

UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA
Școala Doctorală de Științe Economice
Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor
Domeniul: Management

Teză de doctorat

**ASPECTE CULTURALE ALE RESPONSABILITĂȚII
SOCIALE ÎN ORGANIZAȚIILE PUBLICE
STUDIU DE CAZ LA JANDARMERIA CĂLĂRAȘI**

REZUMAT

Conducător științific:
Prof.univ.dr. Adriana ȘCHIOPOIU BURLEA

Doctorand
ILEANA Dănuț

Craiova
2016

CUPRINS

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1 ELEMENTE ALE CULTURII DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ ÎN ORGANIZAȚII

- 1.1. Evoluția conceptului de responsabilitate socială
- 1.2. Delimitări conceptuale privind responsabilitatea socială
- 1.3. Managementul părților interesate
- 1.4. Vectorii determinanți ai responsabilității sociale a organizațiilor
 - 1.4.1. Vectorii economici ai responsabilității sociale a organizațiilor
 - 1.4.2. Vectorii manageriali ai responsabilității sociale a organizațiilor
 - 1.4.3. Vectorii etici ai responsabilității sociale a organizațiilor
 - 1.4.4. Vectorii politici ai responsabilității sociale a organizațiilor
- 1.5. Tendințe emergente în cadrul responsabilității sociale a organizațiilor
- 1.6. Forțele motrice din spatele responsabilității sociale a organizațiilor
- 1.7. Inițiative de responsabilitate socială a organizațiilor

CAPITOLUL 2 IMPORTANȚA PROMOVĂRII UNEI CULTURI DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE

- 2.1. Responsabilitatea socială ca vector al politicilor publice
 - 2.1.1. Analiza inițiativelor de responsabilitate socială în cadrul instituțiilor publice
 - 2.1.2. Cadrul analitic relațional de cercetare a politicilor publice din domeniul responsabilității sociale
- 2.2. Clasificarea tipurilor de angajare a instituțiilor publice în domeniul responsabilității sociale
 - 2.2.1. Rolul instituțiilor publice în domeniul responsabilității sociale
 - 2.2.2. Temele de responsabilitate socială din domeniul sectorului public
- 2.3. Angajarea instituțiilor publice în inițiativele și programele din domeniul responsabilității sociale
- 2.4. Relația dintre guvernarea publică și responsabilitatea socială
- 2.5. Relația dintre responsabilitatea socială a instituțiilor publice și strategiile de competitivitate
- 2.6. Importanța existenței unei agende naționale în domeniul responsabilității sociale

CAPITOLUL 3 ANALIZA ASPECTELOR CULTURALE ALE RESPONSABILITĂȚII SOCIALE ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE. STUDIU DE CAZ LA JANDARMERIA CĂLĂRAȘI

- 3.1. Structura resurselor umane în cadrul Jandarmeriei Călărași
- 3.2. Programe de responsabilitate socială promovate de Jandarmeria Călărași
 - 3.2.1 Programe desfășurate în cadrul comunităților locale
 - 3.2.2 Activități suport pentru comunitățile locale
- 3.3. Metodologia cercetării culturii de responsabilitate socială în cadrul Jandarmeriei Călărași

CAPITOLUL 4 REZULTATELE CERCETĂRII CULTURII DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ ÎN CADRUL JANDARMERIEI CĂLĂRAȘI

- 4.1. Analiza elementelor culturii organizaționale
- 4.2. Politicile cu privire la resursele umane
- 4.3. Politicile de responsabilitate socială
- 4.4. Indicele de măsurare a gradului de responsabilitate socială (IMGRE)

CONCLUZII ȘI DEZVOLTĂRI ULTERIOARE

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

În teza de doctorat am abordat problematica complexă a culturii de responsabilitate socială în cadrul instituțiilor publice cu studiu de caz pe Jandarmeria Călărași.

Provocarea la care răspunde această lucrare constă în cercetarea culturii de responsabilitate socială în cadrul instituțiilor publice și cupărinde următoarele axe de cercetare științifică:

- analiza critică a elementelor conceptuale ale culturii de responsabilitate socială în cadrul organizațiilor;
- studiul importanței promovării unei culturi de responsabilitate socială în cadrul instituțiilor publice;
- analiza aspectelor culturale ale responsabilității sociale în cadrul instituțiilor publice;
- cercetarea culturii de responsabilitate socială în cadrul Jandarmeriei Călărași.

Prima axă de cercetare științifică vizează analiza critică a elementelor conceptuale ale culturii de responsabilitate socială în cadrul organizațiilor. Pe baza lucrărilor de referință din literatura de specialitate românească și străină este ilustrat modul în care aceasta este definită și este conturat *studiul importanței promovării unei culturi de responsabilitate socială în cadrul instituțiilor publice*. Instituțiile publice centrale și locale încep să integreze principiile și valorile responsabilității sociale, lucrând în parteneriat cu sectorul privat și social. Pentru instituțiile publice centrale și locale responsabilitatea socială implică necesitatea de a gestiona un set complex de relații.

Instituțiile din sectorul public pot opta pentru a sprijini sau pentru a dezvolta o serie de inițiative care acoperă diverse domenii ale responsabilității sociale, derulând acțiuni în cadrul cărora pot îndeplini o varietate de roluri. De exemplu, o instituție de asigurare a ordinii publice este mandată să întreprindă toate măsurile coercitive pentru a își îndeplini obiectivele prevăzute de lege. Aceleași obiective pot fi obținute și printr-un rol de facilitator (programe de educație și informare a cetățenilor pentru a preveni încălcarea reglementărilor legale privind ordinea publică), prin parteneriate (cu stakeholderii care sunt implicați în diverse activități ce ar putea periclita ordinea publică), sau prin sprijinirea activităților în așa fel încât să fie prevenite problemele. De asemenea, în mod direct unele dintre activitățile desfășurate de către organizațiile din sectorul public, cum ar fi achizițiile, au o legătură strânsă cu creșterea gradului de responsabilitate socială.

În urma cercetării agendei de responsabilitate socială considerăm că în cadrul sectorului public responsabilitatea socială poate fi abordată având în vedere următoarele aspecte:

- elaborarea legilor și actelor normative din domeniu și asigurarea respectării acestora,
- inițierea unor politici publice responsabile,
- asigurarea unei guvernante organizaționale eficiente și eficace,
- realizarea investițiilor publice cu respectarea principiilor eficienței, eficacității și

economicității,

- filantropia și implicarea în problemele comunităților,
- implicarea stakeholderilor în activitățile organizației publice și reprezentarea acestora la nivelul conducerii sau unor consilii consultative,
- creșterea gradului de transparență instituțională ale activităților organizației publice.

O altă axă a cercetării științifice o reprezintă stabilirea temelor de bază ale agendei de responsabilitate socială. În urma cercetărilor au fost identificate următoarele teme cheie de responsabilitate socială, care sunt relevante pentru stabilirea rolurilor din sectorul public: stabilirea și asigurarea respectării standardelor minime, inițierea de politici publice responsabile, guvernanta corporativă, investițiile responsabile, filantropie și dezvoltare comunitară, implicarea și reprezentarea părților interesate, încurajarea producției și consumului respectând principiile responsabilității sociale, certificarea respectării principiilor responsabilității sociale, "dincolo de respectarea normelor" standardelor și a sistemelor de management, raportarea și transparența respectării principiilor responsabilității sociale, procesele multilaterale, liniile directoare și convenții.

Pentru a înțelege de ce aleg unele instituții publice să se angajeze în promovarea unui mediu favorabil responsabilității sociale am realizat o evaluare a vectorilor, precum și a constrângerilor la care este supus acest angajament.

Analiza aspectelor culturale ale responsabilității sociale în cadrul instituțiilor publice fiind expuse programele de responsabilitate socială și acțiunile de suport desfășurate în cadrul comunităților pentru a demonstra faptul că Jandarmeria Călărași este un actor responsabil al vieții publice din județul Călărași. O abordare sistematică și structurată a culturii de responsabilitate socială în cadrul instituțiilor publice se fundamentează pe stabilirea aspectelor metodologiei de cercetare, în vederea aplicării elementelor teoretice și utilizării lor în practică. Elaborarea unei metodologii de cercetare pentru analiza culturii de responsabilitate socială în cadrul instituțiilor publice, luând în considerare atât elementele regăsite în literatura de specialitate, cât și propriile contribuții la dezvoltarea cadrului cunoașterii.

Resursele umane ale Jandarmeriei Călărași sunt alcătuite din resurse umane cu regim militar și din resurse umane cu regim contractual. În rândul resurselor umane cu regim militar din cadrul Jandarmeriei Călărași sunt incluse ofițerii, subofițerii și cadrele militare.

Obiectivele cercetării științifice s-au axat pe următoarele domenii ale culturii organizaționale și responsabilității sociale:

- *identificarea percepției angajaților cu privire la aspectele muncii în cadrul organizației,*
- *identificarea percepției angajaților cu privire la diferite aspecte ale managementului resurselor umane și relațiilor de muncă,*
- *identificarea percepției angajaților cu privire la politicile de mediu ale instituției publice,*
- *identificarea percepției angajaților cu privire la programele și acțiunile de*

responsabilitate socială a instituției publice.

Obiectivul principal al lucrării (cercetarea și identificarea aspectelor care particularizează cultura de responsabilitate socială din cadrul Jandarmeriei Călărași) este detaliat în obiective subordonate privind cultura organizațională, responsabilitatea față de proprii angajați, responsabilitatea față de mediu, implicarea în cadrul comunității locale, responsabilitatea față de alte categorii de stakeholderi. Ipotezele cercetării științifice sunt următoarele:

- Ipoteza principală nr. 1 (IP1) - în cadrul Jandarmeriei Călărași există o cultură organizațională puternică;
- Ipoteza principală nr. 2 (IP2) - Jandarmeria Călărași este un angajator model din punct de vedere al politicilor de resurse umane;
- Ipoteza principală nr. 3 (IP3) - Jandarmeria Călărași derulează un model sustenabil de activitate din punct de vedere al protecției mediului;
- Ipoteza principală nr. 4 (IP4) - există un nivel ridicat de implicare al Jandarmeriei Călărași la nivelul comunității;
- Ipoteza principală nr. 5 (IP5) - Jandarmeria Călărași înregistrează un nivel înalt al responsabilității sociale.

Pentru a putea atinge obiectivele stabilite am pornit de la elementele teoretice și empirice identificate. Pornind de la concluziile rezultate în urma observațiilor și cercetării exploratorii întreprinse, am identificat obiectivele cercetare care implică analiza ipotezelor de cercetare formulate. În urma cercetării calitative și cantitative întreprinse în cadrul Jandarmeriei Călărași aceste ipoteze au fost confirmate. Analizând răspunsurile obținute în urma aplicării chestionarului am formulat o serie de considerații generale privind aspectele culturale ale responsabilității, precum și o serie de recomandări particulare pentru îmbunătățirea programelor și acțiunilor suport derulate de către Jandarmeria Călărași în domeniul responsabilității sociale. Ulterior instrumentul pe care l-am denumit Indicele de măsurare a gradului de responsabilitate socială poate fi utilizat în cadrul oricărei instituții publice alături de modelul de creare și implementare a strategiilor din domeniul responsabilității sociale pentru a îmbunătăți activitatea în acest domeniu.

Conceptul de parteneriat public-privat poate juca un rol central în realizarea programelor și acțiunilor și de responsabilitate socială și de mediu. Parteneriatele public-private pot furniza competențele complementare instituțiilor din sectorul public care rezultă din cooperarea cu sectorul privat și organizațiile societății civile în abordarea problemelor sociale și de mediu. În cadrul parteneriatelor organizațiile din sectorul public pot avea funcția de inițiator, partener, actor care sprijină acțiunea sau programul prin asistență tehnică.

Provocarea pentru instituțiile din sectorul public o reprezintă găsirea acelor priorități care prezintă relevanță în contextul regional și național, susținerea și intensificarea inițiativelor generate de către mediul privat. Cererea utilizatorilor sau beneficiarilor reprezintă un vector important ce sprijină și încurajează utilizarea practicilor de responsabilitate socială de către instituțiile publice din țările dezvoltate. Cu toate acestea, în țările în curs de

dezvoltare organizațiile din sectorul public nu sunt implicate în cea mai mare parte a lor în stimularea cererii consumatorilor pentru bunuri și servicii care sunt obținute respectând principiile responsabilității sociale și de mediu.

În opinia noastră, trebuie să se acționeze pe următoarele direcții pentru ca organizațiile din sectorul public să încurajeze și să sprijine inițiativele private din domeniul responsabilității și să fie ele însele promotoare ale unor astfel de inițiative:

- creșterea gradului de conștientizare cu privire la responsabilitatea socială, participarea și implicarea în derularea inițiativelor generate de către mediul privat,
- promovarea unor inițiative care permit instituțiilor din sectorul public să devină jucători eficienți în domeniul responsabilității sociale (până în prezent, problematica responsabilității sociale a fost abordată în mare măsură de companii, în special cele multinaționale, consumatori, investitori și guverne),
- construirea unui mediu stabil și transparent pentru investiții social responsabile, inclusiv participarea la eforturile de consolidare a normelor responsabilității sociale, economice și de mediu, precum și la punerea acestora în aplicare.
- implicarea sectorului privat în procesul de elaborare a politicilor publice,
- asigurarea unor mecanisme care permit evaluarea și selectarea priorităților locale sau naționale din domeniul responsabilității sociale.

Un alt domeniu în care organizațiile din sectorul public pot influența dezvoltarea unui comportament responsabil din parte companiilor se referă la acele acte normative prin care se încurajează și facilitează acțiunile cetățenilor împotriva companiilor care au un comportament iresponsabil. Rolul sectorului public constă în stabilirea cerințelor minime legale cu privire la problemele sociale de mediu și facilitarea căilor de reclamare a problemelor constatate de către cetățeni. Este cazul, de exemplu, al actelor normative privind protecția consumatorilor elaborate în toate țările Uniunii Europene și la nivel comunitar care, pe lângă cerințele minime ce trebuie îndeplinite de produse și servicii, cuprind și căile de reclamare privind neconformitatea acestora.

Prin inițierea unor politici publice responsabile instituțiile din sectorul public pot stabili un cadru clar și transparent care să faciliteze alinierea practicilor de afaceri la obiectivele sustenabilității și responsabilității sociale. Instituțiile publice pot constitui, de asemenea, un catalizator pentru desfășurarea unor dezbateri privind propunerile de politici publice. Asigurarea unei guvernante organizaționale eficiente și eficace se poate realiza prin crearea unor coduri de etică și coduri ale profesiilor care pot facilita profesionalizarea funcției publice, desfășurarea cu maximă transparență și corectitudine a activităților din sectorul public. Organizațiile publice au obligația să preia principiile internaționale și bunele practici din domeniul în care își desfășoară activitatea și să le integreze în codurile, statutele, regulamentele și în alte documente ce îi reglementează activitățile.

Realizarea investițiilor publice trebuie să se facă cu respectarea principiilor eficienței, eficacității, economicității, și să includă în metodologia de realizarea a investițiilor practici specifice responsabilității sociale. Aceste practici vizează utilizarea unor tehnologii eco-friendly, utilizarea cu transparență și eficientă a banilor publici, implicarea comunităților în

procesul de selectare a proiectelor de investiții, elaborarea și aplicarea unor reguli clare privind investițiile, participarea la investițiile comunitare prin încheierea unor parteneriate public-private.

Filantropia și implicarea în problemele comunităților sunt de regulă acțiuni de responsabilitate socială specifice sectorului privat. Organizațiile publice pot participa la programele de responsabilitate socială inițiate de către organizații private pentru a potența impactul acestora. Această participare poate fi directă sau poate fi sub forma acordării unor stimulente organizațiilor care au inițiative de responsabilitate socială.

Implicarea stakeholderilor în activitățile organizației publice și reprezentarea acestora la nivelul conducerii sau unor consilii consultative este esențială pentru a identifica în mod corect nevoile comunității în care își desfășoară activitatea organizația publică și ale beneficiarilor direcți ai activităților acesteia. Creșterea gradului de transparență instituțională ale activităților organizației publice este importantă prin prisma faptului că publicul este informat asupra modului de cheltuire a banilor publici în mod eficient și utilizând practici care sunt responsabile din punct de vedere social. Organizațiile publice trebuie să preia bunele practici întâlnite în domeniul raportării asupra politicilor și impactului acestora.

Inspectoratul Județean de Jandarmerie Călărași este un actor activ în cadrul unor proiecte de parteneriat educațional derulate împreună cu Inspectoratul Școlar Județean Călărași sau în cadrul unor programe de responsabilitate socială în parteneriat cu diverse alte instituții și organizații nonguvernamentale, programe desfășurate în cadrul comunităților locale. Cele mai relevante programe de responsabilitate sociale în care este implicat Inspectoratul Județean de Jandarmerie Călărași sunt:

- Jandarmeria pe înțelesul tuturor
- Let's do it, Romania!
- Ne pasă de mediu!
- Împreună pentru siguranță
- Prea rebel să fii condus!
- Viața cel mai scump drog!
- Dezvoltarea componentei de prevenire a criminalității.
- Stop violenței! Violenta nu îți ajută echipa favorită!

În a doua parte a capitolului am propus o metodologie de studiu a culturii de responsabilitate socială în cadrul instituțiilor publice, precum și un model de creare și implementare a strategiilor din domeniul responsabilității sociale

Pentru ca să fie eficiente programele și acțiunile de responsabilitate socială ale instituției din domeniul asigurării ordinii publice trebuie ca acestea să fie introduse în planul strategic al instituției. În acest sens am propus implementarea unor grile strategice care să permită eficientizarea activităților de bază și integrarea deplină și coerentă a programelor și acțiunilor de responsabilitate socială ale instituției în strategia de bază a acesteia.

În vederea îmbunătățirii programelor și acțiunilor suport derulate de către Jandarmeria Călărași în domeniul responsabilității sociale considerăm că este necesară elaborarea unui

model de creare și implementare a strategiilor din domeniul responsabilității sociale, model menit să asigure o abordare de nivel strategic al conceptului de responsabilitate socială. Etapele acestui model, vor sta la baza creării unor premise privind cercetări viitoare, sunt următoarele:

- formularea misiunii organizației,
- stabilirea ariilor prioritare în domeniul responsabilității sociale,
- stabilirea strategiilor pe termen lung din domeniul responsabilității sociale,
- fixarea obiectivelor anuale,
- planificarea implementării strategiilor și obiectivelor,
- implementarea strategiilor și obiectivelor,
- monitorizarea, evaluarea rezultatelor și raportarea privind gradul de îndeplinire al obiectivelor.

Modelul de cercetare propus este un model menit să asigure o abordare strategică a programelor și acțiunilor de responsabilitate socială, prin corelarea obiectivelor și a activităților sociale cu cele de bază ale instituției publice, dar și să sporească șansele de reușită ale implementării unui comportament responsabil în cadrul culturii organizaționale.

Cercetarea culturii de responsabilitate socială în cadrul Jandarmeriei Călărași a reprezentat axa de cercetare fundamentală cu o componentă predominant aplicativă și empirică. În cadrul studiului sunt prezentate rezultatele cercetării culturii de responsabilitate socială în cadrul Jandarmeriei Călărași. Prima parte a studiului se axează pe cercetarea elementelor generale privind cultura organizațională în cadrul Jandarmeriei Călărași. Din cercetarea realizată rezultă că 77,5% din angajații Jandarmeriei Călărași se declară satisfăcuți de locul lor de muncă, în timp ce 22,5% se declară foarte satisfăcuți. Gradul de satisfacție în ceea ce privește locul de muncă este foarte ridicat. Dintre caracteristicile muncii cele mai importante în opinia angajaților sunt amplasarea locului de muncă într-o zonă agreabilă (25,5%), siguranța locului de muncă (23,5%) și munca alături de oameni cooperanți (19,5%).

În ceea ce privește gradul de cooperare din cadrul instituției, un procent de 76% din angajații Jandarmeriei Călărași consideră că este bună și foarte bună cooperarea dintre cadrele de conducere. Există doar câteva cazuri izolate (6%) în care salariații apreciază că există o lipsă de cooperare între cadrele de conducere. În urma analizelor cantitative am constatat că percepția privind gradul de cooperare dintre cadrele de conducere și executanți (77,5%) este chiar mai bună decât în cazul gradului de cooperare dintre cadrele de conducere. Procentul care se declară nesatisfăcuți este mai mic (4,5%). Cel mai bun grad de cooperare este perceput de angajații Jandarmeriei Călărași în ceea ce privește relațiile dintre executanți. Un procent de 89% din angajații Jandarmeriei Călărași consideră că este bună și foarte bună cooperarea dintre executanți. Nu există cazuri în care salariații să aprecieze că există o lipsă de cooperare între executanți. În urma cercetării a reieșit faptul că angajații apreciază că există un grad de cooperare bun și la nivelul instituției între compartimentele funcționale. Procentele se mențin, 77% dintre angajați considerând că gradul de cooperare dintre compartimente este bun și foarte bun.

În ceea ce privește sursele de informare din cadrul instituției, angajații Jandarmeriei

Călărași plasează pe primul loc zvonurile sau bârfele, pe locul doi fiind informarea de către conducere și notele scrise ale conducerii la egalitate. Pe următoarele locuri se află diversele reuniuni de informare și informarea directă de către colegi. Din această analiză se poate desprinde concluzia că planul informal domină planul formal.

Angajații Jandarmeriei Călărași plasează pe primul loc, în ceea ce privește caracteristicile pe care trebuie să le îndeplinească un angajat pentru a fi recunoscut / încurajat de către șefi corectitudinea, pe locul doi fiind ideile noi, iar pe trei munca. Analizând răspunsurile privind calitățile angajatului tip din cadrul instituției, angajații Jandarmeriei Călărași au percepții relativ echilibrate, remarcându-se adaptabilitatea. Caracterul sociabil este mai puțin important în opinia angajaților Jandarmeriei Călărași având în vedere și faptul că acesta este o instituție din domeniul asigurării protecției și ordinii publice, cu caracter militarizat.

În urma cercetărilor se poate concluziona că cele mai importante aspecte pentru angajații Jandarmeriei Călărași în ceea ce privește climatul și cultura organizațională sunt: colectivul, locul de muncă și relația cu colegii. Aceasta demonstrează un atașament deosebit față de instituție și față de membrii organizației. La polul opus se situează condițiile de muncă, echipa de conducere și ambianța. Aceste aspecte indică o ușoară neîncredere față de conducere și faptul că este necesară îmbunătățirea condițiilor de muncă în cadrul instituției.

A doua parte a studiului a avut ca obiect politicile instituției publice în domeniul resurselor umane. Analizând răspunsurile date de angajații Jandarmeriei Călărași în ceea ce privește corectitudinea procedurilor de angajare, promovare, sancționare sau concediere, angajații au în general o părere bună (73%), dar există și salariați care consideră că aceste proceduri ar putea fi îmbunătățite substanțial (7,5%). Percepția generală a angajaților cu privire la echitatea în salarizare este, de asemenea situată, la cote ridicate, peste 51% din salariați declarându-se mulțumiți și foarte mulțumiți de sistemul de recompensare. Cu toate acestea majoritatea consideră ca sistemul de recompensare este bazat pe vechimea în muncă (22%) poziția în ierarhie (18,5%), vechimea în organizație (16,5%) și mai puțin pe performanțe și rezultate (4,5%). Peste 51% dintre salariați consideră că au posibilități mari și foarte mari de dezvoltare profesională, iar peste 67% dintre salariați au opinat că li se oferă posibilități mari și foarte mari de dezvoltare personală, ca urmarea a climatului de disciplină și rigurozitate care se manifestă în cadrul unei instituții publice din domeniul asigurării siguranței și ordinii publice.

Din răspunsurile date de angajați se poate trage concluzia că nu au existat cazuri de hărțuire în cadrul instituției publice, iar numărul cazurilor de discriminare este nesemnificativ. Situația respectării egalității de șanse pentru femei, minorități și persoane cu dizabilități în cadrul instituției publice este, de asemenea, favorabilă.

În ceea ce privește intimitatea, majoritatea angajaților au declarat că nu știu dacă activitatea este supravegheată electronic în cadrul instituției (inclusiv prin mijloace video și monitorizare a activității on-line) sau că nu este supravegheată electronic. Peste 88% dintre angajații chestionați au declarat că sunt supravegheați electronic. De asemenea, se poate observa, că cei aproximativ 12% care au declarat că nu sunt supravegheați electronic au un nivel de educație superior și funcții care corespund acestui nivel. Este vorba, în principal, de personal administrativ.

Din studierea feed-back-ului obținut în urma consultării în funcție de variabilele de identificare se pot distinge trei aspecte semnificative. În primul rând, doar 40% dintre salariați declară că se ține seama de sugestiile și propunerile rezultate în urma procesului de consultare cu salariații. În al doilea rând, 45 de respondenți din cei 48 care se declară nemulțumiți de măsura în care instituția ține seama de sugestiile rezultate în urma procesului de consultare cu salariații sunt înregistrați în grupele de vechime 5-10 ani și peste 10 ani. Este un aspect de care managementul trebuie să țină seama deoarece acești salariați sunt angajați cu experiență în muncă. În al treilea rând, 45 de respondenți din cei 48 care cred că nu se ține seama de sugestiile și propunerile rezultate în urma procesului de consultare cu salariații sunt salariați cu studii medii. Acest lucru ar putea fi interpretat de către salariați ca o discriminare.

A treia parte a studiului a avut ca obiect politicile instituției publice în domeniul responsabilității sociale. În domeniul responsabilității sociale cercetarea s-a axat pe trei direcții de acțiune: politica de mediu, relația cu clienții și furnizorii, relația cu comunitatea locală. În ceea ce privește politica de mediu, cercetarea a constatat că angajații sunt conștienți de obiectivele instituției publice în acest domeniu. Cel mai slab rezultat s-a obținut în cazul conștientizării cu privire la măsurile de conservare a energiei (61%). În acest sens, conducerea instituției publice va trebui să intensifice programele de educație, având în vedere că aplicarea acestor măsuri va conduce și la reducerea costurilor cu energia și utilitățile. Domeniul protecției mediului natura este domeniul în care angajații sunt cel mai bine informați. Peste 85% dintre angajați sunt la curent cu măsurile pe care instituția le întreprinde în acest domeniu, dat fiind faptul că Jandarmeria Călărași a participat de-a lungul timpului la multe acțiuni de acest gen (de exemplu "Let's Do It, Romania!", "Ne pasă de mediu! ").

Cercetările în domeniul relațiilor cu furnizorii și clienții au condus la o serie de rezultate normale influențate de gradul de cunoaștere al domeniului, în special în rândul lucrătorilor cu funcții executive. Un rezultat notabil constă în faptul că peste 63% sunt informați cu privire la transparența sistemului de achiziții publice. De asemenea, angajații sunt informați în mod corespunzător sau chiar sunt implicați în relațiile cu comunitatea locală.

În urma interpretării rezultatelor cercetărilor am sintetizat acțiunile ce trebuie derulate cu eficiență de instituțiile publice pentru a avea o implicare eficace în rezolvarea problemelor comunității locale:

- informarea mai bună a cetățenilor cu privire la modul în care pot accesa serviciile publice;
- o mai mare implicare a cetățenilor și a comunităților în desfășurarea activităților organizațiilor publice;
- implementarea unor politici mai eficiente, a unor programe și servicii care să țină seama de nevoile comunității;
- reducerea barierelor în calea participării cetățenești, astfel încât cei reticenți în colaborarea cu instituțiile publice să fie încurajați să se implice mai mult în activitățile acestora;
- participarea la organizarea manifestărilor sportive și cultural artistice de la nivelul comunității locale;

- ajutorarea acelor segmente din populație vulnerabile prin donații pentru școli, spitale, cămine de bătrâni sau copii.

Plecând de la valorile atribuite răspunsurilor oferite de către respondenți în întreg chestionarul am ilustrat indicele de măsurare a gradului de responsabilitate socială (IMGRE), ca element de originalitate al lucrării. Minimul de puncte este 0 (corespunzător unei culturi de responsabilitate socială inexistentă), în timp ce maximum este 280 (corespunzător unei culturi de responsabilitate socială care ia în seama cât mai multe dintre interesele stakeholderilor). Din însumarea răspunsurilor primite de la populația cercetată în cazul Jandarmeriei Călărași a fost înregistrat un punctaj mediu care demonstrează că instituția este caracterizată printr-o cultură de responsabilitate socială puternică.

Plecând de la rezultatele cercetărilor, putem concluziona că toate cele cinci ipoteze (ipoteza principală nr. 1 - cultură organizațională puternică; ipoteza principală nr. 2 - Jandarmeria Călărași se înscrie în modelul „angajatorului model”; ipoteza principală nr. 3 - Jandarmeria Călărași derulează un model sustenabil de activitate din punct de vedere al protecției mediului; ipoteza principală nr. 4 - nivel ridicat de implicare al Jandarmeriei Călărași la nivelul comunității locale; ipoteza principală nr. 5 - Jandarmeria Călărași se încadrează în intervalul de variație numărul patru al indicelui de măsurare a gradului de responsabilitate socială) sunt validate. Este recomandabil, însă, ca Jandarmeria Călărași să acorde o atenție mai mare elementelor ce caracterizează cultura organizațională și să își îmbunătățească politicile din domeniul resurselor umane. În acest fel, Jandarmeria Călărași se poate încadra în intervalul de variație numărul cinci al indicelui de măsurare a gradului de responsabilitate socială (cultură de responsabilitate socială puternică ce ia în seama toate interesele stakeholderilor).

În urma analizelor cantitative, dar și calitative considerăm că este necesară asigurarea unei abordări strategice a programelor și acțiunilor de responsabilitate socială, prin corelarea obiectivelor și a activităților sociale cu cele de bază ale instituției publice, dar și să sporească șansele de reușită ale implementării unui comportament responsabil în cadrul culturii organizaționale.

Elaborarea unei strategii de responsabilitate socială trebuie reflecte obiectivele corporative curente și așteptările comunității, angajaților, partenerilor, precum și ale altor stakeholderi. Această strategie trebuie integrată în strategiile organizaționale de bază în așa fel încât să permită gestionarea eficientă a impactului social, economic și de mediu. Existența unei astfel de strategii și implementarea sa în practică conduce la sporirea încrederii publicului, la prevenirea și reducerea faptelor antisociale, creșterea siguranței și securității, îmbunătățirea calității serviciilor.

Punerea în practică a strategiei se face printr-un set de obiective. Obiectivul reprezintă o stare viitoare a organizației exprimată în termeni cuantificabili. În termeni cronologici, misiunea unei organizații se referă mai mult la trecutul și prezentul unei organizații decât la viitorul ei, adică la starea ei viitoare.