

INFLUENȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA SUSTENABILITĂȚII ÎNTREPRINDERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

COVAȘ Lilia*

Abstract. *This article is part of an extensive, ongoing study aimed at highlighting how organizational culture can contribute to improving the sustainability management of the companies from the Republic of Moldova. Sustainable business development is a topic that has received increased attention over the past few years, both from management theorists and from business people. Correctly integrated into company strategies sustainability becomes a model of development that offers multiple benefits to economic units. Many scholars suggest that the pathway for the adoption of corporate sustainability principles leads via the adoption of a sustainability-oriented organizational culture. In this paper, we provide a closer examination of the link between the cultural orientation of a company and the level of sustainability of it. For this reason we seek to assess (1) the sustainability level of economic units in the Republic of Moldova, (2) the characteristics of the organizational culture of the enterprises in the country, and (3) the correlation between the type of organizational culture and the level of sustainability of the companies included in the research. The conclusions suggest that organizational culture is as an important consideration for successful implementation of corporate sustainability initiatives.*

Key words: *corporate sustainability, measurement of sustainability, organizational culture, cultural model, competing values framework*

JEL CLASSIFICATIONS: A13, M14; O4, Q0, Q56

INTRODUCERE

Dezvoltarea durabilă al companiilor reprezintă un subiect care se bucură de o atenție sporită în ultimii ani, atât din partea teoreticienilor în domeniul managementului, cât și din partea oamenilor de afaceri. Integrată corect în strategiile companiilor sustenabilitatea întreprinderilor devine un model de dezvoltare, care oferă multiple avantaje unităților economice. Totodată, modificarea comportamentului în business prin abordarea sustenabilă se dovedește a fi o metodă inteligentă de soluționarea concomitentă a problemelor sociale, de mediu, precum și a celor economice, atât de stringente în prezent.

În cazul când unitatea economică se orientează doar la problemele sale actuale, fără a lua în considerație perspectivele pe viitor, ea are puține șanse de a rămâne viabilă pe un termen îndelungat. Putem menționa, că dezvoltarea durabilă se referă la stabilirea și promovarea unor asemenea valori al companiei, care, asigurând nevoile organizației și controlând riscurile (economice, sociale, de mediu), în același timp, protejează, mențin și îmbunătățesc capitalul uman, financiar și natural pentru generațiile viitoare.

Inițiativele de sprijinire a comunității, a acțiunilor responsabile de durată ale companiilor influențează asupra încrederii și respectului față de ele, afectând întreaga activitate a businessului și oferind stimulente economice.

Racordarea la principiile sustenabilității trebuie să se înceapă cu modificarea viziunilor, valorilor, credințelor caracteristice unităților economice. Anume prin schimbarea culturii organizaționale a companiilor e posibil de integrat acest concept în strategiile întreprinderilor, deoarece dimensiunea socială și de mediu al activității întreprinderii depinde mult de caracterul inovativ și responsabil al acestei unități economice.

În ultimii ani multe companii au implementat sau au schimbat politicile, produsele sau/și procesele pentru a putea face față problemelor legate de poluare, utilizarea eficientă a resurselor, îmbunătățirea relațiilor cu comunitatea și stakeholderii săi. Totuși, o parte din autori susțin, că aceste inițiative sunt insuficiente, dacă se realizează la nivel superficial și nu conduc la crearea unei organizații sustenabile [Crane, 2000] citat de [Linnenluecke&Griffiths, p.357]. Ei argumentează că

* Lilia Covaș, conferențiar universitar, doctor în științe economice, Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău, Moldova, E-mail: liliacovas@yahoo.com

pentru a răspunde provocărilor sociale și de mediu organizațiile trebuie să realizeze o transformare culturală semnificativă.

Conform opiniei lui [Constantinescu, 2013, p.21] prin promovarea responsabilității sociale ale companiilor la nivelul mentalității angajaților se asigură o dezvoltare sustenabilă, iar cultura organizațională devine astfel gata să preia sarcina menținerii unui climat de muncă capabil să dovedească și în exterior faptul că principiile și valorile sustenabilității au fost interiorizate.

Analizând acțiunile directe ale companiilor, care au înțeles rolul managementului dezvoltării durabile [Kemp et al., 2009] se constată că personalul acestora a devenit din ce în ce mai conștient și responsabil, contribuind astfel, prin eforturi individuale, la acțiunile de implementare a practicilor de dezvoltare durabilă, nu doar la activități de responsabilitate socială ci și la clădirea unui nou spirit de solidaritate, propice instaurării unei culturi organizaționale favorabile dezvoltării durabile. [3, p.28]

Cultura organizațională orientată spre sustenabilitate reprezintă o cultură membrii căreia partajează credințe comune cu privire la importanța asigurării unei balanțe dintre eficiența economică, echitatea socială și responsabilitatea socială [Tătărușanu&Onea, 2013].

În lucrarea dedicată analizei relației dintre sustenabilitatea companiei și cultura organizațională [Linnenluecke&Griffiths, 2010, p.358] sunt descrise abordările cu privire la schimbările necesare de a întreprinde într-o companie pentru a obține o cultură sustenabil orientată. Unii autori consideră, că principalii factori, ce afectează direcționarea companiei spre un nivel înalt al sustenabilității sunt suportul top managerilor, managementul resurselor umane, instruire în domeniul ecologic, responsabilizarea angajaților, lucrul în echipă, sistemele de remunerare, pe când alții consideră că sunt necesare schimbări mult mai profunde, modificând valorile și concepțiile de bază din cadrul companiilor. Însă, toate aceste studii sugerează că sustenabilitatea corporativă prezintă un concept multifactorial, care necesită schimbări organizaționale la diverse nivele.

Dezvoltarea durabilă

Schimbările ce au loc în mediul economic, social, tehnologic, cultural, etc. impun companiilor cerințe de competitivitate mult mai drastice, decât erau câteva decenii în urmă. Dependența companiei de stakeholderii săi devine mai puternică, majorându-se și nivelul de responsabilitate față de consumatori, angajați, comunitate, mediu, etc. Toți acești factori au cauzat apariția și extinderea noțiunii de dezvoltare durabilă.

Dezvoltarea durabilă reprezintă un concept introdus și popularizat în 1987 de către Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (Comisia Brundtland), fiind definită drept: „Dezvoltarea ce răspunde nevoilor din prezent fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și asigura propriile lor nevoi”. În 1992 summit-ul mondial din Rio de Janeiro s-a manifestat printr-o acceptare pe scară largă al acestei definiții de către liderii din domeniul businessului, politicieni și reprezentanții ONG-ilor [Petrescu-Mag, 2011, p.77].

Pentru organizații aceasta implică o provocare, ce constă în îmbunătățirea simultană al bunăstării sociale și umane, reducerea impactului ecologic, precum și asigurarea realizării eficiente al obiectivelor organizaționale [Sharma, 2003]. [8, p.360]

Dezvoltarea durabilă impune noi standarde de performanță entităților economice care depășesc sfera economicului, iar acestea trebuie integrate în strategia de dezvoltare a entităților, pentru a asigura sustenabilitatea activităților derulate prin armonizarea obiectivelor economice, sociale și ecologice, și astfel, pentru a obține performanțe „sustenabile”.

Eficiența firmelor nu se măsoară doar la nivelul profitului sau cifrei de afaceri. Uneori, organizațiile se disting față de concurenți prin comportamentul pe care îl manifestă în societate, sprijinind și rezolvând chiar probleme ce cu greu pot fi rezolvate de către guverne sau comunități locale [Gănescu, 2011, p.133]. Potrivit lui [Pintea, 2015, p.27] inițial prin performanța unei entități economice se subînțelegea productivitatea, costurile de producție, cifra de afaceri, iar, în prezent, performanța este definită prin crearea de valoare, care la rândul său cunoaște două etape: valoarea creată pentru acționari (shareholders) și pentru părțile implicate (stakeholders).

În prezent în contextul dezvoltării durabile nu putem vorbi decât de performanța globală care reunește cei trei piloni ai termenului de dezvoltare durabilă și anume: dezvoltarea economică, dezvoltarea socială și protecția mediului, prin intermediul dimensiunilor aferente [Linnenluecke&Griffiths, 2010, p.359].

După [Mironiuc, 2009] analiza întreprinderii durabile trebuie să aibă în vedere că filosofia responsabilității sociale nu este potrivnică conceptului de eficiență pentru că nu-și propune să înlăture profitul din ecuația dinamicii economiei și societății. Contribuția întreprinderii la dezvoltarea durabilă nu constă în ceea ce o întreprindere responsabilă face cu 1% din profitul ei, ci mai degrabă în modul în care obține 99% din acest profit.

O întreprindere este necesar să cunoască potențialul ei de viabilitate economică și managerială pentru ca, în raport cu concluziile desprinse pe această bază, să poată adopta măsuri adecvate pentru a înlătura slăbiciunile constatate și a adopta strategii economice adecvate [Bărbulescu, p.320].

Analiza comparativă a performanțelor obținute de companii în vederea dezvoltării durabile ne oferă o imagine cu privire la nivelul de sustenabilitate al fiecăreia din ele.

Analizând influența globalizării asupra peisajului corporativ [Pintea, 2015, p.66] se consideră că, în prezent, o companie nu poate fi performantă dacă ignoră aspectele sociale și de mediu al activității ei. Astfel, performanța globală se referă la echilibrul și la relația de cauzalitate existentă între forțele interne și externe, construindu-se prin continuă îmbunătățire a proceselor interne, prin inovare și formarea personalului, prin satisfacția clienților și a acționarilor, prin protecția mediului [Petrescu&Mihalciuc, 2006, p.357].

Avantajele practice ale utilizării modelului de evaluare a nivelului de sustenabilitate al întreprinderii sunt multiple [Slapikaite, 2016, p.104]:

- Analiza comparativă a performanțelor obținute de companii în vederea dezvoltării durabile;
- Determinarea unui clasament al companiilor după nivelul de sustenabilitate;
- Identificarea punctelor forte și slabe al companiilor în vederea dezvoltării durabile.

Astfel, evaluarea nivelului de sustenabilitate al companiei servește drept o importantă resursă informațională, care permite de a optimiza procesul de planificare strategică și alte aspecte ale managementului organizației. Cunoașterea nivelului de sustenabilitate și raportarea indicatorilor de dezvoltare durabilă ajută compania să fie mai sustenabilă.

Cultura organizațională

Prin cultura organizațională se subînțelege un fel de programare mintală colectivă, care face deosebire dintre membrii unei organizații față de alții. Cultura conturează anumite standarde colective de gândire, valori, concepții, ritualuri, ceremonii. etc. În fiecare organizație se încurajează sau se dezaprobă anumite comportamente, idei, care reies din valorile ce sunt partajate în cadrul firmei. Cu cât este mai înalt nivelul culturii organizaționale în întreprindere, cu atât sunt mai puțin necesare instrucțiunile, schemele detaliate, indicațiile.

Edgar H. Schein, fiind unul din promotorii conceptului de cultură organizațională, o tratează drept “un model de ipoteze de bază împărtășite de grup în rezolvarea problemelor de adaptare externă și integrare internă, care au funcționat destul de bine pentru a fi considerate valide și, prin urmare, pentru a fi transmise altor noi membri, ca o manieră corectă de a percepe, înțelege și simți în legătură cu acele probleme” [Gănescu, 2011, p.15].

Cultura organizațională este deseori citată drept cauza primordială în nereușita implementării programelor de schimbare organizațională [Linnenluecke&Griffiths, 2010, p.359]. Cercetătorii consideră că, în timp ce metodele, tehnicile strategiile de schimbare sunt prezente, nereușitele sunt cauzate de faptul că concepțiile de bază al culturii organizaționale rămân intacte [Cameron&Quinn, 2011].

Morgan, citat de [Mateescu, 2009, p.40], consideră că schimbarea managerială și organizațională este, de fapt, o schimbare la nivelul culturii organizației respective, deoarece

implică transformări ale mentalităților, viziunilor, paradigmelor, imaginilor, metaforelor, etc., care susțin realitatea actuală a organizațiilor, necesitând crearea unei noi realități. Iar aceasta nu presupune doar schimbări de ordin declarativ sau aducerea la conducere a unui nou manager, ci schimbarea unui întreg mod de viață organizațional cotidian.

Modificarea culturii organizaționale poate fi efectuată numai după ce a fost realizat procesul de evaluare al culturii organizaționale, care permite de a identifica punctele forte și slabe ale comportamentului uman în cadrul organizațional.

Pe parcursul evoluției științei manageriale au fost propuse mai multe modele, care pot sta la baza unei investigații în ce privește particularitățile culturii unei organizații [Mateescu, 2009].

La baza studiului analizat în articolul dat am utilizat Modelul “Competing values framework”, care aparține lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn [Cameron&Quinn, 2011]. Autorii acestui model confirmă, că implementarea cu succes a oricărei strategii de îmbunătățire a mediului organizațional constă în modificarea culturii organizaționale.

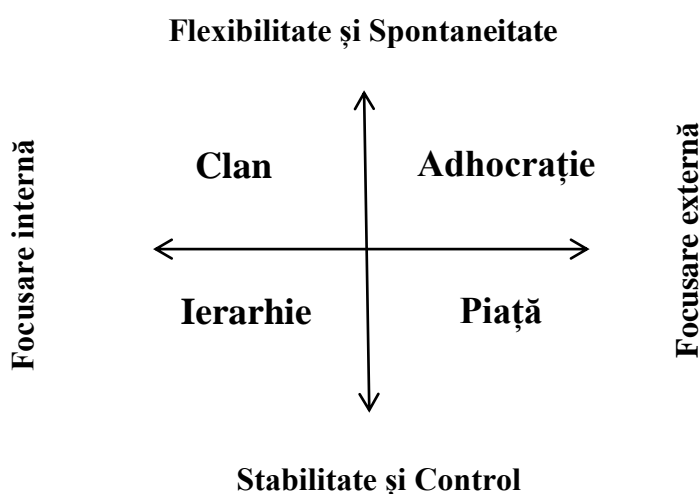


Figura 1. Modelul valorilor concurente (Competing Values Framework)

Sursa: Adaptare proprie după Kim S. Cameron și Robert E. Quinn, 2011

Modelul a fost conceput prin stabilirea a “39 de indicatori care au fost analizați și au reieșit două dimensiuni principale, în funcție de care indicatorii au fost cuprinși în patru grupuri”. Cele două dimensiuni presupun existența unor valori concurente, cum ar fi stabilitatea, flexibilitatea, orientarea spre interior și orientarea spre exterior. Din intersecția acestora au rezultat patru cadrane (Figura 1), fiecare reprezentând un set distinct de indicatori corespunzându-i un anumit tip de cultură organizațională: de tip clan, de tip adhocrație, de tip piață și de tip ierarhie [Hudrea, 2015].

După cum se observă din Modelul lui Cameron și Quinn (2011) cultura organizațională de **tip ierarhic** este un exemplu de birocrație, fiind axată pe control și formalism, “procedurile guvernează ceea ce fac oamenii, iar liderii sunt buni coordonatori și organizatori” [Cameron&Quinn, 2011, p.42].

Cultura de **tip piață** are la bazele sale competiția, atât la nivel de întreprindere, pentru a obține o poziție cât mai bună în domeniu, cât și la nivel de angajați, în vederea creșterii productivității.

Cultura de **tip clan** este orientată spre resursele umane ale companiei, implicând pe larg munca în echipe, participarea activă, respectul reciproc. Aceasta este obținut prin așa metode, ca: instruire, dezvoltarea resurselor umane, comunicare deschisă, implicarea angajaților și procesul decizional participativ.

Și cultura de **tip adhocrație** pune accent pe spiritul antreprenorial, inovație, flexibilitate, dinamism. Personalul este motivat prin importanța sarcinilor și orientarea spre o comunicare orizontală.

Acest model permite nu numai de a diagnostica cultura organizației, dar și ilustrează legătura cu leadershipul companiei, managementul resurselor umane. Anume modelul Cameron și Quinn a stat la baza elaborării de către acești savanți ai unei metodologii de evaluare a culturii organizaționale - “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI).

Metodologia de cercetare

Pentru a putea evidenția cum influențează cultura organizațională asupra nivelului de sustenabilitate al întreprinderilor din Republica Moldova am realizat un studiu, în fața căruia erau trasate mai multe obiective:

1. Evaluarea nivelului de sustenabilitate al unităților economice din Republica Moldova;
2. Identificarea caracteristicilor proprii culturii organizaționale din cadrul întreprinderilor din țară;
3. Analiza corelației dintre tipul culturii organizaționale și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare.

Primul obiectiv al acestui studiu constă în evaluarea nivelului de sustenabilitate a companiilor din Republica Moldova. În acest scop a fost elaborat un model propriu de calculare a performanțelor globale a unității economice, care înglobează performanța financiară, socială și de mediu. Pentru a realiza o analiză comparativă a rezultatelor obținute de companii a fost propusă o clasificare a întreprinderilor în 5 categorii de performanță (de la 1 la 5; 1 având punctaj minim), în funcție de care li se apreciază nivelul de comportament sustenabil.

Determinarea indicatorilor proprii companiilor a fost realizat printr-un sondaj petrecut prin intermediul unui interviu structurat, precum și în baza rapoartelor financiare ale companiilor pe anii 2016 și 2017. Sondajul s-a petrecut la sediile companiilor, în perioada ianuarie-aprilie 2018. La interviu au participat reprezentanți din top managementul întreprinderilor.

Sondajul a fost efectuat în cadrul a 28 întreprinderi din țară, selectate prin metoda probabilistică, eșantionare stratificată. Criteriul de bază la alegerea companiilor era apartenența la diverse domenii de activitate, precum și diversitatea mărimii întreprinderilor. Această diversitate este necesară pentru relevanța studiului, deoarece este important de analizat aplicabilitatea modelului în diverse sectoare de activitate și de determinat congruența dintre indicatorii propuși și performanțele corporative obținute.

Astfel, din numărul total de întreprinderi 46 % reprezintă companii mari, iar ponderea celor mici și mijlocii este de 54 %. Companiile analizate se referă la 10 domenii de activitate, un număr mai mare fiind din industria prelucrătoare, comerț cu ridicata și amănuntul, transport și depozitare, hoteluri și restaurante, etc.

La fel, s-a ținut cont ca întreprinderile analizate să fie amplasate în toate cele trei zone teritoriale ale republicii. Astfel, în raioanele de nord ale țării companiile erau amplasate în Drochia și Nisporeni. Zona centrală este reprezentată de municipiile Chișinău, Orhei și Hâncești. Iar zona de Sud este reprezentată de întreprinderile din Cimișlia și Comrat.

În scopul identificării caracteristicilor proprii culturii organizaționale din cadrul întreprinderilor din țară a fost utilizată anchetarea pe bază de chestionar. Respondenții au fost angajații companiilor în cadrul cărora am determinat nivelul de sustenabilitate. Chestionarele au fost repartizate proporțional cu mărimea întreprinderilor. Inițial au fost distribuite 340 de chestionare, dar la colectare s-au adeverit valabile doar 300. În unele localități ai Republicii Moldova multe persoane sunt vorbitoare de limba rusă (de exemplu în Comrat), de aceea s-a propus și varianta chestionarului în limba rusă.

Chestionarul a fost compus din două părți. Prima parte conținea întrebări referitor la caracteristicile personale ale respondenților. Partea a doua a fost adaptată după metodologia de evaluare a culturii organizaționale “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) a lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn (2011).

Metoda dată permite de a identifica șase dimensiuni ale culturii organizaționale (caracteristicile dominante, leadership, managementul resurselor umane, coeziunea organizațională, strategie și criteriile de performanță), precum și de a contura patru tipuri dominante de culturi

organizaționale (ierarhic, piață, clan, adhocație). Metoda (OCAI) a fost aleasă, deoarece a fost testată și în nenumărate rânduri și-a demonstrat valabilitatea sa.

Toate datele au fost preluate ulterior în programul de analiză statistică SPPS.

REZULTATE SI CONCLUZII

Un număr mare de modele de evaluare a performanței globale ale întreprinderilor, care sunt analizate în literatura de specialitate sunt destinate pentru determinarea nivelului de sustenabilitate al întreprinderilor mari, în special pentru societățile comerciale listate la Bursa de Valori. În acest caz companiile sunt obligate să raporteze un șir de indicatori necesari de determinat pentru modelele respective.

Însă companiile mici și mijlocii, în mare parte nu calculează indicatorii vizați, ceea ce complică procesul de evaluare al performanței globale după modelele date. Din acest motiv apare necesar de a elabora un model viabil, ușor utilizabil și în cazul companiilor mici și mijlocii.

Pentru aplicarea modelului au fost stabilite domeniile principale de evaluare a întreprinderii (economic, social și de mediu), în cadrul fiecărui domeniu au fost identificate criteriile specifice, acordându-se pentru fiecare criteriu o anumită pondere, în cadrul unui anumit punctaj maxim acordat și luând în considerație un coeficient de importanță corespunzător fiecărui criteriu în parte. Pentru determinarea punctajului final de performanță economică se folosește media criteriilor utilizate la calculul indicatorului.

De remarcat că, criteriile de evaluare sunt notate cu puncte care, însumate, servesc la clasificarea întreprinderilor în 5 categorii (de la 1 la 5, 1 având punctaj minim), în funcție de care li se apreciază performanțele economice ale întreprinderii.

Ținând cont de faptul că acțiunile în domeniul dezvoltării durabile în mare parte poartă un caracter voluntar și pot fi de o amplă diversitate, indicatorii sociali au fost structurați în cinci tipuri de responsabilități față de principalii stakeholderi ai companiei. În încercarea de a structura acest domeniu vast au fost selectați acei stakeholderi, cu care interacționează majoritatea companiilor, indiferent de domeniul lor de activitate: angajați, consumatori, comunitatea.

În cadrul fiecărui tip de responsabilitate au fost identificate câte cinci feluri de acțiuni, care sunt mai frecvent realizate de către companii, însă oferind posibilitatea respondenților, în caz de necesitate, de a completa cu o inițiativă proprie. Determinarea indicatorilor sociali proprii unei companii se realizează prin calcularea numărului de inițiative sociale efectuate de către unitatea economică într-o anumită perioadă de timp și atribuirea la un anumită categorie de performanță socială.

Dimensiunea de mediu al activității întreprinderii depinde mult de caracterul inovativ și responsabil al acestei unități economice. Însă, beneficiile unui comportament prudent față de mediu sunt nu numai favorabile pentru societate, dar prezintă și multiple avantaje pentru organizație: reducerea costurilor de producție, cheltuielilor de întreținere, etc.

Indicatorii de mediu în cadrul modelului propus sunt, la fel, structurați în cinci tipuri de responsabilități corporative vizând protecția mediului înconjurător. La rândul său, fiecare responsabilitate constă din cinci acțiuni posibile de realizat în domeniul dat. Reieșind din faptul, că companiile pot efectua un număr nelimitat de inițiative benevole, la discreția organizației acțiunile puteau fi completate.

Determinarea indicatorilor de mediu, se realizează, la fel, ca și cei sociali prin calcularea numărului de inițiative efectuate de către companie într-o anumită perioadă de timp și atribuirea la un anumită categorie de performanță de mediu.

După determinarea indicatorilor economici, sociali și de mediu, urmează calcularea performanței globale al întreprinderii și determinarea nivelului de sustenabilitate aferent.

Măsurarea performanței globale se bazează pe acordarea unui punctaj fiecărui aspect analizat. În model structura sistemului de indicatori la calculul performanței globale este determinată în conformitate cu model [Pintea, 2011]:

- 50% indicatori financiari;

- 25% indicatori sociali;
- 25% indicatori de mediu.

În dependență de rezultatul obținut companiei îi poate fi atribuit un anumit nivel de sustenabilitate (Tabelul 1).

Tabelul 1. Punctajele aferente nivelelor de sustenabilitate

Punctajul final (ponderat)	Nivelul de sustenabilitate
1.00-2.00	G1
2.00-3.00	G2
3.00-4.00	G3
4.00-4,50	G4
4,50-5.00	G5

Sursa: Mirela-Oana Pinteș, Abordări financiare și non-financiare privind creșterea performanțelor entităților economice, autoreferatul tezei de dr. șt. economice. România, 2011, p.34

Fiecare categorie de performanță al întreprinderii, calculată prin aplicarea modelului analizat, descrie un anumit comportament sustenabil:

G1 – cel mai jos nivel de sustenabilitate al întreprinderii. Performanță financiară deosebit de precară și practic lipsa oricăror acțiuni sociale și de mediu;

G2 – caracterizează o performanță globală acceptabilă, dar instabilă, cu inițiative sociale și de mediu sporadice;

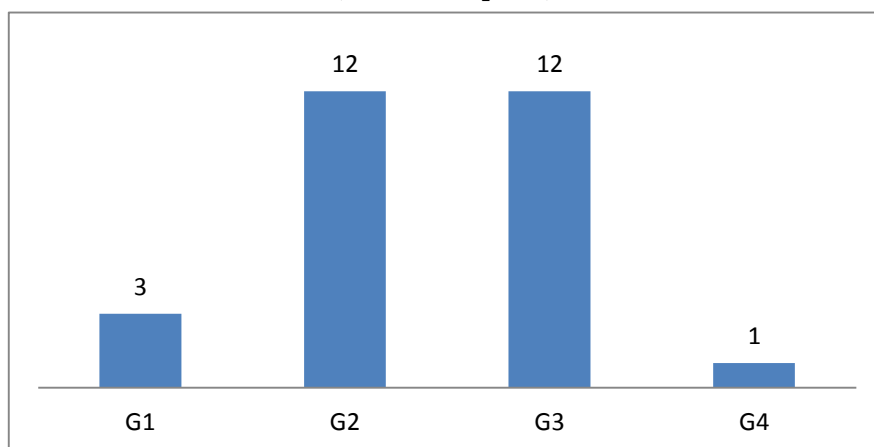
G3 – este caracteristic unei companii cu o situație financiară mai stabilă și care devine mai responsabilă în relațiile sale cu stakeholderii, realizând anumite inițiative planificate;

G4 – este caracteristic unei entități cu o situație economică bună, iar acțiunile sociale și de mediu încep să fie proactive, fiind implementate la nivelul managementului strategic;

G5 – caracterizează un nivel excelent de comportament sustenabil, cu o implicare activă în toate domeniile vizate.

Analiza performanței globale, care include performanța economică, socială și de mediu a întreprinderilor participante la sondaj, a permis de a contura peisajul existent la moment în vederea dezvoltării durabile a companiilor din Republica Moldova (Figura 2).

Figura 2. Nivelul de sustenabilitate manifestat de companiile analizate (număr companii)



Sursa: Elaborat de autor

Rezultatele studiului indică, că există întreprinderi – 10,7% din numărul total, care se remarcă prin cel mai jos nivel al sustenabilității. În cazul lor, situația nefavorabilă economică coexistă cu lipsa acțiunilor orientate spre societate și mediu.

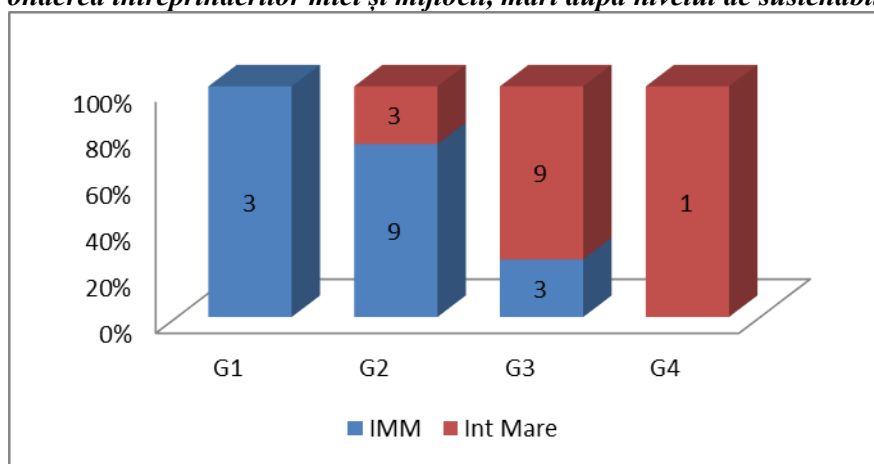
Un număr egal de unități economice, câte 42,9 %, se referă la nivelul doi și trei de sustenabilitate. Aceasta demonstrează faptul, că companiile autohtone încep să aibă o abordare mai pozitivă față de dezvoltarea durabilă, însă aceste acțiuni nu sunt tratate la nivelul corespunzător, nefiind integrate în strategiile organizaționale.

Doar 3,6% din companiile analizate au evidențiat un punctaj, care le permite să se atribuie la nivelul IV de sustenabilitate.

Nici una din companiile incluse în sondaj nu au acumulat punctajul necesar pentru nivelul cel mai avansat de sustenabilitate.

Prezintă un interes aparte analiza nivelului de sustenabilitate, ținând cont de dimensiunile companiilor. Studiul a evidențiat că numărul întreprinderile mici și mijlocii este în descreștere odată cu avansarea nivelelor de sustenabilitate, iar în cazul întreprinderilor mari situația este inversă (Figura 3). La nivelul IV de sustenabilitate 100% din companii sunt mari, la nivelul III – 75%, la nivelul II – 25% și la primul nivel nu este nici o întreprindere de dimensiuni mari.

Figura 3. Ponderea întreprinderilor mici și mijlocii, mari după nivelul de sustenabilitate



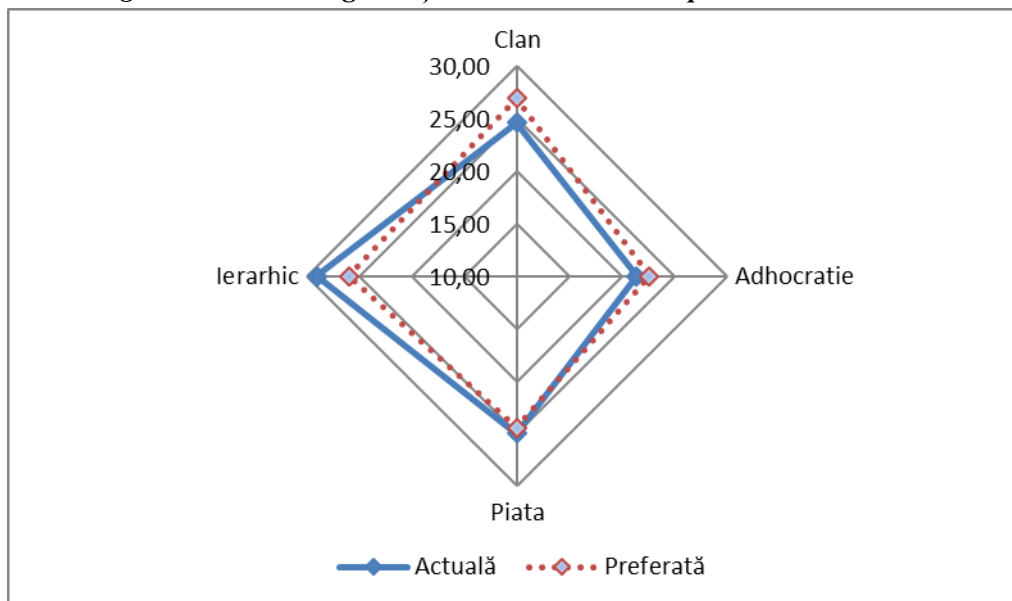
Sursa: Elaborat de autor

Metoda (OCAI) utilizată la determinarea caracteristicilor proprii culturii organizaționale din cadrul întreprinderilor cercetate, a permis de a contura anumite particularități. După cum se poate observa din Figura 3, în ceea ce privește cultura actuală nu putem menționa că domină un singur tip de cultură. Totuși, datele indică, că în acest mix între cele patru tipuri de culturi, predomină *cultura de tip ierarhic* (29,08 puncte din 100 posibile), care este caracterizată prin formalism, control, și orientare către mediul intern. În același timp, valorile specifice *culturii de tip clan* și *de tip piață* sunt aproximativ egale, corespunzător (24,57 din 100) și (24,95 din 100 posibile). Aceasta denotă, că în companiile date se pune accentul pe cooperare, munca în echipe, fiind promovate așa valori, ca competența, eficiența și productivitatea.

La nivelul companiilor dezbătute cel mai puțin regăsim elemente specifice *culturii de tip adhocrație*, doar (21,40 din 100). Astfel, în companii mai puțin se valorizează spiritul antreprenorial, dinamism, creativitate.

În Figura 3 se prezintă rezultatele studiului în vederea preferințelor respondenților față de cultura existentă. Fiecare tip de cultură înregistrează discrepanțe între starea actuală și starea preferată. Personalul companiilor ar dori ca cultura de tip ierarhic să se reducă cu 3,06 puncte, iar cea de tip piață cu 0,52 puncte. Totodată, respondenții ar prefera ca în întreprinderi elementele specifice culturii de tip clan să se majoreze cu 2,36 puncte, iar de tip adhocrație cu 1,24 puncte. Angajații semnaleză că și-ar dori o sporire a atmosferei de tip familie, implicarea angajaților în luarea deciziilor, acțiuni orientate spre creșterea coeziunii în grup, precum și faptul, că ar prefera un climat de lucru mai dinamic și mai creativ.

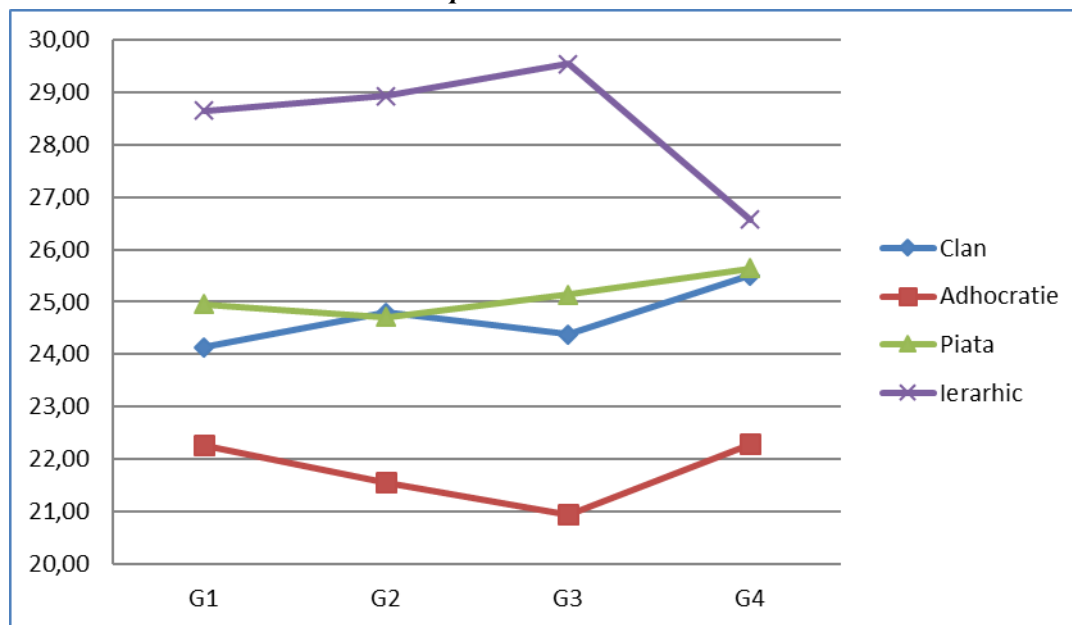
Figura 3. Cultura organizațională în cadrul întreprinderilor analizate



Sursa: Elaborat de autor

Etapa finală în realizarea studiului propus constă în analiza corelației dintre tipul culturii organizaționale și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare. Analiza comparativă a acestor două aspecte este prezentată în Figura 4.

Figura 4. Corelația dintre elementele culturii organizaționale și nivelele de sustenabilitate în cadrul întreprinderilor analizate



Sursa: Elaborat de autor

Din analiza corelației dintre tipul de cultură și nivelul de sustenabilitate se poate înregistra o discrepanță mare între elementele culturii la întreprinderile, unde se atestă primul nivel de sustenabilitate cu elementele de la întreprinderile, unde avem nivelul IV de sustenabilitate. În ultimul caz se observă o reducere substanțială al valorilor specifice tipului de cultură ierarhică și o majorare a elementelor culturii de tip piață, adhocratie și cel mai considerabil s-au modificat scorurile pentru cultura de tip clan.

În companiile unde valorile dominante sunt onestitatea, respectul reciproc, corectitudinea, integritatea, există premise ca comportamentul personalului să fie mult mai responsabil și creativ față de problemele existente, indiferent de aspectul lor.

Tipul de cultură organizațională, în cadrul căreia se regăsește cu prevalare elementele culturii clan și adhocrație, contribuie la sporirea angajamentului organizațional, la creșterea comportamentului civic și a dorinței angajaților de a se implica în soluționarea nu numai a dificultăților economice ale companiei, dar și la cele sociale și legate de protecția mediului. Astfel, putem conchide că direcționarea companiei spre o dezvoltare durabilă e posibil de realizat numai prin intermediul creării unei culturi organizaționale sustenabil orientată.

Rezultatele acestui studiu pot servi drept bază informațională pentru luarea deciziilor în vederea orientării culturii organizaționale spre sustenabilitate.

BIBLIOGRAFIA:

1. Bărbulescu Constantin, Diagnosticarea întreprinderilor în dificultate economică. Strategii și politici de redresare și dinamizare a activității, Editura Economică, București, 2002, p 87
2. Cameron, K.S. , Quinn, R.E., Diagnosing and Chainging Organizational Culture Based on Competing Values Framework, 3 edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2011
3. Constantinescu Andreea, Coordonatele ale managementului dezvoltării durabile prin perspectiva culturii organizaționale, Managementul intercultural, XV(27), 2013, p. 21
4. Gănescu Cristina, Cultura organizațională și competitivitatea, București, Editura Universitară, 2011, p. 133
5. Hudrea A., Cultura organizațională în mediul universitar românesc, Revista Transilvană de Științe Administrative 1(36), 2015
6. Mateescu Veronica M. Cultura organizațională: aspecte teoretice și metodologice, Cluj-Napoca, Editura Fundației pentru Studii Europene, 2009
7. Mironiuc Marilena, Analiza financiară versus analiza extra-financiară în măsurarea performanțelor întreprinderii durabile, Simpozion științific, Analiza economico-financiară și evaluarea proprietăților, ASE, București, 29-31 Mai 2009,
8. Linnenluecke Martina K., Griffiths Andrew, Corporate Sustainability and Organizational Culture, Journal of World Business, October 2010, p.357-366 (online) (cited 24.11.2017). Disponibil la <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951609000431>
9. Petrescu-Mag Ruxandra-Mălina, protecția mediului în contextul dezvoltării durabile, Legislație și instituții, Editura Bioflux, Cluj-Napoca, 2011
10. Petrescu Silvia, Mihalciuc Camelia Cătălina, Diagnosticul financiar-contabil privind performanța întreprinderii: aspect teoretice și applicative de contabilitate și analiză financiară, Editura Universității din Suceava, Suceava, 2006
11. Pinte Mirela-Oana, Guvernanța corporativă și performanța firmei în contextul globalizării, Editura ASE, București, 2015.
12. Slapikaite I. Practical application of CSR complex evaluation system, Intellectual Economics, 10, 2016, p 104 (online) (cited 18.12 2017). Disponibil la <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1822801116300285>
13. **Tătărușanu Maria, Onea Angelica, [Organizational Culture and Values For Corporate Sustainability](#)**, Anale, Seria Științe Economice, Universitatea "TIBISCUS" din Timișoara, Vol. XIX/2013