

Rezumatul tezei de doctorat

Sectorul nonguvernamental din România evoluează într-un context complex și plin de provocări, sistemul socio-politic fiind în tranziție și caracterizat de slabe tradiții de încredere și responsabilitate la nivelul comunității. Dificultățile sociale se regăsesc în toate aspectele vieții cotidiene și se reflectă cu precădere în reforma economică lentă, poluarea mediului, sistemele slabe de securitate socială și de sănătate, în corupție și în criminalitate, într-un sistem de educație neperformant și în sărăcie generalizată. Această situație a afectat îndeosebi categoriile defavorizate și minoritățile.

Sectorul organizațiilor nonguvernamentale a adoptat un model de dezvoltare de durată, care pune accentul pe o serie de elemente (inter)relaționate: percepția și atitudinea sectorului față de evoluția nevoilor și intereselor sale, evoluție determinată de schimbări ample de natură socială, economică și politică; nevoia de a dezvolta o gamă diversă de forme organizaționale (grupuri de autoajutorare, alianțe) pentru a răspunde acestor nevoi și interese dintr-o perspectivă atât strategică cât și etică; importanța consolidării relațiilor cu administrația centrală și locală, cu mediul de afaceri, cu mass media și cu publicul; disponibilitatea resurselor adecvate pentru a sprijini și pentru a dezvolta sectorul; necesitatea de a atrage și de a spori resursele financiare, de a dezvolta resursele umane și semnificația unui cadru juridic și fiscal încurajator.

Sectorul organizațiilor nonguvernamentale este deseori caracterizat drept nedemn de încredere, fragmentat și deficitar în asumarea activităților colective. În ciuda experiențelor problematice inerente procesului de democratizare a societății românești, sectorul organizațiilor nonguvernamentale a înregistrat realizări semnificative răspunzând unor nevoi acute. Este decisiv (în prezent și în viitor) rolul al sectorului pentru dezvoltarea societății civile. Din 78.000 organizații nonguvernamentale înregistrate în România, aproximativ 7.000-8000 sunt active. Cele mai multe dintre ele activează în domeniul cultural și de recreere, urmate de cele din domeniul social și al educației. În general, organizațiile din domeniul social se bucură de o mai mare vizibilitate. Popularitatea sectorului nonguvernamental din București și Transilvania eclipsează sectorul mai slab dezvoltat din est și sud, scăpând din vedere multe activități inovative și de succes din aceste zone.

Scopul tezei îl reprezintă analiza particularităților managementului organizațiilor nonguvernamentale din România în calitate de componentă a managementului public, studierea parteneriatelor intersectoriale stabilite de organizațiile nonguvernamentale cu celelalte sectoare ale economiei naționale (public și privat), surprinderea influențelor culturii organizaționale și naționale asupra managementului organizațiilor nonguvernamentale.

Plecând de la câteva modele privind managementul organizațiilor din România am relevat modul cum se manifestă funcțiile manageriale în cadrul organizațiilor nonguvernamentale, modul cum sunt gestionate resursele umane, formulând și o serie de direcții de dezvoltare a sectorului organizațiilor nonguvernamentale.

Originalitatea lucrării se datorează, de asemenea, ineditului abordării managementului organizațiilor nonguvernamentale prin prisma modelelor culturii organizaționale și culturii naționale în vederea evidențierii particularităților managementului organizațiilor nonguvernamentale. În cadrul științei economice, lucrarea are o abordare multidisciplinară. La realizarea sa am aplicat concepte, instrumente și tehnici specifice managementului general, managementului resurselor umane, managementului strategic, studiului culturii organizaționale și naționale, microeconomiei, sociologiei, psihologiei organizaționale.

Sub aspectul instrumentarului metodologic utilizat în investigație am apelat la tehnici de cercetare economică, dar și la tehnici statistico-matematice. Documentarea realizată a presupus consultarea unei vaste literaturi de specialitate, din țară și din străinătate. Consultarea cărților, tratatelor cele mai recente s-a împletit cu studiul revistelor de specialitate și a volumelor unor conferințe dedicate managementului organizațiilor și culturii organizaționale și naționale. Am apelat și la publicațiile unor autori arondați unor prestigioase institute de cercetare, asociații profesionale sau universități de renume. Abordarea sistemică a temei studiate a presupus identificarea tipurilor de variabile și relațiilor cauzale dintre acestea. Acolo unde a fost posibil analiza calitativă a fenomenelor s-a împletit cu analiza cantitativă. Tehnicile de investigație sociologică au fost utilizate pentru a sublinia intensitatea legăturilor dintre managementul organizațiilor nonguvernamentale și caracteristicile culturii naționale. Concluziile formulate au fost confruntate cu faptele empirice, cu datele existente, pentru ca aceste concluzii să fie validate de practică și să fie bine fundamentate.

Lucrarea este structurată în cinci capitole. *Primul capitol* prezintă o incursiune în paleta concepțiilor despre organizațiile nonguvernamentale, realizând o clasificare a acestora. Am acordat o atenție cadrului legal de funcționare și particularității procesului de înființare a unei organizații nonguvernamentale. De asemenea, am făcut o analiză a relațiilor pe care le stabilesc organizațiile nonguvernamentale cu celelalte sectoare ale economiei naționale: cel public și cel privat. Organizațiile nonguvernamentale colaborează cu autoritățile centrale și locale ale statului, încercând să le includă într-un dialog deschis asupra problemelor din societate și pentru a găsi căile de soluționare. Ele ocupă un rol din ce în ce mai important în societatea modernă, participând la oferirea serviciilor publice și reprezentând totodată o componentă esențială a societății civile. Totodată, între organizațiile nonguvernamentale și întreprinderi se stabilesc relații de interdependență care au condus de-a lungul timpului la apariția unor concepte precum:

responsabilitatea socială a întreprinderilor, filantropie, marketing social, marketingul legat de o cauză. În finalul capitolului, am realizat un studiu al voluntariatului - principala sursă de resurse umane a organizațiilor nonguvernamentale.

În capitolul doi am prezentat principalele particularități ale managementului organizațiilor nonguvernamentale în calitate de componentă a managementului public. În ultimele două decenii conceptul de management public a fost extins de la managementul instituțiilor publice la managementul serviciilor publice, care cuprinde pe lângă managementul instituțiilor publice și managementul organizațiilor nonguvernamentale sau nonprofit ce vin să completeze statul în asigurarea serviciilor publice către populație, contribuind la creșterea competitivității în procesul oferirii de servicii publice. Managementul organizațiilor nonguvernamentale reprezintă o ramură a managementului public (acesta fiind constituit ca știință interdisciplinară, la intersecția dintre mai multe domenii științifice, printre acestea remarcându-se managementul, economia, psihosociologia și politologia), care studiază modul în care comportamentul conducătorilor dintr-o organizație nonguvernamentală se răsfrânge pozitiv în utilizarea eficientă a resurselor ei, în vederea atingerii obiectivelor urmărite. De asemenea, am realizat o abordare a managementului organizațiilor nonguvernamentale prin prisma funcțiilor managementului.

O altă direcție de analiză a managementului organizațiilor nonguvernamentale utilizează conceptele și instrumentarul managementului resurselor umane. În primul rând, am prezentat conținutul managementului resurselor umane și categoriile de personal ce pot fi întâlnite în cadrul unei organizații nonguvernamentale. De asemenea, am abordat principalele domenii ale managementului resurselor umane: recrutarea și selectarea personalului, pregătirea profesională și dezvoltarea carierei, motivarea angajaților, evaluarea performanțelor personalului, recompensarea angajaților. În finalul subcapitolului sunt prezentate perspectivele privind resursele umane din sectorul nonguvernamental. În cadrul analizei a managementului organizațiilor nonguvernamentale o importanță deosebită o ocupă managementul financiar al organizațiilor nonguvernamentale. Un aspect important al managementului financiar îl constituie sursele de finanțare ale organizațiilor. Acestea sunt prezentate în ansamblu, insistând asupra sponsorizării în calitate de principală sursă de finanțare internă a organizațiilor nonguvernamentale din România. În finalul subcapitolului am făcut o serie de considerații cu privire la echilibrul financiar din cadrul organizațiilor nonguvernamentale.

În capitolul trei sunt prezentate caracteristicile managementului strategic al organizațiilor nonguvernamentale. Analiza a fost realizată pe două paliere: microeconomic, la nivel de organizație nonguvernamentală și mezoeconomic la nivel de sector al economiei naționale. La nivel de organizație nonguvernamentală am expus modalitățile de realizare a planificării

strategice, precum și cadrul organizațional de elaborare a strategiei. Pornind de la aspecte teoretice și analize ale fenomenelor din cadrul sectorului, am realizat analiza strategică a sectorului nonguvernamental și am construit o serie de direcții strategice de dezvoltare a sectorului.

În capitolul patru am prezentat aspecte teoretice privind cultura organizațională și cultura națională. Cultura joacă un rol foarte important din punctul de vedere al modului în care angajații unei organizații nonguvernamentale se comportă, comunică, relaționează, muncesc în echipă sau sunt performanți. Cultura națională - definită prin raportare la un spațiu național determinat - se află în interacțiune cu culturile regionale sub și supranaționale, configurate de factori geografici, istorici, de forțe politice și economice, de limbă și de religie. Cele două paliere ale culturii: național și organizațional au o influență deosebită asupra managementului organizațiilor nonguvernamentale. În finalul capitolului am realizat un studiu despre valorile și comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor culturale după metoda lui Geert Hofstede folosind date existente despre România în cercetările anterioare.

Capitolul cinci este rezervat cercetării influenței culturii naționale asupra managementului organizațiilor nonguvernamentale din România. Utilizând instrumentarul lui Hofstede, modificat pentru nivelul mezoeconomic și microeconomic, am realizat o cercetare care își propune identificarea impactului culturii la nivelul organizațiilor nonguvernamentale. Cercetarea a fost realizată pe două paliere: primul palier, mezoeconomic, în cadrul căruia am încercat determinarea indicilor calculați după modelul utilizat de Hofstede la nivelul a zece organizații nonguvernamentale; un al doilea palier microeconomic în cadrul căruia am reliefat trăsăturile culturii și managementului la nivelul organizației nonguvernamentale „Salvați copiii” România.

În urma cercetării efectuate s-au evidențiat o serie de concluzii:

1. Managementul organizațiilor nonguvernamentale s-a desprins ca ramură aplicativă din managementul public, având în vedere faptul că organizațiile nonguvernamentale contribuie la oferirea serviciilor publice.

2. Analiza particularităților managementului organizațiilor nonguvernamentale a identificat nevoile și interesele publice prioritare în care activitatea sectorului este importantă:

- *dezvoltarea comunitară.* Organizațiile nonguvernamentale trebuie să înțeleagă cadrul cel mai larg al planificării strategice, planificare strategică care trebuie să vizeze îmbunătățirea condițiilor socio-economice din zonele rurale sau semirurale;
- *continuarea furnizării de servicii sociale.* În acest sens, în acord cu noile prevederi legale, organizațiile nonguvernamentale și administrația publică locală trebuie să negocieze sau să-și împartă rolurile și responsabilitățile ce revin celor doi actori;

- *un domeniu puțin exploatat este cel al campaniilor de advocacy și lobby.* Acestea se vor face în noul context al descentralizării administrației publice locale. Organizațiile nonguvernamentale pot să propună autorităților locale proiecte care să vizeze dezvoltarea capacității de gestionare a resurselor locale;
- *un alt domeniu puțin exploatat este cel al protecției mediului.* În acest sens se propun inițiative în domeniul prevenirii poluării, cât și adoptării și menținerii standardelor internaționale de calitate;
- *participarea cetățenească* - în acest moment în România asistăm la o stare de apatie și dezinteres vis-a-vis de spațiul public, care se datorează în principal lipsei de perspectivă și a neputinței de a genera schimbarea;
- *activitatea organizațiilor nonguvernamentale ar trebui să se orienteze și către grupurile informale din comunități*, grupuri care pot mobiliza resurse în vederea dezvoltării economice;
- *ținta importantă a organizațiilor nonguvernamentale o reprezintă serviciile sociale* de care beneficiază persoane și grupuri defavorizate (bătrâni, copii, grupuri afectate de sărăcie, grupuri defavorizate și marginalizate).

3. Constatările rezultate în urma **analizei asupra managementului sectorului nonguvernamental** indică nevoia de a întări rolul organizațiilor nonguvernamentale în a răspunde nevoilor și intereselor societății în următoarele **direcții**: perceperea aspectelor extrafinanciare ale autosușinerii; punerea accentului pe programe axate pe nevoile prioritare ale comunității (dezvoltare comunitară, servicii de sănătate, servicii sociale, protecția mediului, participare publică, dezvoltare economică locală – mai ales vizând relațiile intersectoriale, vizibilitatea și rolul femeilor și copiilor); creșterea capacității de influențare a politicilor publice; înființarea de organizații care să se ocupe cu elaborarea de politici publice; perceperea dublului rol al organizațiilor nonguvernamentale: de furnizori de servicii, respectiv promotori ai schimbării; dezvoltarea organizațiilor nonguvernamentale active în comunități și deschise spre cooperare intrasectorială; inițierea de strategii eficiente și realiste pentru sprijinul și dezvoltarea organizațiilor nonguvernamentale din localitățile mici; stimularea unor structuri de tip: grupuri comunitare, alianțe de promovare a intereselor comune, rețele și grupuri de autoajutorare.

4. În urma analizei realizate se recomandă următoarele **măsuri de îmbunătățire a relațiilor și cadrului general al sectorului**:

- conștientizarea și dezvoltarea abilităților organizațiilor nonguvernamentale de a valorifica prevederile juridice și fiscale în vigoare;
- creșterea rolului de susținători ai intereselor comune al organizațiilor nonguvernamentale naționale; lansarea de noi inițiative legislative;

- informarea autorităților locale despre noile prevederi ce vizează organizațiile nonguvernamentale și despre beneficiile cooperării;
- valorificarea priorităților identificate în cadrul procesului de dezvoltare regională;
- formarea abilităților, atitudinilor și practicilor funcționarilor publici;
- implicarea sectorului de afaceri în dialogul cu organizațiile nonguvernamentale și autoritățile locale în cea ce privește problemele de dezvoltare comunitară);
- lărgirea segmentului de populație al organizațiilor nonguvernamentale (membrii și voluntari);
- formarea abilităților organizațiilor nonguvernamentale de a se implica în probleme resimțite acut și de a dialoga constant cu opinia publică;
- dezvoltarea capacității organizațiilor nonguvernamentale de a-și construi imaginea;
- implicarea altor sectoare în promovarea sectorului organizațiilor nonguvernamentale prin publicitatea exemplelor reușite de parteneriat);
- apariția fundațiilor și a capacităților de finanțare autohtone;
- dezvoltarea în continuare a abilităților și strategiilor organizațiilor nonguvernamentale de a atrage fonduri externe, publice și din mediul de afaceri;
- stimularea filantropiei corporatiste și publice;
- ameliorarea imaginii și credibilității organizațiilor nonguvernamentale;
- dezvoltarea capacității de autosusținere financiară;
- modificarea cadrului juridic și fiscal în scopul stimulării filantropiei;
- dezvoltarea unei strategii sectoriale care să încurajeze o puternică cultura a actului de donație.

5. În cadrul organizațiilor nonguvernamentale, **cultura națională**, prin dimensiunile ei, poate influența puternic succesul diverselor modele manageriale utilizate; salariații pot fi motivați într-o țară de lucrul în echipă, iar în altă țară dimpotrivă, de lucrul pe cont propriu (dimensiunea Individualism/Colectivism), în acest caz cultura acționând asupra sistemului de motivare.

În România, studierea impactului culturii naționale asupra managementului organizațiilor nonguvernamentale indică faptul că starea de tranziție, care și-a pus amprenta pe mentalități, valori, atitudini, dar profilurile de cultură stabilite pe baza situației reale sunt compatibile cu ale altor țări din regiune.

Pentru a determina dimensiunile culturale și influența lor asupra managementului organizațiilor nonguvernamentale am aplicat chestionarul internațional Values survey module 2008 questionnaire unui număr de 100 de repondenți din rândul a 10 organizații

nonguvernamentale din România. Prin prisma dimensiunilor modelului Hofstede se poate sintetiza următoarea **poziționare a culturii manageriale și organizaționale nonguvernamentale românești**:

- distanță mare față de putere, corespunzător unui mecanism eficient de conservare și evidențiere a diferențelor de statut, caracterizat îndeosebi prin conducere arbitrară și supunere necondiționată față de superiorii ierarhici, cu un "supliment" de indisciplină (cerut de nevoia de a etala un statut cât mai înalt);
- individualism foarte redus, mai precis colectivism, caracterizat prin așteptarea ajutorului din partea comunității, lipsa de inițiativă, viziunea contraproductivă asupra proprietății private și, mai presus de toate, nepotismul și primatul intereselor de grup (îndiferent de criteriul formării acestuia);
- index de masculinitate mediu, cu o ușoară tendință de feminitate; din acest punct de vedere cultura românească nu este omogenă, ci cuprinde un set de tendințe extrem de masculine (diferențierea pronunțată între comportamentele celor două sexe), contrabalansat de un set de tendințe pronunțat feminine (egalitarismul, viziunea negativă asupra persoanelor bogate, comoditatea etc);
- evitarea incertitudinii peste nivelul mediu, dimensiune caracterizată prin tendințe contrare: pe de o parte elemente de evitare puternică (impactul social al religiei, nevoia autorităților de control cât mai puternic asupra cetățenilor etc), pe de altă parte elemente de acceptare a incertitudinii (delăsarea, nepăsarea, lipsa rigorii);
- valoare medie a orientării pe termen lung, consecință atât a tradiționalismului care există la nivelurile adânci ale culturii, cât și a ușurinței schimbărilor la nivelul superficial.

6. Conceptul de cultură organizațională este foarte complex, parțial invizibil și de aceea, foarte greu de observat. În cadrul culturii organizaționale, cultura managerială are un rol primordial, direcționând promovarea anumitor valori, comportamente, care servesc obiectivelor organizației.

În organizațiile nonguvernamentale culturile au unele trăsături specifice: valorile sunt direcționate spre maximizarea gradului de satisfacere a nevoilor publicului; comportamentul lucrătorului din servicii trebuie să fie conform poziției sale de om de contact cu publicul; munca în echipă; respectarea unor standarde, reguli, proceduri; comunicarea interpersonală este foarte importantă (comunicarea client-angajat, angajat-angajat, angajat-șef); departamentele trebuie organizate în așa fel încât să permită o comunicare ușoară, rapidă și eficientă între ele; salariile sunt mici sau munca este prestată în sistem de voluntariat, deci trebuie să acționeze foarte puternic alți factori motivaționali, ca: atmosfera de lucru, condițiile de

muncă oferite, premieri și evidențieri pentru stimulare.

7. Pentru a ilustra **influența culturii asupra managementului unei organizații nonguvernamentale** am ales organizația **Salvați Copiii România** în cadrul căreia am desfășurat o cercetare după toate rigorile teoretice. Am utilizat un chestionarul adaptat în planul conținutului și al formei în urma unor discuții cu persoane avizate și testări pe diferiți angajați. Chestionarul a fost astfel alcătuit încât să surprindă atât orientările fundamentale ale organizației, ideile ei de bază, punctele ei forte și slabe, cât și cooperarea, comunicarea, caracteristicile comune ale angajaților, climatul din organizație și imaginea conducătorului.

Din întrebările chestionarului se pot desprinde o serie de concluzii. O organizație trebuie să aibă o responsabilitate majoră față de sănătatea și binele angajaților și familiilor lor. Este la fel de important pentru angajați să aibă o muncă interesantă și să aibă un salariu mare. Angajații trebuie să participe tot mai mult la deciziile luate de conducere. Deciziile sunt mai bune, dacă sunt luate în grup, foarte puțini angajați fiind în favoarea deciziilor luate individual, aspect care este în deplină concordanță cu mentalitatea comunitară și cu individualismul foarte scăzut. Vechimea într-o organizație este de obicei cea mai bună cale de a reuși. Regulile unei organizații nu trebuie încălcate, chiar dacă un angajat crede că este spre binele acesteia. Majoritatea angajaților evită responsabilitățile, au puține ambiții și vor înainte de toate securitate, dar ei nu evită să muncească.

Analizând economia românească din punct de vedere al gradului de dezvoltare pe care o posedă la această oră se pot identifica cu ușurință câteva probleme critice care de fapt sunt problemele managementului organizațiilor nonguvernamentale românești: lipsa cvasigenerală a unei viziuni coerente și a direcțiilor strategice ale organizațiilor; lipsa unor structuri și demersuri coerente de marketing social; abordarea sporadică și superficială a activităților de benchmarking; lipsa exercițiului în domeniul planificării strategice ceea ce generează confuzie; lipsa experienței și a competenței specifice în domeniul tehnologiilor; lipsa acută de resurse, și așteptarea unor rețete de sus pentru a stimula generarea lor.

Transformările culturale de profunzime care trebuie să aibă loc în cadrul firmelor românești în spațiul competitiv global trebuie să vizeze deplasarea centrului de greutate de la conservatorism, imobilism, rigiditate, lipsă de transparență și încredere, orientare spre interior și menținerea status quo-ului, de la o atitudine pasivă la o atitudine proactivă, dinamism, încredere, sinergie, deschidere, transformare, valorizarea timpului și performanță prin flexibilitate și învățare continuă.