

**UNIVERSITATEA BABEȘ BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
DEPARTAMENTUL MARKETING**

REZUMAT DOCTORAL
SATISFAȚIA ȘI ANGAJAMENTUL VOLUNTARILOR.
FACTORI DE INFLUENȚĂ

Conducător de doctorat:
PROF. UNIV. EMERIT, DR. EC. CATANĂ GHEORGHE ALEXANDRU

Student doctorand:
SANA (NEMȚEANU) MARCELA SEFORA

2016

CUPRINS

LISTA TABELELOR	5
LISTA FIGURILOR	8
INTRODUCERE.....	9
CAPITOLUL I. CADRUL CONCEPTUAL ȘI TEORII ÎN STUDIUL VOLUNTARIATULUI.....	17
1.1. Aspecte generale privind societatea civilă, organizațiile nonprofit și voluntariatul	18
1.2. Voluntariatul. Delimitări conceptuale	20
1.3. Dezvoltarea sectorului nonprofit și contextul actual al voluntariatului în România și Uniunea Europeană. Tendințe și provocări	31
1.4. Teorii ale comportamentului voluntarilor	41
1.4.1. Modelul Procesului de Voluntariat	42
1.4.2. Teoria Integrată a Voluntariatului	45
1.4.3. Teoria Funcțională în studierea motivațiilor voluntarilor. Inventarul Funcțiilor Voluntariatului	46
1.4.4. Teoria Identificării în studiul comportamentului voluntarilor	47
1.5. Marketingul intern în contextul organizațiilor nonprofit pentru menținerea voluntarilor. 48	
1.5.1. Instrumente de marketing în recrutarea voluntarilor.....	60
1.5.2. Marketingul intern și menținerea voluntarilor	66
CAPITOLUL II. FACTORI DE INFLUENȚĂ A COMPORTAMENTULUI VOLUNTARILOR.....	78
2.1. Variabilele demografice care influențează comportamentul voluntarilor.....	80
2.2. Factori psihologici de influență a comportamentului voluntarilor	83
2.3. Factori sociali care influențează comportamentul voluntarilor.....	94
2.4. Factori contextuali care influențează comportamentul voluntarilor.....	100
2.5. Factori organizaționali de influență a comportamentului voluntarilor.....	103
2.5.1. Cultura organizațională	104
2.5.2. Marketingul intern.....	107
2.5.3. Caracteristicile muncii	110
CAPITOLUL III. SATISFAȚIA ȘI ANGAJAMENTUL ORGANIZAȚIONAL AL VOLUNTARILOR.....	115

3.1. Satisfacția în activitatea de voluntariat.....	116
3.2. Angajamentul organizațional al voluntarilor.....	118
3.3. Modelul cercetării: Factori de influență a satisfacției și a angajamentului organizațional în voluntariat.....	121
CAPITOLUL IV. METODOLOGIA ȘI REZULTATELE CERCETĂRII.....	132
4.1. Obiectivele și ipotezele cercetării.....	133
4.2. Colectarea datelor.....	134
4.2.1. Construcția chestionarului.....	135
4.2.2. Structura eșantionului.....	139
4.3. Analizele univariate ale datelor.....	143
4.4. Analiza influenței variabilelor demografice asupra satisfacției și a angajamentului organizațional.....	166
4.5. Analiza Factorială Exploratorie și Confirmatorie.....	168
4.6. Analiza de Modelare a Ecuțiilor Structurale.....	189
4.7. Segmentarea voluntariatului activ pe baza satisfacției și a angajamentului organizațional.....	198
CAPITOLUL V. CONCLUZIILE CERCETĂRII.....	204
5.1. Contribuții teoretice ale cercetării.....	205
5.2. Implicații manageriale. Propuneri de îmbunătățire a managementului voluntarilor prin instrumente de marketing intern.....	209
5.3. Limite ale cercetării.....	217
BIBLIOGRAFIE.....	219
Anexa A. Chestionarul cercetării.....	230
Anexa B. Distribuția în funcție de domeniul organizației.....	238
Anexa C. Distribuția geografică a voluntarilor respondenți.....	239
Anexa D. Valori lipsă înlocuite cu medii.....	241
Anexa E. Tabele de regresii rezultate în Analizele Factoriale Confirmatorii.....	242
Anexa F. Rezultate ale Analizei de Modelare a Ecuțiilor Structurale.....	246
Anexa G. Rezultatele Analizei Cluster.....	247

Cuvinte cheie: voluntariat, marketing intern, angajament organizațional, satisfacție, marketing nonprofit.

Această lucrare a fost realizată în cadrul proiectului POSDRU/159/1.5/S/142115 cu titlul „Performanță și excelență în cercetarea doctorală și postdoctorală în domeniul științelor economice din România”, cofinanțat din Fondul Social European prin intermediul Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013.

MULȚUMIRI

Înainte de a vă invita să parcurgeți conținutul acestei cercetări aș dori să amintesc persoanele care au făcut posibilă reușita acestui demers doctoral. Îmi îndrept mulțumirile în primul rând, cu multe aprecieri, conducătorului de doctorat Prof. univ. emerit., dr. ec. Catană Gheorghe Alexandru pentru susținerea și sprijinirea constantă și pentru reușita cercetării derulate. De la direcții principale conturate la începutul acestui demers, până la cele mai mici detalii evidențiate pentru definirea arhitecturii acestui proiect, toate îndrumările au constituit un aport valoros în parcursul și finalizarea acestei lucrări.

Doresc să mulțumesc comisiei de îndrumare pentru efortul susținut de identificare a punctelor slabe dar și propunerea de soluții în evidențierea punctelor de valoare ale cercetării în fiecare etapă a elaborării acesteia. De asemenea aș dori să amintesc și aportul cadrelor implicate în proiectul cofinanțat POSDRU/159/1.5/S/142115 dedicate în a oferi îndrumare și suport la fiecare etapă a participării.

Nu în ultimul rând aș dori să mulțumesc familiei mele pentru optimismul transmis și pentru încrederea în posibilitățile mele creative.

Doresc să punctez că această cercetare nu ar fi fost posibilă fără sprijinul managerilor organizațiilor nonprofit ce au permis distribuirea chestionarului și a voluntarilor deschiși în a contribui la dezvoltarea cunoașterii unui fenomen atât de benefic societății noastre.

Această cercetare este dedicată acelor care pun timp, investesc energie în a face ceva mai mult pentru comunitatea în care locuiesc, o categorie care mă inspiră și va continua să o facă prin motivație, capacitatea de schimbare a societății și prin puterea ei creatoare de bine: voluntarilor.

Motto:

”Voluntariatul este un factor important în crearea unei piețe europene competitive a muncii și totodată, în dezvoltarea educației și formării profesionale, precum și pentru creșterea solidarității sociale”

Articol 1 Legea 78/2014

Introducere

Organizațiile nonprofit s-au dezvoltat considerabil în ultimele decenii, oferind fiecărui cetățean șansa să se implice în activități de susținere socială, de grijă față de mediu și nu numai (Hall, 2006; Wymer et al. 2011). Cele mai multe organizații nonprofit sunt separate de instituțiile statului și, în consecință, nu dispun de instrumentele folosite de autoritățile publice (Coita, 2008). Resursele lor limitate generează o serie de dificultăți în furnizarea de servicii competitive cu cele oferite de instituțiile publice sau de furnizorii din mediul de afaceri. Una dintre resursele pentru care aceste organizații sunt într-o competiție ridicată și de care depind în anumite cazuri în asigurarea unei activități sustenabile, este voluntariatul.

Datorită internetului și transferului rapid de informații cu privire la oportunitățile de voluntariat la nivel local, național și internațional, mediul în care organizațiile nonprofit se adresează voluntarilor este unul dinamic și competitiv. Cu toate că statistica internațională arată că numărul voluntarilor este în continuă creștere în ultimele decenii (Independent Sector, Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile, 2010; GHK Consulting, 2010), necesarul de voluntari este încă unul ridicat (Wymer & Starnes, 2001).

În planul practicii, această realitate determină administratorii organizațiilor nonprofit să atragă voluntari și să urmărească satisfacția (Boezeman & Ellemers, 2009) și angajamentul organizațional al acestora (Bennett & Barkensjo, 2005; Doyle, 2006; Salas, 2008) în vederea păstrării lor pe termen lung în organizație (Andreasen & Kotler, 2003; Penner, 2002; Coita, 2008). În plan teoretic, satisfacția și angajamentul organizațional al voluntarilor sunt variabile tot mai studiate și analizate empiric (Salas, 2008; Philips & Philips, 2010; Jensen & McKeage, 2015) în scrierile și cercetările din domeniul managementului voluntariatului.

Pentru a fi competitive, organizațiile nonprofit se găsesc în situația în care trebuie să adopte instrumente utilizate în alte sectoare, instrumente din rândul cărora, marketingul este fundamental. Se știe că marketingul poate fi practicat de indivizi și organizații din orice domeniu sau activitate, atât în organizațiile producătoare de profit, cât și în organizațiile nonprofit.

Tendința cercetării din domeniul marketingului nonprofit poziționează voluntariatul ca fiind o categorie de *clienți interni*, comportamentul voluntarului fiind asemănat cu cel al consumatorului (Andreasen & Kotler, 2003; Randle & Dolnicar, 2009). Concepte precum factori de influență, decizia de implicare și intenția de a rămâne în organizație, segmentare, profil al voluntarului, sunt frecvent regăsite în analiza acestei categorii (Wymer & Starnes, 2001; Randle et al., 2007; Randle & Dolnicar, 2009). Voluntariatul este văzut ca o *piață* (Heidrich, 1988), relația dintre voluntari și organizația nonprofit fiind una de schimb (Arnett et al., 2003; Laverie & McDonald, 2007).

Complexitatea managementului voluntariatului (generată, în principal, de particularitățile acestei categorii a resurselor umane, necesită adoptarea constructelor de *marketing intern* (Mitchell & Taylor, 2004; Bennett & Barjensko, 2005; Coita, 2008), care presupun strategii de comunicare, instruire și recompensare adecvate cazurilor în care atragerea și păstrarea resurselor umane este mai dificilă (Csordas, 2012).

Plasarea voluntariatului între prioritățile managerilor este cu atât mai importantă, cu cât tot mai multe organizații depind în derularea unor activități de prezența voluntarilor. Anumiți autori subliniază chiar rolul jucat de voluntari în menținerea sustenabilității organizației nonprofit (Rozenboom, 2006). Specificul voluntariatului face ca această resursă să fie una valoroasă pentru organizațiile nonprofit, întrucât furnizează valoare cu costuri reduse, uneori echivalentă cu munca depusă de angajați.

În România sunt active 90.984 de organizații nonprofit, dintre care asociații și fundații, 56.356 (Anuarul Statistic, 2015). Vameșu & Lambriu (2010) susțin că organizațiile nonprofit implică în medie un număr de 15 voluntari/organizație/an la nivel național.

Încă din anul 2014 se remarcă o dinamică ridicată a sectorului nonprofit în contextul unei societăți civile mai implicate, mai consolidată. Un pas important realizat la nivel național în privința voluntariatului este promulgarea Legii 78/2014, care aduce clarificări și norme în privința definirii, clasificării, aspectelor contractuale și organizației gazdă (denumită anterior „beneficiar” – conform raportului organizației United States Agency for International Development, 2014). Intensificarea comunicării prin rețelele de socializare în condițiile situației politico-sociale actuale, ajută la creșterea implicării tinerilor în societate, exprimarea lor liberă și apariția inițiativelor informale. În acest fel este încurajat sectorul nonprofit, cu precădere organizațiile nonprofit private implicate în susținerea diferitelor cauze și scopuri cu care segmentul demografic al tinerilor, rezonază. Anul 2016 prezintă de asemenea, o orientare pro-activă înspre domeniul social, iar bugetul Ministerului de Finanțe prezintă obiective clare ce conturează o mai bună colaborare privat-public, nonprofit-instituții de stat.

În această cercetare ne raportăm la contextul *organizațiilor nonprofit cu activitate în domeniul social din România* (cuprindem și organizații cu servicii acreditate și organizații cu scop misionar care înglobează și activități în domeniul social) și *ne propunem să analizăm factorii care influențează satisfacția și angajamentul voluntarilor*, în vederea furnizării unor recomandări de natură teoretică și practică, menite să contribuie la păstrarea voluntarilor în organizație. Sectorul nonprofit, în forma actuală (Lambriu & Vameșu, 2010) are rădăcini în principiile Legii 24, denumită și Legea Mârzescu, adoptată în 1924, o lege considerată modernă în perioada respectivă și care guvernează principiile sectorului nonprofit din România și astăzi, (chiar dacă în timpul regimul totalitar, aceasta nu a fost acceptată). Legea a fost din nou adoptată în 1990 și modificată pentru a corespunde contextului socio-economic, prin Ordonanța Guvernamentală 26/2000, valabilă și azi. Chiar dacă mediul legislativ este unul specific, reglementat, adoptarea instrumentelor manageriale în organizațiile nonprofit reprezintă încă un proces. Astfel, abordarea filosofiei de marketing nonprofit și de marketing intern, dar mai ales utilizarea instrumentelor și însușirea proceselor de marketing, nu se regăsesc tot timpul în organizațiile nonprofit din România, deși există un interes ridicat asupra domeniului marketingului în ceea ce privește cerința de cursuri de formare.

Tema analizată este una de *actualitate*, atât la nivel *teoretic*, cât și *practic*, dat fiind faptul că această cercetare analizează două *variabile dependente* frecvent întâlnite în studiul voluntariatului: *satisfacția* (Boezeman & Ellemers, 2008; Jensen & McKeage, 2015) și *angajamentul organizațional* (Bennett & Barkensjo, 2005; Doyle, 2006; Salas, 2008; Philips & Philips, 2010). Totodată, teza propune soluții bazate pe un concept insuficient analizat în studiul voluntariatului: *marketingul intern*. Literatura de specialitate abordează conceptul de marketing intern în voluntariat în foarte puține lucrări, de cele mai multe ori autorii amintind doar de utilitatea orientării de marketing intern în gestionarea voluntariatului, sau analizând influența marketingului intern ca variabilă unidimensională.

Ne propunem ca această lucrare să contribuie la dezvoltarea studiului marketingului intern în abordarea voluntariatului. Din punct de vedere *empiric* ne propunem testarea influenței acestei variabile asupra satisfacției și angajamentului organizațional, pornind la modelul dezvoltat de autorii Money & Foreman (1996) și aplicat în studiul voluntariatului de Bennett & Barkensjo (2005). Alături de influența marketingului intern, ne propunem analiza impactului *culturii organizaționale* și a *caracteristicilor muncii voluntare* ca factori organizaționali, asupra celor două variabile dependente: satisfacția și angajamentul.

Comportamentul voluntar este influențat și de alte categorii de variabile și factori, care nu trebuie neglijați în vederea unei înțelegeri cuprinzătoare a conceptului: variabile

demografici (Săveanu, 2014), *psihologici, sociali și situaționali* sau *contextuali* (Wymer, 1996). Alături de factorii organizaționali, aceștia reprezintă categoriile de variabile cuprinse în *modelul* de analiză a satisfacției și angajamentul voluntarilor. Un obiectiv al tezei este acela ca, prin testarea modelului conceptual propus să obținem rezultate cuprinzătoare referitoare la *factorii cu influențe semnificative* pozitive și negative în rândul voluntarilor activi. Un alt obiectiv al cercetării este cel al *delimitării profilurilor de voluntari* din cadrul organizațiilor nonprofit private, pe baza nivelului de satisfacție și angajament organizațional. În sfârșit, urmărim să propunem strategii de marketing intern adaptate motivării voluntarilor.

Scopul și obiectivele cercetării

Schimbarea paradigmei în managementul voluntariatului constă în identificarea și analiza factorilor de influență a satisfacției, a angajamentului organizațional și adoptarea strategiilor de marketing adaptate nevoilor organizației în vederea menținerii voluntarilor pe termen lung. **Obiectivele** cercetării sunt:

O1: Crearea și testarea unui model de analiză a factorilor determinanți ai satisfacției și angajamentului organizațional al voluntarului

O2: Realizarea unei segmentări a voluntarilor în funcție de nivelul satisfacției și angajamentului organizațional al voluntarilor.

O3: Propunerea strategiilor de marketing intern adaptate segmentelor identificate de voluntari.

Primul obiectiv al cercetării presupune identificarea factorilor determinanți ai satisfacției și ai angajamentului organizațional. O serie de etape au fost parcurse în realizarea obiectivului propus. *Prima etapă* constă în identificarea variabilelor de influență ale comportamentului de voluntariat pe baza consultării literaturii de specialitate. Modelele și teoriile identificate propun seturi de variabile care au fost *grupate în această cercetare* în factori demografici, psihologici, sociali, contextuali și organizaționali. *A doua etapă* constă în formularea ipotezelor de cercetare cuprinsă în subcapitolul 3.3. *A treia etapă* constă în construirea chestionarului și distribuirea acestuia eșantionului de voluntari în organizații nonprofit din domeniul social. *A patra etapă* are în vedere evaluarea tendințelor la nivelul populației cu privire la variabilele analizate prin analize univariate cu ajutorul programului IBM SPSS21. *A cincea etapă* constă în testarea structurii factoriale a variabilelor prin analize factoriale exploratorii și analize factoriale confirmatorii cu ajutorul programelor IBM SPSS21 și IBM AMOS SPSS22. Testarea ipotezelor pe baza analizei de modelare a ecuațiilor structurale cu ajutorul programului IBM AMOS SPSS 22 reprezintă *ultima etapă*.

Rezultatele obținute pe baza primului obiectiv sunt: modelul conceptual al cercetării, instrumentul de cercetare, baza de date, identificarea tendințelor la nivelul populației

analizate, obținerea unui set de variabile de influență a satisfacției și angajamentului organizațional.

Al doilea obiectiv al cercetării are în vedere realizarea unei *segmentări a voluntarilor* activi pe baza nivelului de satisfacție și angajamentului lor organizațional. *Prima etapă* constă în determinarea unui model conceptual de segmentare a voluntarilor activi. *A doua etapă* constă în testarea modelului cu ajutorul *Analizei Cluster*.

Rezultatele obținute la nivelul obiectivului al doilea al cercetării sunt: modelul conceptual de segmentare a voluntariatului și rezultatele statistice cu privire la segmentele de voluntari la nivelul eșantionului analizat.

Cel de-al **treilea obiectiv** al cercetării constă în propunerea strategiilor de marketing intern adaptate segmentelor de voluntari determinate prin *Analiza Cluster*. *Prima etapă* constă în evaluarea teoriei de marketing intern cu privire la strategiile de marketing intern. *A doua etapă* constă în adaptarea strategiilor identificate la specificul segmentelor de voluntari identificate.

Lucrarea se structurează în cinci capitole, dintre care trei capitole cuprind studiul teoriei referitoare la voluntariat, capitolul patru cuprinde descrierea metodologiei de cercetare și prezentarea rezultatelor obținute, iar capitolul final prezentarea concluziilor.

Capitolul I. Cadrul conceptual și teorii în studiul voluntariatului

Capitolul întâi are în vedere analiza conceptelor de bază legate de voluntariat, a marketingului nonprofit și a marketingului intern aplicat studiului comportamentului voluntarilor și, nu în ultimul rând, a teoriilor testate în studiul voluntariatului.

În urma analizei unui număr de 15 definiții din perioada 1980-2012, se pot distinge următoarele *elemente comune*: caracterul non-obligatoriu, munca fără contraprestație, motivația intrinsecă. Prin urmare, putem *defini voluntariatul* ca fiind o activitate în folosul altor persoane sau a societății, realizată în mod voit, fără a fi impusă și fără vreun beneficiu financiar sau material individual, motivată fiind de valori personale, de acumularea de experiență, de mediul social, sau de alte motivații intrinseci.

În funcție de *existența sau nu a unui contract*, voluntariatul se împarte în voluntariat *formal* și voluntariat *informal* (Van Tienen et al., 2011; Krizova, 2012). Voluntariatul formal este desfășurat pe baza unui contract în mod planificat în cadrul unei organizații. Această formă a devenit tot mai populară în ultimii ani (Krizova, 2012). Cutler (2015) analizează

voluntariatul din România ca o varietate de activități opționale și discreționare în care oamenii se angajează pentru a obține un rezultat pentru ei înșiși și pentru ceilalți, în general în cadrul unei organizații. Aceste activități pot fi desfășurate pe termen scurt (strângerea de fonduri), sau pe termen lung (implicarea în consiliul de conducere al organizației). Anumite forme de voluntariat pot fi desfășurate formal și acestea presupun un cadru formal, dar și informal.

Tendințe în activitatea de voluntariat la nivel european și la nivel național

Piagnol și Hubbert (2010) susțin că implicarea voluntară variază în mod semnificativ printre țările europene, iar ratele voluntariatului formal sunt extrem de reduse între țările Europei Estice. Cu toate că beneficiile pe care voluntariatul le aduce bunăstării sunt semnificative, sunt țări în care rata de implicare în acțiuni de voluntariat este foarte mică.

Fenomenul voluntariatului are o incidență mai redusă în țările ex-comuniste comparativ cu țările dezvoltate, discrepanțele fiind explicate de tradițiile culturale, efectul globalizării și istoricul economic (Voicu și Voicu, 2009). Cu toate acestea, în general, s-a înregistrat un trend ascendent în ceea ce privește numărul de voluntari activi din Uniunea Europeană pe parcursul ultimilor zece ani. Astfel, dacă în Austria, Olanda, Suedia și Marea Britanie un procentaj ridicat al adulților este implicat în acțiuni de voluntariat, în România, Polonia, Portugalia și alte țări, doar 10-19% dintre adulți sunt implicați în acest fel de activități (GHK Consulting, 2010).

Cercetarea voluntariatului întâmpină o serie de obstacole datorate informațiilor reduse cu privire la sectorul nonprofit (Topor & Boroiu, 2011). În România, nu există date disponibile despre numărul total al voluntarilor. Acest lucru are cel puțin două cauze: prima ar fi faptul că nu toți voluntarii semnează un contract de voluntariat, iar a doua, că nu există un registru național pentru înregistrarea voluntarilor. În absența acestor date oficiale, alte organizații au încercat să furnizeze date despre situația voluntariatului în România: Eurobarometrul Voluntariatului și al Solidarității dintre Generații (2011), European Values Survey; Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile; Asociația pentru Strategii Guvernamentale și Asociația pentru Relații Comunitare. Conform Eurobarometrului Voluntariatului și al Solidarității dintre Generații (TND Opinion & Social, 2011), participarea în România este de 14%, procentaj cu 10% mai redus comparativ cu media europeană și o poziție printre ultimele 5 țări analizate.

Principalele *provocări* identificate în raportul realizat de GHK Consulting (2010) pentru Uniunea Europeană sunt: angajarea în activitatea de voluntariat, profesionalizarea sectorului voluntar, contextul legal și normativ, monitorizarea informațiilor, finanțare sustenabilă, instrumentalizarea riscului sectorului voluntar, lipsa recunoașterii, percepții și

prejudecăți și lipsa strategiilor la nivel național. Provocările în ceea ce privește voluntariatul pornesc Astfel, de la nivel individual (percepții și prejudecăți), nivel organizațional (monitorizarea informațiilor, lipsa recunoașterii) și ajung la nivel național (lipsa strategiilor la nivel național).

Teorii în cercetarea comportamentului de voluntariat

În ceea ce privește comportamentele sociale de tipul voluntariatului și donațiilor, literatura de specialitate prezintă o serie de dezbateri cu privire la teoriile aplicabile. În analiza comportamentului de voluntariat există diferite *teorii* pe baza cărora s-au dezvoltat *modele conceptuale și studii empirice*. Teoriile identificate în literatura de specialitate sunt: Modelul Procesului Voluntariatului (Omoto & Snyder, 2000), Teoria Integrată a Voluntariatului (Wilson & Musick, 1997), Inventarul Funcțiilor Voluntariatului (Clary & Snyder, 1999). În analiza voluntariatului au mai fost abordate și Teoria Schimbului Social (Arnett et al., 2003) și Teoria Identității (German Steven, 1997).

Omoto & Snyder dezvoltă în 1995 un model de analiză a voluntariatului care identifică *trăsăturile psihologice și comportamentale asociate cu antecedente, experiențe și consecințe*. Antecedentele includ: dispozițiile de ajutorare, motivațiile și sprijinul social. În termeni de experiență avem satisfacția personală și integrarea organizațională. Modelul este proiectat pentru a previziona schimbarea de atitudine percepută. Scopul modelului este de a identifica factorii determinanți a duratei serviciului voluntarilor.

Clary & Snyder (1999) au analizat motivațiile pornind de la premisele *Teoriei Funcționale* ce analizează scopurile care stau la baza comportamentului uman. Autorii au identificat șase *funcții personale și sociale* pe care activitatea de voluntariat le poate deservi. Pe lângă dezvoltarea unui inventar pentru a evalua funcțiile motivaționale, cercetarea a explorat rolul motivației în procesele de voluntariat, în special în deciziile inițiale de a deveni voluntari și deciziile de a continua să se implice. Instrumentul realizat de autori este *Inventarul Funcțiilor Voluntarilor*, un instrument de bază în studiul motivațiilor voluntariatului.

Teoria Integrată a Voluntariatului a fost introdusă în 1997 de Wilson & Musick. Autorii au construit o teorie integrată a muncii formale și informale desfășurată de voluntar bazat pe premisele că munca voluntară este muncă productivă care necesită capital uman, comportament colectiv, care necesită capital social și muncă ghidată etic, care necesită capital cultural.

Conform autorilor, *capitalul uman* este măsurat prin analiza următoarelor variabile: educația, venitul și sănătatea, capitalul social este evaluat prin numărul de copii din

gospodărie, interacțiunile sociale, iar capitalul cultural prin evaluarea religiozității. Autorii estimează un model în care voluntariatul formal este corelat la cel informal.

Teoria Identității Sociale (Turner et al. 1987 citat de Ravasi & Rekom, 2003; German, 1997; Arnett et al, 2003) studiază modul în care un individ se vede pe sine însăși în cadrul unui grup. Această teorie are ca scop studiul modului în care o persoană se percepe legat de apartenența acestuia la un anumit grup (Ravasi & Rekom, 2003), mai exact în cazul voluntariatului, legat de *rolul* său și *modul în care se vede în cadrul organizației*. Nivelul de identificare al voluntarilor afectează satisfacția și angajamentul organizațional al acestora și în final intenția de a rămâne în organizație (Amin & Mahasan, 2013).

Comportamentul voluntarilor este unul complex analizat pe baza a unui număr ridicat de *variabile*. Teoriile asupra comportamentului voluntariatului se conturează pe baza abordărilor diferite (psihologice și comportamentale, funcționale sau din perspectiva muncii voluntare), interdisciplinare (concepte din științe precum sociologia și psihologia) reliefând lipsa unei cunoașteri exhaustive cu privire la factorii de influență a voluntariatului.

Concepte de marketing nonprofit și marketing intern în studiul voluntariatului

Managementul nonprofit prezintă limitări în atragerea resurselor soluția pentru acestea se află în teoria de marketing și în expertiza practicienilor din domeniu (German, 1997, Achrol & Kotler, 2012). Evaluarea organizațiilor nonprofit presupune un sistem de evaluare complex, care are în vedere dimensiuni normative, strategice și operaționale (Steinberg, 2006).

O serie de limitări reliefate de practica nonprofit sunt: lipsa unor instrumente constante de a atrage resurse suficiente, lipsa personalului suficient și lipsa unor servicii care pot fi comercializate la prețuri competitive. Principalul avantaj pe care îl au organizațiile nonprofit constau în misiunea organizației, care de cele mai multe ori este percepută ca pozitivă cu atât mai mult cu cât aportul la binele comunității este cuantificabil.

În practica gestionării voluntariatului se remarcă de asemenea nevoia aplicării conceptelor, instrumentelor și a metodelor de marketing. Abordarea teoriei de marketing a voluntariatului se conturează în jurul soluțiilor cu privire la atragerea (Wymer & Starnes, 2001) și păstrarea voluntarilor (Andreasen & Kotler, 2003; Bennett & Barkensjo, 2005; Csordas, 2012).

Un alt concept preluat din teoria de marketing este *schimbul*. Schimbul este unul dintre conceptele ce stă la baza marketingului (Kotler & Andreasen, 2008). Achrol & Kotler (2012) susțin că instrumentele de marketing se aplică tuturor formelor de schimb, referitoare

la bunuri, servicii, personaje, locuri sau idei. Schimbul poate avea loc între persoane sau între companii sau organizații nonprofit.

Relația dintre organizație și voluntar este una de schimb (Wymer, 1996). Termenul de „schimb social” a fost utilizat de cercetători pentru a analiza implicarea voluntară și motivațiile în contribuțiile caritabile (Wilson, 2000 citat de Pelozo et al., 2009). Heidrich (1988) descrie lumea voluntariatului ca fiind o piață, iar oportunitățile de voluntariat sunt comparate cu produsele nevândute. Alternativele de implicare oferite voluntarilor sunt competitorii, voluntarii sunt asemănați clienților, iar managerii de voluntari specialiștilor în marketing. Pe această piață a voluntariatului, organizațiile nonprofit întâmpină o serie de obstacole în implementarea marketingului pentru atragerea resurselor umane și păstrarea acestora (Wymer, 1996, Wymer & Starnes, 2001; Coita, 2008).

Organizația nonprofit prin structura ei, se adresează mai multor categorii de public intern și extern (Coita, 2008) cu care voluntarii interacționează, aceste interacțiuni ducând la o satisfacție și angajament ridicat, sau dimpotrivă, la lipsa satisfacției și a angajamentului cu rezultate în abandonul activității (Salas, 2008). Spre exemplu, în organizațiile cu specific social, voluntarii interacționează deseori cu clienții sau beneficiarii organizației cu care de voluntarii susțin că au avut experiențe pozitive, dar și experiențe negative ce contribuie direct la intenția de a rămâne în organizație (MacNeela, 2008; Bennett & Barkensjo, 2005). Andreasen & Kotler (2003) împarte publicul organizației nonprofit în patru mari categorii: public contribuabil, partener, consumator și intern.

Voluntarii pot percepe activitatea inefficientă sau lipsită de valoare, dacă așteptările sunt diferite de experiența de voluntariat în sine (Offstein, 2015). Tacticile de recrutare și menținere a voluntarilor sunt complementare. Practicile inefficiente de recrutare conduc la o rată ridicată de abandon. Voluntarii care sunt recrutați inefficient pot avea impresii greșite despre experiența de voluntariat sau pot fi nepotriviți pentru o anumită activitate voluntară (Wymer & Starnes, 2001). Mitchell & Taylor (2004) subliniază că atragerea unui voluntar nou este în medie de cinci ori mai costisitoare decât menținerea unui voluntar care desfășoară deja activități de voluntariat, organizațiile fiind determinate să atragă și să mențină voluntarii prin acțiuni de marketing intern și management eficient.

Shin & Kleiner (2003) identifică o listă de procese manageriale în recrutarea și menținerea voluntarilor, precum: planificarea, dezvoltarea, recrutarea, pregătirea, managementul informației și în final, recunoașterea meritelor. Wymer & Starnes (2001) subliniază că în vederea unei bune recrutări a voluntarilor este nevoie de crearea unui climat organizațional optim. Pregătirea unui asemenea climat presupune evaluarea nevoii de

activități voluntare, dezvoltarea unor descrieri clare ale sarcinilor voluntarilor, crearea profilurilor de voluntari specifice organizației și înțelegerea factorilor de influență determinanți în activitatea de voluntariat.

Una dintre problemele cu care se confruntă în mod constant managerii de voluntari (Doyle, 2006; Mitchell & Taylor, 2004) este rata ridicată de abandon a activității voluntare. Cauza cea mai frecvent întâlnită de managerii de voluntari (Offstein et al., 2015) este percepția voluntarilor că activitatea derulată este inefficientă sau lipsită de valoare în raport cu așteptările lor. Wymer & Starnes (2001) subliniază în studiul lor că nivelul ridicat al abandonului activității voluntare demoralizează voluntarii activi și consumă energii manageriale ce ar putea fi orientate spre alte scopuri. Cercetători din sfera marketingului (Andreasen & Kotler, 2003; Mitchell & Taylor, 2004; Coita, 2008; Csordas, 2012) consideră esențială pentru menținerea voluntarilor abordarea strategiilor, tacticilor și instrumentelor de marketing intern. Marketingul intern are o importanță mare în dezvoltarea organizației, crearea și menținerea unei atmosfere primitoare pentru voluntari (Csordas, 2012).

Managerii de voluntari au nevoie de informații cu privire la nivelul de implicare al voluntarilor. Între voluntarii implicați într-o organizație se disting în funcție de timpul pus la dispoziție, două categorii de voluntari: cei mai implicați și mai puțin implicați. Conducerea organizației are nevoie să determine diferențele dintre voluntarii cu roluri diferite. În urma segmentării acestor grupuri, managerii de voluntari pot dispune de informații cu privire la caracteristicile comune pe care le împărtășesc voluntarii organizației. Variabilele care sunt folosite pot ajuta la identificarea și înțelegerea mai bună a motivelor potențialilor voluntari. Variabilele identificate de autori sunt variabilele demografice, de personalitate, variabile legate de stil de viață, valori.

Cercetarea de voluntariat migrează în jurul a două concepte în ceea ce privește *retenția* voluntarilor și anume satisfacția (Salas, 2008; Boezeman & Ellemers, 2009; Amin & Mahasan, 2013; Jensen & McKeage, 2015) și angajamentul organizațional (Doyle, 2006; Bang 2007; Salas, 2008; Jain, 2015; Bang et al., 2013). Studiile remarcă niveluri diferite ale satisfacției și angajament între voluntari și diferiți factori determinanți ai acestor două variabile în ceea ce privește nivelul lor. Pentru a delimita principalele grupuri de voluntari în cadrul organizației, propunem o segmentare pornind de la funcția relației dintre satisfacția muncii și angajamentul organizațional.

Satisfacția voluntarilor reprezintă un sentiment pozitiv cu privire la experiența din cadrul organizației. Pe de altă parte, angajamentul organizațional reprezintă un sentiment de loialitate și de identificare cu valorile organizației în măsura în care voluntarul nu dorește să

părăsească organizația. Astfel, pentru satisfacție și angajament organizațional ridicat și scăzut, rezultă patru categorii: voluntarii entuziaști, voluntarii cu un aport susținut, voluntarii nemotivați și voluntarii cu intenție ridicată de a părăsi organizația.

Voluntarii entuziaști reprezintă categoria de voluntari cu o prezență redusă, motivată de experiențe ce presupun un grad ridicat de implicare fizică sau emoțională, precum activități de urgență, activități de context, evenimente la nivel național și așa mai departe. Acești voluntari sunt foarte satisfăcuți de activitățile derulate în cadrul organizațiilor, însă nu prezintă un angajament organizațional constant și pe termen lung, ceea ce poate prezenta un dezavantaj pentru organizație, care va fi nevoită să creeze oportunități speciale și mesaje de impact pentru atragerea din nou a acestor voluntari.

Voluntarii cu aport susținut reprezintă categoria de voluntari ce contribuie în mod real la sustenabilitatea organizației nonprofit (Rozenboom, 2006). Menținerea voluntarilor pe termen lung este dezideratul managementului organizației nonprofit (Penner, 2002; Arnett et al., 2003). Studii asupra voluntariatului atrag atenția asupra importanței strategiei de recrutare (Wymer & Starnes, 2001) și a marketingului intern (Bennett & Barkensjo, 2005) în vederea menținerii unui nivel ridicat a satisfacției și a angajamentului organizațional (Salas, 2008).

Uneori, indivizii se implică în acțiuni de voluntariat în cadrul unei organizații datorită unui simț al datoriei, deoarece au primit sprijin (MacNeela, 2008) sau un membru al familiei a fost sprijinit de organizație. În acest sens, persoanele implicate simt să recompenseze beneficiul primit cu ore de muncă. *Voluntarii nemotivați* nu sunt în mod necesar atrași de valorile organizației și nici nu prezintă un nivel ridicat de satisfacție în ceea ce privește activitatea organizației. Managementul organizației poate însă arăta apreciere pentru angajamentul susținut prin adresarea mulțumirilor publice acestor voluntari, oferirea de diplome de participare sau a altor forme de recompense.

Voluntarii cu intenție ridicată de a părăsi organizația necesită sprijin, instruire și recompensare pentru activitatea lor. De asemenea, necesită o atenție deosebită din partea conducerii, întrucât voluntarii care vor părăsi organizația datorită diferenței între mesajul comunicării și natura activității, experiențelor negative, a lipsei de sprijin sau a eticii din cadrul organizației, vor comunica mai departe despre experiența lor negativă cu organizația.

Abordarea perspectivei strategice în organizația nonprofit este cu atât mai necesară cu cât obiectivele în aceste organizații sunt mult mai complexe, de asemenea și procesele. În consecință adoptarea strategiilor și a politicilor potrivite din practica organizațiilor cu activitate pentru profit este de asemenea o provocare. Marketingul intern a fost propus cu mai mult de douăzeci de ani în urmă ca o soluție la problema livrării constante de servicii de înaltă

calitate de Berry et al. (1976). O examinare a literaturii (Rafiq & Ahmed) scrisă în ultimii douăzeci de ani indică existența a trei direcții de dezvoltare a conceptualizării marketingului intern care sunt separate, dar totuși intersectate de aproape. Acestea sunt faza satisfacției angajatului, o fază a orientării înspre client și o fază a implementării strategiei/managementului schimbării.

Marketingul intern este împărțit de Money & Foreman (1996) în trei dimensiuni: viziunea, instruirea și recompensarea. Aceste dimensiuni au fost utilizate în analiza eficienței programului de marketing intern adresat voluntariatului în domeniul caritabil de către Bennett & Barkensjo (2005). Cele trei componente acționează diferit în funcție de strategia de marketing adaptată categoriei de voluntari și de segmentul în care se încadrează, raportat la nivelul de satisfacție și la nivelul de angajament.

Capitolul II. Factori de influență ai comportamentului de voluntariat

Al doilea capitol se concentrează pe analiza factorilor de influență a comportamentului de voluntariat. Capitolul este împărțit în cinci subcapitole, fiecare subcapitol desemnând o categorie de factori analizați: factori demografici, factori psihologici, factori sociali, factori situaționali și factori organizaționali. Teoria din acest capitol este una interdisciplinară și cuprinde o serie de definiții, rezultate ale studiilor teoretice și empirice anterioare.

Prima parte a fiecărui subcapitol cuprinde analiza impactului fiecărei variabile dependente asupra comportamentului de voluntariat, iar a doua parte mai specifică, subliniază impactul variabilei asupra satisfacției sau a angajamentului voluntarului. Această secțiune a teoriei stă la baza stabilirii ipotezelor cercetării. Variabilele demografice analizate sunt genul, vârsta, ocupația, nivelul educației și venitul. Factorii psihologici analizați sunt identificarea, trăsăturile prosociale de personalitate, motivațiile și valorile. Factorii sociali de influență ai comportamentului de voluntariat identificați în cercetarea comportamentului voluntarilor sunt: religia și comunitatea religioasă, familia, susținerea angajaților și a celorlalți voluntari, și experiențele cu beneficiarii. Factorii contextuali analizați sunt oportunitatea implicării, disponibilitatea și oportunitatea costului.

Variabile demografice

Pentru a înțelege comportamentul voluntar au fost realizate mai multe studii pe baza datelor demografice, cu scopul de a identifica o caracterizare în linii mari a voluntariatului. Variabile demografice recurent regăsite în analizele cu privire la voluntariat sunt: vârsta

(Winter, 1998; Wymer, 2002; MacNeela, 2008; Săveanu, 2014; Bang, 2015), genul (Goss, 1999; Randle & Dolnicar, 2009; Randle et al., 2007; Voicu & Voicu, 2009; Lindenmeier, 2008; Wymer, 2010), educația (Oesterle, 2004; Luthy & Schrader, 2007; Son & Wilson, 2012; Voicu & Voicu (2009)), statusul ocupațional (Wilson & Musick (1997); Voicu & Voicu (2009)) și venitul (Goss, 1999; Randle et al., 2007; Williams et al., 2008; Săveanu, 2014). Astfel, din punct de vedere demografic, voluntarii sunt persoane tinere, cu mai mulți ani de studii, status ocupațional favorabil și venit ridicat față de non-voluntari (Perrino, 1998).

Săveanu (2014) subliniază în studiul participării comunitare că unul dintre factorii cel mai des identificați care implică participarea în organizații nonprofit este statusul socio-economic evaluat prin Modelul SES. Modelul SES prezintă un set de factori socio-economici de influență în participarea comunitară, aceasta incluzând participarea voluntară. Modelul are în vedere analiza nivelului educațional, a veniturilor, a genului și a vârstei. Evaluarea prin Modelului SES arată că persoanele cu nivelul educațional ridicat, angajate și cu veniturile mai mari, sunt mai implicate în acțiuni de voluntariat. O explicație a acestor factori este faptul că subiecții au resursele necesare pentru participarea cu succes la acțiuni în sectorul nonprofit (Săveanu, 2014). Acest model este utilizat și de Williams et al., (2008) în studierea impactului factorilor demografici și a rezidenței asupra angajamentului în activități de voluntariat. Chan et al., (2011) analizează statusul socio-economic pentru a identifica constrângerile activității de voluntariat ca mod de petrecere a timpului liber.

Factori psihologici

Literatura de specialitate subliniază importanța factorilor psihologici (Chacon et al., 1998) ca având o influență semnificativă asupra comportamentului voluntariatului. Un construct larg adoptat în studiul voluntariatului este identificarea. Aplicarea Teoriei Identificării în studiul organizațiilor nonprofit și specific în studierea voluntariatului oferă o perspectivă mai amplă înțelegerii comportamentului de voluntariat. Arnett et al. (2003) demonstrează rolul mediator al identificării între factorii individuali de influență și succesul programului de marketing în organizația nonprofit.

În *Modelul Procesului Voluntariatului* Omoto & Snyder (1995) descriu variabilele personalității orientate spre ajutorare, motivația și suportul social ca aparținente categoriei de antecedente ale implicării în activitatea de voluntariat. Comportamentul voluntarului însă în timpul experienței de voluntariat, dar și în etapa consecinței (durata serviciului de voluntariat) sunt însă afectate de antecedente. Astfel, personalitatea orientată spre ajutorare, influențează direct conform autorilor satisfacția voluntarilor, iar motivațiile voluntarilor durata serviciului.

Personalitatea orientată spre ajutorare sau trăsăturile prosociale ale personalității determinate ca fiind empatia și ajutorarea de Penner (2002) sunt evaluate și ca variabile de influență a voluntariatului susținut. Empatia este o trăsătură a personalității evaluată și ca determinant al angajamentului organizațional, influențând succesul programului de marketing intern (Amin & Mahasan, 2013).

Motivațiile au fost studiate însă într-o mare parte a studiilor cu privire la comportamentul voluntarului, nu doar ca influență a satisfacției, dar și ca influență directă (Salas, 2008; Willems et al., 2012; Vecina & Chacon, 2013; Keunsu et al., 2013) sau mediată a angajamentului organizațional (Bang et al 2013). Cercetarea cu privire la voluntariat prezintă diverse modele în analiza motivațiilor, de la două categorii, la 5, 6 motivații și chiar până la 13 categorii de motivații (Randle et al, 2007). Cu toate acestea cel mai frecvent utilizat model la nivel internațional cu privire la analiza motivațiilor este cel propus de Clary & Snyder (1999) Inventarul Funcțiilor Voluntariatului. Avantajele clasificării propuse de cei doi autori sunt date de abordarea funcțională a motivațiilor, studiul acestora relevând informații de natură practică cu privire la ce îi determină pe voluntari să se implice și să rămână în organizație.

Valorile reprezintă un alt factor individual psihologic pe care Heidrich (1988) îl descrie ca factor discriminant între voluntari și non-voluntari, subliniind rolul valorilor îndreptate spre social în determinarea comportamentului de voluntariat. Schwartz (2006) susține că valorile transcendente: auto-direcționarea, benevolența și universalismul sunt în general apreciate de indivizi mai preocupați de nevoile celor din jur. Grönlund, (2011) și Francis & Jones, (2014) analizează influența valorilor cu privire la comportamentul respectiv satisfacția voluntarilor.

În concluzie comportamentul de voluntariat este influențat de variabile psihologice atât în faza inițială (antecedente în implicare), cât și pe parcurs (răspunsul la experiența de voluntariat, consecințele activității de voluntariat). Variabilele de influență identificate în literatură fiind: identificarea (German, 1997; Lee et al., 1999; Arnett et al., 2003; Van Dyne & Farmer, 2004; Laviere & McDonald, 2007), empatia (Wymer, 2002, Penner, 2002; Finkelsten & Barnnick, 2007), atitudinea de ajutorare (Wymer & Starnes, 2001; Penner, 2002), motivațiile (Omoto & Snyder, 1995; Wymer, 1996; Ackerman & Fisher, 1998, Clary & Snyder, 1999; Bennett & Barkensjo, 2005, Burns et al., 2006; Randle et al., 2007; Salas, 2008; Philips & Philips, 2010) și valorile (Heidrich, 1988; Wymer, 1996; Wymer & Starnes, 2001; Grönlund, 2011).

Factori sociali

Omoto & Snyder (1995) consideră suportul social ca fiind un determinant al duratei voluntariatului și al integrării în cadrul organizației. Studii științifice asupra voluntariatului confirmă că participarea la programele bisericești, valorile religioase (Vermeer & Scheepers, 2012; Conovici, 2013), familia (German, 1997, Wymer, 2002; Bekkers, 2007; MacNeela, 2008), prietenii și cunoștințele (Wymer & Starnes, 2001), ceilalți voluntari și angajați ai organizației (MacNeela, 2008) dar și beneficiarii serviciilor prestate în mod direct de voluntari (Bennette & Barkensjo, 2005) au influențe semnificative pozitive sau negative asupra comportamentului voluntarului.

Factorii sociali au un rol semnificativ în desfășurarea activităților de voluntariat. Un studiu realizat în 1999 de Independent Sector arată că prietenii (50%), comunitatea bisericească sau apartenența la sinagogă (32%), membri ai familiei (19%), prieteni sau colegi de la locul de muncă (12%) sunt cei care au prezentat celor intervievați, un număr ridicat de persoane, oportunitățile de voluntariat (Andreasen & Kotler, 2003). Martinez & McMullin (2004) identifică printre factorii de influență ai implicării voluntare rețele sociale, angajamentele în competiție, schimbările stilului de viață dorința de dezvoltare personală și credința.

Conform lui Mercer (1992), o persoană este influențată în luarea unei decizii, de persoane din diferite grupuri la care se raportează. Aceste grupuri sunt desemnate de autori prin sintagma ”grupuri de referință” sau grupuri în care persoana este membră. Indivizii pot avea de asemenea grupuri din care aceștia aspiră să facă parte. Specialiștii de marketing pot folosi aceste grupuri pentru a exercita o influență în luarea deciziei de consum, iar în cazul voluntariatului, decizia de implicare.

Factori contextuali

Studii recente arată că decizia de voluntariat este influențată în mod direct și de factori contextuali (Offstein et al., 2015). Săveanu (2014) menționează ca factori de influență contextuali următoarele variabile: oportunitatea participării și stabilitatea rezidențială. Wymer (1996) identifică o serie de factori contextuali în studiul voluntariatului. Aceștia sunt: disponibilitatea, oportunitatea de a-și îmbunătăți abilitățile, timpul și oportunitatea costului. Acești factori au rolul de a facilita sau împiedica activitatea angajamentul voluntarului. De asemenea, factorii care constituie obstacole pot influența negativ satisfacția, iar cei care facilitează activitatea pot contribui la satisfacția voluntarilor.

Factori organizaționali

Jensen și McKeage (2015) susțin că cercetarea cu privire la menținerea voluntarilor a trecut de la analiza factorilor individuali la evaluarea factorilor organizaționali, precum

practicile de management și analiza culturii organizaționale. Autorii subliniază că nevoia de cercetări cu privire la influența factorilor organizaționali este încă ridicată, pentru a putea înțelege complexitatea legăturii dintre satisfacția voluntarilor, motivații și menținerea acestora. Este tot mai evident faptul că modul în care sunt angrenați voluntarii în cadrul organizației are o influență directă asupra rezultatelor, dar modul în care sunt influențate aceste rezultate este încă nedefinit.

Cercetările din literatura de specialitate prezintă o serie de activități și aspecte prin care organizația influențează participarea la munca voluntară a indivizilor. Dacă factorii psihologici, sociali și contextuali sunt externi influenței manageriale, factorii organizaționali presupun intervenția managerială. Variabilele organizaționale evaluate în această cercetare sunt cultura organizațională (Walton, 2003; Bennett, 2006; Hamilton, 2011; Jensen & McMcKeage, 2015) marketingul intern (Bennett & Barkensjo, 2005; Amin & Mahasan, 2013; Csordas, 2012) și caracteristicile muncii voluntare (Bennett & Barkensjo, 2005; Millett & Gagne, 2008; Dailey, 2014).

O evaluare completă a intervenției organizației necesită o privire de ansamblu asupra celor trei niveluri strategice ale organizației: nivelul strategiei globale a organizației care răspunde la întrebarea ”De ce facem ceea ce facem?” și prezintă o orientare pe termen lung, strategia de marketing a organizației care răspunde la întrebarea ”Ce facem?” și presupune o orientare pe termen mediu și lung și nivelul tactic unde se răspunde la întrebarea ”Cum facem?” și are o abordare pe termen mediu și scurt (Catană & Catană, 2009). Astfel, putem spune că analiza influențelor organizaționale asupra comportamentului de voluntariat necesită evaluarea fiecăruia dintre cele trei niveluri ale organizației: nivelul strategic global al organizației unde analizăm cultura organizațională, nivelul strategic de marketing în cadrul căreia este analizată strategia de marketing intern și nivelul tactic reprezentat de caracteristicile muncii. Modul în care aceste variabile influențează satisfacția și angajamentul organizațional, și modul în care sunt corelate variabilelor psiho-sociale și contextuale, oferă managerilor organizațiilor nonprofit o imagine cuprinzătoare cu referire la aspectele pe care le pot atenua sau dimpotrivă încuraja menținerea voluntarilor.

Capitolul III. Satisfacția și angajamentul organizațional al voluntarilor

Al treilea capitol cuprinde *analiza teoretică* a celor două variabile dependente ale studiului: *satisfacția și angajamentul voluntarilor*. Satisfacția și angajamentul sunt concepte

bine definite în literatura de marketing general. Pornind de la general la specific, prima parte a capitolului și a subcapitolelor, cuprinde definiții și delimitări conceptuale, iar a doua parte cuprinde aspecte specifice referitoare la activitatea de voluntariat și factorii specifici de influență.

Studiile mai multor cercetători (Salas, 2008; Amin & Mahasan, 2013; Vecina & Chacon, 2013) arată că aceste două variabile sunt predictorii principali a intenției de continuare a activității voluntarilor. În aceeași măsură, în studiul voluntarilor se evidențiază corelații pozitive între angajamentul organizațional, satisfacția față de munca depusă (Salas, 2008) și intenția de a rămâne pe termen lung în organizație.

Astfel un nivel ridicat de satisfacție, o cultură organizațională orientată spre integrarea voluntarului, eforturi de marketing intern și caracteristici ale muncii dezvoltate în favoarea susținerii voluntarilor pot influența pozitiv un angajament organizațional susținut. Organizațiile cu o orientare de marketing intern îndreptată spre continuitatea activității voluntarilor, au în vedere menținerea satisfacției muncii și a angajamentului organizațional ridicat între voluntari.

Millette & Gagne (2009) și Boezemen & Ellemers (2009) analizează satisfacția voluntarilor pe baza teoriei autodeterminării, pentru a examina dacă satisfacția nevoilor intrinseci contribuie la atitudinile voluntarilor față de muncă. Autorii pornesc de la ideea lui Gagne & Deci (2005), care au considerat că atitudinile indivizilor față de muncă sunt afectate în mod pozitiv, atunci când climatul de la locul de muncă facilitează motivația intrinsecă înspre muncă cu ajutorul satisfacerii nevoilor autonomiei, competenței și sentimentului că se pot identifica cu cauza. Nevoia de autonomie se referă la nevoia de a avea opțiuni și autocontrol referitor la acțiunile individuale, iar nevoia de competență se referă la nevoia de a experimenta faptul că individul este capabil să ducă la îndeplinire sarcinile și să atingă standardele de performanță. Nevoia de identificare cu cauza se referă la nevoia de a dezvolta și menține relații sigure și de respect cu ceilalți.

Satisfacția voluntarilor este și un predictor al angajamentului organizațional al voluntarilor conform lui Dailey (2014). Bang et al. (2013) subliniază un rol mai important a satisfacției voluntarilor, în legătură cu angajamentul voluntarilor, demonstrând rolul mediator raportat la motivații a satisfacției. Satisfacția crescută la locul de muncă a fost analizată ca un factor care conduce la creșterea angajamentului organizațional și nu numai, la intenția de a rămâne pe termen lung în organizație (Boezeman & Ellemers, 2009), dar și a furniza un serviciu superior calitativ beneficiarilor (Bennett & Barkensjo, 2005).

Angajamentul organizațional al voluntarilor este dorit de managerii organizațiilor nonprofit, deoarece are ca rezultat directe: loialitatea, evitarea abandonului activității (Mowen et al., 1978) influențează pozitiv prestarea superior calitativă a serviciului (Bennette & Barkensjo, 2005) și intenția de a rămâne în organizație pe termen lung (Salas, 2008).

Satisfacția muncii și angajamentul organizațional al voluntarilor sunt influențate de o serie largă de variabile conform studiilor anterioare (Perrino, 1998; Bennett & Barkensjo, 2005; Bang, 2007; Luthy & Schrader, 2007; Millete & Gagne, 2008; Salas, 2008; Boezeman & Ellemers, 2009; Zappa & Zavarone, 2012; Amin & Mahasan, 2013; Bang et al, 2013). Analiza și explicarea comportamentului voluntarilor presupune abordarea unor constructe complexe din discipline sociale diferite precum: sociologia, psihologia, marketingul și managementul. Literatura de specialitate subliniază rolul semnificativ al variabilelor de natură demografică, psihologică (Omoto & Snyder, 1995; Wilson & Musick, 1997; Salas, 2008), socială (Omoto & Snyder, 1995; Luthy & Schrader, 2007; Zappa & Zavarone, 2012), contextuală (Wymer, 1996; Săveanu, 2014) și organizațională (Bennett & Barkensjo, 2005; Amin & Mahasan, 2013; Jensen & McKeage, 2015) asupra comportamentului de voluntariat. Pe baza rezultatelor identificate sunt formulate ipotezele de cercetare prezentate în Tabelul 1.

Tabel 1. Ipotezele cercetării

Ipotezele cercetării cu privire la factori de influență ai satisfacției voluntarilor	Ipotezele cercetării cu privire la factori de influență ai angajamentului organizațional al voluntarilor
H1a: Identificarea cu rolul și organizația influențează semnificativ și pozitiv satisfacția voluntarilor	H1b: Identificarea voluntarului cu rolul și organizația influențează semnificativ și pozitiv angajamentul organizațional al voluntarilor.
H2a: Trăsăturile prosociale ale personalității: empatie și ajutorarea influențează semnificativ și pozitiv satisfacția voluntarilor	H2b: Trăsăturile prosociale ale personalității: empatie și ajutorarea influențează semnificativ și pozitiv angajamentul organizațional.
H3a: Motivațiile au o influență semnificativă asupra satisfacției voluntarilor	H3b: Motivațiile au o influență semnificativă asupra angajamentului organizațional
H4a: Valorile influențează semnificativ satisfacția voluntarilor	H4b: Valorile influențează semnificativ satisfacția voluntarilor
H5a: Factorii sociali influențează semnificativ satisfacția voluntarilor	H5b: Factorii sociali influențează semnificativ angajamentul organizațional
H6a: Factorii contextuali influențează semnificativ satisfacția voluntarilor	H6b: Factorii contextuali influențează semnificativ angajamentul organizațional
H7a: Cultura organizațională influențează semnificativ satisfacția voluntarilor	H7b: Cultura organizațională influențează semnificativ angajamentul organizațional
H8a: Marketingul intern influențează semnificativ pozitiv satisfacția muncii.	H8b: Marketingul intern influențează semnificativ angajamentul organizațional
H9a: Caracteristicile muncii influențează semnificativ satisfacția muncii	H9b: Caracteristicile muncii, influențează semnificativ angajamentul organizațional
	H10: Satisfacția muncii, influențează semnificativ și pozitiv angajamentul organizațional

Sursa: Tabel realizat de autorul cercetării.

Testarea ipotezelor cercetării va conduce la observarea interacțiunilor dintre variabilele psihologice, sociale, contextuale organizaționale, în calitate de variabile independente și satisfacția și angajamentul organizațional al voluntarilor ca variabile dependente. Rezultatele cu privire la factorii de influență a celor două variabile presupune un prim pas în conturarea unei strategii de menținere a voluntarilor din organizație.

Capitolul IV. Metodologia și rezultatele cercetării

Capitolul patru cuprinde *metodologia și rezultatele cercetării*. Aceasta se referă la obiectivele cercetării de față, construcția chestionarului pe baza obiectivelor, metoda de eșantionare, caracteristicile eșantionului, analizele utilizate și rezultatele obținute. Pentru culegerea datelor cu privire la diferitele grupe de variabile au fost utilizați itemi propuși de autor și chestionare aplicate anterior. Testarea validității chestionarelor a fost realizată cu ajutorul coeficientului Cronbach Alpha, a cărui valori au fost mai mari, între 0,6 și 0,95 pentru chestionarele testate, ceea ce indică validitatea itemilor analizați raportat la eșantionul studiată.

Chestionarul propus are 120 de itemi și 6 secțiuni:

Secțiunea 0 – Variabile demografice și itemi de identificare

Secțiunea A – Factorii psihologici

Secțiunea B – Factorii sociali

Secțiunea C – Factorii contextuali (denumiți situaționali în chestionar)

Secțiunea D – Factorii organizaționali

Secțiunea E – Satisfacția și angajamentul organizațional

Chestionarul are în total 120 itemi, un număr de 51 itemi ce au fost propuși de autor pe baza literaturii de specialitate, iar 69 preluați din modele recunoscute și validate în cercetarea cu privire la voluntariat:

Secțiunea 0: Variabile demografice și de identificare 13 itemi propuși de autor

Secțiunea A: Factori psihologici

- Doi itemi propuși pentru identificarea cu rolul și organizația;
- Doi itemi pentru evaluarea trăsăturilor prosociale ale personalității (empatia și ajutorarea);

- Șase itemi din Chestionarul Inventarul Funcțiilor Voluntariatului propus de autorii Clary & Snyder (1999);
-
- 10 itemi din Chestionarul Teoriei Valorilor propusă de autorul Schwartz (2006 tradus de Voicu, 2012);

Secțiunea B: Factori sociali: 14 itemi propuși

Secțiunea C: Factori Contextuali: 8 itemi propuși

Secțiunea D. Factori organizaționali

Secțiunea D.a: 16 itemi din Chestionarul OCAI (Organizational Cultural Assessment Instrument) propus de autorii Cameron & Quinn (2006) (aplicat în voluntariat de Jensen & McKeage în 2015);

Secțiunea D.b: 15 itemi din chestionarul pentru analiza marketingului intern a lui Money & Foreman (1996) aplicat de Bennette & Barkensjo, (2005) și Amin & Mahasan, (2013) în studierea voluntariatului;

Secțiunea D.c: 9 itemi propuși pentru analiza caracteristicilor muncii.

Secțiunea E. Satisfacția și angajamentul organizațional

Secțiunea E.a: 7 itemi cu privire la satisfacția voluntarilor din chestionarul propus de Boezeman și Ellemers (2009);

Secțiunea E.b: 15 itemi ai Chestionarului Organizational Commitment Questionnaire propus de Mowen, Steers & Porter (1978) pentru analiza angajamentului organizațional (aplicat în voluntariat de Salas, 2008; Philips & Philips, 2010).

Întrebările din chestionar sunt închise (cu excepția denumirii localității și a organizației) de tip dihotomic (pentru gen), alegeri multiple (alte informații demografice) și de tip scală (pentru analiza majorității variabilelor). Scala folosită pentru formularea întrebărilor pentru culegerea informațiilor întrebărilor cu privire la variabilele modelului propus este scala Likert de la 1-7. Scala Likert măsoară răspunsurile în funcție de intensitatea acordului sau dezacordului respondentului (Catană & Catană, 2009).

Metoda de eșantionare utilizată a fost cea de grup, chestionarul fiind distribuit managerilor organizațiilor nonprofit care la rândul lor au distribuit chestionatul voluntarilor. Conform autorilor Lambru și Vameșu (2010) în organizațiile nonprofit privat implicate în domeniul social erau în 2009 în număr de 1543, iar numărul mediu de voluntari pe an de 15 voluntari/organizație. Astfel o populație aproximativă a voluntarilor implicați în organizații nonprofit din domeniul social este de 23145 de persoane/an. Deși chestionarul a fost distribuit la nivel național, eșantionul nu este probabilistic datorită selecției organizațiilor manual pe

baza domeniului afirmat în cadrul Registrului Organizațiilor Nonprofit publicat pe pagina Ministerului Finanțelor. Au fost trimise chestionare unui număr de 701 organizații dintre care în cazul a 144 managerii au acceptat să distribuie chestionarul, acesta fiind completat corect un număr de 300 de respondenți.

Modalitățile de distribuire a chestionarului au fost:

- ancheta față în față, prin completare împreună cu voluntarii în cadrul organizațiilor cu permisiunea și suportul coordonatorului de voluntari;

- ancheta prin intermediul calculatorului folosind e-mail-ul sau grupurile de voluntari aparținente organizațiilor nonprofit cu activitate în domeniul social. Chestionarul în format online a fost realizat folosind platforma Google Drive prin opțiunea Formular și poate fi accesat la adresa:

https://docs.google.com/forms/d/189RLcA9HP6JVvBwnQWQf50fI25ZTcuYMoVrZ8JY73_Y/viewform

Eșantionul analizat este reprezentată de voluntarii din organizațiile nonprofit cu activități într-un domeniu social sau de protecție socială. Studiul ia în considerare atât voluntarii cu activitate formală, care conform Legii 78/2014 sunt acei voluntari care au semnat un contract cu organizația gazdă, dar și voluntarii care sunt înregistrați în baza de date a organizației, dar nu au semnat un contract de voluntariat.

Pentru a identifica tendințele la nivelul eșantionului metoda utilizată a fost cea a analizelor univariate cu ajutorul programului IBM SPSS 21. Analizele univariate presupun prelucrarea datelor culese în raport cu o singură variabilă. În analiza datelor am analizat seriile de frecvențe, mediile și parametrii repartiției, parametrii variației și parametrii formei pentru a evalua aspecte specifice ale factorii de influență ai comportamentului de voluntariat la nivelul populației (Plăiaș et al., 2008).

Organizațiile cu cei mai mulți respondenți sunt cele cu activitate în domeniul ”Protecției drepturilor copilului și adopție” cu un procent de 32,6%. O a doua categorie de organizații reprezentate sunt cele din domeniul ”Familiei, politicilor familiale și incluziune socială” cu un procent de 25,3%, organizații cu servicii pentru persoane cu dizabilități 15,6% și cu servicii pentru persoane vârstnice. Cel mai puțin reprezentate sunt organizațiile cu programe pentru securitate socială pentru lucrătorii emigranți (1%).

Regăsim la nivelul eșantionului analizat un mare număr de voluntari, care sunt implicați pe baza unui contract de voluntariat. O mare majoritate dintre voluntari practică astfel voluntariatul formal. Acest rezultat arată o bună asimilare și respectare a aspectelor

normative reglementate de Legea 78/2014, o lege care promovează voluntariatul și pune la dispoziție o serie de instrumente bine delimitate în gestionarea voluntariatului.

O mare reprezentativitate în eșantionul analizată o au persoanele cu vârste între 14 și 25 ani. În ceea ce privește vârsta, majoritatea participanților la acțiuni de voluntariat sunt tineri (Voicu & Voicu, 2009; Săveanu, 2014). Cu toate acestea se remarcă o tendință de creștere a persoanelor de vârsta a doua la acțiuni în ultimii ani (Cutler, 2015). Ambele tendințe se regăsesc la nivelul studiului. Avantajul implicării persoanelor cu vârste de peste 50 ani în activitățile de voluntariat sunt multiple: implicare constantă, respectarea angajamentelor, expertiza în domeniul în care au activat anterior, toate acestea aducând un real aport organizațiilor nonprofit.

Studiile asupra comportamentului voluntarilor în funcție de gen (Wymer, 2010) arată o orientarea spre acțiunile sociale mai frecventă din partea femeilor. Tendința este puternic vizibilă și în acest studiu, o majoritate de 230 de participanți fiind femei.

Cei mai mulți respondenți au absolvit studiile liceale, urmați de acei respondenți care au absolvit studii universitare. Educația voluntarilor este una în general peste cea a mediei populației. Studiile arată că persoanele cu mai mulți ani de studii și cu un loc de muncă, sunt în general mai deschise spre acțiunile de voluntariat (Wilson & Musick, 1997; Voicu & Voicu, 2009; Son & Wilson, 1012). Tendința exprimată în cercetări este confirmată de eșantionul analizată, o mare majoritate a voluntarilor activi fiind fie studenți, fie persoane care au finalizat studiile superioare. Unii autori explică acest fenomen prin promovarea valorilor asociate voluntariatului în universități. O altă explicație la nivel național este încurajarea studenților prin programele de practică și nu numai, dar însăși recunoașterea voluntariatului ca experiență aduce un real aport atât voluntarilor, cât și organizațiilor nonprofit, stimulând participarea.

Pentru *culegerea datelor* cu privire la diferitele grupe de variabile au fost utilizați itemi propuși de autor și chestionare aplicate anterior. *Testarea validității* chestionarelor a fost realizată cu ajutorul coeficientului Cronbach Alpha, a cărui valori au fost mai mari, între 0,6 și 0,95, ceea ce indică validitatea itemilor analizați raportat la eșantionul studiată. În vederea reducerii variabilelor, rezultatele au fost procesate cu ajutorul *analizei factoriale exploratorii* și a *analizei factoriale confirmatorii*. Grupurile de variabile testate au indicat valori mai mari de 0,7 pentru coeficientul *KMO* de evaluare a potrivirii eșantionului la analiza factorială exploratorie, valori *RMSEA* mai mici de 0,08 și mai mari de 0,9 pentru CFI, ceea ce indică o bună potrivire a modelelor testate prin metoda *analizei factoriale confirmatorii*.

Testarea ipotezelor a fost realizată prin metoda statistică a *analizei modelării ecuațiilor structurale*. Conform lui Macovei (2014) această analiză reprezintă o metodă de analiză a datelor utilizată pentru a testa și estima relații cauzale dintre variabilele analizată, și are o largă popularitate în explicarea fenomenelor sociale, economice și este utilizată frecvent în cercetarea de marketing. Martinez-Lopez (2013) consideră că avantajul adus de *analiza de modelare a ecuațiilor structurale* este acela de a estima modele complexe în vederea dezvoltării teoretice. Pentru evaluarea potrivirii modelului au fost analizați asemenea analizei factoriale confirmatorie valorile CFI și RMSEA. Rezultatele au indicat o valoare pentru RMSEA de 0,079 și pentru CFI de 0,938 ceea ce indică acceptarea modelului rezultat.

Modelul de segmentare al voluntariatului activ propus în capitolul 1.5. pe baza nivelului satisfacției și al angajamentului organizațional a fost testat prin metoda Analizei Cluster. Metoda aleasă este *Analiza Cluster* în doi pași derulată cu ajutorul programului SPSS 21. Măsurarea distanței a fost realizată prin Metoda Log-likelihood potrivită datorită valorilor de tip scală. Rezultatele analizei cu alegerea unui număr de patru cluster, prezintă grupuri cu coeziune slabă în interior și o separare redusă între ele, fapt datorat distribuției asimetrice și evaluării cu valori foarte ridicate ale satisfacției și a angajamentului organizațional de către voluntari. Predictorul cel mai puternic în formarea clusterelor a fost motivația înțelegerii iar cel mai slab satisfacția conform rezultatelor prezentate. Rezultatele au condus la confirmarea a trei dintre cele patru categorii propuse fiind acceptate categoriile: voluntarii entuziaști (două cluster), voluntarii cu aport susținut și voluntarii cu intenție ridicată de a părăsi organizația. Nu a fost regăsită categoria voluntarilor nemotivați deoarece datele nu indică un nivel mai scăzut pentru satisfacție decât pentru angajamentul organizațional în rândul voluntarilor chestionați.

Rezultatelor analizelor univariate

Analiza univariată a datelor indică o serie de aspecte specifice cu privire la eșantionul analizată. În ceea ce privește factorii demografici, majoritatea participanților sunt femei, o majoritate cu vârste cuprinse între 14 și 25 de ani, cu un nivel de educație ridicat și venituri reduse.

Structura psihologică a voluntarilor chestionați, indică un nivel ridicat de identificare cu rolul de voluntar și organizațiile, de empatie și ajutorare. Dintre motivații cea mai frecvent menționată este motivația înțelegerii, urmată fiind de motivația valorilor, ceea ce confirmă cercetarea anterioară (Salas, 2008). Dintre valori, valoarea auto-direcționării, a benevolenței și universalismul sunt cele mai pozitiv apreciate de voluntarii respondenți, cu alte cuvinte o

valoare ce indică creativitatea și inițiativa și două valori transcendente (Schwartz, 2006) considerate ca valori predictoare pentru comportamentul prosocial.

În ceea ce privește factorii sociali, susținerea din partea angajaților și experiențele pozitive cu beneficiarii sunt cele mai apreciate de voluntari. Scoruri mai reduse sunt prezentate la experiențele negative cu beneficiarii. S-au obținut scoruri semnificative, dar nu majoritare, în ceea ce privește rolul religiei, a implicării familiei sau a prietenilor.

Factorii contextuali sunt variabile de mediu ce facilitează sau dimpotrivă împiedică activitatea voluntarilor. Oportunitatea implicării este un factor pozitiv evaluat de voluntari, aceștia susținând că simt că organizația are nevoie de ei, și sunt competenți pentru a se implica în cadrul activităților.

Aproximativ jumătate dintre voluntari văd voluntariatul ca o formă de petrecere a timpului liber, pe de altă parte impedimente ale voluntariatului precum lipsa de timp și o stare de sănătate precară sunt considerate de un număr aproximativ egal de voluntari ca impedimente, pe când apropierea organizației de domiciliu este considerat de mai puțini ca un impediment.

Costul cu activitatea de voluntariat nu reprezintă un impediment pentru foarte mulți voluntari, cu toate că există un procent pentru care acesta poate constitui un obstacol. Pe de altă parte o mare majoritate a voluntarilor văd un raport pozitiv între beneficiile obținute din activitatea de voluntariat, fie că sunt individuale, fie că sunt publice, ceea ce duce la o evaluare mai puțin severă cu privire la costul cu activitatea de voluntariat. Cu toate acestea un management al voluntarilor care are în vedere diminuarea costurilor voluntarilor cu activitatea, poate reduce riscul părăsirii organizației de către aceștia.

În ceea ce privește factorii organizaționali, la nivel strategic global, trăsăturile culturii organizaționale cea mai des regăsite sunt cele ale culturii de tip Clan, urmată fiind de trăsăturile culturii organizaționale de tip Ad-hoc. Mai puțin sunt regăsite trăsături ale culturii de tip Ierarhic și Piață, fapt explicat și de specificul domeniului social, unde competiția nu este scop principal, iar birocrația foarte stufoasă poate genera o reducere a calității serviciului. Analiza dimensiunilor marketingului intern, reliefează adoptarea instrumentelor de comunicare mai recurent decât a celorlalte funcții cu deficiențe în culegerea informațiilor de la voluntari. Un scor însă mai scăzut prezintă funcția de măsurare a performanțelor și de recompensare, funcție cu rol determinant în motivarea voluntarilor cu intenție ridicată de părăsire a organizației. Dintre caracteristicile muncii, voluntarii respondenți apreciază autonomia într-un mod pozitiv, subliniind însă lipsa flexibilității locației, un factor ce poate fi considerat negativ într-o societate caracterizată de viteză, și o multitudine de oportunități în

petrecerea timpului liber, context în care profesioniști din diverse domenii s-ar implica mai ușor în activități de la distanță.

Rezultatele analizelor factoriale

Pentru a reduce numărul variabilelor, rezultatele au fost procedate prin analiza factorială exploratory și confirmatorie. Grupaele de variabile testate au prezentat valori mai mari de 0,7 pentru coeficientul KMO. Valorile RMSEA au fost mai mici de 0,08 și mai mari de 0,9 pentru CFI, valori ce indică acceptarea modelelor testate prin analizele factoriale confirmatorii.

În ceea ce privește *factorii psihologici* au fost testate structurile factoriale pentru: identificare, trăsăturile prosociale ale personalității, motivații și valori. *Identificarea cu rolul și organizația* prezintă conform analizei factoriale exploratorii o structură unidimensională. Acest construct a mai fost testat în cercetarea anterioară ca variabilă unidimensională de German (1997), Arnett et. al (2003) și Laverie & McDonald (2007). *Trăsăturile prosociale ale personalității* prezintă în urma analizei factoriale exploratorii o structură unidimensională. Constructul a fost testat anterior pentru fiecare variabilă separat, însă este menționată corelația ridicată dintre cele două variabile (Penner, 2002) fapt ce explică rezultatul obținut. *Motivațiile* au fost testate pe baza chestionarului de șase întrebări propus de Clary & Snyder (1999). Structura confirmată de cei șase itemi este una unidimensională. În urma analizei factoriale *valorile* sunt grupate în trei categorii, structura propusă de autorul Schwartz are la fundamente patru categorii pornind de la motivațiile indiviziilor de dezvoltare proprie, valori transcendente, de deschidere la schimbare și valori conservative. Conform rezultatelor obținute raportate la eșantionul analizată, auto-direcționarea o valoare reprezentativă pentru deschiderea la nou este asociată de voluntarii chestionați cu benevolența și universalismul iar aventura este asociată dezvoltării proprii.

În vederea analizei *factorilor sociali* au fost identificate următoarele variabile în cercetarea anterioară a voluntariatului: *implicarea și susținerea familiei, religia, susținerea prietenilor, susținerea din partea angajaților, a voluntarilor și experiențele pozitive și negative cu beneficiarii*. Atât itemii propuși cât și structura factorială rezultată prin analiza factorială exploratorie și confirmatorie reprezintă contribuții integrale ale autorului lucrării. Structura rezultată în urma analizelor factoriale cuprinde trei factori: *susținerea și experiențele pozitive, religiozitatea și implicarea familiei și experiențele negative*.

Factorii contextuali sunt testați în literatura autohtonă pentru prima oară. Variabilele identificate prezintă un set nou, netestat anterior la nivel internațional, acesta cuprinde: *oportunitatea implicării* (variabilă identificată în literatura autohtonă, însă netestată statistic

de către Săveanu, 2014), *disponibilitatea* (lipsa proximității locației, starea de sănătate, lipsa timpului, timpul liber), *oportunitatea costului*: raportul pozitiv cost - beneficii individuale, raportul pozitiv cost - beneficii sociale, costul ca impediment. Structura factorială rezultată prin cele două analize cuprinde două variabile noi: *facilitatorii* și *impedimentele*. Variabila facilitatori este rezultanta scorurilor variabilelor: oportunitatea implicării, timpul liber, raportul pozitiv cost - beneficii individuale și raportul pozitiv cost - beneficii sociale. Pe de altă parte variabila impedimente, ce desemnează obstacole contextuale în activitatea voluntarului a fost rezultanta scorurilor următoarelor variabile: lipsa proximității locației, starea de sănătate, lipsa timpului și costul ca impediment.

Trăsăturile culturilor organizaționale sunt grupate de Cameron & Quinn (2006) în patru categorii de culturi organizaționale: *Clan*, *Ad-hoc*, *Piață* și *Ierarhică*. Autorii subliniază faptul că în organizații se regăsesc trăsături a cel puțin două culturi organizaționale. Rezultatele indică o structură bidimensională a constructului de cultură organizațională, în cazul eșantionului analizat trăsăturile culturii de tip *Clan fiind asociate cu cele ale culturii de tip Ad-hoc*, iar trăsăturile culturii de tip *Piață fiind asociate cu cele ale culturii de tip Ierarhic*.

Datele culese pentru a analiza *marketingul intern*, a fost realizată prin aplicarea chestionarului propus de Money & Foreman (1996). Rezultatele analizei factoriale exploratorie arată unidimensionalitatea constructului de marketing intern pentru eșantionul analizat. Doi itemi au fost excluși, scorul compozit fiind realizat pe baza a 13 itemi.

Chestionarul pentru *caracteristicile muncii* a fost realizat pe baza a 8 itemi propuși pe baza literaturii de specialitate. Analiza factorială exploratorie confirmă unidimensionalitatea conceptului de caracteristici ale muncii pentru patru itemi, aceștia având încărcări negative sau negativi. Unidimensionalitatea factorului a fost confirmat folosind analiza factorială confirmatorie, scorul compozit al factorului fiind utilizat în *analiza de modelare a ecuațiilor structurale*.

Analiza satisfacției voluntarilor a fost realizată pe baza a 7 itemi propuși de Boezeman & Ellemers (2009). Constructul de satisfacție propus de autori a fost modelat pe baza teoriei autodeterminării, autorii evaluând satisfacția în funcție de nevoia autonomiei, nevoia socială și de nevoia de acumulare de competențe, dar și a satisfacției generale. Analiza factorială exploratorie arată o structură unidimensională, această structură este confirmată de analiza factorială confirmatorie.

Analiza angajamentului organizațional a fost realizată anterior pe baza chestionarului angajamentului organizațional propus de Mowen et al. (1978) de către Bennett & Barkensjo, 2005; Bang, 2007; Salas, 2008; Bang et al. 2013. Testarea itemilor relevă o structură

bidimensională, delimitând itemii pozitivi de cei negativi. Această structură este confirmată în această lucrare de *analiza factorială exploratorie și confirmatorie*. Scorul compozit al variabilei analizată în analiza de modelare prin ecuații structurale, a fost realizat pe baza itemilor pozitivi ai chestionarului.

Testarea influenței variabilelor independente asupra satisfacției și angajamentului organizațional

În ceea ce privește factorii demografici nu există legături puternice între aceste variabile și satisfacția sau angajamentul organizațional. Singura variabilă ce influențează însă foarte slab aceste variabile fiind vârsta voluntarilor.

Testarea ipotezelor a fost realizată prin metoda statistică a *analizei modelării ecuațiilor structurale*. *Premisele* cercetării se conturează în jurul unui *model conceptual* cuprinzător ce înglobează variabile ce țin de individ: variabile psihologice și sociale, variabile ce țin de context și variabile ce țin de organizația nonprofit. Rezultatele confirmă în mare parte ipotezele cercetării. Se evidențiază însă rolul de factori de influență principali al culturii organizaționale și al marketingului intern, în cazul ambelor variabile, rezultatul indicând importanța semnificativă a efortului organizațional în menținerea voluntarilor.

Ipotezele acceptate cu privire la factorii determinanți ai satisfacției voluntarilor în urma rezultatelor analizei sunt prezentate în Tabelul 2.

Tabel 2. Ipotezele cercetării acceptate pentru factori de influență ai satisfacției voluntarilor

Ipotezele cercetării	Pozitiv/ Negativ	Acceptată/ Respinsă
H1a: Identificarea voluntarului cu rolul, influențează semnificativ pozitiv satisfacția voluntarilor	Pozitiv	Acceptată
H2a: Empatia și atitudinea de ajutorare influențează semnificativ pozitiv satisfacția voluntarilor	-	Respinsă
H3a: Motivațiile au o influență semnificativă asupra satisfacției voluntarilor	-	Respinsă
H4a: Valorile influențează semnificativ satisfacția voluntarilor.		
- H4a1: Valorile Individualiste influențează semnificativ satisfacția voluntarilor.	-	Respinsă
- H4a2: Valorile Conservative influențează semnificativ satisfacția voluntarilor.	-	Respinsă
- H4a3: Valorile Transcendente influențează semnificativ satisfacția voluntarilor	-	Respinsă
H5a: Factorii sociali influențează semnificativ satisfacția voluntarilor.		
- H5a1: Susținerea familiei și religiozitatea influențează pozitiv satisfacția voluntarilor.	-	Respinsă
- H5a2: Susținerea din partea angajaților, voluntarilor și experiențele pozitive cu beneficiarii influențează pozitiv satisfacția voluntarilor.	-	Respinsă
- H5a3: Experiențele negative cu beneficiarii influențează negativ satisfacția voluntarilor.	Negativ	Acceptată
H6a: Factorii contextuali influențează semnificativ satisfacția voluntarilor.		
- H6a1: Facilitatorii influențează semnificativ pozitiv satisfacția voluntarilor.	-	Respinsă
- H6a2: Impedimentele influențează semnificativ negativ satisfacția voluntarilor.	-	Respinsă
H7a: Cultura organizațional influențează semnificativ satisfacția voluntarilor		
- H7a1: Cultura organizațională cu trăsături de tip Clan și Ad-hoc influențează semnificativ satisfacția voluntarilor.	Pozitiv	Acceptată
- H7a2: Cultura organizațională cu trăsături de tip Piață și Ierarhic influențează semnificativ satisfacția voluntarilor.	-	Respinsă
H8a: Marketingul intern influențează semnificativ pozitiv satisfacția muncii	Pozitiv	Acceptată

Sursa: Tabel realizat de autorul lucrării.

Identificarea cu rolul și organizația are o influență semnificativă asupra satisfacției voluntarilor ($\beta=0,209$). Identificarea cu organizația, activitățile și valorile acesteia contribuie la mulțumirea voluntarului cu privire la experiența de voluntariat (Amin și Mahasan, 2013). Identificarea cu rolul de voluntar contribuie de asemenea la promovarea activităților de voluntariat fiind un determinant al menținerii voluntarilor lideri în cadrul organizației (Tidwell, 2005). Implicațiile manageriale ale rezultatelor scot în evidență importanța evidențierii elementelor de identificare pentru voluntari de către managementul organizației: valori comune, experiențe comune, identificarea cu grupul și acceptarea rolului.

Dintre valorile identificate de Schwartz in Teoria Valorilor (2006) nici o valoare nu influențează semnificativ satisfacția voluntarilor ceea ce duce la respingerea ipotezei H4a1, H4a2 și H4a3.

Influența experiențelor negative cu beneficiarii a fost testată de Bennett & Barkensjo (2005). Studiul autorilor identifică experiențele negative ca având o influență semnificativ negativă asupra satisfacției voluntarilor, rezultatele *analizei modelării ecuațiilor structurale* pe baza de date analizată în această cercetare confirmă rezultatul obținut de autori, experiențele negative cu beneficiarii având o influență semnificativă însă redusă conform valorii $\beta = -0,049$. Ceea ce conduce la acceptarea ipotezei H5a3. Importanța minimizării impactului experiențelor negative este explicat de autori ca fiind necesară în asigurarea eficienței programelor de marketing intern. Experiențele negative pot conduce la părăsirea organizației de către voluntari în ciuda intervențiilor ulterioare incidentelor cu beneficiarii a managementului sau a personalului de suport. Wymer & Starnes (2001) propun în vederea reducerii discrepanței între așteptări și experiența propriu-zisă a voluntarilor comunicarea clară și detaliată a sarcinilor la care vor lua parte voluntarii. Menținerea voluntarilor presupune o strategie de marketing intern orientată spre minimizarea experiențelor negative, suport și instruirea anterioară activității propriu-zise cu privire la dificultățile sarcinilor în contactul direct cu beneficiarii.

Factorii contextuali propuși de autorul lucrării pe baza rezultatelor analizei factoriale exploratorii și conformatorii sunt facilitatorii și impedimentele. Acești factori nu au fost identificați ca factori de influență semnificativi pentru satisfacția voluntarilor ceea ce duce la respingerea ipotezelor H6a1 și H6a2.

Dintre trăsăturile culturilor organizaționale, cele ale culturilor de tip Clan și de tip Ad-hoc influențează semnificativ ($\beta = 0,577$) pozitiv satisfacția voluntarilor. Rezultatele obținute confirmă doar parțial rezultatele autorilor Jensen & McKeage (2015) a căror studiu a evidențiat influența pozitivă a culturii de tip Clan și Ierarhic asupra satisfacției voluntarilor. *Cultura organizațională de tip Clan* este descrisă ca fiind una colaborativă și încurajează munca în echipă. *Cultura organizațională de tip Ad-hoc* este corelată cu promovarea creativității, a autonomiei și al simțul de competență aspecte ce influențează semnificativ pozitiv satisfacția (Boezeman & Ellemers, 2009). În urma rezultatelor este acceptată ipoteza H7a1.

Deseori voluntarii implicați în domeniul social sau care derulează activități de contact direct cu beneficiarii nu pot comunica problemele într-un mod constant, nu sunt instruiți suficient și nu sunt recompensați conform cu performanțele. Toate aceste lipsuri contribuie la insatisfacția voluntarilor. Activitățile de marketing intern influențează pozitiv satisfacția voluntarilor (Mitchell & Taylor, 2004; Coita, 2008; Csordas, 2012; Sterhic, 2012; Amin & Mahasan, 2013).

Bennett & Barkensjo (2005) testează influența programului de marketingului intern la nivel tactic asupra satisfacției voluntarilor, rezultatele evidențiind legătura directă, pozitivă și semnificativă. Conform rezultatelor obținute prin *analiza de modelare a ecuațiilor structurale* marketingul intern influențează semnificativ satisfacția voluntarilor ($\beta=0,210$) ceea ce conduce la acceptarea ipotezei H8a. Implicațiile manageriale a acestui rezultat duc la sublinierea importanței abordării marketingului intern în gestionarea voluntarilor în vederea menținerii acestora.

Caracteristicile muncii au fost identificate de Dailey (2013); Millette & Gagne(2008) și Bennett & Barkensjo (2005) ca influențând semnificativ satisfacția voluntarilor. Rezultatul statistic al acestei cercetări indică o influență semnificativă cu legătură slabă conform valorii $\beta=0,105$ și confirmă rezultatul cercetărilor anterioare ipoteza H9a fiind acceptată. Implicațiile manageriale ce decurg din acest rezultat subliniază importanța modului în care managementul nonprofit gestionează activitățile de voluntariat. Autonomia, flexibilitatea orarului, flexibilitatea locației, supervizarea și interacțiunea cu conducerea sunt toate variabile care influențează nivelul de satisfacție al voluntarilor în mod pozitiv.

Ipotezele acceptate cu privire la factorii determinanți ai angajamentului organizațional al voluntarilor în urma rezultatelor analizei sunt prezentați în Tabelul 3.

Tabel 3. Ipotezele cercetării acceptate pentru factori de influență ai angajamentului organizațional al voluntarilor

Ipotezele cercetării	Pozitiv/ Negativ	Acceptată/ Respinsă
H1b: Identificarea cu rolul și organizația, influențează semnificativ și pozitiv angajamentul organizațional al voluntarilor	-	Respinsă
H2b: Trăsăturile prosociale ale personalității influențează semnificativ pozitiv angajamentul organizațional	Pozitiv	Acceptată
H3b: Motivația legată de valori, dar și cea legată de înțelegere, au un impact pozitiv semnificativ asupra angajamentului organizațional al voluntarilor, comparativ cu celelalte categorii de motivații care nu prezintă o influență semnificativă	-	Respinsă
H4b: Valorile cu orientare socială, influențează semnificativ angajamentul organizațional		
- H4b1: Valorile Individualiste influențează semnificativ angajamentul organizațional al voluntarilor.	-	Respinsă
- H4b2: Valorile Conservative influențează semnificativ angajamentul organizațional al voluntarilor.	-	Respinsă
- H4a3: Valorile Transcendente influențează semnificativ angajamentul organizațional al voluntarilor	-	Respinsă
H5b: Susținerea din partea familiei, prietenilor, voluntarilor și angajaților și religiozitatea, influențează semnificativ angajamentului organizațional		
- H5b1: Susținerea familiei și religiozitatea influențează pozitiv angajamentul organizațional al voluntarilor.	-	Respinsă
- H5b2: Susținerea din partea angajaților, voluntarilor și experiențele pozitive cu beneficiarii influențează pozitiv angajamentul organizațional al voluntarilor.	-	Respinsă
- H5b3: Experiențele negative cu beneficiarii influențează negativ angajamentul organizațional al voluntarilor.	-	Respinsă

H6b: Oportunitatea implicării, disponibilitatea și oportunitatea costului, influențează semnificativ angajamentul organizațional		
- H6a1: Facilitatorii influențează semnificativ pozitiv angajamentul organizațional al voluntarilor.	Pozitiv	Acceptată
- H6a2: Impedimentele influențează semnificativ negativ angajamentul organizațional al voluntarilor.	-	Respinsă
H7b: Dintre trăsăturile culturilor organizaționale, trăsăturile culturii organizaționale de tip Clan, influențează semnificativ și pozitiv angajamentul organizațional	-	Respinsă
- H7a1: Cultura organizațională cu trăsături de tip Clan și Ad-hoc influențează semnificativ angajamentul organizațional al voluntarilor..	Pozitiv	Acceptată
- H7a2: Cultura organizațională cu trăsături de tip Piață și Ierarhic influențează semnificativ angajamentul organizațional al voluntarilor.		
H8b: Marketingul intern, influențează semnificativ și pozitiv angajamentul organizațional	Pozitiv	Acceptată
H9b: Caracteristicile muncii, influențează semnificativ angajamentul organizațional	-	Respinsă
H10: Satisfacția muncii, influențează semnificativ și pozitiv angajamentul organizațional	Pozitiv	Acceptată

Sursa: Tabel realizat de autorul cercetării.

Empatia (Wymer, 1996) și *atitudinea de ajutorare* (Penner, 2002) au fost identificate ca fiind factori determinanți ai voluntariatului susținut. Rezultatele analizei la nivelul populației studiate indică influența semnificative a trăsăturilor prosociale ale personalității asupra angajamentului organizațional ($\beta=0,111$) ceea ce confirmă rezultatele obținute de Amin & Mahasan, (2013) și conduce la acceptarea ipotezei H2b.

Susținerea din partea familiei, religia, și susținerea în cadrul organizației dobândesc o atenție deosebită în literatura cu privire la voluntariat (Wymer, 1996; German, 1997, Beckers, 2007), cercetările care abordează această influență în explicarea comportamentului și atitudinilor adoptate în voluntariat. Cu toate că acest factori este văzut semnificativ în alte cercetări, în rândul voluntarilor participanți la studiu acești factori nu s-au remarcat ca fiind determinant pentru angajamentul organizațional, ceea ce conduce la respingerea ipotezelor H5a1 și H5a2.

Factorii contextuali identificați ca semnificativi sunt: facilitatorii. Rezultatele indică faptul că facilitatorii au o influență semnificativă asupra angajamentului organizațional ($\beta=0,193$) ceea ce implică un impact pozitiv al oportunității implicării, al percepției activității de voluntariat ca o formă de petrecere a timpului liber și al raportului pozitiv între costuri și beneficii individuale și sociale. Rezultatul conduce la acceptarea ipotezei H6b1.

Dintre trăsăturile culturilor organizaționale, cele ale *culturii de tip Clan* și *Ad-hoc* influențează semnificativ pozitiv angajamentul organizațional ($\beta=0,372$) ceea ce confirmă rezultatul autoarei Jain (2015) care a identificat ca factori de influență semnificativ, trăsăturile culturii organizaționale asupra angajamentului organizațional. Se acceptă ipoteza H7b1.

Marketingul intern este văzut în teoria de marketing nonprofit, ca influențând pozitiv angajamentul voluntarilor (Mitchell & Taylor, 2004; Coita, 2008; Csordas, 2012; Sterhic, 2012; Amin & Mahasan, 2013). Bennett & Barkensjo (2005) testează influența programului de marketingului intern la nivel tactic asupra angajamentului organizațional, rezultatele evidențiind legătura directă, pozitivă și semnificativă. Conform rezultatelor marketingul intern influențează semnificativ angajamentul organizațional ($\beta=0,129$) ceea ce conduce la acceptarea ipotezei H9b. Implicațiile manageriale a acestui rezultat duc la sublinierea importanței abordării marketingului intern în gestionarea voluntarilor în vederea menținerii acestora.

Caracteristicile muncii au fost identificate de Bennett & Barkensjo (2005), Millette & Gagne (2008) ca având un efect semnificativ asupra angajamentului organizațional. Rezultatul statistic al acestei cercetări infirmă rezultatul autorilor ipoteza H9b fiind respinsă.

Satisfacția voluntarilor are o influență semnificativă asupra intenției de a rămâne în organizație (Boezeman & Ellemers, 2009) cu un impact semnificativ asupra angajamentului organizațional (Bang et al., 2013). Rezultatul obținut arată că satisfacția are o influență semnificativă din punct de vedere statistic ($\beta=0,352$) asupra angajamentului organizațional ceea ce conduce la acceptarea ipotezei H10. Implicațiile manageriale ale acestui rezultat atrag atenția asupra importanței susținerii unui nivel de satisfacție ridicat al voluntarii în vederea unui angajament ridicat.

În aplicarea strategiei de marketing intern, am propus un model de segmentare raportat la nivelul satisfacției și a angajamentului organizațional. Modelul teoretic cuprinde patru grupe de voluntari: *voluntarii entuziaști*, cu un nivel mai ridicat de satisfacție decât a angajamentului, *voluntarii cu un aport susținut*, cu un nivel ridicat și aproximativ egal de angajament organizațional și satisfacție, *voluntarii nemotivați*, cu un nivel scăzut de satisfacție, dar cu un nivel ridicat de angajament și voluntarii cu intenție ridicată de a părăsi organizația, reprezentat de voluntarii cu scoruri scăzute atât pentru satisfacție, cât și pentru angajament. Dintre cele patru categorii propuse au fost confirmate doar trei categorii în urma aplicării *analizei cluster*: voluntarii entuziaști, voluntarii cu un aport susținut și *voluntarii cu intenție ridicată de a părăsi organizația*.

Teoria de marketing intern se conturează în jurul a *trei mari strategii*, strategia de motivare a angajatului, în care angajatul este perceput ca și client intern, strategia orientată spre calitatea serviciului, în care beneficiarul este centrul programului de marketing și strategia de management al schimbării, în care angajatul este văzut ca și persoană care contribuie la strategia organizațională.

Voluntarii cu intenție ridicată de părăsire a organizației este o categorie de voluntari care prezintă un nivel redus de satisfacție. Oferta organizațională neatractivă, experiențele negative, lipsa de suport sunt doar câteva din variabilele ce influențează negativ satisfacția și angajamentul organizațional al voluntarilor. Prima orientare de marketing intern, prezentă în literatură odată cu introducerea conceptului avea în vedere tocmai așezarea personalului în centrul atenției programului de marketing. Personalul devine astfel consumator (Ahmed & Rafiq, 2000). Aceeași abordare de marketing o regăsim în literatura recentă cu privire la analiza voluntariatului (Heinzberg, 1988; Andreasen & Kotler, 2003; Randle et al., 2007; Randle & Dolnicar, 2009). În acest sens managementul are în vedere în primul rând două dimensiuni: furnizarea unor experiențe și activități atractive, și recompensarea voluntarilor. Produsul organizației nonprofit este deseori însăși misiunea, cu alte cuvinte comunicarea viziunii în mod clar și atractiv, și recompensarea, amintirii voluntarilor de importanța acestora, oferirea de beneficii individuale (premii, adeverințe, recunoaștere în cadrul unui eveniment public (Csordas, 2012) au un impact direct și pozitiv asupra satisfacției și angajamentului organizațional, ceea ce rezultă în păstrarea voluntarilor pe termen lung în cadrul organizației.

Voluntarii entuziaști, spontani sau episodici reprezintă de asemenea o categorie de voluntari care presupun o serie de provocări pentru managementul organizației nonprofit. (Loiseau et al. 2016) subliniază un efect negativ generat de această categorie, calitatea redusă a serviciilor generată de lipsa de pregătire sau tratarea superficială a beneficiarilor. Această categorie prezintă un nivel redus de angajament (nu există un interes constant cu privire la bunul mers a organizației, sau o bună prestare a serviciului). În vederea soluționării problemei lipsei de orientare a angajaților spre clienți, literatura de specialitate subliniază rolul orientării de marketing intern spre consumator și calitatea serviciilor (Ahmed & Rafiq, 2000).

Funcția marketingului aferentă realizării acestei strategii este instruirea, dimensiune a marketingului intern propusă de Foreman & Money (1996). Bennett & Barkensjo (2005) subliniază rolul pozitiv al training-urilor, al supervizării din partea angajaților sau a voluntarilor mai vechi din cadrul organizației. Csordas (2012) propune instrumente de fluidizare a informației prin utilizarea mijloacelor din cadrul organizației.

Organizațiile nonprofit dispun de o diversitate largă de instrumente și canale de comunicare precum: internetului, intranetului, dar și a mijloacelor fizice din cadrul organizației (avizierul, o tablă sau chestionarele, suporturile de înregistrare pentru materialele video). Cu alte cuvinte, acolo unde voluntariatul nu dispune de timpul necesar de a adopta proceduri și instrumente în vederea furnizării unui serviciu superior calitativ, implicarea

personalului în vederea supervizării constante, oferirea de instruire și cursuri în mod constant, conduce la o asigurare a calității serviciului furnizat prin participare voluntară.

Voluntarii cu un aport susținut reprezintă categoria de voluntari cea mai dorită de managementul nonprofit. Această categorie prezintă un nivel ridicat de angajament organizațional, dar și de satisfacție. Voluntarii aparținând acestei categorii sunt dispuși să coopereze în ceea ce privește bunul mers al organizației, sunt deseori priviți ca voluntari lideri ce pot îndruma voluntari mai noi, managementul organizației implică uneori această categorie de voluntari la luarea deciziilor, sau îi permite acces la informații strategice cu privire la organizație. Acestei categorii, organizația nonprofit i se poate adresa cu o strategie de marketing intern a managementului schimbării (Ahmed & Rafiq, 2000). *Voluntarii cu un aport susținut* participă la luarea deciziilor, la schimbarea, inovația, îmbunătățirea performanței organizaționale și planificarea pe termen lung. Dacă în cazul celorlalte două categorii deseori organizația trebuie să ofere destul de mult ca să primească, valoarea adăugată adusă de aportul acestei categorii este superioară, deseori comparabilă cu cea a angajaților. Abordarea orientării strategice a marketingului intern este un necesar nu o opțiune în menținerea voluntarilor pe termen lung în organizație.

Capitolul V. Concluziile cercetării

Capitolul cinci prezintă concluziile cercetării grupate în: contribuții teoretice și implicații manageriale: propuneri de creștere a satisfacției și angajamentului voluntarilor pe baza rezultatelor.

Din punct de vedere al profilului demografic, voluntarii participanți la studiu confirmă profilul regăsit în cercetarea de la nivel internațional: voluntarii sunt mai tineri, cu un nivel educațional mai ridicat și activi din punct de vedere ocupațional în majoritate fie studenți, fie angajați.

Dintre factorii testați rezultatele a indicat cinci 5 factori cu o influență semnificativă pentru satisfacția muncii și cinci factori determinanți pentru angajamentul organizațional. Satisfacția este influențată în primul rând de prezența trăsăturilor culturilor organizaționale de tip Clan și Ad-hoc în cadrul organizației. Un rol mai puțin important însă semnificativ statistic îl au marketingul intern, identificare cu rolul și organizația, caracteristicile muncii și experiențele negative cu beneficiarii. Angajamentul organizațional este influențat pozitiv de prezența trăsăturilor culturilor organizaționale de tip Ad-hoc și Clan, de satisfacția

voluntarilor, de *facilitatori*, *marketingul intern* și de trăsăturile prosociale ale personalității. Influența *facilitatorilor* asupra angajamentului organizațional a fost testată pentru prima dată în literatură.

Principală concluzie a rezultatelor obținute este evidențierea importanței factorilor organizaționali atât în ceea ce privește satisfacția voluntarilor cât și în ceea ce privește angajamentul organizațional. Dezvoltarea unei culturi organizaționale cu trăsături de tip Clan și Ad-hoc reprezintă o puternică premisă în asigurarea menținerii voluntarilor în cadrul organizației.

Al doilea factor important este *marketingul intern*. O cunoaștere limitată a acestui concept, dar și mai redusă a practicilor aferente unei abordări organizaționale a *marketingului intern* în cadrul sectorului nonprofit face ca aplicarea acestuia să constituie o provocare pentru managerii de voluntari. Cu toate acestea impactul semnificativ al practicilor ce pot fi încadrate ca fiind de *marketing intern* duce la concluzia că acestea trebuie dezvoltate în continuare în cadrul acestor organizații generând premise ale menținerii unei categorii esențiale pentru funcționalitatea și sustenabilitatea organizației nonprofit.

În stabilirea strategiilor de *marketing* segmentarea audienței vizate, reprezentată în această cercetare de voluntari, reprezintă o premisă semnificativă în vederea eficientizării efortului managementului organizației. Segmentarea voluntarilor în funcție de nivelul de satisfacție și de angajament organizațional al voluntarilor este o altă contribuție a acestei lucrări. Au fost identificate patru grupuri de voluntari în cadrul organizației pe baza analizei literaturii: voluntarii entuziaști, voluntarii nemotivați, voluntarii cu o intenție ridicată de părăsire a organizației și voluntarii cu un aport susținut. Dintre cele patru categorii au fost confirmate doar trei: voluntarii entuziaști, voluntarii cu o intenție ridicată de părăsire a organizației și voluntarii cu un aport susținut. Ca rezultat al analizei cluster voluntarii din grupa de *voluntari entuziaști* cuprind două grupe voluntarii mai tineri, studenți și voluntarii cu studii universitare finalizate angrenați în câmpul muncii.

Pornind de la segmentele identificate și de la cercetări anterioare ale strategiilor de *marketing intern* am propus un model de adaptare a acestor strategii la fiecare segment. Pentru categoria voluntarilor entuziaști a fost propusă strategia de *marketing intern* orientată spre servicii calitative cu orientare principală spre dimensiunea instruirii (propusă de Money & Foreman). O categorie ce necesită o atenție ridicată din partea managerilor este cea a voluntarilor cu o intenție ridicată de părăsire a organizației. Pentru această categorie a fost propusă strategia de *marketing intern* de motivare a voluntarilor cu o orientare principală spre măsurarea performanțelor și recompensare, cu un rol principal al dimensiunii măsurării

performanțelor și recompensare. În gestionarea voluntariatului susținut a fost propusă strategia de marketing intern de management al schimbării în cadrul căreia voluntarii sunt văzuți ca participanți la progresul organizațional, cu un rol important al comunicării viziunii.

Principalele contribuții ale cercetării

Din punct de vedere teoretic și empiric, valoarea adăugată a cercetării constă în:

- Propunerea a patru noi variabile în analiza comportamentului voluntarilor: două variabile contextuale: impedimente și facilitatori, și două variabile sociale: religiozitatea și implicarea familiei și susținere și experiențe pozitive.
- propunerea unui model conceptual cuprinzător cu privire la factorii de influență a satisfacției și angajamentului organizațional al voluntarilor;
- propunerea unui instrument de culegere a datelor în vederea evaluării factorilor de influență a comportamentului voluntar;
- propunerea unui model de identificare a grupurilor de voluntari interni pe baza satisfacției și angajamentului organizațional, reprezintă un alt plus al lucrării și a strategiilor de marketing intern specifice fiecărui profil.

Din punct de vedere managerial, această cercetare oferă un instrument complex de evaluare a voluntarilor activi în organizație. Vor fi identificați factori care influențează în mod semnificativ pozitiv sau negativ satisfacția și angajamentul. Pe baza factorilor identificați, concluziile cercetării vor cuprinde o serie de propuneri de instrumente de marketing intern pe care managerii organizațiilor nonprofit le pot utiliza în vederea menținerii satisfacției voluntarilor și a angajamentului organizațional. Rezultatele cercetării reprezintă puncte de start în consolidarea instrumentelor necesare evaluării satisfacției și a angajamentului organizațional al voluntarilor dar și a factorilor determinanți dar și în vederea determinării grupurilor de voluntari activi din cadrul organizației.

Limitele cercetării

Cercetarea cu privire la voluntariat în România prezintă încă un caracter de noutate. Acest fapt este generat atât de recența acestei forme de participare cât și de informațiile reduse cu privire la sectorul nonprofit. Cu toate acestea considerăm că prin această cercetare a fost adus un aport consistent atât din punct de vedere teoretic cât și din punct de vedere statistic care însă poate fi dezvoltat în continuare prin cercetări viitoare. Principalele limite ale cercetării care pot fi desprinse pot fi conturate astfel:

- Găsirea unui număr limitat de factori de influență. Asemenea cercetătorilor din sfera sociologiei, psihologiei, marketingului și a managementului nonprofit nu ne asumăm un model exhaustiv. Comportamentele prosoziale și în concret comportamentul de voluntariat este unul complex ce necesită o abordare interdisciplinar în vederea îmbunătățirii metodelor manageriale de menținere a acestei categorii prețioase pentru organizațiile nonprofit. În concluzie, modelul poate suferi modificări, poate fi dezvoltat și adaptat în funcție de domeniile diferite ale sectorului nonprofit din perspectiva cercetărilor de marketing și nu numai.
- Analiza comportamentului voluntarilor aparținând organizațiilor nonprofit dintr-un singur domeniu de activitate. Cercetarea se referă doar la voluntariatul din organizațiile nonprofit private cu activități în domeniul social. O analiză a întregului fenomen de voluntariat vizează diverse domenii ale sectorului nonprofit din România. Studii comparative între domenii pot releva profiluri diferite de voluntari, motivații diferite (Willems et al., 2012), și factori determinanți diferiți.
- Cercetarea vizează strict factorii determinanți ai satisfacției și ai angajamentului organizațional și nu explorează satisfacția beneficiarilor, calitatea serviciilor sau aportul adus de voluntari organizațiilor analizate.

Dezvoltarea teoriilor în cercetarea voluntariatului la nivel național încă prezintă o serie de lipsuri. De asemenea testarea statistică cu privire la factorii determinanți și comportamentul de voluntariat poate fi explorat în conturarea unei imagini mai cuprinzătoare cu privire la acest fenomen. Direcțiile desprinse din limitele cercetării se conturează astfel:

- Dezvoltarea modelului Factorilor de influență ai satisfacției și ai angajamentului organizațional propus de autoarea lucrării prin abordarea mai multor concepte de marketing.
- Realizarea cercetărilor comparative între organizații nonprofit cu activitate în domenii diferite cu identificarea aspectelor diferite cu privire la factorii de influență, la profilul voluntarilor, nivelul de satisfacție și angajament, strategii de marketing dar și alte variabile.
- Derularea cercetărilor calitative și cantitative în rândul managerilor de voluntari sau de organizații nonprofit cu privire la aportul adus de voluntari, durata de implicare, frecvență, calitatea serviciilor prestate și satisfacția beneficiarilor.

Bibliografie selectivă

1. Achrol, R. S., și Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium Journal of the Academic Marketing Science, 40, 35-52.
2. Amin S. & Mahasan S.S., (2013) Conceptualisation of Volunteers' Attitude Development: An Internal Marketing Imperative Middle-East Journal of Scientific Research 18 (9): pp.1224-1230, ISSN 1990-9233 © IDOSI Publications, 2013 DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2013.18.9.12399..
3. Andreasen A. & Kotler P., (2003), Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, Pearson Education , Inc., ISBN 0-13-122792.
4. Arnett, D. B., German, S. D., și Hunt, S. D. (2003). The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing. Journal of Marketing, 67(2), pp.89-105.
5. Balázs R., (2009) Verificarea invarianței măsurătorilor prin utilizarea modelelor CFA, Asociația, Psihologia resurselor umane, Vol. 7, nr.1, pp. 96-101.
6. Bang, H. (2007). Examining organizational commitment of volunteers in non-profit sport and recreation organizations. UMI Microform 3302340, ProQuest LLC.
7. Bang, H., Ross, S., and Reio, Jr, T, G.(2013). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. Journal of Management Development, Vol. 32 No. 1, pp.96-112.
8. Bekkers, R. (2007). Measuring altruistic behavior in surveys: The all-or-nothing dictator game. Survey Research Methods, 1, pp.139-144.
9. Bekkers, R. (2007b). Intergenerational Transmission of Volunteering. Acta Sociologica, Vol 50(2): pp.99-114, DOI: 10.1177/0001699307077653 Copyright © 2007 Nordic Sociological Association și SAGE (Los Angeles, London, New Delhi și Singapore) www.sagepublications.com.
10. Bennett R., Barkensjo A., (2005) Internal Marketing, Negative Experiences, și Volunteers' Commitment to Providing High-Quality Services in a UK Helping și Caring Charitable Organization Voluntas: International Journal of Voluntary și Nonprofit Organizations Vol. 16, No. 3, September 2005, DOI: 10.1007/s11266-005-7724-0.
11. Boezeman E., L; Ellemers, N., (2009), Intrinsic need satisfaction și the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization, Journal of Occupational și Organizational Psychology 82, pp.897-914, The British Psychological Society.
12. Burns, D. J., Reid, J. S., Toncar, M., Fawcett, J., și Anderson, C. (2006). Motivations to volunteer: The role of altruism. International Review on Public și Non Profit Marketing, pp.3, 79-91.
13. Căce S., Nicolaescu V., Anton A.N., Rotaru S., (2011) "Organizațiile neguvernamentale și economia socială", Editura Expert, București, CNCSIS: cod 045/2006, ISBN 978-973-618-285-3.
14. Cameron, K.S. și Quinn, R.E. (2006) Diagnosing și Changing Organisational Culture Base on the competing values framework, Revised Edition San Francisco: Jossey-Bass, ISBN-13 978-0-7879-8283-6.
15. Catană D., Catană A., (2009) "Fundamentals of marketing", Editura U.T. Press, ISBN: 978-973-662-514-5.
16. Chacon F., Menard M., Sanz M. & Vecina M.L., (1998) Psychosocial Factors That Influence Volunteer Work: Pilot Studies Psychology in Spain, Vol. 2. No 1, pp.108-115.
17. Clary E.G. și Snyder M., (1999) The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations The British Psychological Society Current Directions in Psychological Science pp.7, 8, 156.
18. Coita, D., C., (2008), Marketingul organizațiilor nonprofit, Editura Academiei Române, București, ISBN 978-973-27-1750.
19. Csordas I., (2012) Volunteer Management in Cultural Institutions, Foundation for Museums and Visitors, Hungary, pp. 97-99.
20. Cutler, S. J. (2015). Population ageing și volunteering in Romania. Revista De Asistența Socială, (3), pp.5-18. Preluat din baza de date ProQuest Central de la adresa:
<http://search.proquest.com/docview/1708016783?accountid=15533>.
21. Doyle, S. (2006). The role of organizational citizenship behavior in volunteer organizations (Order No. 3207611). Accesată din baza de date ProQuest Central. (304912689). Accesată la pagina:
<http://search.proquest.com/docview/304912689?accountid=15533>.
22. TND Opinion & Social (2011) Eurobarometer 75 "Volunteering and Intergenerational Solidarity Carried Out By" European Parliament Survey Coordinated By The Directorate-General For Communication
23. Fisher R. J. și Ackerman, D., (1998) The Effects of Recognition și Group Need on Volunteerism: A Social Norm Perspective by Journal of Consumer Research, Inc. Á Vol. 25, Á December 1998 All rights reserved. 0093-5301/99/2503-0004\$03.00.
24. Francis, J. E. & Jones, M. (2012). Emergency service volunteers: a comparison of age, motives and values. The Australian Journal of Emergency Management, 27 (4), pp.23-28.

25. German, D., Steven. (1997). Nonprofit relationship marketing: The role of identification, Texas Tech University.
26. GHK Consulting(2010a) Volunteering in the European Union. A Final Report submitted by GHK Consulting for the Educational, Audiovisual and Culture Executive Agency (EAC-EA), Directorate General Education și Culture (DG EAC), 17 February 2010 accesat în 14 aprilie 2015.
<http://www.eyv2011.eu/funding-opportunities/item/43-volunteering-in-the-european-union-GHK-Consulting-eac-ea-dg-eac-2010>.
27. Grönlund, H. (2011). Identity și volunteering intertwined: Reflections on the values of young adults. *Voluntas*, 22(4), pp.852-874, Accesată la pagina:
<http://dx.doi.org/10.1007/s11266-011-9184-6>
28. Hall, D. P. (2006). A historical overview of philanthropy, voluntary associations și nonprofit organizations in the united states, 1600-2000. In W. W. Powell, și R. Steinberg (Eds.), *The nonprofit sector: A research handbook*, pp.32-65. New Haven, Connecticut, USA: Yale University Press.
29. Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M.: Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), pp.53-60.
30. Hyde, M., Dunn J., Bax C., Chambers S., (2016) Episodic Volunteering and Retention an Integrated Theoretical Approach, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 45, No. 1, pp.45-63, 10.1177/0899764014558934.
31. Institutul Național de Statistică, coordonatori Gherguț I.E., Iagăr M.E., Gered B., Dumitrescu I., Ciucea A., Vaida-Muntean G., Badea D. (2015) ”Anuarul Statistic al României”, I.S.S.N. pp.1220-3246.
32. Jain A. K. (2015) Volunteerism and organisational culture Relationship to organizational commitment and citizenship behaviors in India, *Cross Cultural Management Vol. 22, No. 1*, pp. 116-144 ©Emerald Group Publishing Limited 1352-7606 DOI 10.1108/CCM-11-2013-0167
33. Jensen, K. B., și McKeage, K. K. (2015). Fostering volunteer satisfaction: Enhancing collaboration through structure. *The Journal of Nonprofit Education și Leadership*, 5(3) Accesată la pagina
<http://search.proquest.com/docview/1730192700?accountid=15533>
34. Kenny, D.A., Kaniskan B. & McCoach, D.B. (2014). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, in press.
35. Keunsu, H., Jerome, Q., Ethan, S., Jaelyun, H., & Seungbum, L. (2013). “Committed sport event volunteers”. *Journal of Research*. 8(2). pp.45-54.
36. Kotler, P. & Keller, K. L. (2008). *Marketing management și Managementul Marketingului* (Fifth Edition ed.). București: Editura Teora.
<http://search.proquest.com/docview/1024824993?accountid=15533>
37. Kulik, L. (2007) Predicting Responses to Volunteering among Adolescents in Israel: The Contribution of Personal and Situational Variables, *Voluntas* (2007) 18:35–54 DOI 10.1007/s11266-007-9028-6
38. Laverie, A. D., și McDonald, E. R. (2007). Volunteer dedication: Understanding the role of identity importance on participation. *Journal of Macromarketing*, 27(3): pp.274-288.
39. Lee, L., Piliavin, J. A., și Call, V. R. A. (1999). Giving time, money, și blood: Similarities și differences. *Social Psychology Quarterly*, 62(3), pp.276-290, accesat la pagina:
<http://search.proquest.com/docview/212699632?accountid=15533>
40. Lee, R. E., McGinnis, K. A., Sallis, J. F., Castro, C. M., Chen, A. H., și Hickmann, S. A. (1997). Active vs. passive methods of recruiting ethnic minority women to a health promotion program. *Annals of Behavioral Medicine*, 19(4), pp.378-84, accesat la pagina:
<http://dx.doi.org/10.1007/BF02895157>
41. Legea 78/2014 privind reglementarea activității de voluntariat în România, accesat în 18.04.2015:
www.dreptonline.ro/legislatie/legea_78_2014_reglementare_activitate_voluntariat.php,
42. Legea nr. 195 din 2001, Legea voluntariatului (publicata in Monitorul Oficial Nr. 206 din 24 aprilie 2001, accesat la pagina:
<http://legislatie.resurse-pentru-democratie.org/legea/195-2001.php>, accesat în data de 24.11.2013.
43. Luthy, M. R., și Schrader, R. (2007). Volunteer Satisfaction: An Analysis of Contributing Factors Among Hospice Workers. *Academy of Accounting și Financial Studies Journal*, 11, p.51. Accesat la pagina
<http://search.proquest.com/docview/213977456?accountid=15533>
44. Macneela, P. (2008). The give și take of volunteering: Motives, benefits, și personal connections among irish volunteers. *Voluntas*, 19(2), pp.125-139, accesat la pagina:
<http://dx.doi.org/10.1007/s11266-008-9058-8>
45. Malhotra N.K. (1991), *Marketing Research. An Applied Orientation*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey 07632, ISBN 0-13-555350-4.
46. Mercer, D. (1992), *Marketing*, Blackwell Publishers, ISBN 0-631-17631-4.
47. Millette, V., & Gagne, M. (2008). Designing volunteers’ tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and*

- Emotion, 32, 11–22.
48. Mitchell, M. A., Taylor, S. (2004). Internal Marketing: Key to Successful Volunteer Programs. *Nonprofit World*, 22, pp.25-26. Articol accesat din baza de date ProQuest Central, accesat la pagina: <http://search.proquest.com/docview/221327614?accountid=15533>
 49. Ministerul Finanțelor, (2016) Registrul Organizațiilor Nonprofit, accesat în 10.07.2016: <http://www.just.ro/reorganizarea-registrului-national-al-persoanelor-juridice-fara-scop-patrimonial/>
 50. Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice, Domenii, accesat în 06.08.2015: <http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/2014-domenii>
 51. Money, A., & Foreman, S. (1996). The measurement of internal marketing: A confirmatory case study. *Journal of Marketing Management* 11(8), pp.755–766.
 52. Mowday R., Steers R., Porter M. L., (1978) The Measurement of Organizational Commitment Progress Report, Departament of Mangement, Graduate School of Management Eugene, Oregon, 97403.
 53. Offstein, E. H., Chory, R. M., și Childers Jr, J. S. (2015). A cross-cultural analysis of factors influencing choice in volunteering activities. *Competitiveness Review*, 25(1), p.74, accesat la pagina: <http://search.proquest.com/docview/1647101049?accountid=15533>
 54. Omoto, A.M. și Snyder, M. (1995): Sustained Helping Without Obligation: Motivation, Longevity of Service și Perceived Attitude Change Among AIDS Volunteers. *Journal of Personality și Social Psychology*, Vol. 68, Nr 4, pp.671-686.
 55. Penner L. A., (2002) Dispositional și Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective, *Journal of Social Issues*, Vol. 58, No. 3, pp.447-467.
 56. Perrino, T. (1998). Volunteerism in community first aid squads: Factors involved in motivating și maintaining members (Order No. 9920183). Available from ProQuest Central. (304495892). Accesată la pagina: <http://search.proquest.com/docview/304495892?accountid=15533>
 57. Plăiaș I., Buiga A., Comiati R., Mureșan A. C., Nistor C. V., Pop C. M. (2008) ”Cercetări de marketing ”, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, ISBN 978-973-751-764-7.
 58. Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), pp.449-462.
 59. Randle M. J. , Grun B., Dolnicar S., (2007) Segmenting the volunteer market: learnings from an Australian study, Faculty of Commerce - Papers (Archive) Faculty of Business, University of Wollongong, Research Online.
 60. Rozeboom, L., (2006) Motivations And Barriers: Volunteerism In Rural Non-Profit Societies, Royal Roads University.
 61. Salas, G. R. (2008). Volunteer functions, satisfaction, commitment, și intention to leave government volunteering (Order No. 3338094). Teză de doctorat, ProQuest Central. (304835525). Accesată la pagina: <http://search.proquest.com/docview/304835525?accountid=1553>
 62. Săveanu T. G., (2014), ”Forme de participare la viața comunității, complementaritate sau opoziție?” , Presa Universitară Cluj, ISBN: 978-973-595-662-2.
 63. Schwartz, S. H. (2006) "Basic Human Values: An Overview" The Hebrew University of Jerusalem <http://segr-did2.fmag.unict.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf> viewed at 09.04.2014.
 64. Segal, Lewis M;Weisbrod, Burton; (2002) Volunteer labor sorting across industries, *A Journal of Policy Analysis and Management*; Summer; Vol. 21, Nr. 3; ProQuest Central, pp.427-447.
 65. Voicu B., Voicu M.(2009)Volunteers și volunteering in Central și Eastern Europe, The Research Institute for Quality of Life, Romanian Academy of Science, Romania.
 66. Wilson J. și Musick M. A., (1997a) Who Cares? Toward an Integrated Theory of Volunteer Work, *American Sociological Review*, 1997, Vol. 62, October, pp.694–713.
 67. Wymer, W.,W. (1996) Formal Volunteering as a Function of Values, Self-Esteem, Empathy și Facilitation, UMI Microform 9635049.
 68. Wymer W. W. și Starnes B. J. (2001) :“Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Recruiting Volunteers to Serve in Local Nonprofit Organizations: Part I.” *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* (Best Business Books, an imprint of The Haworth Press, Inc.) Vol.9, No.1/2, 2001 pp.63-96.
 69. Wymer W., Knowles P., Gomes R., (2006), *Nonprofit Marketing. Marketing Management for Charitable și Nongovernmental Organizations*, Sage Publication Inc, SUA, ISBN 1-4129-0923-6.
 70. Wymer, W. (2010) The Implications of Sex Differences on Volunteer Preferences, *Voluntas*, International Society for Third-Sector Research and The John’s Hopkins University.
 71. Zappa, P., și Zavarrone, E. (2010). Social interaction și volunteer satisfaction: An exploratory study in primary healthcare. *International Review of Economics*, 57(2), pp.215-231, accesat la pagina: <http://dx.doi.org/10.1007/s12232-010-0095-4>