

**Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu**

**I.O.S.U.D.**

**DOMENIUL: MANAGEMENT**

**CULTURA ENTITĂȚILOR ORGANIZAȚIONALE  
ȘI MANAGEMENTUL ACESTORA**

**(PE EXEMPLUL ENTITĂȚILOR ORGANIZAȚIONALE NEGUVERNAMENTALE)**

**TEZĂ DE DOCTORAT**

**- REZUMAT ÎN LIMBA ROMÂNĂ -**

**Conducător științific:**

Prof.univ.dr. Ioan Constantin DIMA

**Doctorand:**

VOICU Ioan

Sibiu

- 2012 -

# CUPRINS

INTRODUCERE .....	1
-------------------	---

## CAPITOLUL I

### ENTITĂȚILE ORGANIZAȚIONALE NEGUVERNAMENTALE – COMPONENTĂ A ECONOMIEI NAȚIONALE

1.1. Sistemul economic național .....	4
1.2. Entitățile organizaționale – o abordare sistemică .....	8
1.3. Considerații teoretice privind entitățile organizaționale neguvernamentale.....	17
1.4. Entitățile organizaționale neguvernamentale – parte componentă a societății actuale.....	25
1.5. Relațiile entităților organizaționale neguvernamentale cu autoritățile publice și mediul de afaceri .....	37
1.6. Situația actuală a entităților organizaționale neguvernamentale din România – studiu de caz.....	44

## CAPITOLUL II

### ENTITĂȚILE ORGANIZAȚIONALE NEGUVERNAMENTALE ȘI SOCIETATEA CIVILĂ DIN ROMÂNIA

2.1. Considerații privind evoluția organizațiilor civile din România .....	51
2.2. Entitățile organizaționale neguvernamentale – prezență activă în societatea civilă românească.....	58
2.3. Activitatea entităților organizaționale neguvernamentale din România în contextul integrării în U.E.....	72
2.4. Analiza SWOT a activității entităților organizaționale neguvernamentale din România – studiu de caz .....	79

## CAPITOLUL III

### CULTURA ENTITĂȚILOR ORGANIZAȚIONALE – COMPONENTA CULTURII NAȚIONALE

3.1. Abordarea conceptuală a culturii naționale.....	90
3.2. Apariția și formarea culturii entităților organizaționale.....	101
3.3. Necesitatea cunoașterii culturii entităților organizaționale.....	115
3.4. Funcțiile culturii entităților organizaționale.....	118
3.5. Interdependența cultură organizațională – cultură națională.....	123
3.6. Instituția de cultură – entitate organizațională de desfășurare a activităților culturale – studiu de caz .....	128
ANEXE CAPITOLUL III.....	141

## CAPITOLUL IV

### CULTURA ENTITĂȚILOR ORGANIZAȚIONALE NEGUVERNAMENTALE ȘI CARACTERISTICILE ACESTEIA

4.1. Unitate și diversitate în cultura entităților organizaționale neguvernamentale.....	157
4.2. Diferențele culturale și comensurarea acestora în entitățile organizaționale neguvernamentale .....	159
4.3. Cultura entităților organizaționale neguvernamentale .....	169
4.4. Dimensionarea culturii naționale și influența acesteia asupra culturii entităților organizaționale neguvernamentale .....	181
4.5. Dimensiunea culturii Organizației Salvați copiii România – studiu de caz.....	187
ANEXE CAPITOLUL IV.....	204

## CAPITOLUL V

### CULTURA VOLUNTARIATULUI ÎN ENTITĂȚILE ORGANIZAȚIONALE NEGUVERNAMENTALE

5.1. Voluntariatul în activitatea entităților organizaționale neguvernamentale.....	216
5.2. Relația voluntar – personal angajat al entității organizaționale neguvernamentale .....	221
5.3. Motivarea voluntarilor în relația lor cu entitățile organizaționale neguvernamentale .....	228
5.4. Considerații privind evaluarea și comensurarea activității de voluntariat.....	232
5.5. Activitatea de voluntariat în unele țări europene .....	244
5.6. Activitatea de voluntariat în Organizația Salvați copiii România – studiu de caz.....	254
ANEXE CAPITOLUL V .....	262

## CAPITOLUL VI

### MANAGEMENTUL ENTITĂȚILOR ORGANIZAȚIONALE

6.1. Apariția și evoluția managementului.....	268
6.2. Procesul de management în entitățile organizaționale.....	278
6.3. Sistemul de management și componentele sale.....	281
6.4. Managementul entităților organizaționale neguvernamentale .....	297
6.5. Parteneriatul și sponsorizarea, metode utilizate în managementul organizației Salvați copiii din România – studiu de caz –.....	308
ANEXE CAPITOLUL VI.....	336
CONCLUZII.....	357
Bibliografie.....	360

# INTRODUCERE

Elaborarea acestei cercetări științifice a fost focalizată în principal pe două direcții principale, și anume: *cultura entităților organizaționale, în general, și a celor neguvernamentale în special; managementul acestor entități și relația acestuia cu cultura națională, în general, și cea organizațională, în special.* În fapt s-a creat o structură tripartită a studiului realizat care vizează: entitatea organizațională, în general, și cea neguvernamentală în special, și locul lor în economia națională; cultura entităților organizaționale și neguvernamentale și relația cu cultura națională; managementul entităților organizaționale, și respectiv neguvernamentale și relația acestuia cu cultura organizațională. În cadrul culturii entităților organizaționale neguvernamentale o poziție aparte este deținută de activitatea voluntarilor, considerată ca fiind o formă specifică a culturii entităților organizaționale neguvernamentale.

Având în vedere o astfel de concepție, cercetarea științifică a avut drept obiective: identificarea și analiza cunoștințelor esențiale ale domeniului studiat ca parte a economiei naționale; tratarea evoluțiilor și tendințelor ce se manifestă în plan teritorial, național și mondial pentru activitatea studiată; abordarea culturii entităților organizaționale neguvernamentale și a managementului acestora pe bază de concepte, acțiuni și practici concrete; facilitarea înțelegerii scopului activităților desfășurate de entitățile organizaționale neguvernamentale, inclusiv extinderea activităților desfășurate de aceste entități; investigarea opiniei angajaților și a voluntarilor din aceste entități, precum și a beneficiarilor activităților desfășurate de aceste entități etc.

Metodologia cercetării științifice s-a bazat pe: studierea literaturii de specialitate din țară și străinătate; folosirea unui bogat material statistic; cunoașterea procedurilor de management din domeniul analizat; formularea unor generalizări și concluzii practice privind viitorul entităților organizaționale neguvernamentale și managementul acestora; stabilirea relațiilor de cauzalitate între cultura și managementul entităților organizaționale neguvernamentale; precizarea cazuisticii de specialitate în domeniul studiat etc.

O astfel de structurare evidențiază originalitatea demersului științific datorată ineditului abordării managementului entităților organizaționale neguvernamentale folosind modelele culturii organizaționale și culturii naționale pentru analiza managementului entităților organizaționale neguvernamentale.

Utilizând instrumentarul clasic al cercetării științifice bazat pe analiză și sinteză, inducție și deducție, general și particular, metode statistico-economice și analiza SWOT, au fost realizate analize pertinente asupra unor fenomene complexe privind managementul entităților organizaționale neguvernamentale și anume: problematica managementului acestor entități a fost abordată sub două aspecte, de la general la particular, și de particular la general; managementul entităților organizaționale neguvernamentale a fost abordat prin prisma teoriei sistemice, ceea ce presupune, pe de o parte, definirea conceptelor, principiilor, metodelor, procedurilor domeniului analizat, iar pe de altă parte, înțelegerea conexiunii între acestea și între entitățile organizaționale neguvernamentale și economia de piață în care acestea există; sublinierea rolului activității entităților organizaționale neguvernamentale în economia națională și în comunitatea locală; necesitatea elaborării unei strategii manageriale în dezvoltarea entităților organizaționale neguvernamentale, inclusiv măsuri de implementare a acesteia în practică; definirea principalelor particularități ale culturii entităților organizaționale neguvernamentale și a influenței lor asupra managementului acestor entități etc.

O atenție deosebită a fost acordată implementării în practică a teoriei analizate prin intermediul unor studii de caz, atât la nivel macroeconomic, cât și al unor entități organizaționale neguvernamentale, cum ar fi, organizația „Salvați copiii” România.

Acest demers științific tratează teoretic și practic principiile, metodele și sistemele de management și respectiv cultura entităților organizaționale, în general, și a celor neguvernamentale în special, luând în considerare formele concrete sub care se manifestă activitatea acestor entități organizaționale în România.

## DIRECȚIILE CERCETĂRII

Problemele majore de cercetare care au fost apoi abordate analitic, în acest demers științific, sunt: *poziționarea entităților organizaționale în economia națională* (sistemul economic național, abordarea sistemică a entităților organizaționale, analiza entităților organizaționale neguvernamentale și poziționarea lor în societate, relațiile entităților organizaționale neguvernamentale cu autoritățile publice și mediul de afaceri, efectuarea unui studiu de caz privind starea actuală a entităților organizaționale neguvernamentale din România), *abordarea entităților organizaționale neguvernamentale ca parte a societății civile din România* (evoluția organizațiilor civile din România, entitățile organizaționale neguvernamentale sunt o prezență activă în societatea civilă românească, prezentarea activităților desfășurate de entitățile organizaționale neguvernamentale din România în contextul integrării țării noastre în U.E., studiu de caz - analiza SWOT - a activității entităților organizaționale neguvernamentale din România), *prezentarea culturii entităților organizaționale ca fiind parte a culturii naționale* (conceptul de cultură națională, evoluția culturii entităților organizaționale și necesitatea cunoașterii acesteia, prezentarea funcțiilor culturii entităților organizaționale, relația de intercondiționare cultură organizațională – cultură națională, studiu de caz privind instituția de cultură ca spațiu de desfășurare a actului de cultură), *analiza culturii entității organizaționale neguvernamentale și evidențierea caracteristicilor acesteia* (unitate și diversitate în cultura entităților organizaționale neguvernamentale, elemente de diferențiere a culturii entităților organizaționale neguvernamentale și comensurarea acestora, cultura entităților organizaționale neguvernamentale, comensurarea dimensiunilor culturii naționale - inclusiv influența asupra culturii entităților organizaționale neguvernamentale, studiu de caz privind dimensiunile culturii Organizației „Salvați copiii” România), *prezentarea voluntariatului în entitățile organizaționale neguvernamentale ca o formă specifică de cultură a acestora* (tratarea voluntariatului în activitatea entităților organizaționale neguvernamentale, analiza relației voluntar – personal angajat al entității organizaționale neguvernamentale, prezentarea posibilităților de motivare a voluntarilor în relația lor cu entitățile organizaționale neguvernamentale, modalități de evaluare și comensurare a activității de voluntariat, analiza comparativă a activității de voluntariat în unele țări europene, studiu de caz privind activitatea de voluntariat în Organizația „Salvați copiii” România), *analiza managementului entităților organizaționale* (evoluția în timp a managementului, prezentarea procesului de management în entitățile organizaționale, analiza teoretică și practică a sistemului de management și a componentelor sale, abordarea managementului entităților organizaționale neguvernamentale, studiu de caz privind parteneriatului și sponsorizarea ca metode utilizate în managementul organizației „Salvați copiii” România).





# CONȚINUTUL CERCETĂRII

Capitolul I intitulat **ENTITĂȚILE ORGANIZAȚIONALE NEGUVERNAMENTALE – COMPONENTĂ A ECONOMIEI NAȚIONALE** tratează poziționarea entităților organizaționale neguvernamentale în cadrul economiei naționale.

Pentru început se analizează sistemul economic național având drept puncte de plecare „economia națională” și „complexul economic național” evidențiindu-se clar poziția ocupată de entitățile organizaționale în general și de entitățile organizaționale neguvernamentale în special, în structura pe orizontală și pe verticală a economiei naționale (fig. 1.1. și fig. 1.2. din teză). Apoi entitățile organizaționale și entitățile organizaționale neguvernamentale sunt studiate pe baza teoriei sistemice (**structurarea potrivit criteriului geografic; formalizarea; intensitatea administrativă; centralizarea; mărimea entității organizaționale; scopul organizațional**).

Entitatea organizațională este un sistem ierarhizat în care indivizii au status-uri și roluri clar definite și este formată din următoarele subsisteme: **subsistemul de producție – prestări servicii; subsistemul de susținere; subsistemul de menținere; subsistemul adaptiv; subsistemul de management**.

În general, se cunosc următoarele tipuri de entități organizaționale neguvernamentale, și anume: **asociații voluntare; organizații militare; organizații filantropice; organizații de tip corporații; organizații de afaceri familiale: micile afaceri, dar și Mafia**. În S.U.A., se operează cu o schemă de clasificare pe principiul "cine beneficiază de activitatea organizațională specifică" existând: **organizații de beneficiu mutual; organizații de afaceri; organizații care realizează servicii; organizații publice**.

Considerând trei tipuri de putere coercitivă, remunerativă și normativă, A. Etzioni realizează o clasificare a entităților organizaționale după tipurile de confruntare în: **organizații coercitive; organizații utilitare; organizații normative**.

Sunt abordate, apoi sub aspect teoretic entitățile organizaționale, în sensul că entitățile organizaționale neguvernamentale trebuie să îndeplinească concomitent următoarele criterii: să funcționeze ca o entitate structurată; să fie de natură privată; să respecte criteriul non distribuției profitului; să se auto-guverneze; să fie voluntară; să fie de interes public. Pe lângă aceste criterii obligatorii, se folosesc și două criterii cu valoare recomandativă: să fie nemisionare; să fie nepartizane politic.

Entitățile organizaționale neguvernamentale pot avea o varietate de forme: asociații, cooperative, societăți de întraajutorare, fundații și federații. În general, din România, ca și în Europa, există trei tipuri principale: asociații, fundații și federații.

Potrivit legii, asociația este convenția juridică prin care mai multe persoane își pun în comun contribuțiile lor materiale, cunoștințele și activitățile lor pentru a realiza un scop care nu le aduce avantaje pecuniare sau patrimoniale.

Spre deosebire de asociație, unde numărul de persoane minim este de 20 pentru ca aceasta să obțină personalitate juridică, la fundație trebuie să existe minim un fondator. În cadrul fundației o persoană fizică sau juridică stabilește un patrimoniu distinct și autonom de patrimoniul său propriu și îl consacră în mod permanent realizării unui scop ideal, de interes public.

Fundațiile sunt constituite din mai multe asociații și fundații.

Alături de asociații și fundații, se pot întâlni și alte forme de organizații, a căror apartenență la sectorul nonguvernamental este discutabilă, și anume: *cooperativele; casele de ajutor reciproc; organizațiile patronale de stat; sindicatele; Societatea Națională de Cruce Roșie; cluburile sportive; fundațiile de tineret; Camerele de Comerț și Industrie a României și cele teritoriale; partidele politice; organizațiile și cultele religioase.*

Pe plan internațional există diferite clasificări ale entităților organizaționale neguvernamentale. Banca Mondială folosește o tipologie ce le împarte în entități organizaționale neguvernamentale *operaționale* al căror scop principal este crearea și implementarea unor proiecte legate în general de dezvoltare și de *sprijinire* care au drept scop principal promovarea sau apărarea unei anumite cauze.

Entitățile organizaționale neguvernamentale sunt parte componentă a societății regăsindu-se pe toate nivelurile acesteia (fig. 1.3. din teză). Apariția lor are la bază legea apărută în anul 1924 cunoscută sub numele de Legea Mârzescu, care a fost amendată și îmbunătățită de o serie de acte normative și legislative, cum ar fi: Ordonanța Guvernului României nr. 26/2000, Legea nr. 246/2005 etc.

Înființarea entităților organizaționale neguvernamentale din România presupune parcurgerea următoarelor etape, și anume: **obținerea certificării disponibilității denumirii organizației; elaborarea statutului de funcționare; elaborarea actului de constituire; autentificarea statutului și a actului de constituire la un notar public; obținerea dovezii pentru spațiul de funcționare; prezentarea dovezii patrimoniului inițial.** La acestea se mai adaugă: plata taxei judiciare de timbru, achiziționarea timbrului judiciar, depunerea dosarului de înscriere la judecătorie, prezentarea la ședința camerei de consiliu a judecătoriei

la data programată în momentul depunerii cererii, refacerea documentației sau completarea dosarului la solicitarea judecătorului în termenul precizat de către acesta, depunerea cererii pentru ridicarea sentinței definitive și a statutului în forma legalizată de la judecătorie, obținerea certificatului de înregistrare fiscală.

Orice entitate organizațională neguvernamentală are un început, o dezvoltare, o maturizare și respectiv un declin și un final, ceea ce evidențiază existența unui ciclu de viață propriu pentru fiecare entitate (fig. 1.4. din teză).

Activitatea acestor entități presupune existența unor relații strânse de intercondiționare atât cu mediul public, cât și cu mediul privat de afaceri cu care acestea vin în contact. Parteneriatul și colaborarea entităților organizaționale neguvernamentale cu mediul economic privat se realizează în practică prin activități, cum ar fi: caritatea, filantropia, ajutorul.

Dezvoltarea unui parteneriat de succes între entitățile organizaționale neguvernamentale și mediul economic privat este un proces complex care se desfășoară în mai multe etape, și anume: *selecționarea partenerului; implementarea parteneriatului; evaluare, monitorizare și raportare.*

Ipotezele formulate și concluziile teoretice enunțate sunt verificate, la finele acestui capitol, prin elaborarea unui studiu de caz privind situația actuală a entităților organizaționale neguvernamentale din România. Analiza efectuată arată că entitățile organizaționale neguvernamentale joacă un rol important în toate domeniile de activitate: servicii sociale, protecția mediului, servicii de sănătate, educație, în democratizare, educație civică, dezvoltare economică și, poate cel mai important, în susținerea elaborării de politici publice în cele mai multe dintre aceste domenii.

Evoluția entităților organizaționale neguvernamentale în perioada 2002-2011 este una ascendentă (tab. 1.1. din teză), iar domeniile de activitate ale acestora sunt foarte diversificate (tab. 1.2. din teză).

Domeniile în care se pot constitui asociații nonguvernamentale pot fi împărțite în trei categorii importante, și anume: **asociațiile constituite în interesul personal nepatrimonial al propriilor membri** includ *asociațiile de proprietari și asociațiile de locatari; cluburile de vacanță și de divertisment; asociațiile sportive;* **asociațiile constituite în interesul unei categorii sociale** includ *asociațiile de handicapați; asociațiile profesionale; asociații patronale; asociații ale consumatorilor; asociațiile de femei, de tineret, de pensionari, de minoritari sub aspect etnic, religios sau sexual; asociațiile religioase; asociații constituite pentru soluționarea unor probleme, juridice sau sociale concrete cu care se confruntă o categorie de persoane;* **asociațiile constituite în interes general sau comunitar** cuprind

*asociații cu caracter umanitar; asociații constituite prin lansarea unei campanii de advocacy; asociațiile cu caracter filantropic; asociațiile cu caracter social și științific; asociațiile cu caracter politic.*

Strânsa legătură a entităților organizaționale neguvernamentale cu societatea civilă este analizată în capitolul II al tezei intitulat **ENTITĂȚILE ORGANIZAȚIONALE NEGUVERNAMENTALE ȘI SOCIETATEA CIVILĂ DIN ROMÂNIA.**

Evoluția organizațiilor civile din România a avut un trend ascendent. Dacă până la Primul război mondial astfel de organizații funcționau de regulă în cadrul activităților religioase, după Primul război mondial și crearea României Mari evoluția cadrului legislativ pentru astfel de organizații a fost accelerată de apariția legii 21/1924 cunoscută sub numele de „Legea Mârzescu” după numele autorului acesteia, creându-se astfel cadrul legal pentru aplicarea principiilor libertății de asociere prevăzute în Constituțiile din 1866 și 1924. Numărul asociațiilor și fundațiilor a crescut foarte mult, cele mai cunoscute fiind: asociațiile culturale create pentru popularizarea anumitor aptitudini la nivelul populației; asociații de promovare a dreptului femeilor în special dreptul la vot; asociații de promovare a activităților cu caracter social; asociații culturale ale minorităților religioase și etnice etc.

În perioada regimului comunist în România, ca și în celelalte țări comuniste, activitățile derulate de societatea civilă, indiferent de natura lor, au fost subordonate partidului comunist prin intermediul aparatului de stat.

Revoluția din decembrie 1989 și constituirea la 22 decembrie 1989 a Consiliului Frontului Salvării Naționale a constituit începutul reformării societății civile din România.

Reglementările legislative în domeniu au ținut cont de o anumită cronologie a evenimentelor și anume: 1990: Fundațiile și asociațiile voluntare pot fi create fără permisiunea guvernului; 1991-1993: Societatea civilă - dușmanul public; 1992: Scutirea de impozite a tuturor activităților non-profit, posibilitatea de deducere necondiționată și nelimitată a impozitelor aferente donațiilor pentru fundații; 1994: Reglementarea sistematică a activităților de sponsorizare (Legea nr. 32/1994); 1997: Este creat Consiliul Economic și Social; 2000: OG nr. 26/2000 înlocuiește Legea din 1924 care reglementa activitatea entităților organizaționale neguvernamentale. Este introdus statutul de utilitate publică; 2003-2006: Legea nr. 43/2003 care reglementează finanțarea partidelor politice și a campaniilor electorale permite entităților organizaționale neguvernamentale să sprijine activitățile politice. Această prevedere creează multe dispute; 2003: Consultarea publică este introdusă ca normă în legislația română; 2005: 1% din impozitul personal pe venit poate fi acordat organizațiilor non-profit selectate de contribuabili. În 2006, acest procent este crescut la 2% etc.

Evoluția numărului de organizații ale societății civile poate fi considerată spectaculoasă, pornind de la cifre minime în 1989, la 13.000 în 1996, la peste 44.000 de mii în 1999 și ajungând la peste 60.000 la nivelul anului 2011.

Procesul de integrare în Uniunea Europeană a condus fără îndoială la creșterea importanței societății civile, în special din punct de vedere al capacității de influențare a factorului politic. După 1999, sectorul non-guvernamental a reușit să folosească în mod eficient cerințele impuse de UE, condiții definite de multe ori doar într-un sens larg, pentru a-și avansa propriile puncte de pe agendă. De altfel, rapoartele diferitelor organizații ale societății civile au fost folosite în mod constant pentru evaluarea progreselor României de către organismele UE, aspect care a influențat atitudinea clasei politice.

Entitățile organizaționale neguvernamentale sunt o prezență activă permanentă în societatea civilă românească. Conform unui studiu al FDSC și CIVICUS, clasificarea organizațiilor societății civile după criteriul funcțiilor pe care le îndeplinesc cuprinde nu mai puțin de 20 de categorii: organizații religioase, sindicate, organizații civice și sociale, ofertanți de servicii, organizații de instruire și cercetare, organizații mass-media non-profit, asociații ale femeilor, cluburi studențești și de tineret, organizații ale grupurilor marginalizate din punct de vedere socio-economic, organizații profesionale și de afaceri, organizații cu caracter local, organizații economice, organizații cu caracter etnic, organizații de mediu, organizații culturale, organizații sportive și recreaționale; rețele, federații și organizații de suport; mișcări sociale.

Dacă la nivelul anului 2010, 90% dintre entitățile organizaționale neguvernamentale active din România se aflau în zone urbane, din acest procentaj 76% fiind localizate în localități reședință de județ, până în 2011 situația s-a ameliorat, procentul organizațiilor din zona rurală crescând la o treime. Conform unei evaluări a FDSC, la nivelul anului 2011, Bucureștiul găzduia cel mai mare număr de entități organizaționale neguvernamentale, iar, per ansamblu, regiunea Transilvania (Nord-vest, Vest și Centru) era, de departe, liderul, din punct de vedere al vieții asociative. De remarcat faptul că cea mai mică diferență dintre numărul de entități organizaționale neguvernamentale existente din punct de vedere formal și cele active este în București. Aceasta se datorează unei concentrări mai mari a cunoștințelor tehnice legate de capacitatea de a înființa o entitate organizațională neguvernamentală viabilă din punct de vedere financiar și organizațional, la nivelul capitalei. În anul 2010, 90% din entitățile organizaționale neguvernamentale active din România se aflau în zone urbane, din acest procentaj 76% aflându-se în localități reședință de județ (tab. 2.1. din teză).

Aceste date reflectă concentrarea organizațiilor societății civile în București și Transilvania, și slaba lor prezență în sudul și estul României. Din punct de vedere cultural, Transilvania are o serie de particularități care facilitează o organizare mai densă a societății civile. Un alt factor care explică distribuția regională este și distribuția de resurse la nivelul țării. Atât Bucureștiul cât și regiunile urbane din Transilvania au fost în mod tradițional mai dezvoltate din punct de vedere economic dar și din cel al infrastructurii.

Funcționarea entităților organizaționale neguvernamentale are la bază donațiile făcute de donatori. Conform unui studiu FDSC, 9% din populația chestionată a făcut donații în mod frecvent, iar 30% de câteva ori. În ceea ce privește tipologia organizațiilor beneficiare, conform unui sondaj, distribuția donațiilor pentru organizațiile beneficiare este: Biserica - 44%, organizații non-guvernamentale - 22%, școli și grădinițe - 4%, instituții medicale - 3% și administrație publică locală - 1%. Chiar dacă există donații și către domenii precum mediu, democrație și drepturile omului, același studiu relevă un amănunt surprinzător, și anume că în ultimele două domenii, adică democrație și, respectiv, drepturile omului, beneficiază doar de aproximativ 1% - 2% din fondurile donate. Per ansamblu, aproximativ 1% din venitul mediu al fiecărei familii este donat în România.

Același studiu relevă faptul că, dincolo de motivații precum lipsa unui venit care să permită ca actul donațiilor să nu creeze un deficit major în bugetul familiei, sau lipsa de încredere acordată sectorului non-profit, o motivație de a nu dona este și aceea că “doar statul trebuie să ofere ajutor celor care au nevoie”.

Reintegrarea României în Uniunea Europeană a determinat o reconsiderare a activității entităților organizaționale neguvernamentale în cadrul societății civile din România (tab. 2.2. din teză). Integrarea europeană a adus o dimensiune suplimentară în dezbaterile despre evoluția democrației în țările membre UE și este percepută în România drept unul din principalii factori care au contribuit la democratizarea instituțiilor statului. Totuși, în condițiile în care calitatea funcționării instituțiilor democratice din noile state membre este încă discutabilă, se pune întrebarea în ce măsură transferul unor atribuții către instituțiile Uniunii, instituții asupra cărora cetățenii români nu au avut până la integrare nici un fel de influență, poate contribui la dezvoltarea unei democrații de calitate. Pe de altă parte, prin promovarea unor programe de sprijinire a consultării între societatea civilă și instituțiile europene, Comisia Europeană a devenit un actor foarte important în promovarea unui dialog activ cu societatea civilă. Această legătură va ajuta la consolidarea rolului organizațiilor societății civile ca partener al guvernului.

Societatea civilă, în special prin entitățile organizaționale neguvernamentale cele mai prezente în spațiul public, a jucat un rol fundamental în transpunerea condiționalităților integrării în UE în reforme legislative, în special în domeniul transparenței decizionale și al luptei anti-corupție.

Situația entităților organizaționale neguvernamentale ca parte componentă a societății civile din România a fost analizată pe baza datelor FDSC și CIVICUS utilizându-se tehnica SWOT, și anume s-a elaborat analiza SWOT evidențiindu-se punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările.

#### Analiza SWOT

##### **Puncte Tari**

Dezvoltarea formală a sectorului civil  
Legislația fiscală cu privire la sponsorizări  
Susținerea unor proiecte legislative importante  
Capacitatea de watch-dog  
Capacitatea de alcătuire de coaliții de ONG-uri  
Creșterea profesionalismului  
Existența unor experți de înaltă calificare  
Diversitatea organizațiilor civile  
Capacitatea de acțiune la nivel local  
Maturitatea organizațională  
Cercetări asupra evoluției sectorului ONG

##### **Puncte Slabe**

Legislația ambiguă  
Dependența față de donatorii internaționali  
Nivelul scăzut de participare civică  
Colaborare instituționalizată redusă  
Lipsa de interes din partea guvernului  
Scăderea competitivității salariale în raport cu domeniul economic și politic  
Strângerea de fonduri  
Lipsa unor reglementări legale a activității de advocacy și lobby  
Nivelul de încredere în societatea civilă  
Concentrarea în regiuni urbane  
Legislația ambiguă  
Dependența de donatorii internaționali  
Nivelul scăzut de participare civică

##### **Oportunități**

Creșterea capacității de susținere a intereselor sectorului  
Îmbunătățirea imaginii sectorului  
Accesarea fondurilor europene  
Creșterea capacității de colaborare pe proiecte  
Creșterea capacității de colaborare cu autoritățile locale  
Utilizarea consultărilor publice și legilor transparenței  
Influențarea politicilor nivelul UE  
Creșterea numărului de profesioniști în domeniul strângerii de fonduri  
Dezvoltarea Corporate Social Responsibility  
Contractarea de servicii sociale

##### **Amenințări**

Competiția și lipsa de transparență  
Creșterea dependenței politice  
Lipsa unor surse stabile de finanțare  
Incapacitatea statului Român de absorbție a fondurilor europene  
Necooptarea în dezvoltarea Planului Național de Dezvoltare  
Pierderea personalului calificat în special în domeniul scrierii de proiecte  
Neclarități cu privire la conflictul de interese  
Lipsa de colaborare și inițiativă la nivel European

Entitățile organizaționale au o cultură proprie care este parte componentă a culturii naționale așa cum rezultă și din analiza efectuată în capitolul III al tezei intitulat **CULTURA ENTITĂȚILOR ORGANIZAȚIONALE – COMPONENTA CULTURII NAȚIONALE.**

Conceptul de cultură este unul complex definit prin mai multe moduri, însă niciunul nu poate evidenția concret conținutul, modalitatea și semnificația acesteia. Cultura cuprinde valori, idei, opinii, experiențe, stiluri de viață, produse etc. și reprezintă în esență dezvoltarea unei țări fiind o combinație de valori și experiențe care în timp alimentează și influențează comportamentul persoanelor.

În general cultura este instrumentul prin care se obține bunăstarea, de aceea cultura nu poate fi statică, ci dinamică și adaptivă, dispusă să se adapteze în timp. Cultura are un mare impact asupra societății, fiind în măsură să crească experiența, cunoașterea și participarea cetățenilor, reînviind tradițiile, dând forță comunității, favorizând inovația, crescând perspectivele culturale.

În acest context se poate vorbi de o piață a serviciilor culturale care nu cuprinde toate serviciile culturale și care prezintă dificultăți în comensurarea dimensiunilor și dinamicii serviciilor culturale, are un mod specific de manifestare a concurenței și prezintă elemente calitative semnificative și deosebite. Această piață cuprinde atât o ofertă a serviciilor culturale care sunt destul de problematice și dificile, cât și o cerere a serviciilor culturale care cuprinde consumatorii obișnuiți de cultură – frecvenți - , dar și consumatorii ocazionali, inclusiv nonconsumatorii de cultură incluzându-se tineri, adolescenți, bătrâni, bărbați, femei, care pot fi culti sau cu o cultură medie.

În continuare este definit conceptul de existență a grupurilor organizaționale care sunt cunoscute ca fiind o primă sursă emitentă de cultură organizațională și în care se dezvoltă o cultură de grup în interiorul structurii organizaționale.

*O definiție tradițională* separă cultura într-o cultură obiectivă care face referire la *aspectele materiale, produse și fapte* create de către o organizație pentru a-și afirma personalitatea sau identitatea sa și o cultură subiectivă care cuprinde *sistemele de credințe și ipoteze fundamentale* împărțite de către membrii organizației și care le permite să funcționeze împreună.

Există și opinii conform cărora cultura ia naștere la două niveluri: *cultura exterioară* (cultura națională, cultura regională, cultura locală, în general cea adusă din afară) și *cultura internă* (profesională, a grupului, cea care a luat naștere în interiorul organizației datorită fondatorului și membrilor organizației respective).

Pentru a defini cultura trebuie reținut faptul că organizația pe de o parte ARE o cultură și pe de altă parte ESTE o cultură. În primul caz, cultura se constituie dintr-un ansamblu de *valori și norme fundamentale, de coduri și imagini* colective, ansamblu rezultat al unei istorii și al unui patrimoniu, dar și din confruntarea cu piața și al compromisului dintre conducători



și alți actori din organizație, totul admis de majoritatea personalului și tradus prin reguli, mituri, obiceiuri, tabuuri, referințe și proceduri ale unor demersuri colective. În cel de-al doilea caz, cultura este sinonimul unei *identități culturale*, unei personalități de bază, unei configurații profunde și înglobează nu numai expresiile simbolice, dar și ansamblul structurilor, într-un sens antropologic. Există în această identitate culturală acea parte a inconștientului actorilor organizației.

Indiferent de forma sub care se manifestă cultura organizației se formează ca răspuns la două categorii mari de probleme cu care se confruntă organizația, și anume: *probleme de adaptare externă și de supraviețuire; probleme de integrare internă*.

Cunoașterea culturii organizației, efectuarea unor comparații între culturile diferitelor organizații sau părți de organizații permit: *identificarea subculturilor din cadrul propriei organizații; testarea faptului că o cultură se potrivește sau nu strategiilor stabilite pentru viitor; identificarea sferelor potențiale ale conflictului cultural dintre parteneri în cazul fuzionărilor și al achizițiilor; evaluarea dezvoltării culturilor organizației în timp; efectuarea unor eventuale schimbări pe care dorim să le facem; înțelegerea și acceptarea culturii de către noile generații care se integrează în grupul de muncă*.

Pentru orice entitate organizațională cunoașterea culturii este foarte importantă deoarece: *cultura este un element determinant în schimbarea mentalității; cultura este un element cheie în conducerea strategică; cultura este un important instrument de gestiune pentru management; cultura este un punct de reper pentru fiecare membru*.

Din descrierea componentelor culturii reiese că acestea au efecte concrete asupra funcționării organizației. Într-o anumită manieră, ea are anumite funcții "utile" organizației, în sensul că ea contribuie la rezolvarea unor probleme puse de existența unui grup structurat, angajat într-o acțiune colectivă și confruntat cu mediul.

Cultura entităților organizaționale presupune următoarele elemente: discernerea, acționarea, judecarea, similaritatea etc.

Cei mai mulți autori evidențiază următoarele funcții ale culturii organizaționale: *integrarea salariaților în entitatea organizațională; direcționarea salariaților și a grupurilor organizaționale pentru realizarea obiectivelor previzionate de entitatea organizațională; adoptarea anumitor comportamente din partea entității organizaționale; protejarea salariaților entității organizaționale*.

Cultura națională exprimă un ansamblu structurat de practici și valori culturale împărtășite de indivizii și grupurile care aparțin unui stat național. Formarea și dezvoltarea culturii naționale a fost favorizată de limbă, de etnicitatea națională - definită de factori

istorici, geografici, politici - de spiritualitatea și viața economico-socială comună, toate ducând la omogenizarea culturală a națiunii respective.

Cultura organizațională reprezintă ansamblul de practici și valori care caracterizează din punct de vedere cultural o anumită organizație. Prin urmare, cultura organizațională constă într-un set de reguli, norme și valori, care au drept finalitate: definirea profilului cultural specific al organizației; asigurarea consistenței interne a acesteia, prin programarea culturală a relațiilor interpersonale ale membrilor organizației; menținerea compatibilității externe prin reglementarea comunicării cu mediul de existență al organizației.

Cultura organizațională este similară culturii naționale, își are originea în istorie, mituri, eroi și simboluri, evoluează în jurul valorilor moștenite de organizație de la generațiile înaintașe, creează același tip de subconștient colectiv și influențează în mod critic abilitatea sistemului de a se schimba. Cultura organizațională nu diminuează cultura națională, deci angajații și managerii aduc etnicitatea lor la locul de muncă. Între cultura organizațională și cultura națională apar numeroase legături, însă nu lipsite de importanță sunt disputele de opinii ale numeroșilor cercetători care se ocupă de această problemă. Elementele definiției ale culturii organizaționale nu sunt departe de cele ale culturii naționale însă nu se poate spune cu fermitate dacă unele sau altele măresc diferențierea culturală. În opinia unor specialiști sunt adepții ideii că, cultura organizațională a putut sporii diferențele culturale naționale, dar aceasta nu reprezintă decât o banală întrebare la care se pare că nici cercetătorii și nici managerii nu cunosc un răspuns general acceptat.

Între cultura națională și cultura organizațională există diferite forme de întrepătrundere și interdependență care dau naștere unor modele culturale complexe.

Relația care există între cultura națională și cultura organizațională a fost studiată destul de puțin de către cei avizați în domeniu, aceștia abordând separat cele două componente.

Hofstede și colectivul se numără printre cei care au cercetat relația existentă între cultura națională și cea organizațională. Cultura națională, în viziunea lor, reprezintă un set de orientări relativ difuze apărute ca valori primare formate la începutul vieții în cadrul familiei și prin alte mecanisme sociale care operează încă de la începutul copilăriei. Deși există valori specifice ce se pot stabili la nivel organizațional, totuși în acest caz dimensiunea culturală este bazată, la acest nivel, pe practici însușite în organizație, în special prin intermediul unor procese sociale care acționează mai târziu în viața individului. Hofstede și colectivul său pune în evidență existența unui nivel cultural și anume nivelul ocupațional care interferează și care este influențat atât de valori cât și de practici. În studiile lor, Hofstede și colectivul au încercat

să extragă caracteristicile de bază ale culturii organizaționale definind șase dimensiuni care descriu cadrul cultural organizațional realizând o legătură cu dimensiunile culturii naționale.

Deoarece entitățile organizaționale își desfășoară activitatea într-un mediu dinamic ele trebuie să manifeste o conduită adaptivă, fapt pentru care se poate vorbi atât de o cultură managerială neadaptivă orientată cu precădere spre interiorul entității organizaționale stabilind reguli și proceduri foarte rigide formă care acordă o mică atenție cerințelor pieței, dar și de o cultură managerială adaptivă focalizată spre realizarea adaptării entității organizaționale la cerințele prezente și viitoare ale mediului de afaceri în care aceasta își desfășoară activitatea.

În finalul acestui capitol se realizează un studiu de caz privind entitatea organizațională ca instituție în care se desfășoară activități culturale la nivelul județului Teleorman. O astfel de entitate organizațională este analizată atât la nivel micro, cât și mezo și macroeconomic, tratându-se în mod distinct asociațiile și fundațiile culturale, direcțiile județene de cultură și patrimoniu, ministere de specialitate. Un accent deosebit s-a pus pe analiza organizării structurale și procesuale a acestor entități organizaționale (anexele 3.1.-3.6. din teză).

Respectând în continuare principiul consecvenței potrivit căruia dacă entitatea organizațională neguvernamentală a fost tratată ca formă specifică a entității organizaționale, atunci și cultura entităților organizaționale neguvernamentale trebuie tratată separat, fapt ce se realizează în capitolul IV al tezei intitulat **CULTURA ENTITĂȚILOR ORGANIZAȚIONALE NEGUVERNAMENTALE ȘI CARACTERISTICILE ACESTEIA.**

Folosind opiniile din literatura de specialitate, pentru început s-a tratat în mod distinct diversitatea și unitatea culturii entităților organizaționale neguvernamentale și legătura de intercondiționare dintre acestea.

Astfel, în opinia lui Hofstede, o cultură nu are nici un criteriu absolut pentru a decide că activitățile unei culturi sunt inferioare sau nobile. Totuși, fiecare cultură poate și trebuie să aplice acest criteriu propriilor activități, deoarece membrii săi sunt atât actori, cât și observatori. Aceasta înseamnă că relativismul cultural nu implică standarde nici pentru individ și nici centru societatea căreia îi aparține. În mod similar, entitățile organizaționale neguvernamentale trebuie să cunoască diferențele culturale dintre regiuni, țări sau societăți și consecințele lor trebuie să preceadă raționamentul și acțiunea. Diversitatea culturală poate influența, fie pozitiv, fie negativ asupra organizației. Abordarea diversității și nu diversitatea în sine, determină rezultatele reale pozitive sau negative.

Diferențele existente între culturile entităților organizaționale neguvernamentale și comensurarea acestora au fost abordate prin prisma opiniilor din literatura de specialitate existând următoarele variante: *abordarea lui Edward Hall*, care pornește de la cercetările celor doi specialiști Lewis și Fukuyama, ce au dezvoltat modele unidimensionale ale culturii. Astfel modelul lui Lewis are la bază abordarea diferențelor prin prisma timpului, ca dimensiune, în timp ce studiile lui Fukuyama sunt axate pe abordarea culturii prin prisma relațiilor din cadrul societății, care pot fi de încredere sau neîncredere între membrii acesteia. Hall completează studiile celor doi specialiști, realizând o analiză a influențelor culturii la nivelul practicilor manageriale prin prisma următoarelor dimensiuni, și anume: spațiul redus/mare; comunicarea: high context/low context; timpul: monocronic/policronic; relațiile în cadrul societății: încredere redusă/sporită; *abordarea lui Geert Hofstede* potrivit căreia dimensiunile culturale reprezintă aspecte ale culturii care pot fi măsurate în raport cu alte culturi. Inkeles și Levinson au identificat o serie de elemente comune pentru toate culturile, cu consecințe pentru funcționarea societăților umane, a grupurilor incluse și a indivizilor ce aparțin acestor grupuri: relația cu autoritatea; concepția despre sine; relația dintre individ și societate; concepția individului despre masculinitate și feminitate; modalități de rezolvare a conflictelor, inclusiv controlul asupra agresivității și expresia sentimentelor. Cunoscutul cercetător danez Geert Hofstede, a întreprins un studiu ce a cuprins inițial 40 de țări iar ulterior 60 (incluzând culturi orientale și occidentale), găsind diferențe semnificative în comportamentul și atitudinile salariaților și managerilor, diferențe permanente care nu se schimbă în timp. În opinia lui Hofstede culturile naționale explică mult mai mult diferențele în valorile și atitudinile legate de muncă decât realizează poziția din organizație, profesiunea, vârsta sau sexul. Diferențele culturale se manifestă vizibil în următoarele domenii: *arie geografică, etnicitate, religie; sex; generații; clase sociale*. Rezumând cele mai importante diferențe, Hofstede a găsit că aceste diferențe privind atât managerii cât și salariații pot fi evidențiate de-a lungul a cinci dimensiuni: individualism /colectivism; distanța față de putere, evitarea incertitudinii; masculinitate/feminitate; orientarea pe termen scurt/orientarea pe termen lung.

Criticile aduse de diverși autori modelului creat de Hofstede pot fi clasificate în două mari categorii de natură conceptuală și de natură metodologică. Baskerville enumeră drept probleme ale modelului creat de Hofstede abordarea prea îngustă a conceptului de cultură și tentativa nereușită în opinia autorului, de a măsura ceea ce nu poate fi măsurat.

Un loc aparte a fost acordat studierii culturii entităților organizaționale neguvernamentale pornind de la cultura entităților organizaționale ținându-se seama de

opiniile unor specialiști în domeniu, cum ar fi: A.L. Kroenberg, C. Kluckhon, Geertz, John Levenson, Mayo, Barnard, Peters, Waterman, Schein etc.

Cultura organizațională în cadrul sectorului nonguvernamental cuprinde majoritatea tipurilor de culturi enumerate. Cultura de tip putere este cel mai întâlnit tip de cultură care situează în centrul său un lider carismatic, înconjurat de un grup de oameni dedicați care lucrează în numele liderului. Un alt tip de cultură des regăsit în organizațiile nonguvernamentale este cultura de tip persoană în care oamenii înșiși sunt priviți ca principala resursă a organizației, aceasta fiind realizată printr-o structură organizatorică minimă.

Cultura din cadrul organizației nonguvernamentale reprezintă modul în care organizația învață să perceapă, să gândească, să simtă și să răspundă la situații care afectează scopurile, programele sale și modul în care acestea decurg. Ea se bazează pe istorie, experiențe, tradiție, limbaj și, pe valorile împărtășite de membrii organizației. Când membrii încep să simtă și să acționeze în același fel, aceste modele comune de gândire și comportament dau un sens și o stabilitate organizației. O astfel de atmosferă este generatoare de performanțe înalte ale echipei.

Dimensionarea culturii naționale a fost analizată în mod separat, inclusiv influența acesteia asupra culturii entităților organizaționale neguvernamentale.

Astfel având în vedere rezultatele sondajului realizat de către Gallup România în colaborare cu fundația Interact intitulat „*Studiu despre valorile și comportamentul românesc din perspectiva tensiunilor culturale după metoda lui Geert Hofstede*” s-au aprofundat datele privind un studiu referitor la cele cinci dimensiuni ale unei culturi așa cum le-a conceput Geert Hofstede, în sensul de comportament și valori ale unei națiuni, ce pot influența managementul entităților organizaționale neguvernamentale, realizând și comparații cu alte țări. Cele cinci dimensiuni culturale utilizate sunt următoarele: PDI (Indexul Distanței față de Putere); IDV (Individualism); MAS (Masculinitate); UAI (Indexul de Evitare a Incertitudinii); LTO (Orientare pe Termen Lung).

Poziția relativă a unei țări pe o scală de la 0 (scăzut) la 100 (înalt) privind cele cinci dimensiuni este un bun predictor al comportamentului și normelor sociale, de familie și educație, comportamentului la locul de muncă, organizarea statală, culoarea politică și ideile.

S-a constatat că România are valori similare cu alte țări balcanice, și anume distanță mare față de autoritate, colectivism, feminitate, grad ridicat de evitare a incertitudinilor și orientare pe termen scurt (tab. 4.1. din teză).

În cadrul cercetării realizate de Interact din București, împreună cu Gallup Organization România, prima dimensiune, Indexul Distanței față de Putere, prezintă o diferență importantă față de valorile estimate de Hofstede.

Geert Hofstede a estimat pentru România (tab. 4.2. și 4.3. din teză) pentru indicii reprezentând distanță față de putere (90) și evitare a incertitudinii (90) niveluri foarte ridicate și un nivel scăzut pentru indicele reprezentând individualismul, adică un grad ridicat de colectivism (30), și un grad moderat de masculinitate (42). Deși nu a oferit o estimare pentru orientarea pe termen lung, se poate presupune că și România ar avea, ca și toate țările din Europa, o orientare pe termen scurt.

Având la bază informațiile furnizate de sondajul realizat de Interact din București, împreună cu Gallup Organization România și respectiv cel realizat de Geert Hofstede pentru țara noastră, precum și unele aprecieri în urma cercetărilor efectuate au condus la următoarele niveluri ale indicilor, și anume:

- *indexul distanței față de putere*. Având în vedere estimarea lui Hofstede se poate concluziona că România semnalizează o nevoie de a avea lideri autoritari, centralizare în decizii, iar populația dorește să urmeze regulile stabilite de astfel de lideri. De altfel și autorii Studiului despre valorile și comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor culturale după metoda lui Geert Hofstede recunosc faptul că deși au înregistrat o valoare mică în cazul acestei dimensiuni, indexul distanței față de putere este în realitate în jurul valorii de 70. Indicele obținut pe baza răspunsurilor (33) se datorează reticenței românilor de a se arăta apropiați de orice formă de putere după perioada comunistă;

- *individualismul*. În cazul individualismului pentru România s-a indicat nivelul 49 (30 în cazul cercetărilor lui Hofstede) pe scala de la 0 la 100, unde 100 înseamnă o societate colectivă. Gradul de individualism al populației este în creștere datorită corelației identificate de către Hofstede între individualism și finanțarea primită de către țara respectivă. Cu cât o țară beneficiază de finanțare externă, cu atât gradul de individualism și deci încrederea în abilitatea individului de a crea valoare adăugată, crește. Această corelație explică însă de ce o țară săracă nu se poate susține singură și are nevoie de fonduri externe pentru a începe să învețe auto-susținerea economică;

- *masculinitatea*. Cifra 39 (42 în cazul cercetărilor lui Hofstede), pe o scală de la 0 la 100, plasează România în familia țărilor în care rolurile între cele două sexe nu sunt predeterminate și în care bărbații pot prelua cu ușurință responsabilități domestice. Rezultatele sondajului Interact și estimările lui Hofstede arată că în România membrii societății caută un mediu colaborativ și cer susținerea tuturor membrilor societății, indiferent de aportul acestora.

De asemenea, sunt mai puțin competitive și nu urmăresc cu orice preț promovarea și câștigul. Valorile feminine ale societății românești determină un nivel mai scăzut de competitivitate al entităților organizaționale neguvernamentale locale față de cele din piața externă, și angajații români nu vor contribui în mod pozitiv la îmbunătățirea situației. Deoarece valorile feminine prețuiesc timpul liber personal și cooperarea în detrimentul obiectivelor de performanță, entitățile organizaționale neguvernamentale românești care au succes sunt de fapt strâns tutelate de instituțiile guvernamentale. În concluzie, rezultatele sectorului nonguvernamental românesc vor deveni notabile când va crește gradul de masculinitate al culturii manageriale românești;

- *indexul de evitare a incertitudinii*. România a înregistrat un nivel ridicat de evitare a incertitudinii 61 (90 în cazul cercetărilor lui Hofstede) care demonstrează că populația are un grad ridicat de anxietate în privința viitorului și preferă siguranța zilei de astăzi incertitudinii zilei de mâine. Această dimensiune se corelează cu gradul scăzut de individualism, nivelul extins de sărăcie, ortodoxia și altele. Unii români au dificultăți în a face față unor situații ambigue și opiniilor contrare ale altora;

- *orientarea pe termen scurt*. România a înregistrat un scor scăzut în privința orientării pe termen lung, după cum era de așteptat în privința oricărei regiuni, cu excepția Asiei de Sud-Est. Orientarea pe termen scurt - 41 - indică o înclinație spre prezent și trecut în detrimentul investiției în viitorul nesigur, precum și un nivel scăzut de economisire pentru viitor. Societățile orientate pe termen scurt trăiesc în principal prin instrumentele de credit;

- *orientarea pe termen lung* exprimă măsura în care societatea apreciază sau nu valorile tradiționale legate de gândirea și existența unei viziuni în perspectivă. Un grad mare de orientare pe termen lung arată că țara promovează valorile legate de angajamentele pe termen lung și de respectul pentru tradiție. Acest fenomen antrenează un cult al muncii, fiind așteptate recompense pe termen lung ca rezultat al străduinței din prezent, iar afacerile se dezvoltă greu, mai ales cele ale noilor veniți. Un grad mic de orientare pe termen lung arată că țara nu pune mare preț pe conceptele de termen lung și orientare tradițională. În aceste culturi schimbările se petrec mai rapid decât în celelalte, iar angajamentele nu sunt o piedică în calea schimbării.

Constatările teoretice realizate anterior au fost verificate prin efectuarea unui studiu de caz privind dimensiunea culturii organizaționale la organizația „Salvați copiii” România. Instrumentarul cercetării a cuprins: analiza documentară, chestionare, observarea, interviuri, diagnosticarea, obținerea acordului managerilor, sensibilizarea grupului etc. (anexele 4.1.-4.2. din teză).

*Obiectivele cercetării* au constat în calculul și interpretarea indicilor ce caracterizează dimensiunile culturii organizaționale pornind de la cei ai culturii naționale. Ipoteza avută în vedere a constat în verificarea similitudinii dintre indicii calculați la nivel național și cei calculați la nivelul organizației „Salvați copiii” România.

*Populația cercetată* a avut următoarea structură: sex: 49% bărbați și 51 % femei; nivel de execuție: 89% executanți și 11 % manageri; studii: 4% - 10 ani sau mai puțin, 7% - 11 ani, 26% - 12 ani, 19% -13 ani, 21% - 14 ani, 7% - 15 ani, 6% - 16 ani, 8 % - 17 ani, 4% - peste 17 ani; vârsta: astfel: 8% (20 - 24 ani), 14 % (25 - 29 ani), 15% (30 - 34 ani), 19% (35 - 39 ani), 32% (40 - 49 ani), 8% (50 -59 ani), 4% peste 60 ani.

Utilizând metodele de calcul corespunzătoare (formulele 4.1.-4.4. din teză) s-au obținut următoarele rezultate ale cercetării:

- *indicele distanței ierarhice (PD)*. Pentru determinarea PD se utilizează întrebări referitoare la stilul de management existent în cadrul organizației analizate, la stilul de management dorit în organizație, precum și în ce măsură personalului îi este teamă să-și exprime dezacordul față de șefi. Teoretic distanța poate oscila între - 90 și +210. Cifra constantă de 135 este menită să ajute la obținerea unui indice de valori cuprinse între zero și o sută. La nivelul eșantionului cercetat s-a calculat: procentul celor care preferă managerul consultativ este  $a = 32,2$ ; procentul celor care consideră că șeful lor este de tip autocrat plus procentul celor care consideră că șeful lor este paternalist este  $b = 38,5$ ; Scorul mediu al gradului în care personalului îi este teamă să-și exprime dezacordul față de șefi a condus la un *indicele al distanței ierarhice (PD) = 58,8*. Luând valori cuprinse între zero (distanță ierarhică redusă) și o sută (distanță ierarhică foarte mare) rezultă că în cazul organizațiilor cercetate indicele PD =59 ceea ce semnifică o distanță mare față de putere. Acest indice simbolizează influența managerilor asupra angajaților, stratificarea socială și inegalitatea;

- *indicele de control al incertitudinii (UAI)*. Pentru determinarea UAI se utilizează întrebări referitoare la starea de nervozitate sau reținerile personalului angajat, perioada de timp cât angajații preconizează că vor mai rămâne în organizație, precum și asupra gradului în care regulile pot fi încălcate. Teoretic controlul incertitudinii poate oscila între - 150 și +300. Cifra constantă de 300 este menită să ajute la obținerea unui indice cu valori cuprinse între 8 (Singapore) și 112 (Grecia). La nivelul populației cercetate s-a calculat: scorul mediu al gradului de nervozitate și reținere al personalului pentru care a rezultat  $a = 3,3$ ; scorul mediu celor care estimează că vor să lucreze în continuare în organizație  $b = 3,6$ ; scorul mediu referitor la gradul de încălcare al regulilor care este  $c = 2,7$ , care înlocuite au condus la *indicele de control al incertitudinii (UAI) = 83,4*. În cazul organizațiilor cercetate UAI = 84



semnifică un control al incertitudinii ridicat. Acest indice simbolizează anxietatea, agresiunea (sau opusul apatiei) și se raportează la nevoia de structură și formalizare, teama de asumare a riscurilor. În cadrul mediului economic românesc, în continuă schimbare, dar și pe fondul restructurărilor generate de criză și de diminuare a finanțărilor în cadrul acestor organizații este ușor de înțeles că angajații vor să controleze această incertitudine;

- *indicele individualismului (IDV)*, inițial calculat în studiile lui Hofstede împreună cu cel al masculinității, în ultimele versiuni utilizează scorurile medii ale răspunsurilor la întrebări referitoare la importanța pe care o acordă angajații diferitelor caracteristici ale muncii. Se estimează că eroarea medie a valorilor obținute este de plus sau minus 5 puncte. Valorile obținute la aceste scoruri medii au fost a =3,6; b =4,6; c =3,4 și d =4,1. Înlocuind aceste valori în formula generală obținem: *Indicele individualismului (IDV) = 38,1*. În cazul organizațiilor nonguvernamentale cercetate nivelul IDV =38 semnifică un individualism scăzut, mentalitatea fiind mai degrabă una comunitară. Acest indice simbolizează identitatea de sine, relația dintre individ, organizație și societate în general;

- *indicele masculinității (MAS)* utilizează scorurile medii ale răspunsurilor la întrebări referitoare la importanța pe care o acordă angajații unor caracteristici ale muncii. Valorile obținute la aceste scoruri medii au fost: a =3,6; b =3,4; c =3,7 și d =4,5, ceea ce a condus la *indicele masculinității (MAS) = 25,3*. În cazul organizațiilor cercetate MAS = 25 semnifică o masculinitate scăzută. Acest indice simbolizează asigurarea personalității, punerea în evidență a diferențelor sociale și a rolului sexelor.

Ținând cont de aceste valori culturale întâlnite în cadrul organizațiilor cercetate și de tendințele pe plan mondial se pot trage o serie de concluzii, și anume: entitățile organizaționale neguvernamentale din România au un stil de conducere autocrat, în dezavantajul inițiativei individuale; acestea sunt înzestrate cu o cultură feminină asociată cu un puternic control al incertitudinii; solidaritatea grupului este încă importantă, chiar și în raport cu binele individual; datorită organizării birocratice și piramidale, atunci când va apărea o problemă de organizare, românii o vor rezolva apelând la ierarhie, spre deosebire de englezi care apelează la negocieri orizontale și germanii care apelează la reguli de procedură; de asemenea, o mare distanță ierarhică antrenează un mod de gândire mai degrabă politic decât strategic, dar și o personalizare a sistemului de planificare și gestiune, adesea planificarea fiind formală.

De asemenea în cazul cercetării au fost stabilite **practicile culturale și influența acestora asupra managementului organizației Salvați copiii România.**

Din punct de vedere cultural organizația analizată se caracterizează prin următoarele trăsături: este o organizație puternică și de succes, fiind printre cele mai influente organizații nonguvernamentale internaționale; cultura organizației Salvați Copiii s-a integrat în cultura națională; valorile, profilurile sociale sunt încă într-o fază de formare, bunele practici au fost implementate prin benchmarking în cadrul filialei românești; misiunea și obiectul de activitate vizează un domeniu delicat, membrii salariați și voluntarii organizației fiind pătrunși de particularitățile culturii ajutorării celor aflați în nevoie.

Studiul efectuat arată că având în vedere configurația, organizația „Salvați copiii” poate fi inclusă în rândul culturilor de tip templu, caracterizate prin: dimensiunea organizației; organizația se împarte în mai multe departamente, care formează și coloanele pe care se sprijină templul și în cadrul cărora apar subculturi; valorile și perspectivele sunt date de "acoperișul" templului, sunt clare, exprimate în scris; disciplina, respectarea procedurilor, a regulamentelor de ordine interioară sunt linii directoare ale comportamentului angajaților; indivizilor le este oferită posibilitatea unei specializări profesionale.

Dacă se ține cont de felul tranzacției prin care individul este legat de organizație, profilul organizațional tinde spre o cultură de tipul mecanismului birocratic și funcționează în baza unui contract formal, cu modalități precise de control al activității salariaților și cu forme și raporturi ierarhice precise.

În cadrul organizației „Salvați copiii” s-a constatat existența mai multor subculturi: *subcultura voluntarilor* (se diferențiază prin tendință spre individualism în cadrul echipei, dar în ansamblu mentalitatea este mai degrabă comunitară); *subcultura din care fac parte angajații permanenți* (s-ar putea împărți din nou în două angajații care lucrează nemijlocit pentru îndeplinirea misiunii organizației și cei care lucrează în departamentele tehnice cu rol de susținere).

O atenție deosebită s-a acordat activității de voluntariat considerată ca fiind o formă specifică de cultură organizațională care a fost tratată în capitolul V al tezei intitulat **CULTURA VOLUNTARIATULUI ÎN ENTITĂȚILE ORGANIZAȚIONALE NEGUVERNAMENTALE.**

Legea voluntariatului din România definește voluntariatul ca fiind activitatea de interes public desfășurată în domenii, cum sunt: asistența și serviciile sociale, protecția drepturilor omului, medico-sanitar, cultural, artistic, educativ, de învățământ, științific, umanitar, religios, filantropic, sportiv, de protecție a mediului, social și comunitar, de persoane fizice, denumite voluntari, în cadrul unor raporturi juridice, altele decât raportul juridic de muncă (anexa 5.1. din teză).

Activitatea de voluntariat are la bază un contract de voluntariat care este o convenție cu titlu gratuit, încheiată între o persoană fizică, denumită voluntar, și o persoană juridică, denumită beneficiarul voluntariatului, în temeiul căreia prima se obligă față de a doua să presteze o activitate de interes public fără a obține o contraprestație materială.

Voluntari pot fi acele persoane care doresc să desfășoare o activitate în interesul comunității indiferent de rasă, culoare, etnie, vârstă, sex sau orientare sexuală, convingeri politice sau religioase, deficiențe fizice/psihice, stare civilă, situație economică, sau orice alt asemenea criteriu. Aceștia își desfășoară activitatea pe baza unui program de voluntariat prin care se urmărește: intensificarea serviciilor pe care organizația le oferă voluntarilor și beneficiarilor; creșterea numărului beneficiarilor serviciilor organizației; intensificarea legăturilor cu comunitățile locale; oferirea oportunității membrilor comunității locale de a fi implicați activ în organizație etc. Orice program de voluntariat își propune unele obiective: să implice voluntari care posedă interese, aptitudini culturale și de comunicare în activitatea de voluntariat; desfășurarea unui proces de selecție în vederea înscrierii voluntarilor în O.N.G.-uri; să furnizeze instruirea necesară îndeplinirii în bune condiții a activităților propuse etc.

Voluntarii au anumite drepturi (dreptul de a fi voluntar indiferent de rasă, religie, sex, naționalitate, dizabilități, stare civilă, orientare sexuală, vârstă, caracteristici genetice, limbă, opinii politice, proprietate, etc.; dreptul de a-i fi respectată integritatea fizică și mentală; dreptul la confidențialitate și protecția datelor personale; dreptul la libertatea gândirii, conștiinței și propriei religii etc.) și anumite responsabilități (de a considera voluntariatul ca un angajament serios; de a comunica aptitudinile și posibilitățile reale de care dispune; de a oferi informații în legătură cu programul disponibil, cum poate fi contactat; de a fi dispus să învețe; de a fi o persoană pe care se poate conta și care să-și respecte angajamentul făcut etc.) în contextul activităților de voluntariat pe care le desfășoară. Relația dintre voluntari și organizații este una de reciprocitate, în cadrul căreia voluntarii oferă energie, timp și implicare și primesc informații, deprinderi și experiență.

Drepturi au și organizațiile și instituțiile în relația lor cu voluntarii (de a angaja și renunța la angajamente voluntare; de a cere respect și confidențialitate față de clienți; de a solicita voluntarului să fie deschis și onest în ceea ce privește motivațiile și scopurile sale; de a cere voluntarului să înțeleagă ceea ce presupune sarcina respectivă înainte de a o alege etc.), dar și responsabilități (să ofere oportunități egale și evaluări competente persoanelor interesate să se implice în activități de voluntariat; să încredințeze voluntarilor sarcini care să respecte pregătirea și experiența lor, atât cea personală cât și cea profesională, precum și interesele lor

personale; să ofere voluntarilor o descriere corespunzătoare a sarcinilor, responsabilităților și rolului în cadrul organizației, să-i orienteze în mod corespunzător etc.), între acestea existând o strânsă corelație.

Activitatea de voluntariat în O.N.G.-urile din România este reglementată de Legea nr. 195/2001 - Legea voluntariatului, corectată cu modificările ulterioare (anexa 5.1. din teză).

Această lege a fost completată și modificată printr-o serie de acte normative elaborate ulterior, și anume: Legea voluntariatului în România (varianta anterioară anului 2006), Legea voluntariatului versiunea 2006, Legea voluntariatului în România (în vigoare), Ordonanța nr. 58 din 22 august 2002 pentru modificarea și completarea Legii voluntariatului nr. 195/2001, publicată în Monitorul Oficial nr. 642 din 30 august 2002, Legea nr. 629/2002 publicată în Monitorul Oficial nr. 848/25.11.2002, Lege Nr. 481 din 8 noiembrie 2004 privind protecția civilă publicată în: Monitorul Oficial Nr. 1094 din 24 noiembrie 2004, Hotărârea nr. 1.579 din 8 decembrie 2005 pentru aprobarea Statutului personalului voluntar din serviciile de urgență voluntare, Ordinul nr. 160 din 23/02/2007 pentru aprobarea Regulamentului de planificare, organizare, desfășurare și finalizare a activității de prevenire a situațiilor de urgență prestate de serviciile voluntare și private pentru situații de urgență, Hotărârea nr. 160 din 14/02/2007 pentru aprobarea Regulamentului privind portul, descrierea, condițiile de acordare și folosire a uniformei, echipamentului de protecție și însemnelor distinctive ale personalului serviciilor pentru situații de urgență voluntare/private, Ordinul Nr. 718 din 30 iunie 2005 pentru aprobarea Criteriilor de performanță privind structura organizatorică și dotarea serviciilor voluntare pentru situații de urgență, Ordinul nr. 195 din 20 aprilie 2007 privind modificarea și completarea Ordinului ministrului administrației și internelor nr. 718/2005 pentru aprobarea Criteriilor de performanță privind structura organizatorică și dotarea serviciilor voluntare pentru situații de urgență, Hotărârea de Guvern nr. 1317 din 27 octombrie 2005 privind sprijinirea activităților de voluntariat în domeniul serviciilor de îngrijire la domiciliu pentru persoanele vârstnice, Ordinul nr. 439 din 21 mai 2002 pentru aprobarea organizării acțiunii de voluntariat în domeniul protecției mediului, Hotărârea nr. 77 din 23/01/2003 privind instituirea unor măsuri pentru prevenirea accidentelor montane și organizarea activității de salvare în munți.

Între voluntari și personalul entității organizaționale neguvernamentale se stabilesc o serie de relații de intercondiționare.

Implicarea voluntarilor în programele organizației nu este o simplă anexă pe care o alipim la vechea structură, deoarece planificarea programelor de lucru cu voluntari este o sarcină care necesită atenție și considerație și sub aspectul relației voluntarilor cu restul

angajaților, iar această planificare trebuie să vină din partea directorului executiv. Voluntarii nu lucrează într-un departament singular al organizației, ei fiind distribuiți în funcție de nevoi în mai multe departamente/programe ale organizației. Astfel, relațiile lor cu restul angajaților nu sunt doar tangențiale. Așadar colaborarea este esențială, de ea depinzând eficiența îndeplinirii obiectivelor și calitatea muncii.

Pentru o colaborare fructuoasă, trebuie eliminate barierele de comunicare, neînțelegerile și prejudecățile pe care le au unii despre voluntari și angajați. Cauzele problemelor care apar între cele două părți se datorează cel mai adesea neclarităților asupra propriului rol și asupra atribuțiilor celeilalte părți (voluntari, respectiv angajați). De aceea, un rol esențial revine în instruirea prealabilă a ambelor părți privind colaborarea, dar în special a angajaților.

În relația stabilită între voluntari și angajații O.N.G.-urilor pot apărea temeri de ambele părți, și anume: *temeri frecvent întâlnite în rândul voluntarilor; temeri frecvent întâlnite în rândul angajaților.*

Temerile pot fi legate de probleme de natură organizațională, precum probleme de etică, profesionalism sau supervizare a voluntarilor, precum și simple temeri de natură personală, de altfel nejustificate, care apar datorită situației de colaborare relativ nouă la care sunt supuși.

Realizarea unei colaborări de succes între salariați și voluntari are la bază următoarele principii: *principiul planificării inițiale; principiul asistenței continue pe parcurs.*

O bună relație între voluntari și entitățile organizaționale neguvernamentale se bazează pe motivarea corespunzătoare a voluntarilor ținând cont însă și de factorii care influențează motivația (anexa 5.2. și 5.3. din teză).

Cele mai importante modele privind motivarea voluntarilor au la bază următoarele teorii:

- Teoria altruismului. Fie că acceptăm sau nu existența altruismului ca atare, foarte mulți voluntari menționează ca motiv principal al implicării lor în activități de voluntariat dorința de a-i ajuta pe cei din jur fără a aștepta nimic în schimb. Altruismul este unul dintre cei mai importanți factori motivaționali ai implicării în activități de voluntariat, context în care altruismul și voluntariatul devin răspunsuri creative la provocările pe care noul mileniu le lansează umanității;

- Teoria instrumentalistă se află la polul opus teoriei bazate pe altruism ca factor motivant și arată că o persoană este motivată să acționeze doar dacă prin această acțiune va avea ceva important de obținut. Potrivit acestei teorii, înainte de a se implica în orice activitate voluntarul își va pune anumite întrebări la care va oferi potențiale răspunsuri bazate pe

așteptările sale concrete de la aceste activități. Prin urmare, această teorie sugerează că voluntarii vin nu doar cu dorința de a da, dar și cu așteptarea de a dobândi. În anumite cazuri voluntarii știu exact care este rezultatul dorit. Uneori, însă, voluntarul are doar o idee mai mult sau mai puțin clară despre posibilele avantaje conferite de implicarea sa în activitatea de voluntariat. În ambele cazuri este la fel de important ca așteptările să fie reciproc descoperite, clarificate, înțelese și acceptate ca punct de pornire ale unei relații fructuoase între voluntar și organizație (anexa 5.2. din teză);

- Teoria întăririi a fost fondată de profesioniști care sunt de părere că motivația poate fi influențată, modelată sau modificată, mai ales în cazul voluntariatului. Aceștia sunt adepții teoriei întăririi. Astfel, dacă un anumit comportament - de exemplu implicarea ca voluntar într-un eveniment ce are ca scop soluționarea unei probleme existente în comunitate - este sprijinit, încurajat, chiar lăudat, este foarte probabil ca în viitor persoana respectivă să se implice din nou. Conform acestei teorii, esența teoriei este faptul că prevede ca sarcina coordonatorului de voluntari să fie găsirea modalităților potrivite pentru a încuraja și pune mereu în evidență valoarea efortului depus de voluntari;

- Teoria lui Maslow arată că există cinci nivele distincte ale nevoilor umane: nevoi fizice (hrană, oxigen etc.), de siguranță, de relaționare, de stimă de sine și recunoaștere a valorii personale și de auto-împlinire. Fiecare persoană se află la diferite nivele ale acestei scări. Ca și voluntarii ei vor fi motivați, deci, de lucruri diferite. Arta coordonatorului de voluntari constă tocmai în a identifica cel puțin una dintre acele nevoi care sunt neîmplinite și chiar construirea unei hărți a nevoilor membrilor echipei. Există câteva posibilități de utilizare a teoriei lui Maslow prin aplicarea acesteia în procesul de motivare a voluntarilor, și anume: dacă voluntarul este preocupat de nevoile de bază, atunci trebuie să identificăm acele resurse în cadrul proiectului care să permită oferirea unor beneficii tangibile; dacă programul se desfășoară într-o zonă periculoasă, care pune probleme de securitate, este nevoie să se caute soluții pentru minimizarea riscurilor; dacă nevoile de relaționare sunt cele neîmplinite, atunci sunt foarte motivante oportunitățile de lucru în echipă, de integrare într-un sistem deja existent, de socializare; pentru un voluntar care are nevoie să își cultive stima de sine se pot crea diferite ocazii în care să îi fie recunoscute și apreciate (în public sau în cadru restrâns) calitățile și să fie evidențiat aportul său la îndeplinirea sarcinilor echipei, să îi amintim faptul că este un membru important al comunității care se implică în rezolvarea problemelor; acelor voluntari care au nevoi de auto-împlinire, trebuie să le creăm cadrul adecvat în care să aibă posibilitatea să își valorifice talentul sau cunoștințele participând la desfășurarea activităților;

- Teoria nevoilor învățate. Având în vedere faptul că fiecare este motivat de acele nevoi care nu sunt încă împlinite, o strategie cu șanse considerabile de succes este aceea de a descoperi în fiecare voluntar acele calități neevidențiate, oferindu-i apoi o activitate care să permită nu doar utilizarea acelor calități, ci și dezvoltarea și perfecționarea acestora. Astfel McClelland propune teoria nevoilor învățate pe cale culturală și arată că există trei categorii de motive ale comportamentului uman: nevoia de auto-realizare; nevoia de afiliere; nevoia de putere. Cel mai adesea, una dintre aceste nevoi este predominantă la un moment dat și într-un context specific. Este important de reținut că motivația este aceea care oferă energia necesară realizării comportamentului. De aceea, coordonatorii de voluntari trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte: nevoia echipei de persoane din toate cele trei categorii; înclinația naturală a fiecăruia de a acționa în direcția satisfacerii nevoii care predomină în momentul respectiv; necesitatea diversificării sistemului de motivare a voluntarilor, întrucât fiecare persoană este motivată de lucruri diferite (anexa 5.3. din teză);

- Teoria așteptărilor a fost formulată de Victor Groom și subliniază faptul că dacă realitatea nu se ridică la nivelul așteptărilor, oamenii se vor de-motiva! În contextul acestei teorii este foarte important: să fie expuse foarte clar așteptările pe care le are atât voluntarul de la experiența sa de voluntariat, cât și așteptările pe care organizația le are de la voluntari; să se găsească cea mai adecvată cale de negociere pentru a minimiza efectul eventualelor diferențe; să nu se promită niciodată mai mult decât se poate oferi în realitate; să nu se cosmetizeze realitatea în momentul recrutării voluntarilor - în momentul descoperirii adevărului voluntarul va fi dezamăgit; să se explice de la început misiunea și orientarea organizației; să se prezinte clar responsabilitățile, drepturile și îndatoririle voluntarului; să se clarifice orice restricții, limitări etc.

O problemă deosebită, atât teoretic, cât și practic este găsirea unor modele de comensurare a activității desfășurate de voluntari, deoarece voluntariatul este dimensionabil și creează o valoare economică semnificativă în economia oricărei acțiuni – având în vedere faptul că voluntarii dețin un procent semnificativ din forța de muncă existentă în fiecare țară.

Există mai multe modalități de comensurare a valorii economice a activității depuse de voluntari, și anume:

- *la nivel local, pentru comensurare se folosește "salariul minim" și se utilizează formula propusă de entitatea organizațională Barnados din Irlanda, potrivit căreia valoarea economică a activității de voluntariat este un produs între numărul de ore lucrate de voluntari lunar și salariul minim aferent unei ore lucrate de voluntar (formula 5.1. din teză);*

- *la nivel național, pentru comensurare se folosește „salariul mediu” pe baza căruia se*

calculează „valoarea de înlocuire”. Formula de calcul este cea propusă de entitatea organizațională neguvernamentală VDS din Scoția potrivit căreia valoarea economică a activității de voluntariat/de înlocuire are în vedere numărul de ore lucrate de voluntari lunar/numărul zilelor de voluntariat, salariul mediu aferent unei ore lucrate de voluntar/unei zile lucrate de voluntar, partea costurilor orare adăugate de angajator/costurilor zilnice adăugate de angajator, procentul din cheltuielile generale ale angajatorului (formula 5.2. din teză);

- *metoda VIVA* aplicată în Anglia conform căreia pentru a stabili valoarea economică a activității desfășurate de voluntari, organizațiile de voluntari trebuie să găsească o activitate echivalentă pe piața muncii pentru a putea lua în calcul salariul mediu de piață;

- *metoda comensurării valorii timpului de voluntariat* care prezintă mai multe variante:

a) Varianta costurilor cu oportunitatea de lucru care pornește de la întrebarea: Cât ați câștiga dacă lucrați ore suplimentare în loc de a face muncă voluntară?. Această variantă echivalează valoarea orei de voluntariat cu salariul real pe care voluntarul îl primește la locul său actual de muncă. Dacă nu este angajat, varianta echivalează valoarea orelor de voluntariat cu ceea ce voluntarul constată că este „o compensare rezonabilă” pentru activitatea pe care o execută;

b) Varianta costurilor cu oportunitatea timpului de agrement care pornește de la întrebarea: Cât ar costa compensarea rezonabilă pe care o presupuneți pentru această activitate dacă urma să fie plătită în locul activității de voluntariat?. Varianta echivalează valoarea orei de voluntariat cu rata medie rezonabilă de compensare indicată de către voluntari. Calculele sunt realizate în baza propunerilor voluntarilor în termeni de câștig financiar, dacă se execută activități plătite în loc de o activitate de voluntariat;

c) Varianta costurilor de înlocuire pornește de la întrebarea: De câte persoane ar avea nevoie organizația să angajeze pentru a efectua o cantitate de lucru executată de către voluntari și cât ar plăti organizația pentru munca lor? Această variantă echivalează valoarea orei de voluntariat cu suma pe care organizația care beneficiază de activitatea de voluntariat ar trebui să o plătească personalului pe care l-ar angaja să execute activitatea desfășurată de către voluntari;

d) Varianta salariilor din industrie pornește de la întrebarea: Dacă un voluntar execută activități de întreținere, cu cât se plătește ora de întreținere pe piață? Această variantă echivalează valoarea orei de voluntariat cu nivelul mediu plătit în industria activității de voluntariat.

Fiecare dintre cele patru variante descrise anterior are consecințe atât pozitive, cât și negative. Alegerea variantei de calculare trebuie să se bazeze pe scopul calculului și grupul specific pe care îl vizează rezultatele. Tipul informațiilor necesare pentru a putea efectua astfel de calcule este asemănător pentru toate cele patru metode. Datele de bază necesare includ numărul de voluntari, numărul orelor de voluntariat, tipul activităților executate,



profesia actuală și salariul voluntarilor, numărul orelor de voluntariat per activitate per voluntar. Odată ce există astfel de date, se pot folosi toate metodele pentru a evidenția diferite aspecte aferente măsurării valorii economice a voluntariatului, calculând echivalentul financiar al orei de voluntariat.

Toate măsurile propuse în cadrul A.E.V. 2011 privind valoarea economică a activității de voluntariat pot fi structurate în: măsuri care vizează productivitatea resursei umane; măsuri de eficientizare a programului de voluntariat; sporirea măsurilor de asistență a comunității.

Activitatea de voluntariat se desfășoară pe baza unui program de voluntariat analizat în mod deosebit pentru o serie de țări din Uniunea Europeană. Astfel au fost analizate activitățile de voluntariat desfășurate în: Olanda, proiectele începute în anul 2002 și îndeosebi proiectul MOVISIE (2009-2012) care se referă la Legea de sprijin social, ce constituie un cadru legal pentru a încuraja guvernele locale să sprijine voluntariatul; Irlanda, proiectul „Umplerea lacunei” care urmărește crearea sprijinului pentru organizațiile care implică voluntariat. Acesta este considerat a fi un exemplu de cele mai bune practici privind infrastructura de voluntariat în sensul stabilirii instrumentelor inovative pentru sprijinirea centrului de voluntariat în recrutarea voluntarilor și în armonizarea corectă a solicitărilor entităților organizaționale neguvernamentale cu oportunitățile voluntarilor ținând cont de calificările și cunoștințele acestora; Suedia, proiectul „Moduri inovative de implicare a tinerilor în voluntariat”, are drept scop crearea de noi baze unice de întâlnire pentru persoane din diferite medii sociale, geografice și culturale la nivel local, regional, național și internațional; Bosnia-Herțegovina, proiectul SEEYN se referă la crearea unei infrastructuri a voluntariatului în Europa de Sud și de Est având trei obiective principale: luarea la cunoștință a valorii voluntariatului de către guverne; promovarea voluntariatului printre tineri; sporirea capacităților entităților organizaționale neguvernamentale care promovează voluntariatul etc.

Au existat și o serie de proiecte și programe de voluntariat interregionale și interțări, cum sunt: SPES condus de Italia, Pro Vobis condus de România, C.A.R.D.O condus de Slovacia, ÖKA condus de Ungaria și Slovenska Filantropija condus de Slovenia, INCLUDE condus de Uniunea Europeană etc. Utilizându-se informațiile obținute în capitolele precedente privind entitatea organizațională neguvernamentală „Salvați copiii” România la finele acestui capitol a fost realizat un studiu de caz privind activitatea de voluntariat în cadrul acestei organizații. Pentru început au fost prezentate activitățile desfășurate de această organizație în cadrul Anului European al Voluntariatului 2011 organizat în România. Având în vedere obiectivele acestei manifestări s-au stabilit următoarele priorități naționale pentru AEV 2011, grupate astfel: depunerea de eforturi în favoarea creării unui mediu propice voluntariatului în

România; abilitarea organizatorilor de activități de voluntariat să amelioreze calitatea activităților de voluntariat; recunoașterea activităților de voluntariat; creșterea gradului de sensibilizare cu privire la valoarea și importanța voluntariatului prin plasarea voluntariatului pe agenda publică prin comunicarea pe canale diverse și prin mesaje diferite pentru a crește gradul de sensibilizare cu privire la valoarea și importanța voluntariatului pentru societatea românească.

Organizația „Salvați copiii” România s-a implicat direct în acțiunile specifice AEV 2011 și a susținut derularea lor conform Planului Național AEV 2011 în România prin crearea platformei online de gestionare a cererii și ofertei de voluntariat la nivel național. Organizația „Salvați copiii” România a creat platforma [www.evoluntar.ro](http://www.evoluntar.ro), un serviciu gratuit care facilitează legătura dintre persoanele active la nivelul comunității și proiecte, organizații / instituții care lucrează cu voluntari, precum și prin elaborarea unui ghid de bune practici în lucrul tinerilor voluntari cu copiii din instituții elaborat în cadrul unui proiect conceput și derulat de voluntari denumit: "O viață mai fericită pentru copiii din instituții" (ghid).

În ghid se prezintă recomandările și sugestiile formulate, activitățile derulate și metodele de lucru utilizate de tinerii voluntari ai Organizației „Salvați copiii” România, implicați în activitatea de informare a copiilor din centrele de plasament. Sunt exemple de bună practică oferite de voluntarii liceeni și studenți activi care, timp de un an, au implementat proiectul „O viață mai fericită pentru copiii din instituții”.

Ghidul propune o abordare inovativă privind metodele de lucru folosite în vederea dezvoltării abilităților sociale ale copiilor din centrele de plasament. Acest ghid a fost întocmit utilizându-se rapoartele și observațiile tinerilor voluntari. Concluziile și recomandările acestui ghid au ajuns în atenția Comitetului ONU privind Drepturile Copilului de la Geneva, prin includerea lor în cuprinsul Raportului Alternativ elaborat de Salvați Copiii și prezentat organismului internațional amintit.

La finele cercetării științifice realizate au fost abordate probleme legate de managementul entității organizaționale în capitolul VI al tezei, și ultimul, intitulat **MANAGEMENTUL ENTITĂȚILOR ORGANIZAȚIONALE.**

Pentru început au fost tratate probleme privind știința managementului, managementul științific, managementul pragmatic și legăturile dintre acestea (fig. 6.1., tab. 6.1., tab. 6.2. din teză). Având în vedere opiniile din literatura de specialitate, în continuare a fost tratat procesul de management în entitățile organizaționale ca fiind „...*un ansamblu al fazelor, în procesele prin care se determină obiectivele (organizației n.n.) și ale subsistemelor încorporate, resursele și procesele de muncă necesare realizării lor și executanții acestora, prin care se integrează și*

*controlează munca personalului folosind un complex de metode și tehnici în vederea îndeplinirii cât mai eficiente a rațiunilor care au determinat înființarea respectivei organizații”.*

Principalele caracteristici ale procesului de management în entitățile organizaționale sunt: **dinamismul; flexibilitatea; ciclicitatea.**

Derularea procesului de management presupune parcurgerea următoarelor etape, și anume: **etapa inițială; etapa intermediară; etapa finală.**

Procesul de management presupune existența unor sisteme de management în al căror conținut se includ elementele componente care au fost tratate separat.

Pornind de la teoria generală a sistemelor, *sistemul de management* poate fi definit ca *ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional din cadrul entității organizaționale, prin intermediul căruia se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management, în vederea obținerii unei eficacități cât mai mari.* El reprezintă totalitatea elementelor componente și a relațiilor dintre ele, structurate într-un cadru organizatoric pentru atingerea obiectivelor, exprimă un raport social de tipul sistem conducător – sistem condus.

Subsistemele sistemului de management (fig. 6.2. din teză) sunt: *subsistemul organizatoric*, este componenta cea mai concretă a sistemului de management, fiind definit ca ansamblul elementelor de natură organizatorică ce asigură cadrul, combinarea, divizarea și funcționalitatea proceselor de producție în scopul îndeplinirii obiectivelor previzionate ale entității organizaționale. Acesta reprezintă structura de rezistență a managementului și se concretizează în organizarea formală și organizarea informală; *subsistemul decizional*, cel mai activ element al sistemului de management, desemnează ansamblul deciziilor adoptate și aplicate în cadrul entității organizaționale corespunzător sistemului de obiective urmărite și configurației ierarhiei manageriale. Având ca principală componentă decizia managerială, acesta permite exercitarea tuturor funcțiilor managementului, fiind puternic condiționat de calitatea celorlalte componente ale sistemului de management; *subsistemul informațional* pune ordine într-un domeniu de gândire teoretică, reglementează, sistematizează, clasifică, ordonează într-un domeniu al științei ori activităților practice sau face ca o anumită activitate practică să se desfășoare eficient, potrivit obiectivelor urmărite. *El constituie ansamblu ierarhizat de procese informaționale prin intermediul cărora se asigură conexiunile informaționale dintre sistemul de conducere și sistemul condus, fiind alcătuit dintr-un set de metode și proceduri destinate colectării, procesării, stocării și distribuirii informațiilor care vor sta la baza conceperii planurilor, a adoptării deciziilor, a coordonării și a controlului;* *subsistemul metodologic*, cuprinde ansamblul metodelor, tehnicilor și procedurilor folosite în

managementul unei entități organizaționale care se caracterizează prin complexitate și formalizare, participând la exercitarea funcțiilor managementului și la sporirea raționalității și eficienței proceselor de management, funcțiilor managementului și la sporirea raționalității și eficienței proceselor de management. În perioada contemporană, acesta are o pondere bună - superioară în ansamblul elementelor manageriale, fiind o componentă atât a științei managementului, cât și a managementului științific. Amplificarea, funcționalității și competitivității entității organizaționale în contextul internaționalizării actuale este rezultatul progreselor sensibile în planul conceperii și operaționalizării instrumentarului managerial al entității organizaționale.

Pot fi enumerate, pentru entitățile organizaționale neguvernamentale, următoarele sisteme de management: *sistemul de management prin obiective*, este cel mai cunoscut și mai utilizat sistem de management, a cărui fundamentare și dezvoltare sunt legate de numele lui P. Drucker în lucrarea sa *The Practice of Management*; *sistemul de management pe produs*, obligă la îmbunătățirea performanțelor produselor din entitățile organizaționale, oferite pe piață și la introducerea unor noi produse și servicii astfel încât să răspundă cerințelor consumatorilor; *sistemul de management prin bugete*, are în vedere faptul că pornind de la considerentul că, în economia de piață, instrumentul consacrat care asigură obținerea unor rezultate financiare favorabile îl constituie bugetul; *sistemul de management prin excepții*, a fost sugerat pentru prima dată de F. Taylor și se fundamentează pe concepția sistemică, respectiv pe analiza și optimizarea funcționării unui sistem prin divizarea acestuia pe subsisteme componente. Este un sistem de identificare și comunicare ce semnalează managerului când este necesară intervenția sa, având drept scop simplificarea procesului de management pe fiecare nivel ierarhic, necesitând implicarea managerului doar în probleme importante. Managementul prin excepții reprezintă *un sistem simplificat de management bazat pe vehicularea ascendentă selectivă a informațiilor care reflectă abateri de la limitele de toleranță stabilite și pe concentrarea celor mai buni manageri în zonele decizionale și operaționale cheie pentru competitivitate*; *sistemul de management participativ*, reprezintă un sistem de management modern, necesitatea promovării sale fiind determinată de modificările din societate, de ritmul rapid al înnoirilor în tehnică și tehnologie care implică antrenarea în activitatea managerială a tot mai mulți specialiști, creșterea dimensiunii și complexității entității organizaționale care a complicat procesul managerial, creșterea nivelului de cultură, educație și pregătire profesională a angajaților. Sistemul de management participativ presupune exercitarea de către un grup de manageri și executanți a principalelor procese de management, având ca obiective specifice: punerea în valoare a gândirii colective și

capacității creatoare a tuturor angajaților, perfecționarea procesului de stabilire a obiectivelor și fundamentarea științifică a deciziilor, lărgirea orizontului de cunoaștere a întregului personal din cadrul entității organizaționale, ridicarea nivelului calitativ al muncii și creșterea gradului de integrare a indivizilor în colectivul de muncă și organizație; *sistemul de management prin proiecte*, a fost conceput ca o formă de răspuns al managementului la amploarea actuală a progresului tehnico-științific, fundamentat și aplicat pentru prima dată în S.U.A. de specialiștii de la N.A.S.A. El reprezintă un sistem de management cu o durată de acțiune limitată, concepută în vederea soluționării unor probleme complexe, cu un puternic caracter inovațional care implică aportul unei game largi de specialiști integrați temporar într-o rețea organizatorică autonomă. Managementul proiectelor în entitățile organizaționale neguvernamentale presupune parcurgerea următoarelor etape: *precizarea scopului proiectului; determinarea duratei proiectului; stabilirea resurselor umane; precizarea altor resurse; comensurarea riscului; stabilirea bazei informaționale; managementul calității proiectelor.*

Concret aplicarea managementului prin proiecte internaționale în entitatea organizațională neguvernamentală presupune: identificarea, analiza și elaborarea proiectelor; programarea activităților din proiect; monitorizarea proiectelor și evaluarea rezultatelor acestora.

În cadrul managementului entităților organizaționale problema entităților organizaționale neguvernamentale sub aspectul managementului a fost tratată separat. Managementul entităților organizaționale neguvernamentale reprezintă o ramură a managementului general, care studiază modul în care comportamentul managerilor dintr-o entitate organizațională neguvernamentală poate influența utilizarea eficientă a resurselor ei, în vederea atingerii obiectivelor țintite.

Studiul managementului entităților organizaționale neguvernamentale presupune cercetarea acelor elemente specifice acestora care le diferențiază de instituțiile administrației publice și de organizațiile orientate spre profit. Managementul entităților organizaționale neguvernamentale își propune să identifice astfel de situații și oferă unele soluții pentru probleme ale organizațiilor din sector. Ele nu pot fi decât generale și vor trebui adaptate pentru diferite tipuri de organizații, dar sunt utile pentru aproape orice organizație nonguvernamentală.

Procesul managerial aferent entităților organizaționale neguvernamentale poate fi abordat și din perspectiva funcțiilor manageriale. Conținutul activităților desfășurate în cadrul procesului de management, poate fi structurat pe funcții ale managementului, și anume: **funcția de previziune** cuprinde un ansamblu de activități prin care se asigură identificarea tendințelor existente, prefigurarea proceselor și fenomenelor viitoare, stabilirea obiectivelor de îndeplinit și a resurselor necesare. Odată obiectivele stabilite, managerul va trece la

elaborarea și dezvoltarea de previziuni necesare pentru atingerea lor, proces cunoscut sub denumirea de previzionare. Transpunerea în practică a funcției de previziune presupune ca managerul să țină cont de unele cerințe esențiale, și anume: condițiile actuale și cele viitoare să fie apreciate obiectiv și fundamentate științific; în elaborarea previziunilor, să se asigure suplețe și realism; în conceperea obiectivelor, să se asigure participarea specialiștilor din organizație și, la nevoie, și a unor consultanți din afară; anticiparea climatului organizațional și a condițiilor locale, naționale, internaționale în care își va desfășura activitatea organizația etc.; **funcția de organizare** presupune un proces de grupare, de armonizare și mobilizare a resurselor și activităților pentru obținerea rezultatelor finale, stabilite prin obiective, în mod eficace și eficient, prin implementarea planurilor și strategiei elaborate în acest scop. Pentru a asigura eficacitate și eficiență în realizarea funcției de organizare, managerul trebuie să aibă permanent în vedere unele cerințe esențiale, între care enumerăm: aplicarea cu rigurozitate a principiilor de management organizațional (prioritatea obiectivelor, unitatea de decizie și acțiune, raportul autoritate / responsabilitate, cu accent pe delimitarea precisă a responsabilităților); tratarea sistematică a elementelor organizaționale ale acesteia; asigurarea dinamismului organizării manageriale și a componentelor de bază ale acestuia; **funcția de coordonare** reprezintă procesul de influențare a acțiunilor individuale sau colective a resurselor umane dintr-o entitate organizațională neguvernamentală în vederea realizării obiectivelor propuse. Acțiunea de coordonare a managementului are menirea de a asigura armonizarea și sincronizarea acțiunilor individuale și colective din cadrul organizației și orientarea acestora spre îndeplinirea obiectivelor, în condiții de profitabilitate maximă. Coordonarea, ca funcție a managementului entității organizaționale neguvernamentale, este necesară datorită influențelor pe care le resimte entitatea organizațională neguvernamentală și a schimbărilor care intervin ca urmare a acțiunii unor factori exogeni: politici, tehnico-științifici, juridici, economici etc. Nu trebuie neglijat faptul că asupra entității organizaționale neguvernamentale pot interveni acțiuni care să genereze dereglări de moment (greve, lipsă de resurse bănești, întâzieri în efectuarea unor lucrări de către unii parteneri etc.), situație în care managerul trebuie să ia măsuri urgente de adaptare, să păstreze stabilitatea sistemului și să asigure coordonarea subsistemelor lui în noile condiții; **funcția de antrenare** constă în stimularea personalului entității organizaționale neguvernamentale, în organizarea participării eficiente a acestuia la acțiunile orientate spre atingerea obiectivelor fixate, pe baza luării în considerare a factorilor care îi motivează pe oameni. În cadrul funcției de antrenare se pot identifica două componente: comanda și motivarea. Realizarea antrenării prin intermediul comenzii presupune: formularea unor dispoziții clare, simple și directe; îmbinarea corectă a

stimulării materiale cu stimularea morală; evaluarea corespunzătoare a capacității personalului și a concordanței cu sarcinile delegate; promovarea unei discipline reale în muncă; implicarea efectivă în activitatea de ridicare a gradului de conștientizarea subordonaților în realizarea sarcinilor primite. A doua componentă o constituie motivarea angajaților în realizarea obiectivelor prestabilite, care se bazează mai mult pe o filosofie managerială decât pe aplicarea unei tehnici. Un manager de succes va crea un climat în care salariații pot aplica ei înșiși întreaga energie și voință pentru realizarea cu eficiență a obiectivelor serviciului public. El este conștient de faptul că inițiativa, loialitatea, devotamentul nu pot fi cumpărate, ci trebuie să fie câștigate; **funcția de control** reprezintă ansamblul proceselor prin care performanțele entității organizaționale neguvernamentale, subsistemelor și componentelor acesteia sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării abaterilor pozitive. Din perspectiva managementului entității organizaționale neguvernamentale, controlul nu se limitează numai la acțiuni de constatare și de declanșare a corecției ce se impune, ci și la prevenirea abaterilor, la evitarea disfuncționalităților. Un manager eficient pune accent pe latura preventivă a controlului. În același timp, el va insista ca procesului de control să i se asocieze următoarele elemente esențiale, și anume: orice control trebuie să se bazeze pe planuri stabilite anterior; compararea activității desfășurate (controlate) cu un etalon sau cu un criteriu de evaluare; existența unui mecanism concret a activităților desfășurate; existența unui sistem informațional, cu conexiuni inverse, care să permită managerului să controleze dacă subordonații au înțeles corect decizia și dacă acționează pentru realizarea ei etc.

Funcțiile managementului entităților organizaționale neguvernamentale trebuie abordate sistemic deoarece între ele există o interdependență reciprocă, fapt pentru care procesul de management trebuie privit și abordat în ansamblul său și, ca atare, nici una din funcții nu trebuie neglijată sau ignorată.

Specificitatea sectorului nonguvernamental determină o serie de caracteristici ale managementului entităților organizaționale neguvernamentale cu privire la: **funcționarea organizației; continuitatea furnizării produsului / serviciului; similitudinea structurală; complexitatea; autoritate și ierarhie; compartimentare și tipologie structurală; formalizarea organizațională.**

La finele capitolului și respectiv al tezei s-a realizat un studiu de caz intitulat **Parteneriatul și sponsorizarea, metode utilizate în managementul organizației „Salvați copiii” din România.** Pentru început s-a analizat **parteneriatul dintre organizațiile nonguvernamentale și autoritățile publice** care se concretizează în relațiile dintre stat și al

treilea sector care pivotează în jurul distincției dintre două tipuri de activități implicate în prestarea de servicii sociale: finanțarea și autorizarea serviciilor și prestarea acestora. În funcție de raportarea lor la aceste genuri de activități, se pot observa mai multe modele de relații stat – entități organizaționale neguvernamentale, și anume: *modelul statului ca element dominant*, în care guvernul are rolul hotărâtor, atât în finanțarea, cât și în prestarea serviciului; *modelul entității organizaționale neguvernamentale ca element dominant*, în care aceeași funcție determinantă revine nu statului, ci sectorului organizațiilor nonguvernamentale; *modelul dual, de coparticipare a celor două sectoare*, atât la finanțarea, cât și la prestarea serviciilor, dar fiecare în sfera sa proprie, separat unul de celălalt; *modelul colaborativ*, care constă în cooperarea celor două sectoare, guvernul oferind finanțare, iar entitățile organizaționale neguvernamentale prestând serviciile. Acest model are la bază principiul subsidiarității, guvernul fiind obligat, în practică, să sprijine organizațiile care desfășoară activități în cadrul general, stabilit de către stat. S-a continuat cu **parteneriatul între organizațiile nonguvernamentale și mediul de afaceri** care presupune două sau mai multe părți ce lucrează împreună pentru interese și scopuri comune. Fiecare are ceva de oferit și ceva de primit, dar spre deosebire de o tranzacție comercială, într-un parteneriat, există un obiectiv comun asupra cărora ambele părți acționează. Este mai mult decât un schimb, este o colaborare pe baza unor interese și valori comune. Parteneriatul este o relație pe termen lung, care trebuie construită cu înțelepciune și răbdare ca orice altă relație plănuită să dureze. Relațiile cel mai des întâlnite între sectorul de afaceri și cel non profit sunt definite prin: caritate, filantropie, ajutor. Întreprinderea este cea care are și poate oferi resurse iar entitatea organizațională neguvernamentală este cea care primește sprijin, pentru ca la rândul ei să îl ofere comunității.

Cooperarea și parteneriatul public privat – entități organizaționale neguvernamentale se poate concretiza în **dezvoltarea unui program de acțiune la nivelul comunității** care poate fi conceput fie de către o entitate organizațională neguvernamentală, fie de către o organizație de business sau de către o organizație publică (autoritate locală). Pentru realizarea unui astfel de program se parcurg următoarele etape: *cunoașterea comunității; cunoașterea resurselor entității organizaționale; selecția proiectelor.*

La sfârșitul acestui studiu de caz s-a analizat practic sponsorizarea, cooperarea și parteneriatul în cadrul organizației „Salvați copiii” România, având în vedere structura formală a acestei entități organizaționale neguvernamentale (fig. 6.4. și 6.5. din teză) și obligativitatea ca la finele anului atât organizația „Salvați copiii” România, cât și filialele sale din teritoriu întocmesc un raport anual pe aceste probleme (anexa 6.1. din teză).



Astfel de activități sunt desfășurate atât la nivelul organizației „Salvați copiii” România, cât și la nivelul fiecărei filiale din România: **Argeș, Brașov, București, Caraș Severin, Cluj, Constanța, Dolj, Focșani, Galați, Hunedoara, Iași, Mureș, Neamț, Suceava, Târgoviște, Timiș, Vaslui.**

Între sponsorii și respectiv partenerii cei mai importanți privind activitatea desfășurată de organizația „Salvați copiii” România se pot enumera: **Lidl România, Alcatel-Lucent Foundation, Enel CUORE, compania farmaceutică GlaxoSmithKline (GSK), Henkel Romania, IKEA, Intesa Sanpaolo Bank, Kaufland România, KPMG, Selgros Cash & Carry, BRD – Groupe Societe Generale, Agenția de publicitate McCann Erickson, Allianz Tiriac, AVON, Biochefarm International, târgul Baby Boom Show, Schaeffler România, AVIVA Asigurări de Viață, ING Asigurări de viață, Porsche România, Banca Comerciala Romana (BCR).**

Dinamica sponsorilor și partenerilor Organizației „Salvați copiii” în perioada 2009-2011 a fost una ascendentă înregistrând creșteri de la an la an, adică o creștere de 4 unități în anul 2010 față de anul 2009 și de 8 unități în 2011 față de 2009.



## CONCLUZII

Problematica culturii entităților organizaționale, în general, și a celor neguvernamentale în special, și influența acestuia asupra managementului unor astfel de entități organizaționale, a fost tratată, în acest demers științific, de la general la particular, și invers pornindu-se de la sistemul economic social la comunitatea locală, exemplificându-se prin organizații, cum ar fi „Salvați copiii” România, dar și de la organizații către nivelul macroeconomic.

Ipotezele de lucru stabilite au fost verificate și confirmate în domeniul analizat, prin acest demers științific, au condus la următoarele concluzii:

- *entitățile organizaționale neguvernamentale trebuie analizate prin prisma teoriei sistemice și este necesar să fie poziționate în structura orizontală și verticală a economiei naționale.* Se evidențiază astfel caracterul dinamic al lor și influența acestuia asupra funcționării unor asemenea entități, ceea ce determină o funcționare eficientă a entităților organizaționale neguvernamentale;

- *starea actuală a entităților organizaționale neguvernamentale din România, analizată în cadrul unui studiu de caz, evidențiază varietatea structurală a acestora și diversitatea domeniilor în care ele își desfășoară activitatea (asociații constituite în interesul personal nepatrimonial al propriilor membri, asociații create în interesul unei categorii sociale, societăți constituite în interesul general sau comunitar etc.);*

- *analiza SWOT, pe baza datelor furnizate de FDSC și CIVICUS referitor la poziționarea entităților organizaționale neguvernamentale în societatea civilă din România, evidențiază necesitatea realizării unui echilibru între punctele tari și punctele slabe, pe de o parte, și oportunități și amenințări, pe de altă parte, privind consolidarea poziției acestor entități, atât în societatea civilă din România, cât și în economia națională;*

- *studiu de caz pentru o instituție de cultură ca spațiu în care se desfășoară actul de cultură pe exemplul actorilor culturali din județul Teleorman este o analiză a culturii entității organizaționale și relația acesteia cu cultura națională tratată atât de la parte la întreg, cât și invers;*

- *studiu de caz privind analiza culturii entităților organizaționale neguvernamentale și a caracteristicilor acestora, realizat pe baza unor tehnici specifice (chestionarele), a evidențiat: distanța mare față de putere; individualismul foarte redus; index de masculinitate mediu; evitarea asumării responsabilității de către membrii organizației; prezența unor tendințe contrare în cultura*

organizațională; valoare medie a orientării pe termen lung; trăsături specifice ale culturii și maximizarea gradului de satisfacere a nevoilor publicului; munca în echipă; respectarea unor standarde, reguli și proceduri speciale etc.;

- *în entitățile organizaționale neguvernamentale voluntariatul este o formă specifică a culturii organizaționale;*

- *pentru evaluarea și comensurarea muncii depuse de voluntari se folosesc metode și tehnici de măsurare a aportului adus de voluntari prin activitatea desfășurată (metoda VIVA, metoda măsurării timpului de lucru al voluntarilor, metoda costurilor cu oportunitatea de lucru, varianta costurilor cu oportunitatea timpului de agrement, varianta costului de înlocuire, varianta salariului din industrie etc.).*

- *studiu de caz privind voluntariatul la organizația „Salvați copiii” România, evidențiază cultura voluntariatului în cadrul activităților Anului European al Voluntariatului 2011;*

- *managementul entităților organizaționale, și respectiv neguvernamentale, a fost analizat distinct, punându-se accentul pe probleme teoretice (procesul de management, sistemul de management), dar și pe aspectele practice privind managementul entităților neguvernamentale și relația acestuia cu cultura entităților organizaționale neguvernamentale;*

- *parteneriatul și sponsorizarea au fost prezentate ca metode de desfășurare a activității manageriale în entitățile organizaționale neguvernamentale pe exemplul organizației „Salvați copiii” România.*

- *analiza managementului entităților organizaționale neguvernamentale din România evidențiază unele greutăți, și anume: lipsa unei viziuni coerente și a strategiilor entităților organizaționale neguvernamentale; lipsa unor studii și demersuri concrete de motivație socială; abordarea sporadică și superficială a activităților de benchmarking; lipsa acută de resurse; greutăți privind obținerea de finanțări etc.*

# BIBLIOGRAFIE

## - Selectiv -

### I. Cărți

- Abrudan, I., *Premise și repere ale culturii manageriale românești*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999.
- Alecian, S., Foucher, D., *Le management dans le service public*. Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2006.
- Androniceanu, A., *Management public internațional*. Editura Economică, București, 1999.
- Androniceanu, A., *Noutăți in managementul public*. Editura Economică, București, 2005.
- Armstrong, M., *Managementul resurselor umane*, Editura CODES, București, 2003.
- Bădescu, B., *Managementul organizațiilor nonguvernamentale*. ASER, Reșița, 2007.
- Bădilă A., ș.a. *Organizații neguvernamentale. Ghid practic*. Editura Brumar, Timișoara, 2002.
- Bebbington, A. coordonator. *Nongovernmental Organizations and the State in Latin America*. Routledge, London, 1993.
- Billis, D., *Organising Public and Voluntary Agencies*. Routledge, London, 2003.
- Boboc, I., *Managementul organizațiilor non-guvernamentale*. EDP, București, 2004.
- Bosche, M. - coordonator. *Le Management interculturel*. Nathan, Paris, 2003.
- Brown D., Kortzen A., *Understanding voluntary organizations*, World Books, Washington, 2009.
- Burduș, E., *Fundamentele managementului organizației*. Editura Economică, București, 2007.
- Carroll, T., *Intermediary NGOs*. Inter-American Foundation, Washington, 1992.
- Connors, T. D. *The Volunteer Management Handbook*. NY John Wiley & Sons, New York, 2005.

- Cosmescu, I., *Economia serviciilor*, Editura Alma Mater, Sibiu, 1999.
- Cushner K., ș.a., *Intercultural interactions*, Sage Publication, Beverly Hills, 2006.
- Dima I.C., *Managementul organizațional*, Editura Scrisul Românesc, Craiova, 1996.
- Dima I.C., *Managementul firmei*, Editura Scrisul Românesc, Craiova, 1999.
- Dima I. C., *Economia și gestiunea firmei*, Editura Economică, București, 2000.
- Dima I.C., *Management*, Editura AGIR, București, 2000.
- Dima I.C., *Economia firmei contemporane*, Editura AGIR, București, 2006.
- Dima I.C., *Econometrie managerială*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2007.
- Dima I.C., *Sisteme manageriale în învățământul preuniversitar*, Ed. Arves, Craiova, 2007.
- Dima I.C., *Elements of industrial operational management*, Editura WWZ Politehniki Czestochowskiej, Czestochowa, 2010.
- Dima I.C., *Elements of logistics used in industrial operational management*, Editura Apeiron Eu, Presov, 2010.
- Dima I.C., *Using multiservice of industrial operationel management*, Editura Valahia University Press, Târgoviște, 2010.
- Dima I.C. ș.a., *Industrial Production Management in Flexible Manufacturing Systems*, IGI Global, Hershey Pennsylvania, 2013.
- Dima I.C., Vlăduțescu S., *Persuasion Elements Used in Logistical Negotiation*, Lambert Academic Publishing, Saarbrucken, 2012.
- Dima I.C., Man M. *Budgeting and Management Control in Industrial Companies*, Lambert Academic Publishing, Saarbrucken, 2013.
- Drace-Francis A. *The Making of Modern Romanian Culture. Literacy and the Development of National Identity*, Tauris Academic Studies, London, 2006.
- Dragicevic M., *Cultură: management, mediere, marketing*, Editura Fundația Interart-Triade, Timișoara, 2002.

- Drenan D., *Transforming company culture*, Mc Graw Hill Book Company, London, 2002.
- Drucker P., *Managing the Non-profit Organization. Principles and Practices*, Harper Business, New York, 2001.
- Dumitrescu, L., *Marketingul serviciilor*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 1999.
- Edward, H., Hall, M. R., *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*. Intercultural Press, Yarmouth, Maine, 1990.
- Edwards, M., David H., *Making a difference: NGOs and Development in a Changing World*. Earthscan, London, 1992.
- Fisher, J., *Nongovernments: NGOs and the Political Development of the Third World*. Kumarian, Hartford, 1998.
- Fornham D., *Managing the new public services*, Macmillan, Basingstoke, 2002.
- Fowler, A., *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of NGOs in International Development*. Earthscan, London, 1997.
- Fudulu R., *Teoria economică a culturilor și instituțiilor*, Editura Universitară, București, 2007.
- Fukuyama, F., *Culture and economic development: Cultural concerns*, *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Pergamon, Oxford, 2001.
- Gagliardi, P., *The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework*, *Organization Studies*, 1986.
- Goulbourne M., Embuldeniya D., *Alocarea valorii economice activității de voluntariat: Opt instrumente pentru o gestionare eficientă a programului*, Centrul pentru Filantropie din Canada, Toronto, 2011.
- Hall E., *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*, Intercultural Press, Yarmouth, Maine, 1990.
- Handy Ch., *Gods of management*, Arrow Books Ltd., London, 2005.
- Hatch M., *Dynamics of organizations culture*, *Academy of Management Review*, New York, 2003.
- Henry, N., *Public Administration and Public Affairs*, Editura Cartier, Chișinău, 2005.

- Hofstede, G., *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, California, 1980.
- Hofstede G., *Organizational Dynamics, American Theories*, New York, 1990.
- Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale*. Editura Economică, București, 1996.
- Hofstede G., *Cultural dimensions*, Mc Graw Hill, New York, 2009.
- Hofstede G., Bollinger D., *Les differences culturelles dans le management*, Les editions d'organisation, 1986.
- Hofstede, G., Bond, M. H., *Individual perceptions of organizational cultures: a methodological treatise on levels of analysis*, Organization Studies, 1993.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and expanded second edition. McGraw-Hill, New York, 2005.
- Hofstede. G., Sanders, G., *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*, Administrative Science Quarterly, 1990.
- Huțu. A.C., *Cultură organizațională și transfer de tehnologie*. Editura Economică, București, 2006.
- Huțu, A. C., *Cultură organizațională și leadership*. Editura Economică, București, 2007.
- Ionescu Gh. Gh., *Domeniile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996.
- Ionescu, Gh., *Dimensiunile culturale ale managementului*. Editura Economică, București, 2006.
- Ionescu Gh., *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Editura Economică, București, 2008.
- Jura, C., *Rolul organizațiilor nonguvernamentale pe plan internațional*. All Beck, București, 2003.
- Kluckholm, C.K., Kroeber, K., *Culture, A Critical Review of Concepts and Definition*, Vintage, New York, 1992.
- Korten D., *Third Generation NGO Strategies: A Key to People-Centered Development*. World Development, 2007.



- Kotler, P., Andreasen, A., *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 4th ed, Prentice Hall, New York, 1992.
- Kotler, P., Lee, N., *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. John Wiley, Hoboken, 2005.
- Lewis, D., *The Management of Non-Governmental Development Organisations: An introduction*. Routledge, London, 2001.
- Luca, A., *Studiul despre valorile și comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor culturale după metoda lui Geert Hofstede*. Interact și Gallup România, 2006.
- Malinovski, B., *A Scientific Theory of Culture*. Oxford University Press, New York, 1960.
- Marx E., *Breaking Through Culture Shock*, International Business, London, 2009.
- Mason, D., *Voluntary Nonprofit Enterprise Management*. Plenum Press, New-York, 2004.
- Matei, L., *Management public*. Editura Economică, București, 2006.
- Mayo, E., *The Human Problem of an Industrial Civilisation*, NewYork, 1949.
- McCarthy, K. coordinator, *The Non - Profit Sector in the Global Community*. Jossey-Bass, San Francisco, 2008.
- McCurley, S., Lynch, R., *Volunteer Management: Mobilizing all the Resources of the Community*. Heritage Arts Publishing, Downers Grove, IL, 2006.
- McCurley, S., Vineyard S. *101 Ideas for Volunteer Program*. Heritage Arts Publishing, 2002.
- Mereuță, C. – coordinator, *Culturi organizaționale în spațiul românesc. Valori și profiluri dominante*. FIMAN, București, 1998.
- Mihuleac, E., *Bazele managementului*, Editura Tempus, București, 2004.
- Mintzberg, H., *Le manager au quotidien*, Édition d'organisation, Paris, 1984.
- Mintzberg, H., Quinn, J., *The Strategy Process Concepts*, Prentice Hall, New York, 1991.
- Modrak V., *Instruments and strategies in achieving sustainability*, Technical university of Kosice, Presov, 2010.
- Moldoveanu, M., *Economia culturii*, Editura Expert, București, 2006.

- Nicolescu, O., *Management și eficiență*, Editura Nora, București, 1994.
- Nicolescu, O., *Sistemul decizional al organizației*, Editura Economică, București, 1998.
- Nicolescu O. ș.a., *Auditul culturii organizației*, Editura Economică, București, 2000.
- Nicolescu, O. - coord., *Sistemul informațional managerial al organizației*. Editura Economică, București, 2001.
- Nicolescu, O., *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2006.
- Nicolescu, O., *Management comparat*. Editura Economică, București, 2007.
- Nicolescu, O. și Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizației*. Editura Tribuna Economică, București, 2007.
- Nicolescu O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 2009.
- Ott, S. ș.a., *Public Management: The Essential Readings*. Nelson Hall, Chicago, IL, 2007.
- Ott, S., *Understanding nonprofit organizations*. Westview Press, Colorado, 2006.
- Owen, H., *Public Management and Administration*, second edition, Basingstoke, Palgrave, 2008.
- Pachura P., *Interdisciplinary approach to sustainable development*, H.E.C. du Luxemburg, Virton, 2007.
- Pascale, R. T., *The paradox of Corporate Culture*, California Management Review, 1995.
- Peters, T. J., Waterman, R. H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best -run Companies*, Harper, New York, 2002.
- Popa, I., Radu, F., *Management internațional*. Editura Economică, București, 2009.
- Porumb A. ș.a., *Review of Donor Support for the NGO Sector in Romania*, 2003.
- Profiroiu, M., *Managementul organizațiilor publice*. Editura Economică, București, 2001.
- Profiroiu, M., *Politici publice: teorie, analiză, practică*. Editura Economică, București, 2006.

- Quinn, R.E., McGrath, M.R., *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. Sage Publication, Beverly Hills, 1985.
- Robbins, S., Coulter, M., *Management*. Prentice Hall, New York, 2006.
- Rosenbloom, D. H., *Public Administration - Understanding management, politics, and law in the public sector*. New York, 2004.
- Sackman, S., *Cultural Complexity in organization*, John Wiley & Sons Ltd., New York, 2001.
- Salamon L., Helmut A. *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. Working Paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 2002.
- Samuel, P., Israel, A., *Nongovernmental Organizations and the World Bank: Cooperation for Development. World Bank Regional and Sectoral Studies*. The World Bank, Washington, 1991.
- Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco, 2002.
- Schneider, S., Barsoux, J.-L., *Managing across cultures*. Prentice Hall, New York, 1997.
- Scott, W.R., *Instituții și organizații*, Editura Polirom, Iași, 2004.
- Sills, D., *The Volunteers - Means and Ends in a National Organization*, Free Press, Glencoe, 1987.
- Smillie, I., Helmich H., *Non-Governmental Organizations and Governments. Stakeholders for development*. Development Centre. Paris: OECD, 2003.
- State, O., *Cultura organizației și managementul*. Editura ASE, București, 2004.
- Stoiciu A. (Coord.) *Romania 2009. Making Civil Society Work*, 2009.
- Străinescu, I., Ardelean, B.-O., *Managementul ONG*. Editura Didactică și Pedagogică, București, 2007.
- Terrence D., Kennedy A., *Corporate Cultures: The Rits and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books Ltd., New York, 2008.
- Thevenet, M., *Audit de la culture d'entreprise*, Les editions d'organisation, Paris, 2006.
- Toffler, A., *Consumatorii de cultură*. Editura Antet, București, 1997.
- Trompenaars F., *L'entreprise multiculturelle*. Ed. Laurent du Mesnil, Paris, 1994.

- Truskie S., *Leadership in High Performance Organizational Cultures*, Quorum Boock, Westport, 2009.
- Vineyard, S., *Secrets of Motivation: How to Get and Keep Volunteers and Paid Staff*. Heritage Arts Publishing, Downers Grove, IL, 1991.
- Wallace T., *Development management and the aid chain: the case of NGOs.*, ed. D. Eade Development and Management. Oxfam, Oxford, 2006.
- Wolf, T., *Managing a nonprofit organization in the 21st century*. Simon & Schuster, New York, 2002.
- Zaharia, M., ș.a. *Management*, Editura Tehnică, București, 1993.
- Zaharia, R., *Marketing social politic*. Ed Uranus, București, 2002.
- Zaiț, D., *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*. Editura Economică, București, 2002.
- Zlate, M., *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași, 2004.
- Zorlențan, T. ș.a., *Managementul organizației*. Editura Economică, București, 2008.

## **II. Colecția de legi, ordonanțe și alte acte normative**

*Legea 21/1924.*

*Legea 28/1994.*

*Legea 54/1998.*

*Legea 125/2001.*

*Legea 246/2005.*

*H.G. 1579/2005 pentru aprobarea statutului personalului voluntar.*

*Ordonanța 26/2000 cu privire la asociații și fundații.*

*Ordonanța 58/2002 privind completarea și modificarea Legii 125/2001.*

*Declarația Universală a Drepturilor Omului, Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene, 1994.*

*Programul național de aderare a României la Uniunea Europeană PNAR, 2002.*

*Programul de dezvoltare regională 2007-2013.*

### **III. Colecția de reviste**

Revista „*Tribuna Economică*”, 2006-2012.

Revista „*Contabilitatea și gestiunea firmei*”, 2006-2012.

Catalogul *Asociații și fundații*, ediția a IV-a, 2012.

Buletin informativ al organizației „Salvați copiii” România.

USAID, Indexul de sustenabilitate a ONG-rilor din Centrul și Estul Europei și Eurasia – 2005-2010.

Asociații și Fundații, ediția IV, Best Publishing, București, 2009.

Volunteer Motivation Primer: Techniques to Maximize Volunteer Involvement & Productivity. Stevenson Consultant, Sioux City, Iowa, 2006.

Camden Volunter Bureau Ellis S.J. 2006. From the Top Down. Energize

European Citizen Action Service, The Financial relationship between NGOs and the European Commission, 2009.

OECD Voluntary Aid for Development: The Role of NGOs, Paris, 2008.

### **IV. Anuarul statistic al României, 2007-2009.**

### **V. Dicționare**

*Dicționarul politic*, București, Editura Politică, 1975.

*Dicționarul de drept constituțional și administrativ*. Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1978.

*Dicționarul limbii române moderne*, Editura Academiei Române, București, 2002.