

Universitatea „Babeş-Bolyai”, Cluj-Napoca
Facultatea de Ştiinţe Politice, Administrative şi ale Comunicării
Doctorat în Filologie

Relațiile publice și teoria relațională. Perspective instituționale

- REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT -

Coordonator științific: **Prof. Univ. Dr. Cseke Péter**
Doctorand: **Corina Boie (Rotar)**

Cluj-Napoca,
2012

Cuvinte cheie: relații publice, teorie relațională, publicuri, angajați, organizație

CUPRINS

LISTA DE TABELE

LISTA DE FIGURI

INTRODUCERE

PARTEA I – CADRUL TEORETIC

CAPITOLUL I – Relațiile publice-Definiții, Istoric, Delimitări

I.1 Definiții și istoric

I.2 Elemente de istorie a relațiilor publice

I.3 Delimitarea relațiilor publice de alte domenii

I.4 Activități specifice relațiilor publice

I.5 Rolul relațiilor publice în diferite organizații

I.6 Responsabilități

CAPITOLUL II - Teoria relațională: organizație-relații publice-angajați-publicuri

II.1 Teoria managementului relației

II.2 Funcția integrativă a relațiilor publice

II.3 Sistemul de comunicare internă și cultura organizațională

II.4 Eficiență organizațională

II.5 Management organizațional

II.6 Rolul angajaților în managementul relațiilor

II.7 Competențele de comunicare

CAPITOLUL III - Particularitatea comunicării în administrația publică

III.1 Sondaje de opinie referitoare la administrația publică din România

III.2 Bariere în comunicarea organizațională

III.3 Cultura organizațională în contextul unei instituții publice

PARTEA a II-a – RELAȚIA ANGAJAT-PUBLIC-ORGANIZAȚIE. CERCETAREA EMPIRICĂ

Designul cercetării

CAPITOLUL IV - Analiza de conținut – Primăria Cluj-Napoca în ziarele locale

IV.1 Specificul analizei de conținut

IV.2 Ziarul Ziua de Cluj

IV.3 Ziarul Monitorul de Cluj

IV.4 Ziarul Gazeta de Cluj

IV.5 O concluzie generală în urma monitorizării de presă

CAPITOLUL V - Analiza interviurilor

V.1 Interviul ca tehnică de cercetare

V.2 Prezentarea generală a ghidurilor de interviu

V.3 Analiza interviurilor aplicate angajaților Primăriei și cetățenilor din Cluj-Napoca

V.4 Concluziile analizei interviurilor cu angajații Primăriei Cluj-Napoca și cu cetățenii

CAPITOLUL VI - Percepția cetățenilor asupra relației cu Primăria

VI.1 Metoda sondajului de opinie având ca instrument chestionarul

VI.2 Designul cercetării pentru sondajul de opinie

VI.2.1 Construcția eșantionului

VI.2.2 Construcția chestionarului și definirea variabilelor

VI.3 Prezentarea rezultatelor

VI.4 Concluziile sondajului de opinie

CONCLUZII

Limite ale lucrării și perspective de cercetare

Bibliografie

Anexe

Anexa 1 - Ghid de interviu pentru directorii de departamente

Anexa 2 - Ghid de interviu pentru practicienii PR

Anexa 3 - Ghid de interviu pentru angajații non-PR

Anexa 4 - Ghid de interviu pentru cetățeni

Anexa 5 - Chestionar relația cetățenilor cu Primăria Cluj-Napoca

Anexa 6 - Disponerea și importanța factorilor pentru fiecare dimensiune

Anexa 7 - Tabele varianțe

Anexa 8 - Corelațiile importante dintre factorii fiecărei dimensiuni

INTRODUCERE

Relațiile dintre o organizație și publicurile sale reprezintă o preocupare centrală pentru practica și cercetarea de relații publice. Câțiva profesori renumiți, din domeniul relațiilor publice, au încercat dezvoltarea unor măsurători relevante pentru relațiile dintre organizație și public și au identificat indicatori cum ar fi încrederea, controlul reciproc, angajamentul, satisfacția care pot măsura calitatea acestor relații.¹

Cu toate acestea, este încă neclar modul în care sunt construite și întreținute relațiile dintre o organizație și publicurile sale.

Cercetarea noastră reprezintă tocmai o încercare de clarificare a modului în care sunt inițiate, construite și întreținute relațiile dintre o organizație și publicuri sale, prin explorarea legăturii dintre relațiile angajat-organizație, angajat-public și organizație-public, din perspectiva relațiilor publice, ca liant al comunicării interne și externe.

Aceste trei dimensiuni relaționale reprezintă, de altfel, conceptele cheie ale cercetării noastre și vor fi explorate teoretic - cu ajutorul literaturii din diverse domenii și practic - într-un context de viață reală reprezentat de Primăria Cluj-Napoca și relația sa cu cetățenii.

Având în vedere pregătirea noastră academică în domeniul relațiilor publice și interesul practic pentru acest domeniu ne preocupă modul în care relațiile publice își pot identifica și documenta valoarea pentru o organizație.

Se poate pune întrebarea: De ce este important pentru un om de relații publice să măsoare relațiile?² Răspunsul la această întrebare ni-l oferă cercetările din domeniul relațiilor publice care arată că, pentru un număr din ce în ce mai mare de practicieni, studenți și profesori din acest domeniu, scopul fundamental al relațiilor publice este acela de a crea și menține pe termen lung relații pozitive între o organizație și publicurile sale.

¹Între 1997 și 1999 Institutul pentru Relații Publice, din Statele Unite ale Americii (Institute for Public Relations) a publicat o serie de trei ghiduri care aveau drept scop oferirea unor orientări și sugestii cu privire la cel mai bun mod de a evalua relațiile dintre o organizație și publicurile sale. Aceste sugestii erau făcute pe baza rezultatelor obținute de o echipă de cercetători formată din profesori renumiți, din domeniul relațiilor publice. Ghidurile pot fi consultate la adresa <http://www.instituteforpr.org>.

² O preocupare majoră pentru măsurarea relațiilor în cadrul relațiilor publice au manifestat profesorii universitari și practicienii din spațiul american. Facem referire, în special, la studiile dezvoltate de către Ferguson(1984), Broom, Casey și Ritchey(1997), Ledingham și Bruning(1998), Hon și Grunig (1999).

James E. Grunig susține că, „pentru ca relațiile publice să fie prețuite în cadrul organizațiilor, practicienii trebuie să fie capabili să demonstreze că eforturile lor contribuie la obiectivele acestor organizații construind relații comportamentale pe termen lung cu publicurile strategice.”³

Literatura de specialitate amintește frecvent despre instrumentele și tehnicile folosite pentru măsurarea și evaluarea productivității și a rezultatelor pe termen scurt a unor programe, evenimente și campanii, însă măsurarea succesului sau eșecului relațiilor pe termen lung, ca rezultat datorat, în mare măsură, eforturilor de relații publice nu este un subiect foarte bine acoperit în literatura de relații publice.

Pentru că am făcut referire la termenul de „relație organizație-public”, considerăm necesar să definim acest concept. Ledingham și Bruning descriu relația organizație-public ca fiind „starea care există între organizație și publicurile sale țintă, în care acțiunile fiecărei părți produc un impact asupra bunei stări economice, sociale, politice și/sau culturale ale celeilalte părți.”⁴

În acest context, lucrarea noastră pleacă de la patru întrebări de cercetare generale:

- A. Cum percep clujenii implicați în cercetarea noastră relația lor cu Primăria Cluj-Napoca?
- B. Cum influențează calitatea relației angajat-organizație construirea relației angajat-public?
- C. Cum afectează calitatea relației angajat-public evaluarea de către public a organizației?
- D. Cum pot contribui relațiile publice, ca funcție de management, la construirea, promovarea și menținerea relațiilor interne și externe ale organizației?

Pe baza acestor întrebări generale am dezvoltat o serie de întrebări de cercetare mai specifice, acestea făcând referire la modul în care este reflectată în presa locală activitatea Primăriei, la rolul angajaților în dezvoltarea relațiilor dintre Primărie și

³ James E. Grunig. “From Symbolic to Behavioral Relationships,” în *Public Relations Review*, vol. 19, 1993, p. 136.

⁴ John A. Ledingham, Stephen D. Bruning, “Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship,” în *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p.62.

cetățeni și la percepția cetățenilor asupra elementelor considerate importante în evaluarea relațiilor dintre ei și Primărie. Vom prezenta aceste întrebări de cercetare grupându-le în trei seturi:

Imaginea Primăriei în presa locală

1. Cum este reflectată în presa locală activitatea Primăriei?

Evaluarea relațiilor de către angajați și cetățeni

1. Cum descriu participanții la studiu practica de relații publice din cadrul organizației?
2. Cum descriu angajații sistemul de comunicare internă din cadrul organizației?
3. Cum caracterizează participanții la studiu climatul organizațional pentru construirea de relații interne și externe?
4. Ce înțeleg participanții la studiu prin relația organizație-public?
5. Ce fel de angajament organizațional au angajații participanți la studiu?

Percepția cetățenilor asupra relației cu Primăria

1. Care sunt cele mai importante elemente în evaluarea relațiilor dintre Primărie și cetățeni?
2. Din punctul de vedere al cetățenilor, prin ce se caracterizează o relație reciproc avantajoasă?

Întrebările de cercetare din această lucrare sunt axate pe investigarea modului în care teoriile funcționează într-un context organizațional specific. Tocmai acesta este motivul pentru care am ales să folosim în lucrarea noastră studiul de caz. Am ales Primăria Cluj-Napoca pentru studiul de caz deoarece am fost interesați de modul în care o instituție publică gestionează relația cu publicurile.

Precizăm că nu credem că prin alegerea unui singur caz se pune problema de accentuare a generalității. Ceea ce vom încerca să facem este o examinare detaliată a unor acțiuni și evenimente, care, credem noi, expun funcționarea unor principii teoretice.

Această examinare detaliată va fi făcută cu ajutorul unor metode de cercetare calitative și cantitative. În mod specific, designul de cercetare cuprinde o analiză de conținut, un set de interviuri semi-structurate și un sondaj de opinie.

Vom începe incursiunea metodologică printr-o analiză de conținut a articolelor referitoare la Primăria Cluj-Napoca pentru a vedea care este imaginea acestei instituții în presa locală clujeană și cum este prezentată activitatea Primăriei opiniei publice clujene.

Cercetarea va continua cu ajutorul interviurilor semi-structurate aplicate atât în interiorul Primăriei, cât și în exterior. Vom avea patru ghiduri de interviu semi-structurat: pentru angajații din conducerea instituției, pentru angajații din biroul de relații publice, pentru angajații din afara biroului de relații publice și pentru cetățeni. Interviul semi-structurat va fi utilizat în vederea obținerii informațiilor care să lămurească modul în care este percepută legătura dintre cele trei dimensiuni relaționale: angajat-organizație, angajat-public și organizație-public.

Partea finală a cercetării va fi alocată unei metode cantitative, și anume, sondajul de opinie. Prin această metodă ne propunem să obținem informații suplimentare cu privire la modul în care cetățenii percep relația dintre ei și Primărie.

Lucrarea este structurată pe două părți mari. Prima parte reprezintă o incursiune în literatura de specialitate. Având în vedere că punctul central al lucrării noastre este conceptul de *relație*, un concept care necesită o abordare pluridisciplinară, incursiunea teoretică va fi una destul de vastă. Vom aborda în această primă parte a lucrării teme din domeniul relațiilor publice și managementului relațiilor, comunicării organizaționale, climatului organizațional, angajamentului organizațional și psihologiei organizaționale. Partea a doua reprezintă cadrul metodologic în care vom încerca, cu ajutorul unui studiu de caz, să oferim dovezi empirice ale conexiunii dintre cele trei concepte majore ale studiului nostru: relațiile angajat-organizație, angajat-public și organizație-public.

Subiectul acestei lucrări poate fi considerat nou și provocator pentru comunitatea academică și practicienii din domeniul relațiilor publice, întrucât reprezintă o primă încercare, în România, de măsurare a relațiilor dintre o organizație și publicurile sale, utilizând scala cu șase dimensiuni propusă de cercetătorii din cadrul Institutului pentru Relații Publice, din Statele Unite ale Americii. Prin realizarea acestei cercetări, lucrarea noastră poate oferi date empirice despre modul în care organizațiile dezvoltă și gestionează relațiile cu publicurile strategice.

PARTEA I – CADRUL TEORETIC

În această parte a lucrării ne propunem să prezentăm cadrul teoretic menit să introducă în discuție conceptele principale ale tezei: relații publice și teoria relațională.

Prin prezentarea unor cercetări relevante din domeniu ne propunem să corelăm conceptele cheie menționate mai sus și să le introducem într-un cadru mai larg constituit de teoria managementului relației și excelenței în relații publice.

CAPITOLUL I - Relații publice-definiții, istoric, delimitări

Capitolul I face referire la prima noțiune din titlul tezei, relațiile publice. Ce sunt relațiile publice? Cine sunt cei care le practică? Care este rolul lor? În folosul cui se desfășoară?

Răspunsurile la aceste întrebări ne vor ajuta să înțelegem cu adevărat rostul relațiilor publice și influența pe care o exercită asupra modului în care o societate se dezvoltă. Înțelegerea în profunzime a principiilor după care această știință funcționează reprezintă fundamentul care ne ajută să folosim acest domeniu și acțiunile specifice în interesul dezvoltării optime a oricărei societăți.

Relațiile publice sunt un domeniu de sine stătător care se bazează pe concepte, teorii, modele și reguli bine stabilite.

Relațiile publice sunt practicate pentru firme care urmăresc profitul, pentru asociații civice sau ecologice, pentru instituții guvernamentale și organizații non-guvernamentale, pentru instituții bancare, pentru instituții educaționale sau culturale ș.a.m.d.

CAPITOLUL II - Teoria relațională: organizație-relații publice-angajați-publicuri

Capitolul II se axează pe explicarea teoriei managementului relației.

George David⁵, citându-i pe Wilcox și colaboratorii, afirmă că simpla acțiune a organizațiilor nu este suficientă pentru a produce influențe asupra publicurilor vizate, este necesar și ca acele publicuri să perceapă acțiunile organizațiilor. De aceea, organizațiile trebuie să comunice constant și eficient cu publicurile lor.

Când nu există concordanță între declarațiile și acțiunile unei organizații sunt afectate încrederea și credibilitatea în fața opiniei publice și, astfel, imaginea organizației are de suferit.

Activitatea de relații publice este menită să contribuie tocmai la punerea în acord a comportamentului organizației și a procesului de comunicare referitor la acest comportament.

Mary A. Ferguson, citată de Ledingham și Bruning⁶, susține că relațiile dintre o organizație și publicurile sale trebuie să fie considerate punctul central în cercetările efectuate pe domeniul relațiilor publice.

Ledingham și Bruning⁷ susțin că viziunea conform căreia relațiile publice sunt văzute ca funcție de management a reprezentat o schimbare conceptuală. Tradițional, relațiile publice erau văzute ca o activitate de comunicare, iar managementul relațiilor era definit ca o funcție a managementului care utilizează comunicarea strategică.

În mod tradițional, relațiile publice erau descrise prin ceea ce fac, nu prin ceea ce sunt. Introducerea noțiunii de management al relațiilor reprezintă o încercare de definire a domeniului în termeni de „ce este.”

Bruning și Ledingham au dezvoltat o scală a relației organizație-publicuri, bazată pe mai mulți itemi și mai multe dimensiuni. Rezultatele studiului⁸ făcut de cei doi profesori au arătat că între organizații și publicurile lor țintă există trei tipuri de relații: profesionale, personale și comunitare.

⁵ Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee. *Public Relations: Strategies and Tactics*, third edition, HarperCollins Publishers Inc., New York, 1992 *apud* George David. *Relații Publice*, ediția a II-a, revăzută și adăugită, Ed. Oscar Print, București, 2003, p. 85.

⁶ Mary A. Ferguson. *Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships*, lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism și Comunicare de Masă, Gainesville, Florida, August, 1984 *apud* John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. „Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship”, în *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p. 56.

⁷ John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. *op. cit.*, p. 56.

⁸ Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale”, în *Public Relations Review*, vol. 25, nr. 2, 1999, pp. 157-170.

Perspectiva relațională este atractivă din mai multe motive. Adoptarea perspectivei managementului relației permite practicienilor să utilizeze metode de evaluare cantitative pentru a urmări schimbările relației în timp. „În ciuda dificultății de a documenta relațiile de tip cauză-efect atunci când avem de-a face cu comportamente umane complicate, practicienii relațiilor publice, care folosesc măsuri cuantificabile pentru relații, pot argumenta pentru relația organizație-public ca parte a unui mix de interacțiuni complexe care se combină pentru a influența percepțiile și comportamentul uman.”⁹

Studierea relațiilor publice ca management al relațiilor necesită integrarea unor concepte din domenii cum sunt mass-media, comunicare interpersonală, comportament organizațional, psihologie socială, marketing și management.

Hon și Grunig¹⁰ consideră că scopul fundamental al relațiilor publice este acela de a crea și apoi a spori relații în curs de desfășurare sau pe termen lung cu publicurile cheie ale unei organizații. Aceștia susțin că oricât de important ar fi pentru o organizație să măsoare rezultate și efecte care țin de munca de relații publice, este chiar mai important pentru o organizație să măsoare relațiile.

CAPITOLUL III - Particularitatea comunicării în administrația publică

În acest capitol am abordat conceptele tratate în capitolele anterioare, dintr-o perspectivă particulară, aceea a unei organizații aparținând administrației publice.

Am început acest demers cu prezentarea rezultatelor unor sondaje de opinie referitoare la administrația publică din România prin care am încercat să conturăm un cadru general al imaginii instituțiilor administrației publice și vorbim aici despre imaginea interioară și cea exterioară.

Am discutat apoi despre bariere în comunicarea organizațională și cultura organizațională în contextul unei instituții publice.

⁹Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Organizational-Public Relationships and Consumer Satisfaction: The Role of Relationships in the Satisfaction Mix,” *Communications Research Reports 15*, 1998, pp. 198-208, *apud* Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale”, în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, p. 159.

¹⁰ *Ibidem*, p. 22

L.G. Popescu¹¹ subliniază că elementele care conferă particularitate organizațiilor din sistemul administrației publice și care își pun amprenta asupra culturii organizaționale și, implicit, asupra comunicării, își au originea în menirea și în natura activității administrației publice: organizarea executării și execuția legilor în scopul realizării interesului general al cetățenilor.

Orice formă de manifestare a organizațiilor publice devine posibilă doar în contextul existenței unui cadru normativ general și a unor legi speciale, în care sunt stipulate obiectivele fiecărei organizații, sistemul de organizare și funcționare, locul deținut în cadrul sistemului administrației publice, modul de constituire și de alocare a resurselor sale (financiare, materiale, umane, informaționale).

PARTEA a II-a – RELAȚIA ANGAJAT-PUBLIC-ORGANIZAȚIE. CERCETAREA EMPIRICĂ

Această parte a lucrării investighează, din punct de vedere empiric, percepția publicurilor asupra unei organizații și modul în care calitatea relației angajat-organizație și angajat-public influențează calitatea relațiilor dintre organizație și public, pe baza studiului de caz realizat în Primăria Cluj-Napoca.

În cadrul studiului nostru intenționăm să explorăm relațiile complexe dintre variabile cum sunt relațiile organizaționale interne și relațiile organizaționale externe.

Ipotezele și întrebările de cercetare din acest studiu sunt axate pe investigarea modului în care teoriile funcționează într-un context organizațional specific. Tocmai acesta este motivul pentru care am ales să folosim în lucrarea noastră studiul de caz.

Incursiunea metodologică va începe printr-o analiză de conținut a articolelor referitoare la Primăria Cluj-Napoca pentru a vedea care este imaginea acestei instituții în presa locală clujeană și cum este prezentată activitatea Primăriei opiniei publice clujene.

Ne vom continua cercetarea prin utilizarea interviurilor semi-structurate aplicate atât în interiorul instituției, cât și în exterior. Vom avea patru ghiduri de interviu semi-structurat: pentru angajații din conducerea instituției, pentru angajații din biroul de relații publice, pentru angajații din afara biroului de relații publice și pentru cetățeni. Interviul

¹¹*Ibidem*, p. 267-268.

semi-structurat va fi utilizat în vederea obținerii informațiilor care să lămurească modul în care este percepută legătura dintre cele trei dimensiuni relaționale: angajat-organizație, angajat-public și organizație-public.

Analiza noastră va continua cu utilizarea unei metode cantitative, și anume, sondajul de opinie. Prin această metodă ne propunem să obținem informații suplimentare, pe lângă cele obținute prin intermediul interviului semi-structurat, de la cetățenii Clujului, cu privire la modul în care percep relația dintre ei și Primărie.

Investigarea relațiilor complexe dintre variabile cum sunt relațiile organizaționale interne și relațiile organizaționale externe necesită combinarea metodelor calitative cu cele cantitative în vederea realizării unei cercetări descriptiv-exploratorii.

CAPITOLUL IV - Analiza de conținut – Primăria Cluj-Napoca în presa scrisă locală

Deși studiul nostru nu face referire la relația dintre Primăria Cluj-Napoca și presa scrisă locală am considerat că este relevant să vedem cum este prezentată Primăria unei categorii de public importante pentru cercetarea noastră, și anume cetățenii. Prin intermediul acestei analize de conținut am încercat să creionăm imaginea instituției pe care o vom analiza în detaliu în capitolele următoare.

În studiul nostru, în cadrul analizei de conținut, vom analiza toate articolele care fac referire la Primăria Cluj-Napoca, apărute timp de 3 luni, în trei publicații locale, două cotidiene (Ziua de Cluj și Monitorul de Cluj) și una săptămânală (Gazeta de Cluj). Vom analiza articolele apărute în varianta online a publicațiilor, în perioada februarie-aprilie 2011. Am ales această perioadă pentru analiză deoarece am vrut să vedem cum era prezentată Primăria Cluj-Napoca în presă, înaintea și în timpul realizării cercetării noastre, pentru a creiona acea imagine de ansamblu despre care am pomenit la începutul capitolului.

Având în vedere că la momentul analizei noastre niciun ziar local clujean nu era auditat de către Biroului Român de Audit al Tirajelor (BRAT) nu ne-am putut baza alegerea pe tiraje și am supus analizei publicațiile cu cele mai multe articole referitoare la Primăria Cluj-Napoca.

Ediția online a ziarului Ziua de Cluj, în cele trei luni monitorizate, conține 55 de articole referitoare la Primăria Cluj-Napoca. Din acestea, 41 au peste 500 de vizualizări. Dintre cele 55 de articole, doar șapte sunt negative. Celelalte 48 au un caracter pozitiv sau neutru.

Monitorul de Cluj, ediția online, conține 44 articole care fac referire la Primăria Cluj-Napoca. Dintre acestea 20 sunt pozitive, 16 neutre și 8 negative.

În ediția online a publicației Gazeta de Cluj am găsit, în perioada monitorizată, șase articole, dintre care cinci sunt negative și unul pozitiv.

Putem afirma că articolele cu referire la Primăria Cluj-Napoca sau la reprezentanții ei se bucură de interes din partea cititorilor. Media este de aproximativ 800 de vizualizări pe articol, în condițiile în care nu am putut afla numărul de vizualizări decât pentru articolele a două, din cele trei publicații analizate.

În analiza noastră am identificat un număr de 105 articole având ca subiect Primăria Cluj-Napoca.

În perioada analizată, Primăria Cluj-Napoca apare cu o imagine pozitivă în presa locală clujeană și activitatea Primăriei se bucură de interes din partea presei.

CAPITOLUL V - Analiza interviurilor

Am recrutat patru grupuri majore de participanți pentru studiu: angajați din conducerea Primăriei Cluj-Napoca, angajați din biroul de relații publice¹² din cadrul Primăriei, angajați din afara biroului de relații publice și cetățeni ai orașului Cluj-Napoca.

În selecția participanților la studiu am folosit ceea ce se numește strategie de construire teoretică a eșantionului. Lindlof și Taylor susțin că atunci când un proiect de cercetare este condus de concepte teoretice, participanții pot fi selectați în conformitate cu constructele cheie utilizate.¹³

Aceste interviuri au fost utilizate în vederea obținerii informațiilor care să lămurească modul în care este percepută legătura dintre cele trei dimensiuni relaționale: angajat-organizație, angajat-public și organizație-public. Interviurile au fost aplicate în perioada aprilie-iunie 2011.

¹² În categoria angajaților de relații publice i-am inclus și pe cei din biroul mass-media, pentru că, deși formal sunt două birouri distincte, dar ca mod de lucru și atribuții reprezintă de fapt un tot unitar.

¹³ T. Lindlof, B. Taylor. *Qualitative communication research methods*, ediția a 2-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002, p. 65.

Temele abordate în interviuri sunt următoarele: Relațiile publice, Climatul organizațional, Teoria managementului relațional, Sinergia între relațiile interne și externe.

O primă concluzie rezultată în urma analizării interviurilor este aceea că relațiile publice din cadrul instituției sunt gestionate la cel mai înalt nivel, fiind în subordinea directă a primarului. În cazul Primăriei Cluj-Napoca funcția de relații publice este divizată în două departamente, Direcția de Comunicare, Relații Publice și Turism și Biroul Mass-Media, ambele aflate în subordinea directă a primarului, deși specialiștii din domeniul relațiilor publice argumentează în favoarea integrării funcției de relații publice într-un singur departament pentru ca aceasta să obțină o prezență puternică în structura verticală a organizației.

Activitățile de relații publice sunt văzute, de către angajați, ca având un rol major în construirea și menținerea relațiilor dintre organizație și publicurile externe și un rol mai puțin important pentru construirea relațiilor din interiorul organizației.

Răspunsurile primite la secțiunea referitoare la sistemul de comunicare internă ne îndreptătesc să afirmăm că angajați din Primărie nu întâmpină probleme în a-și exprima eventualele nemulțumiri, acest lucru reprezentând, din punctul nostru de vedere, un aspect pozitiv al comunicării interne. Am aflat, deasemenea, că există o preferință a angajaților pentru comunicare directă, interpersonală și nu a comunicării mediate cu privire la informații și probleme organizatorice.

Cercetarea noastră a evidențiat, deasemenea, existența unui climat intern favorabil construcției de relații pozitive, pe termen lung, cu publicurile externe. Un aspect foarte important, identificat de către angajații Primăriei, care încurajează construirea unei relații pozitive cu exteriorul este deschiderea către comunicare și climatul pozitiv din interiorul organizației.

Managementul organizației are un impact foarte mare asupra percepțiilor angajaților asupra organizației. Foarte mulți dintre respondenți au adus în discuție schimbările pozitive produse în organizație o dată cu schimbarea echipei de management, în 2004.

În ceea ce privește relațiile organizație-public putem afirma că Primăria și cetățenii au avut percepții similare asupra calității relației dintre ei. Ambele părți au

indicat elementul încredere ca fiind important pentru calitatea de relației, mai ales că membrii comunității susțin că au un nivel limitat de control asupra Primăriei. Ambele părți adus în discuție ideea de respect reciproc, ca o caracteristică a relației reciproc avantajoase.

Toți angajați intervievați sunt convinși că modul în care interacționează cu cetățenii este influențat de calitatea relației dintre ei și organizație. Aceștia cred, de asemenea, că această calitate a relației dintre ei și Primărie este proiectată în interacțiunile lor cu cetățenii.

Concluzia majoră rezultată în urma analizei interviurilor cu angajații Primăriei și cu cetățenii este că relația pe care cetățenii o au cu angajații organizației reprezintă un reper important pentru modul în care cetățenii evaluează organizația în ansamblul ei. Deasemenea, putem confirma că cetățenii care au interacțiuni pozitive cu angajații dezvoltă o relație constructivă cu acești angajați și au o perspectivă pozitivă asupra organizației.

CAPITOLUL VI - Percepția cetățenilor asupra relației cu Primăria

Această parte a lucrării noastre își propune să evidențieze percepția cetățenilor clujeni, incluși în această cercetare, asupra relației dintre ei și Primărie. Reamintim că cele trei concepte majore pe care le-am cercetat în acest studiu sunt: relațiile angajat-organizație, relațiile angajat-public și relațiile organizație-public. Dacă în capitolul anterior am explorat aceste trei concepte încercând să înțelegem relațiile dintre ele, în acest capitol vom cerceta doar conceptul de relații organizație-public.

Având în vedere că ne-am propus să evidențiem modul în care percep cetățenii clujeni, incluși în această cercetare, lor cu Primăria, întrebările de cercetare de la care pornește această parte metodologică sunt următoarele:

1. Cum percep respondenții relația lor cu Primăria Cluj-Napoca?
2. Care sunt cele mai importante elemente în evaluarea relațiilor dintre Primărie și cetățeni?
3. Din punctul de vedere al respondenților, prin ce se caracterizează o relație reciproc avantajoasă?

În acest context, *ipotezele de cercetare ale anchetei* sunt următoarele:

H1. Cetățenii sunt mulțumiți de relația cu Primăria.

H2. Cetățenii cred că Primăriei îi pasă de ei atunci când ia decizii importante.

H3. Cetățenii cred există un interes reciproc în dezvoltarea relației dintre ei și Primărie.

H4. Comparând Primăria cu alte instituții publice, cetățenii apreciază mai mult relația cu Primăria.

H5. Cetățenii consideră că Primăria le oferă ceva pentru că vrea altceva în schimb.

Pentru a oferi răspunsuri întrebărilor de cercetare și pentru a verifica ipotezele am utilizat metoda sondajului de opinie, având ca instrument chestionarul. Datele au fost culese în luna mai 2011.

Eșantionul este unul de conveniență și este alcătuit în mod exclusiv din cetățeni ai municipiului Cluj-Napoca. Un număr de 140 de persoane au compus acest eșantion.

Instrumentul utilizat în realizarea sondajului de opinie este chestionarul. Chestionarul aplicat respondenților este format dintr-un număr de 29 de afirmații în legătură cu care le-am cerut respondenților să-și exprime acordul sau dezacordul, pe o scală de la 1 la 5, unde 1 reprezintă acord total și 5 dezacord total. Aceste afirmații sunt legate de percepțiile respondenților asupra unor indicatori de relație: control reciproc, încredere, satisfacție, angajament, relație de schimb, relație mutuală.

Am utilizat în cercetarea noastră analiza factorială pentru a sublinia relații latente pentru un număr mare de variabile. Această analiză ne ajută în sumarizarea informației într-un set mai mic de factori sau componente. În studiul nostru urmărim să identificăm structuri de corelații puternice între variabile.

Rezultatele analizei factoriale ne-au arătat că respondenții percep Primăria ca fiind o organizație oarecum egoistă care îi ajută pe cetățeni pentru că așteaptă ceva în schimb. Spunem că acest lucru nu este deloc surprinzător pentru că discutăm despre o instituție publică care adună taxe, impozite și ai cărei conducători vor susținere electorală din partea comunității.

În ceea ce privește percepția asupra unei relații reciproc avantajoase cetățenii văd o relație reciproc avantajoasă între ei și Primărie dacă aceasta este preocupată de

bunăstarea cetățenilor și își dorește să îi ajute. Putem spune că preocupare Primăriei pentru bunăstarea cetățenilor se poate concretiza în acest avantaj reciproc, deoarece bunăstarea comunității determină și bunăstarea instituției publice care gestionează această comunitate.

În ceea ce privește încrederea, rezultatele obținute ne-au arătat că pentru a considera Primăria Cluj-Napoca ca fiind o organizație de încredere, cetățenii trebuie, în primul rând, să o perceapă ca fiind corectă și justă.

Un rezultat interesant a fost cel referitor la ideea de succes organizațional, care, în ceea ce privește Primăria Cluj-Napoca, este legată de îndeplinirea promisiunilor, de corectitudine și de interesul manifestat pentru cetățeni.

Făcând referire la procesul de comunicare dintre Primărie și cetățeni, rezultatele ne-au arătat că, din punctul de vedere al cetățenilor, pentru a putea discuta despre o relație în care fiecare parte să aibă ceva de spus, Primăria nu trebuie să-și impună prea tare autoritatea.

Satisfacția față de Primărie este dată de gradul de mulțumire al cetățenilor și importanța pe care aceștia consideră că o au în relația cu Primăria. Așteptările pozitive în privința relației dintre cetățeni și Primărie sunt întărite, ceea ce duce la opinii favorabile.

O concluzie importantă rezultată în urma interpretării rezultatelor corelațiilor dintre factori este aceea că, dacă Primăria le va acorda cetățenilor șansa de a participa la luarea deciziilor importante care i-ar putea afecta, cetățenii vor simți că organizația nu încearcă să profite de pe urma lor, vor fi mulțumiți și vor aprecia mai mult relația cu Primăria, comparativ cu alte instituții.

Cele șase dimensiuni, la care am făcut referire încă de la începutul acestei părți din cercetarea noastră, ar fi trebuit să ne arate punctele forte și slăbiciunile relației Primărie-cetățeni, însă constatăm că fiecare dintre cele șase dimensiuni contează aproape în egală măsură în percepția calității relațiilor dintre cetățeni și Primărie.

CONCLUZII

Lucrarea noastră a plecat de la ideea că relațiile dintre o organizație și publicurile sale reprezintă o preocupare centrală pentru practica și cercetarea de relații publice. În acest context am făcut referire la cercetări din domeniul relațiilor publice care au încercat dezvoltarea unor măsurători relevante pentru relațiile dintre organizație și public și au identificat anumiți indicatori care pot măsura calitatea acestor relații.

Plecând de la acele cercetări ne-am propus să explorăm, cu ajutorul unui studiu de caz, legăturile dintre relațiile angajat-organizație, angajat-public și organizație-public, din perspectiva relațiilor publice, ca liant al comunicării interne și externe. Studiul de caz a fost Primăria municipiului Cluj-Napoca.

Lucrarea a fost structurată pe două mari părți. Partea I a reprezentat o incursiune în literatura de specialitate din domeniul relațiilor publice și managementului relațiilor, comunicării organizaționale, climatului organizațional, angajamentului organizațional și psihologiei organizaționale. Partea a II-a a fost constituită dintr-o cercetare empirică prin care am încercat să oferim date concrete despre modul în care o organizație dezvoltă și gestionează relațiile cu publicurile strategice.

La începutul lucrării am formulat o serie de întrebări de cercetare care au constituit punctul de plecare spre două direcții majore de cercetare: *rolul angajaților în construirea relațiilor dintre organizație și public și identificarea celor mai importante elemente în evaluarea relațiilor dintre organizație și public.*

Cercetarea empirică a debutat cu o analiză de conținut în cadrul căreia am analizat toate articolele care făceau referire la Primăria Cluj-Napoca, apărute timp de 3 luni, în trei publicații locale. Deși cercetarea noastră nu făcea referire la relația dintre Primăria Cluj-Napoca și jurnaliștii din presa locală am considerat că este important să vedem cum este reflectată în presa scrisă locală activitatea Primăriei, de aceea am apelat la analiza de conținut, în prima parte a cercetării empirice.

Rezultatele acestei analize ne-au arătat că, în perioada analizată, Primăria Cluj-Napoca apărea cu o imagine pozitivă în presa locală clujeană și activitatea Primăriei se bucura de interes din partea presei.

Având în vedere că perioada monitorizată a coincis, în mare parte, cu perioada în care am cules informațiile despre relația Primărie-cetățeni, aceste rezultate sunt importante pentru noi deoarece ne arată că studiul de caz s-a desfășurat într-o perioadă de calm și normalitate pentru Primăria Cluj-Napoca.

Ne-am continuat demersul metodologic cu utilizarea interviurilor semi-structurate aplicate atât în interiorul Primăriei, cât și în exterior. Am folosit patru ghiduri de interviu semi-structurat: pentru angajații din conducerea instituției, pentru angajații din biroul de relații publice, pentru angajații din afara biroului de relații publice și pentru cetățeni.

În finalul cercetării am recurs la sondajul de opinie, metodă prin care ne-am propus să obținem informații suplimentare, pe lângă cele obținute prin intermediul interviului semi-structurat, de la cetățenii Clujului, cu privire la modul în care percep relația dintre ei și Primărie.

Metodele de cercetare utilizate pentru obținerea răspunsurilor la întrebările de cercetare au fost, așadar, analiza de conținut, interviul semi-structurat și sondajul de opinie.

Ne-am întrebat la începutul demersului de cercetare *cum pot contribui relațiile publice, ca funcție de management, la construirea, promovarea și menținerea relațiilor interne și externe ale organizației?* Rezultatele interviurilor ne-au arătat că relațiile publice din cadrul Primăriei sunt gestionate la cel mai înalt nivel, fiind în subordinea directă a primarului, însă nu putem spune că au un rol major în construirea relațiilor din interiorul organizației. Activitățile de relații publice sunt văzute, de către angajați, ca având un rol major doar în construirea și menținerea relațiilor dintre organizație și publicurile externe.

Putem afirma că relațiile publice din cadrul Primăriei Cluj-Napoca contribuie la construirea, promovarea și menținerea relațiilor externe ale organizației prin inițierea unor programe de comunicare simetrică și prin construirea unui climat pozitiv între Primărie și cetățeni.

Interviurile și constatările noastre personale din timpul interacțiunilor cu angajații Primăriei, ne permit să afirmăm că un rol foarte important în crearea acestui climat pozitiv îl are purtătorul de cuvânt al Primăriei, care nu doar „poartă cuvântul”, ci coordonează activ întregul proces de comunicare dintre Primărie și publicuri.

În ceea ce privește rolul relațiilor publice în construirea, promovarea și menținerea relațiilor din interiorul organizației, rezultatele interviurilor ne-au arătat că relațiile publice nu au un rol de mediere în gestionarea internă a informațiilor pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajați, chiar directorul de relații publice afirmând că departamentul pe care îl conduce nu are o strategie de comunicare internă. Tocmai de aceea considerăm că pentru a câștiga o prezență reală și puternică în structura verticală a organizației relațiile publice din cadrul Primăriei trebuie să construiască și să pună în aplicare o strategie de comunicare internă.

În momentul când formulăm aceste concluzii instituția despre care discutăm trece printr-o puternică criză de imagine, primarul fiind arestat pentru acte de corupție. Suntem de părere că, tocmai acum, o strategie de comunicare internă și-ar putea dovedi eficiența în gestionarea informațiilor negative care ajung la membrii organizației.

Ne-am întreat apoi *cum influențează calitatea relației angajat-organizație construirea relației angajat-public și cum afectează calitatea relației angajat-public evaluarea de către public a organizației?*

Cercetarea noastră a evidențiat existența unui climat intern favorabil construcției de relații pozitive, pe termen lung, cu publicurile externe. Un aspect foarte important, identificat de către angajații Primăriei, care încurajează construirea unei relații pozitive cu exteriorul este deschiderea către comunicare și climatul pozitiv din interiorul organizației.

Am mai constat și că managementul organizației are un impact foarte mare asupra modului în care angajații percep organizația. Foarte mulți dintre angajații intervievați au adus în discuție schimbările pozitive produse în organizație o dată cu schimbarea echipei de management, în 2004, schimbări care s-au concretizat în construcția unui climat intern pozitiv, care a avut efecte benefice și asupra relației angajat-public.

Toți angajații intervievați sunt convinși că modul în care interacționează cu cetățenii este influențat de calitatea relației dintre ei și organizație. Aceștia cred, de asemenea, că această calitate a relației dintre ei și Primărie este proiectată în interacțiunile lor cu cetățenii.

Am constatat, de asemenea, că cetățenii care au interacțiuni pozitive cu angajații dezvoltă o relație constructivă cu acești angajații și au o perspectivă pozitivă asupra organizației.

Având în minte conturarea unei imagini de ansamblu asupra relației cetățeni-Primărie ne-am întrebat *care sunt cele mai importante elemente în evaluarea relațiilor dintre Primărie și cetățeni și prin ce se caracterizează o relație reciproc avantajoasă?*

Interviurile ne-au demonstrat că Primăria și cetățenii au percepții similare asupra calității relației dintre ei. Ambele părți au indicat elementul încredere ca fiind important pentru calitatea de relației, mai ales că membrii comunității susțin că au un nivel limitat de control asupra Primăriei și ambele părți au adus în discuție ideea de respect reciproc, ca o caracteristică a relației reciproc avantajoase. Sondajul de opinie ne-a furnizat o informație suplimentară legată de acest aspect, arătându-ne că cetățenii văd o relație reciproc avantajoasă între ei și Primărie dacă aceasta este preocupată de bunăstarea cetățenilor și își dorește să îi ajute.

În ceea ce privește elementele importante în evaluarea relațiilor dintre Primărie și cetățeni rezultatele anchetei ne-au arătat că, pentru a considera Primăria Cluj-Napoca ca fiind o organizație de încredere, cetățenii trebuie, în primul rând, să o perceapă ca fiind corectă și justă.

Referitor la modul în care percep cetățenii din eșantion relația cu Primăria Cluj-Napoca, putem spune că aceștia se consideră mulțumiți de relația cu Primăria dacă sunt tratați corect, dacă părerile lor contează și dacă Primăria își ține promisiunile față de ei. Acest sentiment de mulțumire determină, pe termen lung, o creștere a sentimentului de loialitate față de Primărie.

Ne-am așteptat, când am pornit în această cercetare, ca cele șase dimensiuni de evaluare a relațiilor să ne arate punctele forte și slăbiciunile relației Primărie-cetățeni, însă am constatat că fiecare dintre cele șase dimensiuni contează aproape în egală măsură în percepția calității relațiilor dintre cetățeni și Primărie.

Îmbinând metodele calitative și cele cantitative, această cercetare a oferit dovezi cuantificabile asupra percepțiilor pe care cetățenii le au asupra relațiilor cu Primăria Cluj-Napoca. Rezultatele acestea ar putea fi folosite pentru construirea unor programe de management în relații publice, care să crească valoarea practică a acestui domeniu.

Limite ale lucrării și perspective de cercetare

Ca orice cercetare, și această lucrare prezintă câteva seturi de limite. Aceste limite pot fi grupate în următoarele două categorii: limite care țin de alegerea studiului de caz și limite care țin de metodele de cercetare ales. Pe baza acestor limite vor fi trasate câteva perspective de cercetare în vederea îmbunătățirii rezultatelor obținute.

Primul set de limite se referă la alegerea unui singur studiu de caz, și anume Primăria municipiului Cluj-Napoca. Rezultatele obținute nu pot fi raportate ca fiind valabile și pentru alte organizații. Mai mult decât atât, am luat în considerare o singură categorie de public cu care Primăria are relații, în condițiile în care există și alte publicuri care interacționează cu această instituție și a căror opinie ar putea fi relevantă.

Cel de-al doilea set de limite, se referă la metodele de cercetare alese și la modul în care acestea au fost aplicate. În primul rând, am folosit în cercetare, ca punct central, indicatori de relație testați doar în puține alte cazuri. În al doilea rând, sondajul de opinie a fost realizat pe un eșantion de conveniență, ceea ce înseamnă că rezultatelor cercetării nu pot fi generalizate la nivelul întregii populații a municipiului Cluj-Napoca. În al treilea rând, cercetarea noastră nu a luat deloc în considerare datele socio-demografice ale cetățenilor implicați în studiu. Date de acest tip ar fi putut nuanța mai mult rezultatele cercetării.

Pe baza acestor limite ale cercetării putem identifica câteva perspective de cercetare. O primă idee în acest sens ar fi folosirea acestor indicatori de relație într-un studiu comparativ pe mai multe organizații. De exemplu, credem că ar fi interesant de cercetat cum sunt percepute relațiile publicurilor cu câteva organizații mari, din domeniul public și privat, din România. Prin măsurarea calității percepute a relațiilor se pot măsura forțele relaționale care explică, de obicei, de ce organizațiile au reputații bune sau proaste. În plus, utilizând indicatorii de relație în cât mai multe cercetări se poate măsura fiabilitatea lor, lucru care ar fi de mare folos practicii și cercetării de relații publice, arătând cum poate fi măsurată valoarea relațiilor publice pentru o organizație.

O altă perspectivă de cercetare se referă la desfășurarea unei cercetări de acest tip, în care respondenții să fie segmentați în publicuri active și pasive, pentru a vedea dacă există diferențe de evaluare a relațiilor cu o organizație anume. Deasemenea, ar fi

interesant de luat în considerare datele socio-demografice ale publicurilor care evaluează relațiile cu o anumită organizație.

Bibliografie

Cărți și articole științifice (publicate în jurnale internaționale sau în cadrul unor conferințe)

1. Allen, N., J. Meyer. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", în *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, 1996.
2. Bernard, H. *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*, Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 1994.
3. Borțun, Dumitru. *Relațiile Publice și noua societate*, Ed. Tritonic, București, 2005.
4. Broom, Glen M., Shawna Casey, James Ritchey. "Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships," în *Journal of Public Relations Research*, no. 9, 1997.
5. Bruning, Stephen D., John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale”, în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999.
6. Chelcea, Septimiu. *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, ediția a treia, Editura Economică, București, 2007.
7. Chen, X., S. Tsui, L. Farh. „Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationship with the performance of Chinese employees”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002.
8. Chen, Z., A. Francesco. "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China", în *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, 2003.
9. Cismaru, Diana-Maria, Dumitru Iacob. *Organizația inteligentă : 10 teme de managementul organizațiilor*, Ed. comunicare.ro București, 2003.
10. Coman, Cristian. *Relații publice, principii și strategii*, Ed. Polirom, Iași, 2001.
11. Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, New York, Simon & Schuster, 1990.
12. Cutlip, Scott M., Allan H. Center, Glen M. Broom. *Effective Public Relations*, 7-th edition, NJ: Prentice Hall, 1994.

13. Czaplewski, J. „Southwest Airlines: How internal marketing pilots success”, în *Marketing Management*, vol. 10, 2001.
14. Dagenais, Bernard. *Profesia de relaționist*, traducere de Anca Magdalena Frumușani, Ed. Polirom, Iași, 2002.
15. David, George. *Relații Publice*, ediția a II-a, revăzută și adăugită, Ed. Oscar Print, București, 2003.
16. *Dicționar de psihologie socială*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1996.
17. Dicționarul Blackwell de Sociologie, traducere din engleză de S. G. Drăgan și V. Russo, prefață la ediția în limba română și control științific prof. Univ. Septimiu Chelcea, Ed. Humanitas, București, 2007.
18. *Dicționarul Explicativ al Limbii Române*, Ediția a II-a, București, Ed. Univers Enciclopedic, 1996.
19. Dinu, Mihai. *Comunicarea*, București, Ed. Științifică, 1997.
20. Dozier, David M., Larissa Grunig, James Grunig. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahway, NJ, 1995.
21. Drăgan, Ioan. *Comunicarea: paradigme și teorii*, vol I, Ed. Rao, București, 2007.
22. Duck, Stephen. “Social and Personal Relationships,” în Mark L. Knapp and Gerald R Miller, *Handbook of Interpersonal Communication*, Beverly Hills, CA: Sage, 1985.
23. Dumitru, Iacob, Diana Maria Cismaru. *Relații Publice, eficiență prin comunicare*, Ed. Comunicare.ro., București, 2003.
24. Ehling, William P. „Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization” în James E. Gruning (coord.). *Excellence in Public Relations and Communications Management*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
25. Falcione, R., L. Sussman, R. Herden. „Communication climate in organizations”, în F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, Newbury Park, CA: Sage, 1987.
26. Finnie, W., R. Randall. „Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld” în *Strategy & Leadership*, 30(2), 2002.
27. Fontana, A., J. Frey. The interview: From structural questions to negotiated text, în N. Denzin, Y. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*, Newbury Park: Sage, 2000.

28. Grunig, J. "A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research" în D. Moss, T. MacManus, D. Vercic (Eds.). *Public relations research: An international perspective* (pp. 3-48), London, UK: Thomson Publishing, 1997.
29. Grunig, J., F. Repper. "Strategic management, publics, and issues", în J. Grunig (Ed.). *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.
30. Grunig, J. "From Symbolic to Behavioral Relationships," în *Public Relations Review*, vol. 19, 1993.
31. Grunig, James E., Larissa A. Grunig. "Models of Public Relations and Communication," în James E. Grunig et alii. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
32. Grunig, James E., Larissa A. Grunig,., Ehling William P. "What is an Effective Organization," în J. Grunig (Ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
33. Grunig, James E., Hunt, Todd. *Managing Public Relations*, Philadelphia, Holt, Rinehart and Winston, 1984.
34. Grunig, James. "Symmetrical systems of internal communication", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.
35. Grunig, L., J. Grunig, D. Dozier. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.
36. Hair, J. jr., W. Black, B. Babin. *Multivariate Data Analysis*, ediția a 7-a, Pearson Prentice Hall, 2010.
37. Hair, Joseph F., Ronald L. Tatham, Rolph E. Anderson, William Black. *Multivariate data analysis*, Editura Prentice Hall; editia a 5-a, 1998.
38. Hajdin, M. "Employee Loyalty: An Examination", în *Journal of Business Ethics*, vol. 59, 2005.
39. Hamel, J. "On the status of singularity in sociology", în *Current Sociology*, vol. 40, 1992.

40. Herman, R., D. Renz. "Theses on nonprofit organizational effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 1999.
41. Hinescu, Arcadie. *Relații publice și Publicitate*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2007.
42. Hon, Linda Childers, James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations,” în *Institute for Public Relations*, 1999.
43. Hutton, James G. "The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations," în *Public Relations Review*, vol. 25, 1999.
44. Jablin, F., P. Sias. "Communication Competence", în F. Jablin, L. Putnam (eds.). *The new handbook of organizational communication*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
45. Johns, Gary. *Comportamentul organizațional*, Editura Economică, București, 1998.
46. Kalliath, T., A. Bluedorn, D. Gillespie. "A confirmatory factor analysis of the competing values instrument", *Educational and Psychological Measurement*, nr. 59, 1999.
47. Kiger, P. "Why customer satisfaction starts with HR", în *Workforce Magazine*, 81(5), 2002.
48. Kitchen, Philip. *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press, 1997.
49. Kotler, Philip, Nancy Lee. *Marketing în sectorul public*, traducere de Dan Criste, Ed. Meteor Press, București, 2008.
50. Kruckeberg, Dean, Starck, Kenneth. *Public Relations and Community: A Reconstructed Theory*, New York, NY, Praeger, 1998.
51. Kunczik, Michael, Zipfel, Astrid. *Introducere în știința publicisticii și a comunicării*, traducere de R. Graf și W. Kremm, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1998.
52. Kunczik, Michael. *PR-concepții și teorii*, traducere de Werner Kremm, Reșița, InterGraf, 2003.
53. Ledingham, J., S. Bruning. „Managing community relationships to maximize mutual benefit: Doing well by doing good”, în R. Heath. *The handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

54. Ledingham, John A. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations”, în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001.
55. Ledingham, John A., Bruning, Stephen D. „Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship”, în *Public Relations Review*, vol. 24, 1998.
56. Lindlof, T., B. Taylor. *Qualitative communication research methods*, ediția a 2-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
57. Marshall, C, G. Rossman. *Designing qualitative research*, ediția a II-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
58. Meyer, J., N. Allen. „A three-components conceptualization of organizational commitment”, în *Human Resource Management Review*, vol. 1, 1991.
59. Mitchell, C. “Case and situation analysis”, în *The Sociological Review*, 1983.
60. Morrow, P., J. McElroy. „Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world”, în *Journal of Business Research*, vol. 26, 1993.
61. Mowday, R. „Reflections on the study and relevance of organizational commitment”, în *Human Resource Management Review*, vol. 8, 1998.
62. Neale, Margaret, Gregory Northcraft. “Factors influencing organizational commitment”, în R. Steers, L. Porter (eds.). *Motivation and Work Behaviour*, New York, McGraw-Hill, 1991.
63. Newsom, Doug, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relațiile publice*, Ed. Polirom, Iași, 2003.
64. Oliver, Sandra. *Strategii de relații publice*, cuvânt înainte de Anne Gregory, traducere de Miruna Andriescu, Ed. Polirom, Iași, 2009.
65. Popescu, Luminița Gabriela. *Comunicarea în administrația publică*, ediția a doua revizuită și adăugită, Editura Economică, București, 2007.
66. Porter, M. E. “Toward a Dynamic Theory of Strategy,” în R. P. Rumelt, D. E. Schendel și D. J. Teece. *Fundamental Issues In Strategy: A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
67. Powers, E. „Employee loyalty in the new millennium”, în *Advanced Management Journal*, vol. 65, 2000.
68. Pricopie, Remus. *Relații Publice-evoluție și perspective*, Ed. Tritonic, București, 2005.

69. Robbins, S. P. *Organizational theory: Structure, design, and applications (3rd ed.)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
70. Rotariu, Traian, Petru Iluț. *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*, Ed. Polirom, Iași, 1997.
71. Rucci, A. J., S. P. Kim, R. T. Quinn. "The employee-customer-profit chain at Sears", în *Harvard Business Review*, vol. 76, 1998.
72. Rus, Flaviu Călin. *Introducere în știința comunicării și a relațiilor publice*, Ed. Institutul European, Iași, 2002.
73. Schmidt, M. J., S. P. Allscheid. „Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections”, *Personnel Psychology*, nr. 48, 1995.
74. Schneider, B., D. Bowen, M. Ehrhart, K. Holcombe. „The climate for service: Evolution of a construct”, în N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
75. Schneider, B., D. E. Bowen. „The service organization: Human resources management is crucial”, *Organizational Dynamics*, nr. 21, 1993.
76. Schneider, B., S. K. Gunnarson, K. Niles-Jolly. "Creating the climate and culture of success", în *Organizational Dynamics*, 23, 1994.
77. Schneider, B., S. White, M. Paul. „Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model”, în *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, 1998.
78. Stake, R. "The case study method in social inquiry", în R. Gomm, M. Hammersley, P. Foster (Eds.). *Case study methods*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
79. Theaker, Alison. *The Public Relations Handbook, Third Edition*, London and New York, Routledge, 2008.
80. Verčic, Dejan, Ruler, Betteke, Butschi, Gerhard, Flodin, Bertie. „On the definition of public relations: a European view,” în *Public Relations Review*, no. 27, 2001.
81. Vlăsceanu, Mihaela. *Organizații și comportament organizațional*, Ed. Polirom, Iași, 2003.
82. Vlăsceanu, Mihaela. *Organizațiile și cultura organizării*, Editura Trei, București, 1999.

83. Wilcox, Dennis, Glen Cameron, Phillip Ault, Warren Agee. *Relații publice: strategii și tactici*, traducere coordonată de Ion Vaciu și Roxana Onea, Ed. Curtea Veche Publishing, București, 2009.
84. Wilson, J. "Relationships within communities: Public relations for the new century", în R. Heath *The handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
85. Wilson, J. „Excellent companies and coalition-building among the Fortune 500: A value and relationship-based theory”, în *Public Relations Review*, vol. 20, 1994.
86. Wolcott, H. *The art of fieldwork*, Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 1995.
87. Yin, R. *Case study research*, Newbury Park, CA: Sage, 1994.
88. Zamfir, Cătălin, Lazăr Vlăsceanu (coord.). *Dicționar de sociologie*, Ed. Babel, București, 1993.

Surse online

1. Agenția pentru Strategii Guvernamentale, http://www.publicinfo.ro/library/sc/s_bp.pdf, accesat în 01.07.2011.
2. Coman, Cristina. "Constructe teoretice folosite în relațiile publice. Partea a II-a", disponibil la <http://www.praward.ro/resurse-pr/articole/constructe-teoretice-folosite-in-relatiile-publice-partea-a-ii-a.html>, accesat în 10.06.2011.
3. Falconi T. *Global Stakeholder Relationship Governance*, publicat de Institutul pentru Relații Publice, Gainesville, 2010, http://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/Global_Stakeholder_Relationship_Governance.pdf, accesat în 15.06.2011.
4. <http://www.primariaclujnapoca.ro/administratie/organigrama.html>, accesat în 11.04.2011
5. <http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined>, accesat în 8.12.2010.
6. <http://www.publicinfo.gov.ro/library/Raport-val-doi-grafice.pdf>, accesat în 15.09.2011.
7. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/sampon.php>, accesat în 11.08.2011.
8. Lector univ. dr. Valeriu Frunzaru. *Eșantionarea-suport de curs*, SNSPA, București, <http://www.scribd.com/doc/46659648>, accesat în 12.06.2011.
9. Lindenmann, W. K.. "Guidelines and Standards For Measuring and Evaluating PR Effectiveness," în *Institute for Public Relations*, Gainesville, 1997, disponibil la <http://www.instituteforpr.org/topics/effectiveness-programs-activities/>, accesat în 12.06.2011.