăciun D., Morar V., Macoviciuc V., 2005), după cum urmează:

- ❖ **Politica socială** – cuprinde acele strategii explicit enunțate ale organizației, în care se afirmă valorile, convingerile și scopurile sale în legătură cu mediul social. De obicei, organizațiile includ în statutul lor referințe explicite la anumite obiective sociale concrete.
- ❖ **Programe sociale** – cuprind ansambluri de măsuri concrete menite să implementeze politica socială a organizației.
- ❖ **Impacte sociale** – care sunt estimate urmărind schimbările concrete pe care le-a realizat organizația prin implementarea programelor sale sociale, într-un anumit interval de timp.

Conturarea și operaționalizarea politicii sociale a organizației, în accepțiunea prezentată mai sus, s-a realizat pe parcursul mai multor decenii, ca urmare a derulării unui proces continuu de transformare și îmbogățire a paletii de responsabilități ecologice, etice și sociale organizaționale, favorizat de schimbările produse în practica organizațiilor care acționează în domeniul afacerilor economice internaționale, pe de o parte, și, pe de altă parte, de schimbările înregistrate în teoria organizațională și managerială cu privire la rolul,

modalitățile concrete și importanța respectării unor principii de responsabilitate ecologică, etică și socială în activitatea organizațiilor contemporane.

Astfel, originile conceptului de politică socială a organizației se regăsesc la sfârșitul secolului al XIX-lea, respectiv începutul secolului al XX-lea, moment în care investitorii și managerii unor organizații și-au asumat un rol mai extins decât acela de oameni de afaceri în societate, prin efectuarea unor contribuții la dezvoltarea unor obiective de larg interes social, cum ar fi construcția unor școli, muzee, biblioteci (Oprea Luminița, 2005) etc.

La vremea respectivă, asumarea unor responsabilități sociale de către organizație se regăsea în forma sa cea mai simplă, respectiv aceea de *filantropie*, înțeleasă în sensul efectuării unor donații de către organizație în scopuri caritabile în mod dezorganizat și, de regulă, după posibilități. Conform acestei orientări, organizația (de fapt, proprietarii săi, cel mai adesea) derula acțiuni filantropice fără a urmări obținerea niciunui beneficiu, indiferent de natura acestuia.

Mai mult, se considera că singura responsabilitate a organizațiilor era aceea de a satisface, la un nivel cât mai ridicat, așteptările și interesele proprietarilor, ceea ce înseamnă că performanța organizației era evaluată exclusiv prin prisma unor considerente de natură economică.

După conturarea sa în forma cea mai simplă, conceptul de politică socială a organizației a cunoscut o serie de modificări, ca urmare a asimilărilor și corecțiilor rezultate în urma experiențelor concrete ale agenților economici.

Într-o primă etapă, odată cu accentuarea competiției pe piețele dezvoltate, *organizațiile au recunoscut că au responsabilități și față de clienți*, întrucât s-a demonstrat faptul că o bună satisfacere a așteptărilor acestora conduce la obținerea unor beneficii superioare în plan economic de către organizație.

Totodată, *organizațiile au învățat că răspunsul pozitiv la așteptările angajaților lor din punctul de vedere al dezvoltării carierei, al condițiilor de muncă flexibile, al recunoașterii, al participării la proiectarea muncii conduce la creșterea productivității muncii lor și, implicit, la creșterea profitului* (Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., 2000).

Ulterior, permanenta degradare a calității mediului înconjurător, ca urmare a manierei agresive, pur materialiste, în care organizațiile s-au folosit de mediul înconjurător în perioada capitalismului sălbatic, a favorizat formarea unei mișcări sociale care a facilitat *asumarea de responsabilități ecologice de către organizații*, prin fixarea, ca obiectiv fundamental al activității lor, maximizarea calității vieții (Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong Veronica, 2001).

### Etape în transformarea socială a organizațiilor cotermporane

Tabel nr. 1

<b>Responsabilitatea organizației față de</b>	<b>Motivația asumării responsabilității</b>
<b><i>Proprietarii capitalului</i></b>	<i>Investitorii dețin proprietatea asupra capitalului afacerii și au dreptul de a încasa în totalitate beneficiile rezultate din valorificarea acestuia. Performanța organizației era evaluată exclusiv prin prisma unor considerente de natură economică.</i>
<b><i>Clienți</i></b>	<i>O bună satisfacere a așteptărilor clienților determină fidelizarea acestora și atragerea de noi clienți. Pe termen lung, această atitudine conduce la obținerea unor beneficii superioare în plan economic de către organizație.</i>
<b><i>Angajați</i></b>	<i>Răspunsul pozitiv la așteptările angajaților lor din punct de vedere al dezvoltării carierei, al condițiilor de muncă flexibile, al recunoașterii, al participării la</i>

	<i>proiectarea muncii etc. conduce la creșterea productivității muncii lor și, implicit, la creșterea profitului.</i>
<b>Mediul natural</b>	<i>Degradarea calității mediului înconjurător, ca urmare a manierei agresive, pur materialiste, în care organizațiile s-au folosit de mediul înconjurător în perioada capitalismului sălbatic, a favorizat formarea unei mișcări sociale și implementarea unei legislații extrem de eficiente, stimulând organizațiile să-și asume responsabilități ecologice.</i>
<b>Mediul de afaceri</b>	<i>Dezavantajele și pierderile financiare, dar și în termeni de imagine, înregistrate ca urmare a promovării unor comportamente incorecte față de partenerii de afaceri (sau față de alte categorii din mediul organizației) au stimulat organizațiile în efortul lor de a-și asuma și responsabilități etice.</i>
<b>Societate</b>	<i>Agravarea și proliferarea unor probleme sociale care afectează, practic, orice națiune, a stimulat organizațiile să utilizeze o parte din resursele disponibile pentru rezolvarea acestora. Investițiile sociale astfel efectuate au generat rezultate sociale, concretizate în ameliorarea stării sociale în comunitățile în care organizația acționează. Pe termen lung, această atitudine susține dezvoltarea superioară a comunității și generează rezultate economice superioare pentru organizație.</i>
<b>Toate categoriile de parteneri interesate, direct sau indirect, financiar sau non-financiar, în</b>	<i>Organizațiile care își formulează politica socială în strânsă corelație cu strategiile lor de afaceri pe termen lung, vor realiza o „împăcare” între așteptările investitorilor și așteptările celorlalte categorii de parteneri interesate în activitatea lor. Mai mult, abordând investițiile lor sociale de o manieră</i>

<b>activitatea sa</b>	<i>strategică, organizațiile pot să-și creeze avantaje competitive importante. De această manieră, investițiile lor sociale vor genera un impact economic și social ridicat, durabilitate și beneficii sociale.</i>
-----------------------	---

Sursa: Concepția autorului

De asemenea, dezavantajele și pierderile înregistrate, mai ales în termeni de imagine publică, de o serie de organizații, ca urmare a promovării unor comportamente incorecte față de partenerii lor, au favorizat înțelegerea legăturii de intercondiționare care există între reputația unei organizații și rezultatele economice ale acesteia și *au stimulat organizațiile în efortul lor de a-și asuma și responsabilități etice.*

Până la acest moment, conceptul de politică socială organizațională își îmbogățise destul de mult conținutul, dar era folosit mai mult ca un instrument în cadrul politicii de relații publice a organizației, în vederea creării unei imagini sociale pozitive a acesteia, întrucât practica afacerilor demonstrase că organizațiile care tratau proprii angajați, proprii clienți sau mediul natural cu respect aveau de câștigat pe termen lung.

În fine, în ultimele decenii, pe fondul manifestării și agravării unor probleme sociale care afectează orice națiune, indiferent de nivelul său de dezvoltare economică, cum ar fi: violența în familie, abuzul de droguri, lipsa locuințelor, creșterea criminalității organizate, exploatarea copiilor, lipsa educației adecvate a acestora, s-a produs o supraaglomerare a agențiilor guvernamentale care asigură servicii sociale și, prin corelație, estomparea granițelor dintre sectorul de stat și sectorul privat.

Ca urmare, *organizațiile au preluat rezolvarea unei părți din aceste probleme, ceea ce a însemnat lărgirea paletelor lor de responsabilități prin asumarea de responsabilități față de societate, în ansamblul său, fapt care a implicat o*

mai bună sincronizare între investițiile sociale ale organizației și strategiile sale de afaceri.

În prezent, conceptele de dezvoltare durabilă, responsabilitate socială și cel de etică în afaceri se interferează în activitatea organizației și formează politica sa socială. Mai mult, ele se condiționează reciproc și generează un efect sinergetic asupra rezultatelor organizației.

Acest proces de extindere a paletei responsabilităților organizaționale a stimulat îmbogățirea continuă a conținutului conceptului de **responsabilitate socială a organizației** până la forma în care îl cunoaștem astăzi, respectiv obligația acesteia „de a întreprinde acțiuni care protejează și îmbunătățesc atât bunăstarea societății, privită ca întreg, cât și interesele firmei”(Certo C. S., 2002), respectiv „măsura în care organizația ar trebui să-și folosească resursele în vederea creșterii bunăstării unuia sau mai multor segmente ale societății, altele decât investitorii”(Dessler G., 2004).

Totodată, îmbogățirea paletei de responsabilități noneconomice ale organizației, coroborată cu înțelegerea faptului că asumarea acestora conduce la rezultate sociale pozitive substanțiale numai pe termen lung, a făcut din aceasta o problemă de politici pe termen mediu și lung în management, de misiune socială organizațională, de obiective și strategii sociale, care să se concretizeze în rezultate sociale cuantificabile.

Conform acestei abordări, satisfacerea așteptărilor sociale nu se mai realizează în mod dezordonat, prin inițiative singulare de responsabilitate socială, ci a fost integrată în cadrul funcțiilor și a sistemului de management al organizației, prin intermediul elaborării politicii sociale a organizației.

Printre beneficiile unei politici sociale consistente se numără îmbunătățirea imaginii și creșterea reputației organizației, un management al riscului și al situațiilor de criză mai eficient, atragerea și motivarea unor angajați, precum și ameliorarea stării sociale în comunitățile în care organizația acționează, aspecte care reprezintă, de



fapt, **rezultatele economico-sociale** ale organizației. Totodată, prin implementarea politicii sale sociale, organizația urmărește, în mod prioritar, obținerea de rezultate sociale, mizând pe faptul că acestea vor susține, pe termen lung, obținerea unor rezultate economice superioare.

Multe organizații obțin, astăzi, rezultate pozitive importante în ceea ce privește îmbunătățirea consecințelor sociale ale activităților lor. Cu toate acestea, eforturile lor nu sunt nici pe departe atât de productive pe cât ar putea fi, și aceasta din două motive.

În primul rând, multe organizații văd așteptările societății ca venind în contradicție cu cele ale investitorilor, când, de fapt, acestea se intercondiționează. În al doilea rând, organizațiile văd principiile responsabilității sociale în termeni generali, când ar trebui să le înțeleagă și să le aplice de o manieră centrată pe propria strategie de afaceri și în deplin acord cu propriile obiective economice (Porter M. E., Kramer M. R., 2006).

Astfel de considerente au stat la baza conturării unei perspective diferite asupra rolului investițiilor sociale ale organizației, de fapt, cea mai recentă în teoria managerială, și, implicit, asupra rolului politicii sociale în asigurarea succesului său economic pe termen lung. Mai concret, organizațiile care își formulează politica socială, respectiv obiectivele și strategiile sociale, în strânsă corelație cu strategiile lor de afaceri pe termen lung, vor realiza o „împăcare” între așteptările investitorilor și așteptările societății și vor putea obține atât beneficii economice, cât și beneficii sociale certe.

Conform acestei orientări, organizațiile pot să-și creeze avantaje competitive importante abordând investițiile lor sociale de o manieră strategică, urmărind, ca obiectiv fundamental, îmbunătățirea contextului concurențial, respectiv a calității mediului de afaceri, pe piețele pe care acționează. De această manieră, investițiile sociale pot conferi un plus de competitivitate organizației, pot susține

îmbunătățirea contextului concurențial, generând un impact economic și social ridicat, durabilitate și beneficii sociale.

Adresându-se contextului competitiv, organizația nu numai că donează bani, ci își folosește capacitățile și relațiile pentru sprijinirea rezolvării unor probleme sociale. Această abordare implică o politică socială bine pusă la punct, cu obiective și strategii sociale clare, care generează beneficii economice și sociale cu mult superioare celor generate de donații făcute de indivizi, fundații sau chiar guverne.

În felul acesta, politica socială vizează, simultan, obținerea de rezultate economice și sociale superioare, prin transformarea investițiilor sociale ale organizației într-unul din cele mai importante avantaje competitive ale sale.

Această abordare rezolvă și una dintre cele mai dure dileme cu care se confruntă managerii contemporani, și anume aparenta incompatibilitate între obiectivele economice și cele sociale ale organizației, deoarece competitivitatea depinde de productivitatea cu care organizația folosește forța de muncă, capitalul și resursele naturale disponibile pentru a obține produse și servicii de calitate ridicată.

Dar productivitatea este determinată de nivelul de educație, de starea de sănătate și de gradul de motivare al angajaților. Preocuparea pentru protejarea mediului natural generează beneficii atât pentru societate, cât și pentru organizație, deoarece reducerea poluării și a deșeurilor înseamnă creșterea productivității utilizării resurselor și permite obținerea unor bunuri cu valoare sporită pentru consumatori. Mai mult decât atât, stimularea dezvoltării economice și sociale în țările în dezvoltare conduce la crearea de noi locații de producție și de noi piețe de desfacere pentru produsele organizației (Porter M. E., Kramer M. R., 2002).

În această perspectivă, folosirea politicii sociale ca un instrument pentru îmbunătățirea contextului competitiv în care acționează organizația permite acesteia din urmă să-și aducă o contribuție importantă la creșterea bunăstării societății, prin valorificarea la un

nivel superior a propriei experiențe și a propriilor resurse, într-un proces care integrează obiectivele sale economice și sociale în mod organic în strategia sa pe termen lung.

Evoluțiile prezentate anterior reprezintă, de fapt, etape, dar și argumente valabile privind conturarea politicii sociale la nivelul unei părți din organizațiile contemporane. În prezent, politica socială a unei organizații nu mai gestionează doar inițiativele de responsabilitate socială ale acesteia, ci și aspecte din ce în ce mai complexe legate de etica organizației, de protejarea mediului natural, dar și de gestionarea dezvoltării profesionale a propriilor angajați.

În perioada contemporană, organizațiile economice sunt, probabil, cea mai eficientă pârghie de transformare a societății în care trăim, iar politicile lor sociale sunt metodele prin care acestea integrează un set de valori morale, ecologice, sociale și religioase în activitățile și strategiile de afaceri derulate. Cu cât complexitatea și eficacitatea politicilor sociale implementate de organizații este mai mare, cu atât impactul pozitiv al acestora asupra mediului social în care acționează este mai mare.

Pe termen lung, organizațiile care vor dori să implementeze cu succes politici sociale complexe (conform accepțiunii prezentate anterior), integrate de o manieră realistă în strategiile lor de afaceri, vor trebui să acționeze în concordanță cu următoarele principii:

❖ ***vor ține cont de schimbarea de climat*** – considerată a fi cea mai importantă criză cu care se confruntă umanitatea în epoca contemporană, prin reducerea emisiilor de substanțe poluante în atmosferă, prin reducerea consumului de energie și prin eliminarea dependenței de petrol, în cadrul activității desfășurate;

❖ ***nu vor comercializa produse despre care știe că sunt dăunătoare pentru sănătatea ori securitatea oamenilor*** – ceea ce înseamnă, în unele cazuri, eliminarea completă a anumitor sectoare de activitate. De exemplu, industria produselor din tutun este singura industrie permisă de lege în cadrul căreia, prin consumarea corectă a

produselor, se induce moartea consumatorilor. De asemenea, producătorii de armament obțin profit de pe urma războaielor, morții și torturii, iar organizațiile din sectorul fast-food obțin profit din creșterea numărului persoanelor cu probleme de greutate și, implicit, de sănătate;

❖ *nu vor manipula publicul* – modelul capitalist este fundamentat pe obiectivul unei creșteri economice continue, în cadrul căreia creșterea consumului este o condiție esențială. Acest model a generat false nevoi în percepția consumatorilor, a încurajat consumul exagerat și a determinat formarea unei societăți fundamental materialiste. O organizație care acționează pentru creșterea bunăstării sociale va oferi pe piață numai produse realmente necesare, la prețuri rezonabile;

❖ *vor internaliza costurile* – de obicei, organizațiile externalizează, pe seama societății, costurile generate de reducerea efectelor poluante ale activității lor sau de programele sociale derulate. Pentru a deveni cu adevărat responsabile față de societate, acestea ar trebui să internalizeze astfel de costuri, suportându-le din propriile beneficii;

❖ *își vor achita la timp și în întregime impozitele și taxele* – o organizație responsabilă față de societate va manifesta transparență în ceea ce privește cuantumul impozitelor și taxelor plătite în fiecare țară în care operează și se va achita la timp și integral de toate obligațiile legale care o privesc;

❖ *nu vor face lobby împotriva interesului public* – organizațiile au capacitatea de a influența procesul de stabilire a politicilor publice și au acces mai mare decât simplii cetățeni la factorii de decizie. Din acest motiv, trebuie să manifeste responsabilitate și să accepte, dacă nu să încurajeze, adoptarea unor reglementări benefice pentru societate;

❖ *vor democratiza locul de muncă* – organizația trebuie să își considere angajații ca fiind elementul fundamental care îi conferă

valoare, și nu unul dintre factorii de producție folosiți în efortul de obținere de profit. O astfel de atitudine va genera îmbunătățiri substanțiale ale condițiilor de la locul de muncă în organizațiile contemporane și va permite valorizarea deplină a potențialului uman în derularea proceselor de muncă;

❖ *vor reduce consumul și va limita creșterea* – deoarece, dacă ritmul de creștere economică și de consum actuale se vor menține, vor genera, foarte curând, o degradare iremediabilă a sistemelor naturale de suport pentru viață, periclitând supraviețuirea noastră ca specie.

Prin respectarea acestor principii, organizațiile vor deveni capabile să atingă un nivel de responsabilitate ecologică, etică și socială maxim posibil, situație în care, prin desfășurarea propriei activități, nu vor mai afecta negativ societatea în care trăim. Dar, acest nivel de responsabilitate față de bunăstarea de ansamblu a societății reprezintă, deocamdată, mai mult un model ideal, deoarece organizațiile contemporane, în maniera în care sunt organizate și funcționează în prezent, nu pot îndeplini, simultan, toate aceste criterii. Societatea ar trebui să creeze noi structuri care să le înlocuiască pe cele existente, structuri care să permită progresul omenirii cu respectarea acestor criterii.

**În concluzie**, amplificarea fără precedent a activității organizațiilor, extinderea ariei geografice de acțiune, succesiunea rapidă a unor evenimente, lărgirea și diversificarea schimburilor la scară globală au contribuit la îmbogățirea conceptelor și teoriei referitoare la implicarea organizațiilor în procesul de ameliorare a stării sociale, dar și a manierei în care aceste schimbări au generat influențe asupra rolului politicii sociale organizaționale în creșterea performanțelor economice ale organizației.

Organizația modernă, ce acționează în cadrul unui sistem coerent și modern de gândire, poate și trebuie să-și asigure o politică socială eficace, care să-i permită să fie integrată și agreată de mediul social în care acționează și să transforme avantajele politicii sale sociale în efecte

economice durabile. Aceasta este alternativa care se dovedește viabilă, în comparație cu opțiunile unor organizații care vor să câștige în timp scurt și care, prin aceasta, nu pot să-și consolideze o piață pe termen lung.

Organizația economică trebuie să devină cel mai important susținător al unui viitor viabil din punct de vedere economic, ecologic, moral și social, în beneficiul umanității, managerii contemporani trebuind să stabilească un echilibru între performanța economică și cea socială în activitatea organizațiilor pe care le conduc.

### ***Bibliografie***

Certo C. S., *Managementul modern*, Editura Teora, București, 2002

Crăciun D., Morar V., Macoviciuc V., *Etica afacerilor*, Editura Paideia, București, 2005

Dessler G., *Management. Principles and practices for tomorrow's leaders*, International Edition, by Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2004

Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Organizația viitorului*, Editura Teora, București, 2000

Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong Veronica, *Principiile marketingului*, Editura Teora, București, 2001

Oprea L., *Responsabilitate socială corporatistă*, Editura Tritonic, București, 2005

Porter M. E., Kramer M. R., *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006

Porter M. E., Kramer M. R., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, December 2002

**Andreea-Daniela GANGONE**, Lector universitar doctor, Universitatea „Constantin Brâncoveanu” din Pitești.

Articole publicate (selecție):

– *Enhancement of the social policy in Romanian companies with international activity by implementing social responsibility principles*, The International Scientific Conference „European integration – new challenges for the Romanian economy”, Oradea, 30-31 may 2008, published also in ***Analele Universității din Oradea, B+***, Seria Științe Economice;

– *Imaginea și politica de imagine a organizației*, în ***Tribuna Economică, C***, nr. 10/2009, pag. 76-77.