INSTITUȚIILE MEDIA TRANSPUSE ÎN SPAȚIUL VIRTUAL: PRINCIPII DE MANAGEMENT ȘI FORME ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Mariana TACU,
doctor în științe politice, conferențiar universitar,
Veronica PURICE,
masterandă, program: Managementul Instituției Media

Instituțiile media transpuse în spațiul virtual au la bază aceleași principii de management, însă formele culturii organizaționale se adaptează în funcție de mediu, necesități și cerințele pieței. Strategiile de organizare și gestionare reprezintă un sistem caracterizat de tehnici flexibile și manageri gata să facă față schimbărilor de la o zi la alta, într-o societate tehnologizată.

Interacțiunea în mediul virtual a devenit o parte din viața noastră, atât pentru activitățile personale, cât și pentru cele profesionale. În domeniul comunicării de masă și/sau mass-mediei cercetarea noilor media din perspectiva managementului, culturii organizaționale și a comunicării corporative este o necesitate, dar și o provocare. Industria noilor media interacționează inevitabil cu multe segmente ale pieței, care fie direct sau indirect implică activitatea mijloacelor de informare în masă și prin intermediul acestora diferite categorii de public.

Noile medie pot fi considerate piloni de bază într-o societate modernă, conectată mereu la tot ceea ce se întâmplă, dar care impune un ritm extrem de rapid de circulație a informației și interacțiune la nivel instituțional. Comunicarea interumană și cea societală au devenit mult mai complexe, dar și accesibile, iar prestatorii de servicii sau furnizorii de produse s-au reorientat asupra unor noi sfere de activitate.

Noile mijloace de informare în masă au schimbat atât formele de reflectare a realității, cât și formele de gestionare a instituțiilor media. Noile tehnologii, devenite rapid un aliat de încredere al sistemului mass-media, reprezintă o forţă absolută şi omniprezentă care s-a impus la nivel de micro și macro-sistem cu o putere de influenţă deosebită, având un impact major asupra tuturor aspectelor vieţii in-

dividului, grupurilor profesionale, cât și asupra culturii într-o anumită industrie.

Cultura organizaţională poate fi interpretată ca o expresie a dezvoltării sociale a întreprinderii. Termenul „*cultură*" reprezintă astfel un sistem de valori, norme de comportament, modele de gândire şi de acţiune, care sunt învăţate şi acceptate de un colectiv şi care determină ca acest grup social să se diferenţieze clar de alte grupuri. Problema culturii organizaţionale este analizată foarte des în raport cu inovarea. Concepţia răspândită este aceea conform căreia cultura organizaţională are un efect puternic asupra proceselor inovative. Evidenţierea acestor fenomene poate fi realizată sugestiv cu ajutorul modelului promotorilor. Importanţa studierii culturii organizaţionale este dată de valenţele practice pe care le prezintă acest instrument utilizat, tot mai intens, în potenţarea performanţelor organizaţiei [12].

Tehnologizarea informațională, a impus procese de inovare în toate sferele de activitate. În domeniul mass-mediei acestea au stabilit noi reguli, de la colectarea, transmiterea informației la organizarea activităților într-o redacție, distribuirea sarcinilor și necesitatea de a avea angajați multitasking, care să facă față concurenței.

Într-o lume în care concurenţa este de cele mai multe ori acerbă, factori ca: servicii în timp real, preţ și calitate, se uniformizează, marca reprezentând definiţia ultimă a produsului. Astfel, câștigă teren o nouă strategie, bazată pe responsabilitatea socială corporativă, care poate deveni un veritabil instrument de competitivitate şi performanţă. O instituţie media responsabilă va avea parte de o recunoaştere mai vastă şi îşi va îmbunătăţi considerabil relaţiile în același mediu profesional și/sau chiar într-un mediu extern. Rezultatul celor care aspiră la performanţe constă într-o reputaţie mai bună, un grad sporit de loialitate în rândul angajaţilor, ceea ce duce mai apoi la motivare şi la o tendinţă puternică de a rămâne în cadrul instituției sau a trust-ului.

Imaginea unei instituții media constă și în gradul de competitivitate a acesteia la un anumit nivel. Trăim într-o perioadă caracterizată de cerințele publicului nostru, care optează pentru calitate și originalitate, din moment ce piața informațională este atât de diversă, ținând cont de faptul că barierele spațio-temporale sunt inexistente în lumea virtuală. Instituţia trebuie să reziste concurenţei, iar acest lucru este asigurat de profitabilitate, calitate, un produs adaptat cerinţelor actuale, diversi-

tatea produselor lansate și angajarea persoanelor cu viziuni noi, gata oricând să accepte schimbările de orice natură.

Succesul unei instituţii media depinde şi de felul în care managerul ştie să realizeze unitatea organizaţiei, bazată pe loialitatea angajaţilor şi pe încrederea reciprocă. De asemenea, o cultură organizațională de succes presupune ca managerul să știe să stimuleze competiția constructivă şi cooperarea între angajaţi, care ulterior are efecte favorabile asupra relaţiilor: angajat-jurnalist, jurnalist-jurnalist, jurnaliști-public, utilizatori.

Strategiile dezvoltate de manager pot aduce instituției media profit sau cădere, la nivel de audiență și în clasmentele de tirajare. În prezent, succesul unei companii depinde de structura acesteia, de responsabilităţile angajaților şi de principiile de management aplicate.

În contextul strategiilor manageriale și a formelor de cultură organizațională, succesul unei companii care își desfășoară activitatea în spațiul virtual, se datorează modului în care angajaților li se cere să îndeplinească anumite sarcini, precum și creării condițiilor de îndeplinire a acestora. Fiecare organizaţie are o cultură proprie ce este definită de un set de valori, de reprezentări, modalităţi de comportament ce guvernează viaţa la locul de muncă. Acestea mai reprezintă și regulile nescrise, dar respectate de toţi membrii organizaţiei, aceste reguli par să funcționeze mai mult ca niciodată în instituțiile media de tip convergent, unde marea majoritate a angajaților sunt tineri și optează pentru un program mai scurt de lucru, mult mai flexibil, dar în același timp îndeplinind mai multe sarcini consecutiv, astfel devenind multitasking.

Cultura organizaţională a instituției media este rezultatul unor practici interne, a unor norme de conduită, valori, aspiraţii şi credinţe specifice respectivei instituții. Ea este cea care, conferă personalitate şi identitate unei organizaţii. Totuşi, cultura organizaţională nu controlează total percepţiile, gândurile şi sentimentele angajaţilor, în mod special în domeniul mass-mediei, caracterizat de situații dinamice, schimbări neprevăzute și circumstanțe de lucru comune altor sisteme existente într-o societate. Cu cât personalul este de mai mult timp în organizaţie, cu atât cultura organizaţională va influenţa mai profund percepţiile, gândurile, trăirile lor, modul în care vor reacţiona în anumite situaţii.

În această ordine de idei, putem face referire la definițiile oferite conceptului de cultură organizațională, de către o serie de cercetători și specialiști în domeniu:

- Thomas J. Peters şi Waterman H. Robert, în lucrarea *„In Search of Excellence" (În căutarea excelenței),* se referă la cultura organizațională ca fiind: „un set dominant şi coerent de valori împărtăşite de către membrii organizaţiei, indus de mijloace simbolice" [9, p. 70].
- Edgar Schein, în viziunea căruia cultura grupurilor este văzută, drept: „un model de ipoteze de bază împărtăşite de un grup în rezolvarea problemelor de adaptare externă şi integrare internă, care au funcţionat destul de bine pentru a fi considerate valide şi, prinurmare, pentru a fi transmise altor noi membri, ca o manieră corectă de a percepe, înţelege şi simţi în legătură cu acele probleme" [1].
- Maurice Thevent, descrie în lucrarea *„La culture d'entreprinse" (Cultura întreprinderii),* cultura organizațională drept o resursă esenţială a organizaţiilor media, de care managementul trebuie să ţină cont. Autorul francez prezintă cultura organizațională într-un context propriu fiecărei instituții în funcție de specific și identitate [14, p. 76].

În general, cultura organizaţională se referă la tot ceea ce înseamnă standarde colective de gândire, atitudini, valori, convingeri şi obiceiuri existente într-o organizaţie. În particular, se pot distinge elemente vizibile precum comportamentele şi limbajul.

În cadrul simpozionului „*The World Business Forum*", organizat în luna mai 2004 la Radio City Hall din New York, Louis V. Gerstner, unul dintre managerii cu rol în revigorarea IBM, spunea următoarele: „Cultura organizaţională este ceea ce oamenii fac fără să li se spună. E una din definiţiile cele mai simple şi mai relevante ale acestui concept, neclar pentru mulţi. Iar dacă aplicăm această definiţie organizaţiilor din jurul, nostru, atunci, cu siguranţă, vom afla lucruri noi despre cultura organizaţională prezentă" [6].

În opinia sociologului Geert Hofstede, cultura organizaţională se manifestă prin următoarele elemente: simboluri (cuvinte, gesturi, obiecte cu anumite semnificaţii), eroi (persoane care reprezintă adevărate modele pentru ceilalţi), ritualuri (ceremoniile, şedinţele, întâlnirile de afaceri) şi valori (elemente cu rol important în formarea normelor) [8, p. 43]. Alexandru Puiu, în lucrarea *„Managementul -- analize şi studii comparative"* susține că, cultura organizaţională poate fi abordată la diferite niveluri şi dimensiuni: nivelul vizibil şi nivelul invizibil.

Nivelul vizibil cuprinde: produsele fizice, componentele tangibile ale culturii organizaţionale, ce constau în clădiri, mobilier sau alte accesorii ale personalului, utilaje, mijloace fixe, vestimentaţie, arhitectură, stil de decorare, figuri şi obiecte. Cultura organizaţională şi competitivitatea ce reprezintă anumite semne (organigrama firmei, arhitectura, biroul şefului, maşinile şefilor, parcările), produsele verbale, care se referă la limbajul folosit, mituri, metafore, sloganuri, povestiri, adică folclorul oricărei organizaţii, prin intermediul limbajului, percepţiile şi reprezentările dobândesc înţeles, produsele comportamentale, ce fac referire la ritualuri, ceremonii, coduri interne de comportament, modul de prezentare a întreprinderii în raport cu exteriorul, obiceiuri comportamentale, gesturi ce conferă salariaţilor apartenenţa la grup, prin intermediul acestor elemente se identifică şi se sancţionează comportamentele neetice, cele ce contravin valorilor, normelor şi regulilor ce caracterizează organizaţia.

Nivelul invizibil este compus din valori, capacităţi de organizare, coordonare, previzionare, antrenare, control, cunoştinţe, motivaţia şi satisfacţia salariaţilor [10, p. 66].

Atât nivelul vizibil, cât și cel invizibil s-au dovedit a fi reprezentative și în proiectarea schematică a modelului aisbergului, care poate fi aplicat în procesul de selecție a personalului.

Presupozițiile fundamentale ale modelului au fost deja aplicate în multe și diferite domenii. Acesta nu este doar un pilon-cheie în teoriile comunicării, ci este frecvent aplicat în legătură cu dezvoltarea organizațională, psihologia educațională și confortul la locul de muncă, managementul proiectelor și comunicarea corporativă [2].



Sursa: *http://www.informatiiprofesionale.ro/resurse-umane/modelul-aisberg-in-selectia-de personal*

Cultura condiţionează acțiunile și activitățile atât la nivel individual, cât și de grup, au prin funcţiile sale efecte pe termen lung şi scurt. În parametrii efectelor pe termen scurt, cultura organizațională este un cod care permite membrilor organizaţiei să înţeleagă lumea care îi înconjoară şi să acţioneze corect, iar pe termen lung cultura realizează o adaptare şi o integrare dinamică, care reglează raportul organizaţiei cu mediul său şi relaţiile interne dintre membri, asigurând coerenţa internă şi externă a organizaţiei.

Datorită specificului său, cultura organizațională a unei instituţii media are rolul de protecţie a salariaţilor faţă de potențialele amenințări ale mediului extern. Ea reprezintă suportul comportamentelor şi acţiunilor organizaţionale de natură preventivă şi combatere directă a consecinţelor negative din mediul extern, proprii altor sisteme, cel mai frecvent acestea venind din sfera economică și cea politică.

O instituție, trust media de succes, nu înseamnă doar o entitate care înregistrează profituri substanţiale, are un public numeros sau o cultură organizațională eficientă, acestea presupun în primul rând, o atitudine responsabilă faţă de angajaţi, public, comunitate, parteneri şi, în general, faţă de societatea în care activează.

În Uniunea Europeană este obligatoriu ca fiecare companie să dezvolte programe proprii de responsabilitate socială, acesta fiind un criteriu introdus în politicile publice europene [3]. Responsabilitatea socială corporativă devine și mai importantă atunci când o organizație produce bunuri și prestează servicii cerute de societate, înregistrează profit în condițiile legii, acționează în mod etic şi contribuie la activităţi filantropice.

În contextul extinderii companiilor media, a transpunerii acestora în spațiul virtual şi asumării unui rol principal într-o societate, gradul de responsabilitate socială a acestora a crescut. Dacă până acum o instituţie mass-media era privită doar prin prisma efectelor pe care le avea asupra publicului, situaţia s-a schimbat în ultimii ani. Bunăstarea şi succesul nu se mai măsoară doar prin repartizarea veniturilor, audienţă sau emisiuni bune. S-a trecut la succesul bazat pe imagine, brand, garanţii sociale, respectarea drepturilor angajaţilor şi a normelor etice, care sunt parte a conceptului de responsabilitate socială corporativă.

Un sondaj realizat de compania Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), scoate în evidenţă o reală tendinţă de creştere a fenomenului

responsabilităţii sociale în sfera marilor companii, asociată cu necesitatea de a deveni un bun angajat, reprezentant oficial al unei instituții și promotor al valorilor acesteia [7, p. 34].

Studiile lansate la nivel internaţional prezintă o serie de indici care stabilesc gradual, unități de măsură a competitivităţii în materie de responsabilitate corporatistă. Centrul de Analiză de la Copenhaga a elaborat o grilă pe baza următoarelor criterii:

- *Guvernanţa corporativă*, cu referire la gradul de transparenţă în procesul decizional;
- *Practicile etice de afaceri*, existenţa unor norme profesionale funcționale și eficiente, atât pentru mediul real, cât și pentru cel virtual;
- *Dezvoltarea capitalului uman*, reglementări de protecţie a angajaţilor, siguranţa la locul de muncă, bugete pentru formare şi dezvoltare umană;
- *Colaborare cu societatea civilă* pe diverse segmente și în diferite circumstanțe [5].

În contextul managementului instituțional și în parametrii culturii organizaționale, mai mult ca oricând, în era noilor tehnologii informaționale, rolul responsabilității sociale corporatiste devine mai important. Comisia Europeană sugerează că orice companie media are de câștigat în urma utilizării și aplicării unor instrumente specifice responsabilității sociale, fie din perspectiva structurii organizaționale, a costurilor, performanțelor financiare, resurselor umane, dar și a inovațiilor.

Responsabilitatea corporativă a mass-mediei vizează obţinerea succesului în primul rând într-o manieră etică. Adoptarea unui angajament moral şi fundamentarea unei concepţii etice, în cadrul companiilor media sunt esenţiale în vederea atragerii şi implicării pozitive a tuturor părţilor cointeresate: angajaţi, public, acţionari, creditori, parteneri, comunitate, fiind posibilă obţinerea unor avantaje competitive, dar şi consolidarea unei afaceri sănătoase. Dacă aceşti participanţi observă că în urma relaţiilor pe care le dezvoltă cu o instituţie media, sunt trataţi în mod corect şi beneficiază de avantaje reciproce, adică sunt îndeplinite principiile ce stau la baza integrității profesionale, vor dezvolta acele relaţii bazate pe încredere, loialitate, respect reciproc. Însă lipsa încrederii determină, în termeni economici, costuri supli-

mentare, care nu sunt suportate de acele medii de afaceri care respectă principiile și normele etice [4].

Instituțiile mass-media au nevoie să dezvolte cât mai multe strategii bazate pe responsabilitatea socială, dat fiind faptul că activitatea celor angajați presupune omniprezență în toate domeniile unei societăți, mai mult decât atât, fidelitatea jurnaliștilor inspiră încredere publicului. Atitudinea pozitivă la locul de muncă și concurența constructivă duce la creșterea profesională și evită traseismul angajaților între instituții.

Creșterea profesională poate fi asigurată și de investirea din partea angajatorului în cursuri de calificare și perfecționare, de exemplu: Radiodifuzorul Public Britanic BBC a investit anul trecut câteva zeci de mii de euro pentru cursuri despre utilizarea rețelei sociale Facebook pentru cei 23.000 de angajați ai companiei. Reprezentanții BBC declarau că aceste cursuri îi ajută să își dezvolte abilitățile de a face cercetare pe internet și de a folosi mediile sociale [11].

Traseismul instituțional poate fi evitat prin asigurarea unor condiții bune de muncă, climat psihologic favorabil, spirit de echipă, apartenență directă la grupul profesional, putere de decizie în anumite situații, circumstanțe în funcție de statut, remunerare obiectivă și premierea în cazul înregistrării anumitor performanțe.

Reprezentanții CoE menționează că, responsabilitatea socială corporativă, ca parte a managementului profesional și a culturii organizaționale, poate contribui nu doar la încurajarea unui nivel înalt al coeziunii sociale, protecției mediului și respectului pentru drepturile angajaților, dar și la îmbunătățirea competitivității în cadrul tuturor departamentelor unei instituții media. Cercetările de specialitate arată că o continuitate în ceea ce privește activitățile de responsabilitate socială corporativă ale unei companii TV contribuie substanțial la îmbunătățirea atitudinii față de aceasta.

În mediul concurențial și în contextul accelerării procesului de tehnologizare și globalizare, companiile media sunt obligate să dezvolte noi strategii pentru a rămâne competitive pe termen lung. Creșterea calității bunurilor și serviciilor oferite și maximizarea profiturilor pe termen scurt nu mai sunt suficiente. Adoptând un comportament social responsabil, o instituție media obține numeroase avantaje, se diferențiază de concurenți și își aduce contribuția la dezvoltarea durabilă a societății din perspectivă multiaspectuală.

Investițiile locale și internaționale, implicarea în zona socială, parteneriatele cu instituții de prestigiu și preocuparea pentru valorile autentice atestă relevanța și determină impactul conținutului informațional promovat în spațiul virtual, mediu de comunicare și informare, accesibil astăzi pentru toate categoriile de public cu acces la internet și în posesia unui dispozitiv electronic.

Feedback-ul din partea publicului, în procesul de stabilire a unor priorități ce țin de tehnicile manageriale și formele de cultură organizaționale, joacă un rol important din moment ce mulți dintre utilizatori pot deveni surse de informare.

Pe măsură ce internetul de bandă largă se extinde, se extind şi posibilităţile de integrare. În acest sens, un exemplu elocvent este BBC, care încă din 2005 și-a propus să investească fonduri suplimentare în iniţiative new- media şi în tehnologie care să permită participarea cât mai largă a publicului la dezbaterea de idei, o iniţiativă denumită „*global conversation*" (discuție globală). Rezultatul final a fost difuzarea textului, conţinutului audio şi video prin mijloace tehnice diverse, inclusiv internet broadband şi telefonie mobilă, în special în cazulmaterialelor video însoțite de texte în limbile: engleză, arabă, portugheză, spaniolă, urdu, persană şi rusă. S-a alocat un buget suplimentar de 4,5 milioane de lire sterline pe an, până la sfârşitul lui 2008, pentru proiectele new- media. Managerii de succes pariază pe investiţiile în tehnologie, deoarece, susțin ei, pot îmbunătăți calitatea produsului media [7, p. 59].

Pentru un management performant și o cultură organizațională eficientă, cei care se află în fruntea unor instituții media deschise spațiului virtual și gata să înfrunte toate provocările caracteristice procesului constant de digitalizare informațională, trebuie să stabilească scopuri pe termen lung și să-și asume responsabilități de orice natură.

„Performerii de vârf creează o cultură largă, împărtăşită, un cadru coerent în care oamenii caută o adaptare corespunzătoare. Abilitatea lor de a obţine contribuţii extraordinare de la un mare număr de oameni se transformă în abilitatea de a crea un sens al unui scop înalt preţuit. Astfel de scopuri provin de la devotamentul față de companie, din furnizarea de servicii de calitate înaltă şi din respectarea inovaţiilor şi a contribuţiilor pentru toţi" [9, p.70].

Trei din cei mai cunoscuţi manageri din mass-media reprezintă exemple de succes despre cum poate o organizaţie să progreseze prin efortul depus. În acest clasament se regăseşte David Zaslav CEO-ul Discovery Communications, cel mai bine plătit manager al unei companii media din lume, companie care deţine postul de televiziune Discovery. El s-a remarcat încă din 2007 atunci când a lansat mai multe iniţiative de a transforma Discovery într-un rival de temut pentru astfel de companii ca Disney, NBC Universal, News Corp. David Zaslav a reinventat postul Discovery şi l-a plasat la un alt nivel. Aproape 85.000 de persoane urmăreau canalele Discovery în orice moment pe parcursul zilei, în al doilea trimestru în anul 2015, cu până la 10,4 % mai mult față de aceeași perioadă a anului trecut, privind emisiunile: Vânătorii de mituri, Războiul balenelor sau Jon & Kate Plus 8. În acest context, David Zaslav menționa că un manager este responsabil pentru moralul, așteptările înalte și să se asigure că oamenii sunt capabili să îndeplinească lucrul [13].

Leslie Moonves, managerul grupului CBS, ocupă locul al doilea în acest top. Sub conducerea sa, CBS a fost numărul 1 pentru telespectatori în 13 din ultimii 14 ani, și difuzează în prezent cel mai bun serial de comedie „The Big Bang Theory". Teoria Bing-Bang are cel mai bun program de ştiri de televiziune, „60 de minute". În acelaşi timp, serviciile de cablu premium al Companiei Showtime Networks, a generat milioane de noi abonați prin difuzarea serialelor de succes cum ar fi „Ray Donovan", „House of Lies", „Dexter" și „The Affair" (Afacerea). Și alte subdiviziuni ale CBS s-au dezvoltat sub conducerea lui Moonves. În 2008, a contribuit la transformarea CBS Interactiv în prima rețea de conținut online de informare și divertisment, cu mai mult de 280 de milioane de oameni din întreaga lume vizitând site-urile sale în fiecare lună. În audiovizualul local, posturile de televiziune deținute de CBS sunt printre cele mai vizionate din țară, iar CBS Radio este cel mai ascultat din SUA [7, p. 45].

În acest clasament se regăsește și Sumner Redstone, manager al companiei Viacom, a cărei contribuție este legendară, inclusiv pentru întreaga industrie media. El a condus cu succes Viacom și a construit o afacere la nivel mondial, în beneficiul tuturor acționarilor. A făcut mai multe achiziții, care au transformat compania într-o instituție de top.

Calitatea principală a managerului unei instituţii media, în acelaşi timp şi lider, este capacitatea sa de a-i motiva pe alţii, astfel principiul relaţiilor „lider – echipă” presupune că interesele personale ale individului, cele ale grupului şi ale organizaţiei sunt comune, prin aceasta realizându-se o integritate şi omogenitate la nivelul relaţiilor de muncă şi ale organizaţiei.

Cultura organizaţională se formează în primul rând datorită interacţiunilor repetate între membrii organizaţiei, în baza aducerii la un numitor comun a credinţelor şi valorilor indivizilor care o alcătuiesc, deşi există factori semnificativi care o pot modela, cum ar fi: stilul de conducere și, implicit, modul de luare a deciziilor, formalismul și stuctura organizatorică. Însă cele mai importante elemente totuși sunt cele cu privire la principiile de management și formele de cultură organizațională, în mod special în contextul activității instituțiilor media într-un mediu nou.

Referințe bibliografice:

1. Cultura organizațională în instituțiile din sectorul public. Disponibil: https://www.stiucum.com/management/management-public/Cultura-organizationala-in-ins14538.php(vizitat 17.05.2020).
2. Cum descoperi aspectele ascunse ale comportamentului candidatului. Disponibil. http://www.informatiiprofesionale.ro/resurse-umane/modelul-aisberg-in-selectia-de-personal(vizitat 17.05.2020).
3. Iamandi E.I. Etica și responsabilitatea socială corporativă în afacerile internaționale. Disponibil:http://www.ai.rei.ase.ro/ETICA%202012/Suport%20curs%20master%20-%20Etica%20si%20CSR_2012.pdf(vizitat 20.06.2020).
4. Lesenciuc A. Teorii ale comunicării. Disponibil:http://www.afahc.ro/ro/facultate/cursuri /2017_teorii_ale_comunicarii.pdf(vizitat 10.04.2020).
5. Lungu V. Etica profesională. Disponibil: https://www.academia.edu/20222592/ETICA_ PROFESIONALA(vizitat 15.05.2020).
6. Management/Cultură organizațională în instituțiile sectorului public. Disponibil:https://biblioteca.regielive.ro/referate/mana-

gement/cultura-organizationala-in-institutiile-din-sectorul-public-216070.html(vizitat 17.05.2020).
7. Maxim A. Responsabilitatea socială și competitivitatea durabilă. În: Analele Ştiinţifice ale Universităţii „Alexandru Ioan Cuza" din Iaşi. Tomul LII-LIII. ŞtiinţeEconomice. Iași: Editura Universității 2005-2006.pp. 56-64.
8. Perciun E., Gheorgița T., Shundi A. Motivarea personalului: provocări și soluții. Ghid practic pentru managerii din serivicul public. Chișinău: Elan Poligraf, 2012. 60 p.
9. Peters T. J., Waterman R. H. In Search of Excellence. Los Angeles: Harper Collins Publishers, 2006. 270 p.
10. Puiu A. Management-analize şi studii comparative. Pitești: Ed. Independenţa Economică, 2007. 66 p.
11. *Radiodifuzorul public britanic BBC investeste cateva zeci* de *mii* de *euro* in *cursuri* despre *utilizarea retelei sociale Facebook*. Disponibil:https://business24.ro/facebook/stiri-facebook-stiri/pag11(vizitat 20.03.2020).
12. Tanțău A. D. Rolul culturii organizaționale în promovarea inovațiilor. Disponibil: http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/30.pdf (vizitat 3.07.2020).
13. The Discovery Channel on Sunday. Disponibil:https://bussindline.com/2019/10/david-zaslav-steven-spielberg-why-we-hate-1202758997/(vizitat 14.03.2020).
14. Thevenet M. La culture d'entreprinse. Paris: Presses universitaires de France, 2005. 76 p.