

# Particularități ale culturii organizaționale în cadrul asociațiilor studențești

Nuță Cristiana

**Rezumat:** Cunoașterea în totalitate a mediului unei organizații, atât intern, cât și extern, reprezintă una dintre cele mai importante aspecte în ceea ce privește dezvoltarea organizațională. În această perioadă, în special, când schimbarea este din ce în ce mai dominantă în cadrul sistemelor social-economice, este necesară cunoașterea și înțelegerea influențelor din partea mediului, astfel încât să se poată asigura adaptarea permanentă la modificările apărute. Astfel, prezenta lucrare are drept scop evidențierea importanței pe care o are cultura într-o organizație, definirea clară a culturii, precum și identificarea interdependenței dintre schimbare, cultură și performanțele unei organizații nonguvernamentale.

**Cuvinte cheie:** cultură, organizație, voluntariat, schimbare, performanță.

**Abstract:** Full knowledge of an organization's environment, internal and external, is one of the most important matters in terms of organizational development. During this period, in particular, when change is becoming increasingly dominant in social economic systems, knowledge and understanding of the environmental influences is needed so that it can be ensured that changes are constantly adapted. Thus, this paper aims to highlight the importance of culture in an organization, to clearly define culture, and to identify the interdependence between change, culture and the performance of a non-governmental organization.

**Keywords:** culture, organization, volunteering, change, performance.

## 1. Introducere

Un rol foarte important în dezvoltarea unei organizații pe termen lung, fie ea nonguvernamentală sau nu, îl are tocmai cultura acesteia, deoarece cultura este unul dintre domeniile de gestionat în ceea ce privește managementul unei organizații. Ea reprezintă, totodată, un domeniu de actualitate în managementul modern, influențând atât succesul, cât și eșecul unei organizații<sup>1</sup>. Obținerea succesului, respectiv a eșecului, stă la baza modului în care sunt gestionate activitățile în organizație, precum și a modului de diagnosticare a mediului intern și extern acesteia. Cu alte cuvinte, ne putem referi la schimbările legislative, tehnologice, decizii adoptate de Guvern, ca factori externi, și la tehnologie, producție, modurile în care sunt organizate activitățile și, mai ales, la oamenii, resursele umane existente, ca factori interni. Acestea din urmă pot avea o influență semnificativă în activitatea organizației, datorită factorilor ce pot, uneori, împiedica schimbarea, cum ar fi: frica de eșec, neadaptarea, obiceiurile diferite etc. Tocmai de aceea, în privința valorificării evoluției activităților și a implicării oamenilor din organizație în activități, includem viziunea lor, totalitatea părerilor și nevoilor lor. Prin acest mod, sunt identificate percepții, principii, valori, sunt descoperite standarde, sunt elaborate norme, noi regulamente, politici ce contribuie la formarea viitorului organizației. Reușim, astfel, să vorbim despre cultură organizațională, mai exact despre totalitatea valorilor, standardelor, opiniilor existente, elemente care sunt de ajutor în managementul organizației pentru realizarea, în principal, a funcției de previziune cu privire la organizație și la viitorul ei, dar și a funcțiilor de organizare, coordonare și control-evaluare.

Așadar, prezenta lucrare are scopul de a evidenția importanța mediului intern al unei organizații prin prisma culturii organizaționale, având ca obiectiv general marcarea aspectelor definitorii acesteia în ceea ce privește organizațiile nonguvernamentale formate din studenți. Cultura organizațională va fi, astfel, explicată pe baza teoriilor dezvoltate de diverși specialiști, precum și a unor exemple concise din experiențele membrilor Uniunii Studenților din România

---

<sup>1</sup> Gaur, E. (2011). *Aspecte ale impactului culturii organizației asupra eficienței organizației*. Analele Științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova, 1(9), 52-56.

(U.S.R.) și ai unei asociații membre a acesteia din Zona Sud-Est. Obiectivul constă în evidențierea caracteristicilor organizaționale, în special în actualul context organizațional, în care factorul-cheie în obținerea avantajului competitiv este adaptabilitatea.

Ca urmare, înțelegerea conceptului de cultură și a modului în care poate aceasta să influențeze procesul de dezvoltare al unei organizații, în special a unei asociații studențești, reprezintă o primă etapă, esențială, în atingerea scopului acestei lucrări. În acest mod, vor putea fi identificate elementele-cheie în dezvoltarea federației studențești USR, în general, dar și a respectivei asociații membre a acesteia, în special. Astfel, asociația membră avută în discuție în continuarea lucrării este reprezentată de Uniunea Studenților Academiei de Studii Economice din București (USASE).

## 2. Managementul schimbării și al culturii organizaționale

Noțiunea de cultură înseamnă, în esență, concepții, valori materiale și spirituale, cu ajutorul cărora se constituie personalitatea, felul de a fi al unui individ. Ea reprezintă, totodată, un ansamblu de preocupări morale, artistice, intelectuale<sup>2</sup>, sau cunoștințe deținute de o persoană în variate domenii, cunoștințe cu privire la diverse tradiții, ca, de exemplu, cultura americană, japoneză etc.<sup>3</sup>. Cultura organizațională este acel mod în care persoanele și grupurile de persoane dintr-o organizație interacționează atât unii cu ceilalți, cât și cu lumea exterioară. Astfel, cultura, din punct de vedere organizațional, poate fi definită ca un comportament general adoptat la nivelul întregii organizații. Altfel spus, poate reprezenta un mod de a comunica, de a transmite informațiile în mediul intern al unei organizații, lucru ce poate fi conturat de valorile, credințele stabilite de către lideri și/sau conducere. În acest mod, personalul, în cadrul acestei lucrări fiind reprezentat de studenții voluntari, va putea fi integrat corespunzător în organizație. Însă dezvoltarea unei culturi organizaționale poate fi cel mai dificil proces, deoarece ea merge dincolo de fondatori, lideri, directori sau servicii, proiecte. Ea este cel mai bine îmbunătățită atât timp cât se ține cont de elementele de învățare organizațională, sistematică, corespunzătoare pentru schimbare<sup>4</sup>.

Pe de altă parte, însă, schimbarea înseamnă o transformare, o evoluție, sau chiar o trecere de la un set de condiții la altul. Schimbarea se referă la realitatea la care, atât indivizii, cât și organizațiile, fac față pentru a supraviețui, fiind unul dintre motivele pentru care reprezintă și una dintre cele mai critice aspecte ale unui management eficient și eficace<sup>5</sup>. Ca urmare, schimbarea, din punct de vedere organizațional, poate fi definită ca acea posibilitate de ajustare a existenței unei organizații la condițiile mediului extern, și, în același timp, la condițiile mediului intern. Importanța acestor condiții constă în faptul că, ulterior, se va putea constitui un proces eficient de stabilitate, care, în ceea ce privește o întreprindere, poate fi aplicat doar prin cunoașterea viziunii și misiunii acesteia, a structurii organizaționale, dar și a resurselor de care dispune (sau poate dispune) respectiva organizație. Unul dintre cei mai recunoscuți analiști în domeniul psihologiei și sociologiei organizaționale, Kurt Lewin, afirmă faptul că schimbarea reprezintă „un echilibru dinamic al unor forțe care, pe de-o parte, fac presiuni asupra schimbării, iar pe de altă parte, determină o rezistență la schimbare”<sup>6</sup>. Astfel, determinarea schimbării, din partea organizației, stă la baza rezistenței din partea individului. Dacă o persoană, sau chiar o organizație, are o anume deprindere, procesul de schimbare va deveni unul mult mai dificil, dar nu imposibil. Totodată, această rezistență la schimbare poate însemna un fenomen pozitiv, deoarece ea demonstrează

<sup>2</sup> Anastasiu, I. (2011). *Cultură și diversitate : introducere în sociologie*. București: Editura ASE.

<sup>3</sup> Kaasa, A., Vadi, M., Varblane, U. (2014). *Regional cultural differences within European countries: Evidence from multi-country surveys*. Management International Review, 54(6), 825-852.

<sup>4</sup> Serrat, O. (2017). A primer on organizational culture. In *Knowledge solutions* (pp. 355-358). Springer, Singapore, disponibil la: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9\\_40#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_40#citeas), accesat la data de 10 martie 2022.

<sup>5</sup> Sings, K. (2009). *Organisation change and development*. Excel Books India, pagina 4, disponibil la: <https://shorturl.at/wFX4>, accesat la data de 18 martie 2022.

<sup>6</sup> Burduș, E., & Popa, I. (2018.). *Metodologii manageriale*. București: Pro Universitaria, pagina 38.

existența unui grad anume de putere și stabilitate, echilibru. Dimpotrivă, efectele ei pot fi și negative, deoarece se pot forma neînțelegeri la nivelul subiectului, dar și posibile piedici pe calea succesului său.

Pandemia cu virusul COVID-19, deși inițial a reprezentat un obstacol în calea succesului întregii societăți, a avut un impact puternic asupra educației și formării studenților și a accelerat procesul de schimbare, prin oferirea unei oportunități de învățare. În acest context, conducerea federației studențești USR și cea din cadrul USASE au identificat și evidențiat nevoile pentru schimbare, mai exact pentru îmbunătățirea calității vieții de student și voluntar. Acestea au venit, astfel, în sprijinul lor, prin gestionarea cu succes a activităților în mediul online, în anul 2020, și în format hibrid, în anul 2021 și în prezent. Asigurând aceste procese de transformare, au putut fi garantate cele mai bune rezultate în ceea ce privește eficiența și eficacitatea voluntarilor în organizație.

Cercetările în ceea ce privește cultura organizațională din cadrul unor organizații non-guvernamentale formate din studenți nu au fost deloc numeroase. Însă, studiile realizate până în acest moment au descoperit faptul că organizarea și susținerea unui training au un impact foarte puternic asupra culturii organizaționale într-o astfel de organizație<sup>7</sup>. Federația studențească USR este formată din mai multe departamente, printre care se află și un Departament de Training-uri. Acest departament are ca scop dezvoltarea resurselor umane prin furnizarea de cunoștințe din toate domeniile necesare studenților, voluntarilor din asociațiile membre ale USR, și nu numai<sup>8</sup>. Cultura înseamnă diversitate, în: cunoaștere, educație, percepții, principii. Despre „frumosul” fiecărei persoane în parte. Tocmai de aceea, prin intermediul acestor training-uri oferite de USR, studenții din toată țara au oportunitatea de a participa, de a cunoaște persoane diferite, de a învăța, de a observa păreri diferite, personalități diferite, de a lega prietenii, și, în final, de a se dezvolta. Totodată, cu ajutorul acestor întâlniri și al activităților ce implică socializare, oamenii comunică, împărtășesc convingeri, valori, comportamente comune cu privire la anumite aspecte ce pot crea o direcție a dezvoltării federației, inclusiv a asociației membre din care fac parte. Putem spune, deci, că performanța organizațională este influențată în mare măsură de cultura acesteia, tocmai datorită faptului că permite dezvoltarea motivațiilor și a implicațiilor voluntarilor în vederea obținerii rezultatelor dorite<sup>9</sup>.

### 3. Considerații teoretice privind conceptul de cultură organizațională

Tematica referitoare la acest concept a atras atenția specialiștilor din domeniul antropologiei, cum ar fi personalități precum Edward Burnett Tylor și George Peter Murdock.

Considerat fondatorul antropologiei culturale, Edward B. Tylor<sup>10</sup> evidențiază în lucrarea sa „Primitive culture”, cultura ca fiind un întreg. Astfel, „în sensul său etnografic, cultura reprezintă acel ansamblu care cuprinde cunoaștere, credință, artă, morală, lege și alte obiceiuri și capacități dobândite de om ca membru al societății”<sup>11</sup>. Pornind de la această premisă, putem crede în existența unei asemănări între om și membrul unei societăți. Însă filosoful J.J. Rousseau<sup>12</sup>, în lucrarea sa „Emile”, evidențiază faptul că un individ este „o unitate, un întreg care depinde de propria persoană”. Iar în comparație cu acesta, un cetățean este „numărătorul unei fracții, a cărei

<sup>7</sup> Docea, A. (2012). *Impactul unui training de management al proiectelor asupra climatului organizațional într-un ONG: de la satisfacție la performanță*. Psihologia Resurselor Umane, 10(2), 65,84.

<sup>8</sup> Uniunea Studenților din România. (2022). *Departamente*, disponibil la: <https://uniunea-studentilor.ro/departamente/>, accesat la data de 18 martie 2022.

<sup>9</sup> Teaci, C. (2014). Cultura managerială ca pilon al formării culturii organizaționale. În *Strategii și politici de management în economia contemporană* (pp. 81-84), pagina 81, disponibil la: [https://ibn.idsi.md/vizualizare\\_articol/125436](https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/125436), accesat la data de 18 martie 2022.

<sup>10</sup> Lowie, R. H. (1917). Edward B. Tylor. *American Anthropologist*, 19(2), 262-268.

<sup>11</sup> Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom* (Vol. 2). J. Murray, pagina 374, disponibil la: <https://shorturl.at/chxNR>, accesat la data de 13 martie 2022.

<sup>12</sup> Delaney, J. J. (2005). Jean-Jacques Rousseau (1712 – 1778). *Internet Encyclopedia of Philosophy*, disponibil la: <https://iep.utm.edu/rousseau/>, accesat la data de 13 martie 2022.

valoare depinde de numitor”, cel din urmă însemnând societatea. Cu alte cuvinte, cetățeanul depinde în mod semnificativ de întreaga comunitate, iar dezvoltarea sa este în strânsă legătură cu societatea, respectiv cultura din care face parte. Având în vedere acestea, poate rezulta o definiție a culturii ca societate, ca un mod de viață. Pe de altă parte, când ne raportăm la termenul de „individ”, posibilitatea acestuia de a evolua (personal și profesional) stă în propriile forțe, puteri<sup>13</sup>. Această diferențiere scoate în evidență faptul că individul poate evolua, în primul rând, prin propria capacitate. Iar această capacitate, transpusă la nivelul de cetățean, poate însemna o oportunitate către o schimbare mult mai complexă, atât a propriei persoane, cât și a societății din care face parte.

Abordând subiecții prezentei lucrări, respectiv studenții voluntari, putem înțelege că un student voluntar reprezintă o persoană care aparține unei organizații nonguvernamentale, respectiv asociații studențești, și care are anumite responsabilități de îndeplinit față de aceasta. Totodată, el are oportunitatea de a învăța, de a se perfecționa și, în final, de a deveni un exemplu și un sprijin pentru toți ceilalți studenți. Astfel, va rezulta ceea ce numeam anterior o transpunere a capacității individuale la nivel de membru al unei asociații studențești. Iar acest lucru reprezintă un prim pas spre dezvoltare pentru sine, pentru asociație și chiar și pentru mediul extern al acesteia, pentru întreaga societate. Exprimarea gândurilor, părerilor într-un mod oportun poate ridica un semn de întrebare, la un anumit moment, și poate provoca dorința de inovație, îmbunătățire la nivelul întregii organizații, societăți. Din acest motiv, putem afirma faptul că dezvoltarea personală a unui individ se află în strânsă legătură cu organizația în care este membru. Așadar, consider că procesul de creștere profesională și personală a unui student voluntar poate fi inițiat doar dacă există dorință de schimbare, de dezvoltare. Dacă dorința de schimbare este vizibilă, aceasta se va putea reflecta în activitățile de zi cu zi ale individului (dezvoltare personală), dar și în cele din cadrul asociației membre (dezvoltarea profesională a individului și, în același timp, recunoașterea organizației).

George P. Murdock, o personalitate importantă în domeniul antropologiei, și cel care a pus bazele studiilor interculturale și a experimentării presupunerilor despre societatea și cultura umană<sup>14</sup>, precizează în lucrarea sa „The Science of Culture” elemente importante ce definesc cultura. Ca urmare, acesta consideră cultura ca fiind „acea capacitate a omului de a-și forma obiceiuri sau influențe ale mediului social”<sup>15</sup>. Astfel, comportamentul uman a reușit să obțină o „valoare de supraviețuire”, ce a dus la selectarea în propriul interes pe parcursul evoluției organice. Motivul este, așa cum menționa G.P. Murdock, faptul că reacțiile umane pot fi considerate susceptibile la schimbare ca urmare a obținerii experienței. Prin urmare, pe măsură ce un individ obține mai multă experiență, rata reacțiilor instinctive va fi mai redusă, iar comportamentul adaptativ devine mai pregnant. Datorită întregii cercetări realizate de Murdock, acesta a reușit să evidențieze modalitatea prin care omul își formează obișnuința. Astfel, el a subliniat faptul că îndemânarea omului de a-și forma o obișnuință are o bază instinctuală sau ereditară. „Individul intră în lume și are un număr mare de răspunsuri neorganizate, pe care reușește să le organizeze, pas cu pas, în obiceiuri, ca urmare a experienței.”<sup>16</sup> Autorul numește aceasta un proces de condiționare, prin care individul reușește să dobândească atât activități culturale, cât și multe alte obiceiuri<sup>17</sup>.

Astfel, fundamentul culturii îl constituie chiar ereditatea, deoarece oferă unei persoane un răspuns neorganizat, dar care va fi organizat prin procesul de condiționare a obiceiurilor. Mai mult decât atât, ereditatea asigură mecanisme precum dispozitivele senzoriale, nervoase, motorii, prin care omul reușește să găsească expresia comportamentului dobândit, instinctiv, personal și social. De asemenea, această posibilitate îi oferă omului anumite impulsuri de bază ce îl îndeamnă către

<sup>13</sup>Rousseau, J. J. (2021). *Emile*. Phoenix Classics Ebooks, pagina 10, disponibil la:

[https://fb2bookfree.com/uploads/files/2020-05/1590861361\\_emile-by-jean-jacques-rousseau.pdf](https://fb2bookfree.com/uploads/files/2020-05/1590861361_emile-by-jean-jacques-rousseau.pdf), accesat la data de 13 martie 2022.

<sup>14</sup> Goodenough, W. H. (1994). George Peter Murdock. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 18, pagina 305, disponibil la: <http://shorturl.at/stNZ3>, accesat la data de 13 martie 2022.

<sup>15</sup> Murdock, G. P. (1932). *The science of culture*. *American Anthropologist*, 34(2), 200-215, pagina 201.

<sup>16</sup> *Ibidem*, pagina 201-202.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

un comportament satisfăcător<sup>18</sup>. Rezultă, aşadar, că o cultură constă în obiceiuri de grup, ce sunt împărtăşite în mod comun de către diferite persoane, membre ale unei societăţi. Aceste obiceiuri la nivel de colectiv au fost definite de multiple personalităţi ale domeniului ştiinţific, cea mai importantă fiind identificată de către antropologi. Opinia acestora oferă o perspectivă mult mai amplă, prin faptul că ei caracterizau obiceiurile de grup ca fiind trăsături ale culturii, respectiv „obiceiuri purtate în sistemele nervoase individuale”<sup>19</sup>. Ca urmare, se poate înţelege faptul că o cultură a unei organizaţii depinde de obiceiurile de grup formate, care sunt transmise de la generaţie la generaţie. Pe de altă parte, deşi diferenţa dintre un obicei de grup şi unul individual, „tradiţional”, este evident dată de nivelul subiectului căruia îi este adresat, se regăsesc şi asemănări între cele două. Fie că vorbim de un obicei individual sau de grup, individul nu ia propriile decizii, nu este într-adevăr liber. Iar acest lucru este motivat de faptul că, încă de la naştere, fiecare om a crescut într-un mediu anume, mediu cultural, în pofida faptului că nu a fost o alegere proprie. Fiecare om a avut pe cineva alături de-a lungul vieţii, sau nu, iar comportamentul său este condiţionat chiar de acest lucru. Nicio persoană nu alege unde şi alături de cine să se nască, iar acest lucru devine o condiţie ce presupune adaptarea, identificarea acelor „valori de supravieţuire”. Cu alte cuvinte, cultura este raportată de la un individ la altul, pentru că fiecare om are o istorie proprie, o istorie a originii sale. Iar pentru ca aceste individualizări să poată fi integrate într-un grup, într-o organizaţie, este necesară educarea cu privire la totalitatea culturilor oamenilor, în general, precum şi comunicarea constantă cu membrii respectivei organizaţii, în special.

Cultura organizaţională reprezintă, aşadar, acel „model complex de valori, credinţe, ce include filosofii, comportamente şi politici comune membrilor unei organizaţii”<sup>20</sup>. Mai mult decât atât, cultura din cadrul unei organizaţii, de orice tip, are ca rezultat un jargon definitoriu, particular<sup>21</sup>. De exemplu, în cadrul federaţiei USR, voluntarii sunt caracterizaţi ca fiind „Semper Fidelis”, respectiv „întotdeauna fideli”. Un alt exemplu, întâlnit atât în USR, cât şi în USASE, este că voluntarii sunt descrişi ca fiind „uniţi pentru cultură”.

#### 4. Modele şi componente ale culturii organizaţionale

Conform documentaţiei, în ceea ce priveşte cultura, dar şi eficienţa şi performanţa organizaţională, au fost regăsite, în literatura de specialitate, câteva modele, ce sunt întâlnite atât în USR, cât şi în USASE: modelul lui E. Schein şi modelul lui Homburg&Pfleßer. Potrivit documentării, aceste două modele au un rol foarte important în analiza culturii organizaţionale prin prisma eforturilor de înţelegere atât a conţinutului cultural, cât şi a celui organizaţional.

Edgar Schein defineşte cultura organizaţională ca „un model de ipoteze de bază comune pe care grupul le-a învăţat în timp ce şi-a rezolvat problemele de adaptare externă şi integrare internă”<sup>22</sup>. Adaptând această definiţie, pe parcursul proiectelor implementate în cadrul federaţiei şi asociaţiei avute în vedere, voluntarii se cunosc şi, totodată, lucrează în echipă către acelaşi scop. Iar pentru a putea ajunge la reuşita acestuia, ei stabilesc ipoteze, strategii, de comun acord, cu ajutorul cărora întreaga echipă să se simtă integrată, implicată, sarcinile să fie finalizate, iar eventualele probleme apărute să poată fi remediate cu uşurinţă.

De asemenea, Edgar Schein consideră cultura organizaţională ca acel „atribut organizaţional cel mai greu de schimbat şi cel mai durabil”<sup>23</sup>. Astfel, modelul lui Schein apreciază cultura organizaţională ca fiind alcătuită din trei niveluri: bazal, mijlociu, de suprafaţă. Primul nivel cuprinde convingeri luate ca şi reale (attribute vizibile), iar al doilea cuprinde valori comportamentale existente într-o organizaţie, influenţate de comportamentele primului nivel

<sup>18</sup> *Ibidem*, pagina 202-203.

<sup>19</sup> *Ibidem*, pagina 204.

<sup>20</sup> Burduş, E., & Popa, I. (2018). *Fundamentele managementului organizaţiei*. Bucureşti: Pro Universitaria.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> Serrat, O. (2017). A primer on organizational culture. In *Knowledge solutions* (pp. 355-358). Springer, Singapore.

<sup>23</sup> Bogdan, D.F. Cultura organizaţională-între teoriile de conţinut şi procesuale, factori şi tipologii, pagina 4, disponibil la: [http://psihologiaonline-ro.pensiunionline.com/download/art/A100\\_Cultura\\_organizationala.pdf](http://psihologiaonline-ro.pensiunionline.com/download/art/A100_Cultura_organizationala.pdf), accesat la data de 13 martie 2022.

(valori percepute). Ca atribute vizibile<sup>24</sup>, pot fi, spre exemplu, elementele de decor regăsite în sălile în care au loc ședințele organizațiilor sau chiar vestimentația, deoarece, în cadrul ambelor organizații, majoritatea voluntarilor poartă tricouri, hanorace reprezentative. De asemenea, pentru cel de-al doilea nivel, acesta poate fi identificat doar prin socializarea cu totalitatea membrilor din organizație sau prin participarea la diverse activități din cadrul acesteia. În ceea ce privește ultimul nivel (nivelul de suprafață sau fundamental), acesta conține valorile de bază, respectiv practica sau „expresia tangibilă a credințelor”, asumptiile reprezentative<sup>25</sup>. Drept exemplu, în cadrul USASE sunt regăsite valori ca: „spiritul de inițiativă, implicarea activă, voluntariatul, creativitatea, comunicarea, entuziasmul, devotamentul, solidaritatea, integritatea, profesionalismul și pasiunea”<sup>26</sup>. În ceea ce privește USR, federația are la bază principii cum ar fi: „unitatea, profesionalismul, continuitatea și non-partizanismul”<sup>27</sup>.

În final, modelul lui Schein este reprezentat de o utilitate deosebită, tocmai datorită faptului că reiese din posibilitatea explicării comportamentelor organizaționale contradictorii ce reies din disonanța dintre diferitele niveluri ale organizației. Prin urmare, standardele și valorile susținute de o organizație, precum cele menționate anterior, pot fi polivalente, datorită percepțiilor diferite. Acesta este motivul pentru care persoanele noi într-o organizație întâmpină dificultăți în procesul de integrare, respectiv integrarea necesită timp<sup>28</sup>.

Modelul lui Homburg&Pfleßer pornește în mod specific de la teoria lui Schein, respectiv a componentelor culturii organizaționale, care a făcut distincția între trei niveluri diferite de viziune, percepție și interpretare: ipoteze bazale, principii și artefacte. Ca urmare, conceptul unei organizații nonguvernamentale ar include, în acest model, următoarele componente: valorile organizaționale bazale, standardele organizaționale existente, instrumentele concrete și comportamentele organizaționale existente<sup>29</sup>. Valorile organizaționale bazale reprezintă „un concept explicit, implicit și distinctiv al unui individ sau grup, care influențează alegerea metodei, mijloacelor și a scopului acțiunii dintre numeroasele opțiuni posibile”<sup>30</sup>. Standardele organizaționale diferă ca valoare prin creșterea nivelului de specificitate și creșterea relevanței pentru comportamente. Valorile devin, astfel, baza dezvoltării standardelor care, la rândul lor, creează un comportament specific. Aceste standarde sunt definite de modelul lui Homburg&Pfleßer ca fiind așteptări comportamentale, respectiv acele comportamente împărtășite cel mai puțin de un grup. Diferența dintre valori și standarde este aceea că standardele ghidează comportamentul specific, iar valorile reprezintă o tendință generală<sup>31</sup>. Instrumentele concrete și comportamentele existente într-o organizație fac referire la obiceiurile și modalitatea de comunicare create, cu o valoare simbolică puternică. Modalitatea de comunicare din cadrul unei organizații poate să reflecte dorința de orientare către voluntari și către nevoile lor, mai precis prin stilul discuțiilor din timpul unor ședințe și proiecte<sup>32</sup>. Astfel, prin modelarea acestor componente, dar și prin dinamica mediului extern ce poate influența semnificativ parcursul organizației și al membrilor acesteia, se poate ajunge ca voluntarii, dar și organizația, să ajungă la un nou nivel al performanței.

<sup>24</sup> Macarie, C. F. (2011). *Politica de gen în organizațiile publice*. Cluj-Napoca: EIKON.

<sup>25</sup> Bogdan, D.F. *Cultura organizațională-între teoriile de conținut și procesuale, factori și tipologii*, pagina 4, disponibil la: [http://psihologiaonline-ro.pensiunionline.com/download/art/A100\\_Cultura\\_organizationala.pdf](http://psihologiaonline-ro.pensiunionline.com/download/art/A100_Cultura_organizationala.pdf), accesat la data de 13 martie 2022.

<sup>26</sup> Uniunea Studenților Academiei de Studii Economice din București. (2022). *Despre Noi*, disponibil la: [http://us.ase.ro/?page\\_id=45](http://us.ase.ro/?page_id=45), accesat la data de 27 martie 2022.

<sup>27</sup> Uniunea Studenților din România. (2022). *Despre noi*, disponibil la: <https://uniunea-studentilor.ro/despre-noi/>, accesat la data de 27 martie 2022.

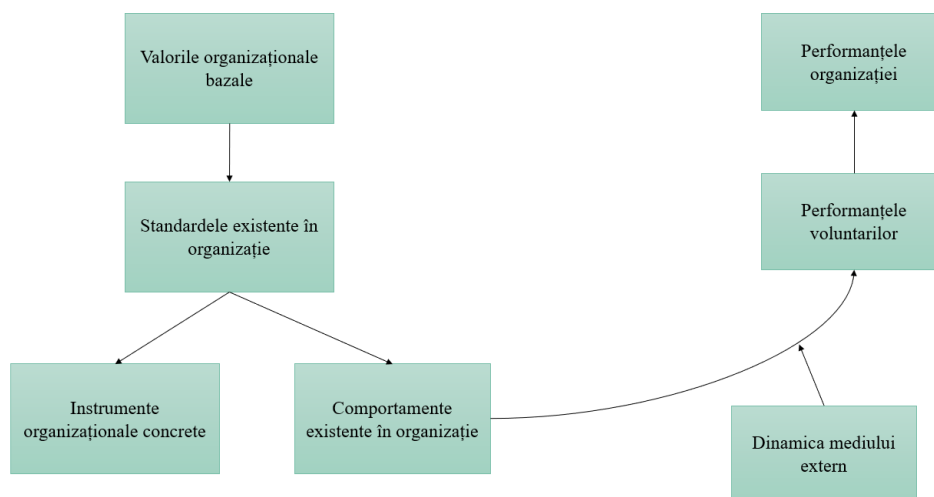
<sup>28</sup> Bogdan, D.F. *Cultura organizațională-între teoriile de conținut și procesuale, factori și tipologii*, pagina 4, disponibil la: [http://psihologiaonline-ro.pensiunionline.com/download/art/A100\\_Cultura\\_organizationala.pdf](http://psihologiaonline-ro.pensiunionline.com/download/art/A100_Cultura_organizationala.pdf), accesat la data de 13 martie 2022.

<sup>29</sup> *Ibidem*, pagina 6, disponibil la: [http://psihologiaonline-ro.pensiunionline.com/download/art/A100\\_Cultura\\_organizationala.pdf](http://psihologiaonline-ro.pensiunionline.com/download/art/A100_Cultura_organizationala.pdf), accesat la data de 13 martie 2022.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> *Ibidem*.

<sup>32</sup> *Ibidem*.



**Fig. 1. Modelul culturii organizaționale Homburg&Pflesser**

*Sursa: Adaptat de autor.<sup>33</sup>*

## 5. Concluzii

Apariția continuă a schimbărilor din cadrul sistemelor social-economice, generate de factori externi precum virusul COVID-19, a condus la evenimente neașteptate atât în rândul studenților, voluntarilor, cât și în rândul organizațiilor nonguvernamentale. Astfel, s-au creat perturbări semnificative în activitatea educațională a studenților în universități, precum și în formarea, integrarea și învățarea din cadrul activităților de voluntariat. Având în vedere acestea, prezenta lucrare are ca subiect voluntarii din cadrul USR, tocmai pentru a face posibilă dezvoltarea acestei federații și a asociațiilor sale membre, în general, în Zona Sud-Est, în special. Lucrarea pune accent, așadar, pe considerentele teoretice existente de-a lungul timpului cu privire la conceptul de cultură organizațională, punând accent pe situațiile regăsite în cadrul acestor organizații nonguvernamentale precizate.

În concluzie, consider că noțiunea de cultură reprezintă nu doar exprimare, creativitate, ci reprezintă viața, în adevăratul sens al cuvântului. Ea reprezintă viața oamenilor, educația, principiile, percepțiile, valorile și standardele acestora, reprezintă limbaj, atitudine, comportament, stil de viață adoptat de fiecare persoană în parte. De asemenea, pentru că fiecare om este diferit, cultura reprezintă și diversitate. Diversitate prin obiceiurile formate, tradițiile, activitățile efectuate zi de zi. Iar în ceea ce privește dezvoltarea, un individ poate evolua, în primul rând, prin propria capacitate, capacitate ce, ulterior, poate fi transpusă la nivelul de membru în cadrul unei organizații. Astfel, acest lucru poate fi, de asemenea, o oportunitate ce poate schimba parcursul organizației, precum și cel al propriei persoane. Aflăm, așadar, că formarea unei culturi la nivel de organizație stă la baza formării unei culturi la nivel de individ. Altfel spus, formarea unei culturi la nivel de organizație stă la baza exprimării culturii fiecărui individ, deoarece ea, fiind formată ereditar, există, așa cum a fost menționat într-un capitol anterior.

De asemenea, conceptul de cultură organizațională înseamnă totalitatea principiilor, valorilor, standardelor, obiceiurilor, la nivel de colectiv, existente într-o organizație. Astfel, ea se referă la oameni, la resurse umane, respectiv la totalitatea valorilor, credințelor și comportamentelor deținute de acestea. Tocmai din cauza aceasta, doresc să evidențiez importanța formării și amplificării culturii în cadrul unei organizații nonguvernamentale. Ca urmare, în viitorul apropiat îmi propun să continui gândirea, dar și cercetarea acestui plan, pentru a putea ajunge la rezultate cât mai reprezentative pentru colectivitatea avută în vedere, respectiv voluntarii

<sup>33</sup> *Ibidem.*

din cadrul asociațiilor membre USR, Zona Sud-Est. Cum voi face acest lucru? Având în vedere faptul că sunt membră în cadrul unei astfel de asociații, respectiv și în USR, voi începe elaborarea unui chestionar destinat voluntarilor asociației mele, și nu numai. Totodată, voi alege și interviul ca instrument de cercetare, interviu ținut conducerii federației studențești, precum și asociațiilor membre alese. Astfel, voi avea posibilitatea de a identifica o situație deja existentă în privința culturii în cadrul acestor organizații, precum și o situație viitoare, ideală, în care ar putea ajunge acestea.

## Bibliografie

1. Anastasiu, I. (2011). *Cultură și diversitate : introducere în sociologie*. București: Editura ASE.
2. Bogdan, D.F. *Cultura organizațională-între teoriile de conținut și procesuale, factori și tipologii*, pagina 4-6, disponibil la: [http://psihologiaonline-ro.pensiunionline.com/download/art/A100\\_Cultura\\_organizationala.pdf](http://psihologiaonline-ro.pensiunionline.com/download/art/A100_Cultura_organizationala.pdf), accesat la data de 13 martie 2022.
3. Burduș, E., & Popa, I. (2018). *Fundamentele managementului organizației*. București: Pro Universitaria.
4. Burduș, E., & Popa, I. (2018.). *Metodologii manageriale*. București: Pro Universitaria, pagina 38.
5. Delaney, J. J. (2005). *Jean-Jacques Rousseau (1712 – 1778)*. Internet Encyclopedia of Philosophy, disponibil la: <https://iep.utm.edu/rousseau/>, accesat la data de 13 martie 2022.
6. Docea, A. (2012). *Impactul unui training de management al proiectelor asupra climatului organizațional într-un ONG: de la satisfacție la performanță*. Psihologia Resurselor Umane, 10(2), 65,84.
7. Goodenough, W. H. (1994). *George Peter Murdock*. International Encyclopedia of the Social Sciences, 18, pagina 305, disponibil la: <http://shorturl.at/stNZ3>, accesat la data de 13 martie 2022.
8. Graur, E. (2011). *Aspecte ale impactului culturii organizației asupra eficienței organizației*. Analele Științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova, 1(9), 52-56.
9. Kaasa, A., Vadi, M., & Varblane, U. (2014). *Regional cultural differences within European countries: Evidence from multi-country surveys*. Management International Review, 54(6), 825-852.
10. Lowie, R. H. (1917). *Edward B. Tylor*. American Anthropologist, 19(2), 262-268.
11. Macarie, C. F. (2011). *Politica de gen în organizațiile publice*. Cluj-Napoca: EIKON.
12. Murdock, G. P. (1932). *The science of culture*. American Anthropologist, 34(2), 200-215, pagina 201-204.
13. Rousseau, J. J. (2021). *Emile*. Phoemixx Classics Ebooks, pagina 10, disponibil la: [https://fb2bookfree.com/uploads/files/2020-05/1590861361\\_emile-by-jean-jacques-rousseau.pdf](https://fb2bookfree.com/uploads/files/2020-05/1590861361_emile-by-jean-jacques-rousseau.pdf), accesat la data de 13 martie 2022.
14. Serrat, O. (2017). *A primer on organizational culture*. In Knowledge solutions (pp. 355-358). Springer, Singapore.
15. Sings, K. (2009). *Organisation change and development*. Excel Books India, pagina 4, disponibil la: <https://shorturl.at/wFXy4>, accesat la data de 18 martie 2022.
16. Tcaci, C. (2014). *Cultura managerială ca pilon al formării culturii organizaționale*. In Strategii și politici de management în economia contemporană (pp. 81-84), pagina 81, disponibil la: [https://ibn.idsi.md/vizualizare\\_articol/125436](https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/125436), accesat la data de 18 martie 2022.

17. Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom* (Vol. 2). J. Murray, pagina 374, disponibil la: <https://shorturl.at/chxNR>, accesat la data de 13 martie 2022.
18. Uniunea Studenților Academiei de Studii Economice din București. (2022). *Despre Noi*, disponibil la: [http://us.ase.ro/?page\\_id=45](http://us.ase.ro/?page_id=45), accesat la data de 27 martie 2022.
19. Uniunea Studenților din România. (2022). *Departamente*, disponibil la: <https://uniunea-studentilor.ro/departamente/>, accesat la data de 18 martie 2022.
20. Uniunea Studenților din România. (2022). *Despre noi*, disponibil la: <https://uniunea-studentilor.ro/despre-noi/>, accesat la data de 27 martie 2022.