

**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICA A MOLDOVEI  
FACULTATEA „BUSINESS ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR”  
DEPARTAMENTUL „MANAGEMENT”**

**LILIA COVAȘ**

**CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ  
ȘI DEZVOLTAREA DURABILĂ  
A ÎNTREPRINDERII**

**MONOGRAFIE**

**CHIȘINĂU, 2019**

CZU 334.7:005.3/.7

C 80

Monografia „Cultura organizațională și dezvoltarea durabilă a întreprinderii” a fost examinată și recomandată pentru publicare la ședința Departamentului „Management” (Proces-verbal nr. 5 din 30 mai 2019), a Comisiei Metodice a Facultății „Business și Administrarea Afacerilor” (Proces-verbal nr.2 din 6 iunie 2019) și la ședința Senatului ASEM (Proces-verbal nr.11 din 26 iunie 2019).

**Recenzenți:** *Prof. univ. dr. hab. Ala COTELNIC, Prim-Prorector cu activitate didactică, ASEM*

*Prof. univ. dr. hab. Aurelia LITVIN, Șef catedră „Business și Administrare, UASM*

*Prof.univ.dr. Angela SOLCAN, Decan Facultatea „Business și Administrarea Afacerilor”, ASEM*

#### **Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții**

**Covaș, Lilia.**

Cultura organizațională și dezvoltarea durabilă a întreprinderii :  
Monografie / Lilia Covaș ; Acad. de Studii Econ. a Moldovei, Fac.  
"Business și Administrarea Afacerilor", Dep. "Management". –  
Chișinău : ASEM, 2019. – 226 p. : fig., tab.

Bibliogr. : p. 203-222 (169 tit.). – Referințe bibliogr. în subsol. – 50  
ex.

ISBN 978-9975-75-954-0.

334.7:005.3/.7

© **Autor:**

*Conf. univ. dr. Lilia COVAȘ*

**ISBN 978-9975-75-954-0**

© 2019. Autoarea lucrării. Toate drepturile sunt rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autoarei, este interzis și se pedepsește conform legii.

© **Serviciul Editorial-Poligrafic al ASEM**

# CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b> .....	6
<b>Capitolul I. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ: CONSIDERAȚII CONCEPTUALE</b> .....	9
1.1. Importanța culturii organizaționale în managementul întreprinderii moderne.....	9
1.1.1. Actualitatea conceptului de cultură organizațională.....	9
1.1.2. Evoluția conceptului de cultură organizațională.....	11
1.1.3. Rolul culturii organizaționale în succesul unei organizații..	14
1.2. Definierea noțiunii de cultură organizațională.....	19
1.2.1. Sinteza evolutivă a demersurilor de definire a culturii organizaționale.....	19
1.2.2. Dimensiunile culturii organizaționale.....	24
1.2.3. Formarea culturii organizaționale.....	26
1.3. Impactul culturii organizaționale asupra performanțelor unității economice.....	27
1.3.1. Corelația dintre cultura organizațională și performanțele întreprinderii.....	27
1.3.2. Angajamentul organizațional – principalul mediator între cultură și performanțele organizaționale.....	32
1.3.2.1. Definierea angajamentului organizațional.....	32
1.3.2.2. Factorii determinanți ai angajamentului organizațional.....	37
<b>Capitolul II. CONȚINUTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE.</b>	40
2.1. Componentele culturii organizaționale și formele ei de manifestare.....	40
2.1.1. Modalitățile de exprimare ale culturii organizaționale.....	40
2.1.2. Concepțiile de bază.....	41
2.1.3. Valorile, credințele și normele de comportament.....	43
2.1.4. Produsele artificiale.....	46
2.1.4.1. Produsele artificiale fizice.....	47
2.1.4.2. Produsele artificiale de comportament.....	49
2.1.4.3. Produsele artificiale verbale.....	51
2.1.4.4. Actori, eroi.....	54
2.2. Modelări ale conținuturilor culturii organizaționale.....	55
2.2.1. Tipologii cultural-organizaționale.....	55

2.2.2.1. Clasificarea culturii organizaționale în dependență de contribuția la performanțele firmei.....	57
2.2.2.2. Clasificarea culturii organizaționale în funcție de specificul culturii organizaționale.....	59
2.3. Factorii care influențează cultura organizațională.....	61
2.3.1. Sursele de influență a culturii organizaționale.....	61
2.3.1.1. Factorii interni de influență.....	61
2.3.1.2. Factorii externi de influență.....	63
<b>Capitolul III. METODOLOGIA CERCETĂRII CULTURII ORGANIZAȚIONALE.....</b>	<b>65</b>
3.1. Auditul culturii organizaționale.....	65
3.1.1. Utilitatea evaluării culturii la nivel de întreprindere.....	65
3.1.2. Particularitățile evaluării culturii organizaționale.....	67
3.1.3. Metodele de evaluare a culturii organizaționale.....	69
3.1.3.1. Modelul Schein.....	71
3.1.3.2. Modelul Denison.....	73
3.1.3.3. Modelul (OCI) Lafferty și Cooke.....	78
3.1.3.4. Modelul (OCAI) Cameron și Quinn.....	83
3.2. Analiza culturii organizaționale a întreprinderilor din Republica Moldova.....	88
3.2.1. Metodologia studiului realizat.....	88
3.2.2. Rezultate generale.....	90
3.2.3. Analiza culturii organizaționale pe dimensiuni.....	92
<b>Capitolul IV. MENȚINEREA ȘI MODIFICAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE.....</b>	<b>104</b>
4.1. Mecanismele de schimbare culturală în organizații.....	104
4.1.1. Importanța modificării culturii organizaționale.....	104
4.1.2. Ciclul de viață al firmei și modificarea culturii.....	106
4.1.3. Mecanisme de dezvoltare a culturii organizaționale.....	110
4.1.4. Model de schimbare a culturii organizaționale.....	112
4.2. Crearea unei culturi organizaționale, care să susțină performanța..	117
4.2.1. Orientarea culturii spre acțiune.....	117
4.2.2. Orientarea culturii spre promovarea climatului inovativ....	118
<b>Capitolul V. SUSTENABILITATEA CORPORATIVĂ.....</b>	<b>123</b>
5.1. Conceptul de dezvoltare durabilă a întreprinderii.....	123
5.1.1. Premisele apariției conceptului de dezvoltare durabilă.....	123
5.1.2. Beneficiile unui comportament sustenabil.....	128
5.2. Responsabilitatea socială corporativă (RSC) – strategie de creare și consolidare a unor afaceri sustenabile.....	131

5.2.1. Abordarea RSC în literatura de specialitate.....	131
5.2.2. Principiile de bază în implementarea acțiunilor de RSC....	136
5.2.3. Domenii de implicare ale acțiunilor de RSC.....	139
5.2.4. Tendințele în domeniul RSC în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova.....	151
<b>Capitolul VI. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ – FACTOR DE SPORIRE A NIVELULUI DE SUSTENABILITATE AL COMPANIEI.....</b>	<b>161</b>
6.1. Managementul dezvoltării durabile a întreprinderii.....	161
6.1.1. Definirea stakeholderilor.....	161
6.1.2. Managementul stakeholderilor.....	167
6.1.2.1. Măsurarea performanțelor organizaționale.....	167
6.1.2.2. Organizarea relațiilor cu stakeholderii.....	171
6.1.2.3. Strategia de comunicare.....	174
6.2. Integrarea sustenabilității în afaceri prin modificarea culturii organizaționale.....	177
6.2.1. Procesul de integrare organizațională a sustenabilității.....	177
6.2.2. Sustenabilitatea corporativă și cultura organizațională.....	182
6.2.3. Crearea unei culturi organizaționale sustenabil orientate....	185
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>191</b>
<b>ANEXA 1</b>	
<b>Chestionar privind cultura organizațională în cadrul companiilor autohtone (OCAI).....</b>	<b>211</b>

## INTRODUCERE

Dezvoltarea durabilă a 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 soluționare concomitentă a problemelor sociale, de mediu, precum și a celor economice, atât de stringente în prezent.

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

Ralierea la principiile sustenabilității trebuie să înceapă cu modificarea viziunilor, valorilor, credințelor caracteristice unităților economice, elemente ce formează cultura lor organizațională. Anume, prin schimbarea culturii organizaționale a companiilor, e posibilă integrarea acestui concept în strategiile întreprinderilor.

Cultura organizațională are un impact puternic asupra diverselor procese organizaționale, a angajaților și performanțelor lor, iar orice schimbare durabilă, în cadrul întreprinderii, trebuie să înceapă cu modificări la nivelul valorilor, credințelor angajaților. Schimbările în organizații, efectuate fără a apela la modificarea culturii organizaționale, sunt superficiale și nu sunt în stare să modifice esențial activitatea întreprinderii.

În prezent, conceptul de cultură organizațională este intens dezbătut în mediul științific, cunoscând o ascensiune rapidă de la conturarea definiției de cultură organizațională până la realizarea diverselor studii, ce investighează influența culturii asupra performanțelor organizaționale și modalităților de sporire a indicatorilor financiari prin schimbări culturale la nivel de întreprindere.

Importanța creării unei culturi organizaționale, puternice și capabile de a susține performanța, este încă slab conștientizată la nivel de management al întreprinderilor din Republica Moldova. În cadrul unităților economice din țară, cultura organizațională, încă, nu și-a obținut poziția meritată, fiind rar utilizată ca resursă de sporire a performanțelor organizaționale.

Astfel, monografia nu reprezintă doar un demers de descriere a conceptului de cultură organizațională, dar își propune să evidențieze importanța acesteia în organizații, rolul pe care îl are în crearea și dezvoltarea unei entități economice, precum și conturarea modalităților de evaluare și modificare a culturii organizaționale în direcția unei orientări a companiei spre dezvoltarea durabilă.

Cultura organizațională, prin valențe practice, reprezintă un instrument viabil în potențarea performanțelor organizaționale. Astfel, cartea a fost structurată în șase capitole, servind drept cadru conceptual pentru studiul, înțelegerea și utilizarea culturii organizaționale în calitate de mijloc de sporire a nivelului de sustenabilitate al întreprinderii. Anume, modificarea culturii organizaționale, în sensul implicării și acceptării, la toate nivelurile unei întreprinderi, a aprecierii performanței prin filtrul sustenabilității, va promova un management orientat spre dezvoltarea durabilă.

În primul capitol, sunt caracterizate importanța și rolul culturii organizaționale, reieșind din particularitățile mediului în care activează, în prezent, companiile. Fiind prezentate definițiile culturii organizaționale și funcțiile ei, s-a atras o atenție sporită la identificarea și descrierea impactului asupra activității organizației. Pornind de la faptul că influența culturii asupra performanțelor organizaționale comportă un caracter indirect, a fost analizat, în mod detaliat, angajamentul organizațional, care este unul din principalii mediatori între cultura organizațională și performanțele firmei.

Capitolul II este dedicat identificării elementelor ce formează cultura organizațională și a relațiilor ce se formează între ele. În literatura de specialitate, se regăsesc multiple tipologii ale culturii organizaționale și ale factorilor ce manifestă influență asupra culturii, din care motiv au fost evidențiate doar acelea, pe care le considerăm mai sugestive pentru a sesiza specificul cultural dintr-o companie.

Orice proces de modificare a culturii organizaționale trebuie să înceapă de la evaluarea culturii existente la moment în cadrul firmei. În scopul

direcționării spre utilizarea unui model potrivit, în capitolul III, au fost caracterizate particularitățile diagnosticării culturii în cadrul firmei și au fost descrise câteva modele: modelul Schein (1985), Denison (1990), Lafferty și Cooke (1983), Cameron și Quinn (1999). Pentru a reflecta cum poate fi utilizat unul dintre modelele expuse, în acest capitol, a fost prezentat un studiu propriu, care constă în analiza culturii organizaționale din 28 de întreprinderi din Republica Moldova, efectuat după metodologia de evaluare a culturii organizaționale „Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) a lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn (2011).

În capitolul IV, au fost evidențiate mecanismele de schimbare culturală și modul în care ele trebuie adaptate după ciclul de viață al companiei. De asemenea, s-a atras atenția la metodele prin care e posibilă orientarea culturii organizaționale spre promovarea anumitor valori solicitate de strategiile întreprinderii.

Capitolul V cuprinde o trecere în revistă a reperelor teoretice ale conceptului de dezvoltare durabilă (sustenabilitate) a companiei și a conceptului de responsabilitate socială corporativă (RSC), fiind oglindite principiile de bază în implementarea acțiunilor de RSC, domeniile de implicare, precum și o descriere a situației existente la ora actuală în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova cu privire la acțiunile sociale și ambientale.

În capitolul final al lucrării, se propune o caracteristică a procesului de implementare organizațională a sustenabilității și a metodelor prin care poate fi eficientizat acest proces, iar pentru ca sustenabilitatea să devină o practică uzuală în companie, ea trebuie să fie încorporată în cultura organizațională. Astfel, am descris schimbările necesare de a fi întreprinse într-o companie pentru a crea o cultură organizațională sustenabil orientată.

Monografia a fost elaborată în speranța că va servi drept suport teoretic în procesul de utilizare a culturii organizaționale, ca un mijloc de sporire a performanțelor organizaționale și de majorare a nivelului de sustenabilitate organizațională. Lucrarea este destinată studenților, masteranzilor, care studiază administrarea afacerilor, lucrătorilor din cadrul companiilor, precum și tuturor celor ce doresc să se familiarizeze cu specificul managementului întreprinderii moderne.

*Autoarea*



# Capitolul I

## CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ: CONSIDERAȚII CONCEPTUALE

### 1.1. IMPORTANȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN MANAGEMENTUL ÎNTREPRINDERII MODERNE

#### *1.1.1. Actualitatea conceptului de cultură organizațională*

Cultura organizațională a devenit un subiect tot mai frecvent abordat în literatura de specialitate și-n practica managerială. Este una din cauzele principale care servesc la modificările, ce se petrec cu un tempo tot mai rapid în domeniul economic, tehnic și social. În prezent, organizațiile activează într-un mediu, care se schimbă permanent și, deseori, este dificil de a prevedea aceste schimbări.

În același timp, fenomenele de globalizare, competiție intensă între firme, gradul sporit de personalizare al produselor și serviciilor scoate în evidență necesitatea găsirii unui răspuns rapid la forțele pieței. Această hipercompetiție și revoluție tehnologică are două efecte asupra organizațiilor: pe de o parte, problemele cu care se confruntă organizațiile ca număr și complexitate sunt în creștere și, pe de altă parte, timpul disponibil al managerilor pentru a lua în considerare și a analiza aceste probleme este în scădere (Bratian, 2010).

În asemenea condiții, cunosc o dezvoltare stabilă doar întreprinderile, care se adaptează rapid la schimbările ce au loc în mediul extern al entității economice. Facilitarea creării unui asemenea climat organizațional e posibilă doar prin promovarea unei culturi organizaționale flexibile, orientate spre schimbare și inovare.

Putem remarca faptul că, în urmă cu câteva decenii, în evoluția teoriei organizației și a managementului, comunitatea academică pune accentul pe dominația factorilor externi în contextul definerii succesului organizațional. Unul dintre cei mai proeminenți reprezentanți ai acestei abordări este Michael Porter și „cele 5 forțe ale lui Porter” (Porter, 1980), în concordanță cu care obținerea avantajului competitiv depindea de intensitatea concurenței pe piață (și mărimea cotei de piață), existența

potențialilor concurenți și existența barierelor la intrarea pe această piață, existența produselor substituibile, puterea de cumpărare a consumatorilor și puterea de negociere a furnizorilor (Nuric și Matotec, 2014). În acea perioadă, se considera că managementul ar putea și ar trebui să se lupte cu aceste forțe, bazându-se, în primul rând, pe așa-numitele elemente „hard” ale organizației, cum ar fi structura, sistemele, tehnologia, capitalul, forma organizatorico-juridică etc.

Însă, globalizarea și progresul tehnico-științific, precum și alte schimbări în mediul economic și social au intensificat concurența și a devenit clar că aceste elemente nu mai sunt suficiente în lupta pentru atingerea succesului în afaceri. Prin urmare, oamenii de știință și profesioniștii se îndreaptă, din ce în ce mai mult, spre elementele de organizare interne, „soft”. Aceste elemente, întotdeauna, sunt asociate cu persoanele angajate într-o anumită organizație, deoarece numai resursele umane sunt resurse care nu sunt doar valoroase, ci și rare, greu de înlocuit și dificil de copiat de potențialii concurenți (Barney, 1991).

Tendențele menționate mai sus se caracterizează printr-o amplificare continuă. În special, ultimele două decenii au prezentat o provocare pentru organizații. De exemplu, unele întreprinderi independente bine cunoscute la începutul secolului XXI au fost achiziționate de alte companii în această perioadă, inclusiv Compaq (acum parte a Hewlett-Packard), Gillette (acum parte a Procter și Gamble), Anheuser-Busch (acum parte a Anheuser-Busch InBev) și Merrill Lynch (acum parte a Bank of America); altele au dispărut cu totul, inclusiv Lehman Brothers, Circuit City și Steve și Barry (în prezent, toate falimentate) și WorldCom și Enron (ambele trecute prin scandaluri de etică) (Robbins și Coulter, 2012).

Astfel, organizația, ca sistem socio-cultural, constituie unul dintre aspectele esențiale ale noii paradigme manageriale. Managementul centrat pe control, preocupat de raționalitatea organizării și de modul de personalizare a sarcinilor de muncă și a rezultatelor, este înlocuit cu managementul participativ, unde conducerea eficientă înseamnă capacitatea managerului de a integra eforturile tuturor membrilor organizației pentru a obține rezultatele dorite (Cârnu și Boncea, 2010). La fel, Dygert și Jacobs (2006, p. 18) afirmă că, în cadrul a mii de organizații, stilurile de management autocratice tradiționale sunt înlocuite cu tehnici de

supraveghere și management, care pun accentul pe coordonare și consilieri. Lawson și Samson, 2001 (apud Yesil și Kaya, 2012) susțin că, comparând anii 90 cu anii 80 ai secolului trecut, „organizațiile moderne au de-a face cu o provocare suplimentară – cerința de a fi inovative, și nu ocazional, dar foarte frecvent, rapid și cu o rată de succes înaltă”.

În așa mod, la sfârșitul mileniului trecut, s-a constatat un adevăr axiomatic, precum remarcă Delbecq și Mills (1985, p.14): întreprinderea industrială trebuie să inoveze pentru a supraviețui. Acest imperativ presează organizațiile să fie permanent în căutarea unor noi metode de a asigura creativitatea și inovarea la nivel organizațional, iar una din cele mai importante surse, care poate contribui la crearea unui mediu favorabil pentru a stimula creativitatea, este cultura organizațională.

### ***1.1.2. Evoluția conceptului de cultură organizațională***

Pe plan mondial, preocupările pentru definirea culturii organizaționale sunt relativ recente, apărând în deceniul al VII-lea al secolului XX. În această perioadă, subiectul respectiv a fost intens dezbătut în mediul științific, cunoscând o ascensiune rapidă de la conturarea conceptului de cultură organizațională până la realizarea diverselor studii, ce investighează influența culturii asupra performanțelor organizaționale și a modalităților de sporire a indicatorilor financiari prin schimbări culturale la nivel de întreprindere.

Managementul preia conceptul de cultură din antropologie, unde cultura este tratată ca un produs al unui grup de persoane, care conviețuiesc în același loc și au atitudini și comportamente similare. Oamenii care aparțin uneia și aceleiași culturi partajează istorie, religie, valori, norme și simboluri similare, care îi deosebesc de alții (Belias și Koustelios, 2014). Astfel, există un număr mare de culturi naționale și un număr și mai mare de subculturi, care asigură un anumit tip de organizare și comportament.

La nivel organizațional, prima încercare sistematică de a descrie mediul de lucru în termeni de cultură este considerat studiul efectului Hawthorne la compania Western Electric (SUA), la începutul anilor 1930 (Belias și Koustelios, 2014). Scopul cercetării a fost de a examina

dacă angajații din fabrică ar deveni mai productivi, ca răspuns la faptul că sunt informați despre participarea în cadrul unui studiu. Au urmat o serie de experimente, măsurând productivitatea muncitorilor la aplicarea diferitelor niveluri de iluminare sau diverselor condiții de muncă etc. Acest studiu, condus de Mayo și Warner în 1931-1932, a evidențiat formarea unor grupuri mici de colegi, care partajează anumite reguli informale de comportament și un anumit nivel de coeziune internă. Astfel, angajații au fost considerați mai receptivi la forța socială a grupurilor, decât la stimulentele și controlul managerilor (Mayo, 1945, în Belias și Koustelios, 2014).

În deceniile care au urmat, studiile asupra fenomenului culturii organizaționale au fost conduse de psihologi și sociologi. Anii '70, care s-au marcat prin sporirea globalizării economiei și creșterea concurenței între țări, au condus la migrarea unui număr mare de persoane spre statele mai dezvoltate, ceea ce a transformat organizațiile într-un mediu multicultural și divers. Scopul multor cercetări a constat în a studia dacă atitudinile, valorile și modurile de comportament ale angajaților influențează performanța lor de muncă și succesul afacerii (Hofstede, 1982; Trompenaars și Hampden-Turner, 1998).

Astfel, pe parcursul evoluției sale, conceptul a căpătat un caracter multidisciplinar. În anii 80 ai secolului XX, cultura organizațională era abordată de către specialiști în cadrul sociologiei, antropologiei, psihologiei, dar, cu preponderență, și în cadrul managementului (Dumitrescu, 2012). Derivând din mai multe științe, conceptul de cultură a început să fie tot mai des utilizat la nivelul organizațional, regăsindu-se în cadrul unui domeniu separat, numit cultura organizațională. Reținem din literatura de specialitate o definiție celebră prin simplitatea ei, formulată de către Marvin Bower<sup>1</sup>, fost director general la McKensey și Company: „Cultura este modul în care se fac lucrurile aici la noi”.

Conceptul de cultură, având rădăcinile în antropologie, la începutul anilor 80 ai secolului XX, a fost transferat definitiv în contextul organizațional (Homburg și Pflesser, 2000). În decursul acestei perioade,

---

<sup>1</sup> Deal, T. E. & Kennedy, A. E., Corporate Culture - The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison Wesley Publishing Company, 1982 citat de ANDRONICEANU A. Noutăți în managementul public. București: Editura Universitară, 2006. 398 p. ISBN:978-973-7787-68-4

interesul pentru fenomenul de cultură organizațională a fost permanent în creștere atât din partea experților în științele organizaționale, cât și a reprezentanților din mediul de afaceri.

Astfel, noțiunea de cultură organizațională a fost utilizată, pentru prima dată, în literatura de specialitate, de către Andrew Pettigrew, în anul 1979, în articolul „On Studying Organizational Cultures”, publicat în *Administrative Science Quarterly* (Mateescu, 2009).

O contribuție inedită la popularizarea conceptului de cultură organizațională a avut-o publicarea lucrărilor: „Theory Z” de William Ouchi (1981), „In Search of Excellence” de Tom Peters și Robert Waterman (1982) și „Corporate Cultures”, de Terrence Deal și Allan Kennedy (1982). Toate aceste cărți, precum și multe altele, care au urmat, sunt bazate pe ideea că o organizație de succes trebuie să fie focalizată pe cultura sa corporativă (Jordan, 1994).

Un imbold considerabil, la examinarea culturii organizaționale drept un factor important în succesul sau eșecul unor organizații, l-au dat companiile japoneze. În cea de-a doua jumătate a secolului trecut, ele au reușit, chiar și în lipsa tehnologiilor avansate, să se impună ca o putere economică considerabilă la nivel mondial. Cauza principală indirectă a performanțelor deosebite ale firmelor nipone a fost explicată, într-o măsură apreciabilă, prin cultura lor specifică. În lucrarea lor, Peters și Waterman, 1982, descriu cum o fabrică de televizoare din SUA, sub influența managementului japonez, a reușit să reducă rata defectelor de la 140 la 6, rata plângerii de la 70% la 7% și rata fluctuației de la 30% la 1%, toate fiind consecințele unor schimbări în filozofia și cultura managementului (O'Reilly, 2001).

În așa mod, Gănescu (2011, p.15) conturează câteva etape în procesul de dezvoltare a conceptului de cultură organizațională:

- 1) abordarea firmei ca organism social – mijlocul sec. XX;
- 2) abordarea firmei ca identitate culturală – anii 70 ai secolului trecut;
- 3) școala managementului cultural – anii 80 ai secolului XX.

Analizând evoluția studiilor în domeniul culturii, State (2004, p.15) remarcă faptul că, prin noțiunea de cultură, a fost redată organizației dimensiunea sa umană; ea nu este numai o adunare de indivizi legați printr-o structură flotantă în cadrul mediului, ci este și o comunitate

marcată de o istorie, formată din indivizi cu nevoi complexe, care sunt implicați în organizație. Această comunitate face mai mult decât să reacționeze mecanic la modificările din mediul său: ea trăiește aceste modificări, construindu-și răspunsurile și performanțele.

Susan Wright (în Mateescu, 2009) identifică patru modalități de folosire a conceptului de cultură în studiile organizaționale:

- 1) prin referire la problemele, cu care se confruntă managementul firmelor, care operează pe plan internațional (impactul culturii naționale);
- 2) prin referire la eforturile managementului de a integra o forță de muncă de proveniență diferită;
- 3) concepțiile, atitudinile și valorile informale ale forței de muncă,
- 4) practicile și valorile organizaționale impuse de management, în vederea realizării unei unități a forței de muncă, în scopul adaptării la schimbare și competiție.

În analiza organizațională, cultura descrie influența și interacțiunea dintre angajați și între angajați și organizația în care lucrează. De aceea, în organizațiile contemporane, fiind considerate grupuri sociale, este necesar ca studierea culturii specifice unei companii să reprezinte o bază pentru descrierea și investigarea fenomenelor organizaționale.

### ***1.1.3. Rolul culturii organizaționale în succesul unei organizații***

Fiecare organizație se caracterizează nu numai prin structura și tehnologiile folosite, dar și printr-o cultură. Cultura organizației se formează din trecutul și prezentul acesteia, din persoanele care activează la momentul respectiv în companie, de tehnologii și resurse, precum și din scopurile, obiectivele și valorile celor care lucrează în organizație.

Dat fiind faptul că fiecare organizație are o combinație diferită, alcătuită din elementele menționate mai sus, fiecare va avea o cultură unică. În literatura de specialitate, această cultură poate fi relevată prin mai multe expresii: cultura organizațională, cultura corporativă, cultură managerială, cultură de întreprindere, identitate de întreprindere etc. (Covaș, 2004).

Informal, cultura poate fi înțeleasă ca fiind stilul, atmosfera sau personalitatea unei organizații (Johns, 1998). Handy, 1993, precizează că „oricine și-a petrecut o vreme în diferite organizații a fost uimit de atmosferele diferite, modurile diferite de a face unele lucruri, de nivelurile diferite de energii” (în Moldovan și Macarie, 2016, p.124), iar aceste diferențe sunt cauzate nu numai de tehnologiile utilizate și specificul activității companiei. Cultura organizațională este considerată a fi „forța” invizibilă din spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o firmă, este energia socială ce determină oamenii să acționeze (Covaci, 2014).

Cu toate că termenul de cultură organizațională este utilizat pe larg doar în ultimele decenii, în curând, el devine un factor organizațional important de majorare a competitivității și eficienței. Cultura organizațională poate fi tratată drept un instrument strategic puternic, care permite orientarea tuturor subdiviziunilor organizației și indivizilor aparte spre realizarea scopurilor comune, mobilizarea inițiativei angajaților, asigurarea loialității, îmbunătățirea comunicării.

Un exemplu interesant despre impactul culturii asupra performanțelor organizaționale poate fi oferit de compania Yahoo. Marissa Mayer a fost numită în funcția de CEO al Yahoo, într-un moment în care rezultate companiei erau în scădere, veniturile erau mai mici decât se estima, iar angajații manifestau, per total, un nivel scăzut al satisfacției în muncă. După evaluarea problemei, Mayer a ajuns la concluzia că schimbarea ar trebui să meargă, în continuare, prin îmbunătățirea percepției angajaților de a lucra la Yahoo. Ea a pus un accent deosebit pe promovarea talentelor în rândul angajaților și a implementat peste 500 de inițiative focalizate pe angajați pentru a le stimula moralul și, de asemenea, a introdus un nou program, care încurajează angajații Yahoo să testeze diferite produse sau servicii. Rezultatul a fost că Yahoo a înregistrat creșteri de venituri, dar, mai ales, angajații au fost fericiți, venind cu plăcere la locul de muncă și simțindu-se apreciați de către noul lor CEO (Tănase, 2015).

Prin cultura organizațională, se subînțelege un fel de programare mintală colectivă, care face deosebire între 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 partajate în cadrul firmei. Cu cât este mai înalt nivelul culturii organizaționale în organizație, cu atât sunt mai puțin necesare instrucțiunile, schemele detaliate, indicațiile. În acest sens, Sorensen (2011, p. 76) definește cultura organizațională drept un mecanism social de control.

Cultura organizațională este o pârghie puternică de ghidare a comportamentului organizațional, iar funcțiile ei cu rol de mecanisme de control organizațional informal susțin sau descurajează anumite modele comportamentale (Dumitrescu, 2012). Cultura întreprinderii poate avea un impact major asupra funcționalității organizației și performanțelor resursei umane prin cunoașterea specificului comportamentelor organizaționale, dar și a motivațiilor resursei umane (Gheorghită, 2016). Astfel, cultura poate fi utilizată drept mijloc de predicție a comportamentului membrilor organizației.

Cunoașterea specificului culturii organizaționale, într-o anumită organizație, permite de a presupune anumite atitudini, care sunt partajate de către membrii ei: satisfacția în muncă (Bellou, 2010; Vukonjanski și Nolic, 2013; Belias et al., 2014); angajamentul organizațional (O'Reilly, 1989; Lok și Crawford, 2004; Kavita, 2007; Xiaoming și Junchen, 2012) etc.

Cultura organizațională include valorile, credințele partajate de către angajați, comportamentele și simbolurile, astfel, influențând puternic deciziile individuale și acțiunile de grup. Belias et al., 2014, compară cultura organizațională cu un compas, care orientează organizația spre o anumită direcție, iar Tanțău (2006, p. 15) susține că companiile puternice nu se bazează exclusiv pe instrumente raționale ale managementului științific pentru a realiza o anumită productivitate, un anumit nivel de eficiență. Organizațiile folosesc cultura – convingerile profunde, valorile comune și eroii care le întruchipează, ritualurile și ceremoniile – pentru a-și formula și susține majoritatea strategiilor și politicilor. Aceasta poate fi confirmată prin afirmația lui Hudrea și Andrievici (2016, p.63), care remarcă faptul că cultura organizațională are implicații în cele mai sensibile puncte la nivelul credințelor, valorilor și al pattern-urilor comportamentale ale membrilor.



Astfel, după Lok și Crawford (2004), cultura organizațională poate influența modalitatea de a stabili scopuri personale și organizaționale, îndeplini sarcini și de a administra resursele necesare. Ea afectează felul de a gândi, a lua decizii și modul în care angajații percep, simt și acționează.

Interesul sporit față de conceptul de cultură organizațională este justificat prin ipoteza că un anumit tip de cultură organizațională conduce spre o majorare a indicatorilor financiari ai companiei (Ilieș și Gavrea, 2008). Cu toate că impactul culturii organizaționale asupra performanțelor organizaționale este tratat în mod diferit în literatura de specialitate, totuși, este pe larg acceptată ipoteza că cultura organizațională reprezintă unul din principalii factori, ce diferențiază performanțele practicilor manageriale (Denison, 2004). James L. Heskett, citat de J. Goleman, 2013, estimează că cultura „poate influența, în proporție de 20-30%, deosebirile dintre performanțele unei companii, în comparație cu concurenții săi”.

Cultura organizațională este formată dintr-o multitudine de elemente: parțial vizibile – produsele artificiale, comportamentul angajaților, limbajul; cât și invizibile – concepțiile de bază, valorile, credințele, normele. Trebuie remarcat faptul că cele din urmă au un rol hotărâtor în efectul pe care îl are cultura asupra performanțelor organizației. Numai în cazul în care concepțiile de bază și valorile promovate sunt în concordanță cu direcția organizației va fi posibilă obținerea unui anumit succes.

Cultura organizațională reprezintă un factor-cheie nu numai în realizarea scopurilor organizaționale, dar și în atragerea și menținerea angajaților valoroși, crearea unei imagini publice pozitive, precum și construirea relațiilor de respect cu stakeholderii. O cultură puternică manifestă un efect pozitiv asupra performanței angajaților. Politicile, acțiunile și scopurile trasate de top-management vor fi viabile, numai dacă iau în considerare atitudinile manifestate de angajați față de munca lor și față de compania în care activează.

După cum este diferit tratată definiția culturii organizaționale în literatura de specialitate, la fel, există mai multe opinii raportate la funcțiile pe care le îndeplinește cultura într-o companie.

Desson și Cloutheir, 2010, constată că importanța culturii se manifestă în funcția ei de a contura la nivel de organizație:

- Ce se consideră în organizație drept „decizii corecte”;
- Ce angajați consideră a fi comportamente adecvate și modul în care ei interacționează în cadrul organizației;
- Modul în care indivizii, grupurile de lucru și organizația, în ansamblu, se ocupă de munca repartizată;
- Viteza și eficiența cu care se realizează activitățile;
- Capacitatea și receptivitatea organizației de a se schimba;
- Atitudinea stakeholderilor față de organizație.

Astfel, cultura unei organizații poate susține sau poate împiedica implementarea unor noi inițiative și realizarea obiectivelor sale generale.

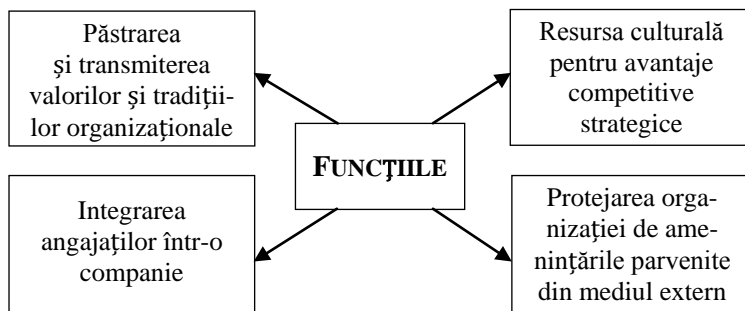
După Nicolescu și Verboncu, 2008, funcțiile culturii organizaționale constau în:

- Integrarea angajaților în organizații;
- Direcționarea rolurilor și comportamentelor organizaționale;
- Protecția angajaților de amenințări externe;
- Păstrarea și transmiterea valorilor organizaționale;
- Sursa culturală strategică competitivă.

Cu toate că este considerată o resursă intangibilă, care nu poate fi identificată la o prima analiză a performanțelor organizaționale, fiecare companie adoptă un anumit tip de cultură organizațională, într-un mod conștient sau nu. Criveanu (2015, p. 76) consideră că, indiferent de tipul culturii organizaționale, ea îndeplinește un șir de funcții (figura 1.1):

- Funcția de integrare a angajaților într-o companie, stimulând adaptarea lor la mediul intern. Funcția de integrare a angajaților, în special, se referă la noi veniții în organizație, dar are și scopul de a-i menține pe cei prezenți în companie;
- Funcția de a proteja angajații de amenințările parvenite din mediul extern. Cultura organizațională este direct conectată la ceea ce se petrece în afara companiei și urmărește acțiuni preventive împotriva consecințelor negative ale mediului extern;
- Funcția de a asigura durabilitatea valorilor și tradițiilor organizaționale. Aceasta se referă la dezvoltarea unei culturi puternice, construită prin valori, mituri, tradiții etc.;

- Capacitatea culturală de a realiza avantaje competitive strategice.



**Figura 1.1. Funcțiile culturii organizaționale**

*Sursa: Adler, N. International dimensions of Organizational Behavior, McGraw Hill, Boston, 1986, citat de CRIVEANU M. The impact of corporate culture on the effectiveness of companies.*

*În: Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Economie. 2015, nr. 05, p. 76. ISSN 2344-3685*

Cultura organizațională poate fi tratată ca o abstracție, dar aceasta are un impact major asupra modului în care organizația gândește și acționează. Creând „cultura potrivită” – o cultură adecvată tipului de activitate, în care o organizație este angajată - se recunoaște, pe scară largă, că este printre cei mai importanți determinanți ai eficienței sau succesului organizației (Desson și Clouthier, 2010). După cum specifică Dresner H., 2010, o cultură orientată spre performanță este o călătorie, și nu o destinație.

## **1.2. DEFINIREA NOȚIUNII DE CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ**

### **1.2.1. Sinteza evolutivă a demersurilor de definire a culturii organizaționale**

Sintetizând definițiile atribuite termenului de cultură organizațională, Xiaoming și Junchen, 2012, le clasifică în câteva categorii, în funcție de elementul central: concepțiile de bază (Schein, 1985, 1992), valorile partajate (Peters and Waterman, 1982; Roland Calori și Philippe Sarnin,

1991; Wiener și Vardi, 1990), credințele (Davis, 1984; Lorsch, 1985) și normele de comportament (Lepak, Takeuchi, Erhardt and Colakoglu, 2006).

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). Sistemele de credințe, de valori sunt resursele care ne impulsionează sau ne împiedică în acțiunile noastre.

Edgar Schein, citat de Onea (2005, p. 12) definește elementele culturale ca soluții învățate ale problemelor, identificând două tipuri de situații de învățare a acestor soluții:

- a) *rezolvarea pozitivă a problemei* – în această situație, grupul încearcă soluții variate până se ajunge la rezolvarea problemei;
- b) *evitarea anxietății* – situația în care un răspuns, deja, învățat este repetat, pentru că se știe că rezolvă situația, evitând astfel starea de anxietate.

Soluțiile găsite pentru evitarea acestor situații se concretizează în ritualuri, modele de gândire și de comportament, transmise din generație în generație.

Autorii Thomas J. Peters și Robert H. Waterman, în lucrarea „In search of excellence”, au definit cultura organizațională ca fiind „un set dominant și coerent de valori împărtășite de către membrii organizației, indus de mijloace simbolice” (Gănescu, 2011). Hofstede (1991, p.7) a măsurat cultura organizației prin metoda calitativă și cantitativă din următoarele patru aspecte: valoare, ceremonie, erou și simboluri. Cole (2004, p.91) consideră că cultura reprezintă tiparul dominant de credințe și de valori pe care le deține organizația.

O altă definiție, care tratează cultura organizațională într-un mod mai specific, a fost propusă de Claver et al. (2001, p. 248), fiind citată de Belias și Koustelios, 2014, în concordanță cu care „cultura organizațională reprezintă un set de valori, simboluri și ritualuri, partajate de membrii unei companii, care descrie modul de gândire aplicat în companie pentru a soluționa atât problemele manageriale interne, cât și cele externe ce țin de consumatori, furnizori și mediul ambiant”.

În aceeași ordine de idei, Desson și Clouthier (2010) prezintă cultura organizației drept „personalitatea” unei companii, ce ghidează modul în care angajații gândesc și acționează la locul lor de muncă, fiind focalizată pe valori, credințe, comportament interpersonal și atitudini față de stakeholderi, determinând felul în care organizația își realizează obiectivele. La fel, Robbins și Coulter (2012, p.51) consideră că, după cum fiecare din noi are anumite trăsături și caracteristici, care influențează modul în care acționăm și interacționăm cu alții, fiind descriși ca buni, deschiși, relaxați, timizi, la fel și companiile au personalitatea lor, care se numește cultură și care determină modul în care angajații acționează și interacționează cu alții.

Ravasi și Schults (2016, p.433) definesc cultura organizațională ca pe un set de concepții împărtășite, care ghidează percepțiile și acțiunile în organizații prin definirea comportamentelor corespunzătoare în diverse situații. Autorii poziționează cultura organizațională ca pe o construcție centrală în perceperea evoluției identității organizaționale în urma schimbărilor permanente și sugerează că simbolurile și practicile organizaționale asigură o bază, care ajută membrii entității să sesizeze ceea ce, în realitate, reprezintă compania lor și, respectiv, să transmită aceste percepții altora.

După definiția propusă de Militaru (2005, p.197), cultura organizațională reprezintă un ansamblu complex de convingeri și așteptări împărtășite de membrii săi. Autorul precizează că termenul „împărtășite” nu înseamnă neapărat că membrii organizației au ajuns la un acord unanim acceptat asupra acestor probleme, deși acest lucru se poate întâmpla, ci la faptul că ei au fost expuși, în același fel, la ele și manifestă un minimum de înțelegere asupra acestora.

Profesorul Dumitru Zaiț (2012, p.83) definește cultura de întreprindere drept „o formă de manifestare a culturii mari (naționale, regionale, etnice), prin care întreprinderea își marchează mai profund identitatea intimă pentru a evolua într-un context deosebit și, deseori, ostil”.

Sintetizând definițiile existente, Nica și Iftimescu (2014, p.20) definesc cultura organizațională ca fiind modul specific de gândire, simțire și acțiune, pe care oamenii, dintr-o organizație, l-au învățat ca urmare a ansamblului de proceduri concepute de manageri, dar și a influenței mediului social în care au trăit și s-au format.

Generalizând, putem conchide că cultura organizațională reprezintă un sistem de valori și concepte, partajate de lucrătorii unei organizații, care determină comportamentul lor și caracterul activității firmei.

Analiza definițiilor oferite conceptului de cultură organizațională permite de a evidenția trăsăturile distincte ale culturii unei organizații (Wilson, 2001 în Abbet et al., 2010):

1. În primul rând, cultura organizațională constă din credințele, valorile și comportamentele partajate.
2. Numai anumite aspecte ale culturii sunt vizibile sau evidențiate cu precizie de către membrii grupului.
3. Noii membri al organizațiilor acceptă cultura ei drept model de gândire, simțire și comportament.
4. Odată ce noii membri sunt asimilați de cultura existentă, este foarte dificil de a o schimba și cultura se menține o perioadă îndelungată.

La rândul său, autorul Gănescu (2011, p.20), examinând abordările cu privire la conceptul de cultură organizațională, a conturat câteva trăsături fundamentale, care pot fi considerate elemente specifice de identificare a culturii organizaționale:

- Cultura organizațională cuprinde un model integrat de comportament uman: valori, standarde etice, simboluri, convingeri, aspirații acceptate, în general, de cea mai mare parte a salariaților;
- Aceste componente se formează în timp și devin din ce în ce mai puternice;
- Modelul de comportament este caracteristic și dominant și are stabilitate în timp;
- Cultura organizațională caracterizează toți membrii unei organizații sau cea mai mare parte a lor;
- Cultura organizațională deține un rol important în integrarea salariaților și în adaptarea organizației la mediul extern;
- Cultura organizațională ia în calcul și rezultatele materiale ale organizației și se exprimă și prin produsele și serviciile pe care firma le oferă.

Johns (1998, p. 277) scoate în evidență următoarele caracteristici ale culturii organizaționale:

- Cultura reprezintă un adevărat „mod de viață” pentru membrii organizației, care, adeseori, consideră influența sa ca fiind înțeleasă de la sine. Cultura unei organizații devine evidentă, în mod frecvent, numai atunci când este comparată cu cea din alte organizații sau atunci când este supusă schimbării.
- Deoarece cultura implică ipoteze, valori și credințe de bază, ea tinde să fie destul de stabilă în timp. În plus, odată ce o cultură este bine stabilită, ea poate persista în ciuda fluctuației personalului, asigurând o continuitate socială.
- Conținutul unei culturi poate implica factori interni, dar și externi organizației. În plan intern, o cultură poate sprijini inovația, asumarea de riscuri sau secretul informației. În plan extern, o cultură poate sprijini lozinca „Clientul înainte de toate” sau comportamentul lipsit de etică față de concurenți.
- Cultura poate avea un impact foarte mare asupra performanței organizaționale și a satisfacției membrilor săi.

În literatura de specialitate, se regăsește o multitudine de definiții atribuite conceptului de cultură organizațională. Totuși, această varietate de opinii poate fi grupată în două categorii principale de definiții (Harris și Ogbonna, 1998). Prima categorie include acele studii, ce definesc cultura în termenii utilității drept o variabilă organizațională, care are menirea de a-i ajuta pe membrii organizației să perceapă mediul social și să adapteze la schimbări. Cea de-a doua categorie se referă la acele studii, care descriu cultura, în mare parte, ca un instrument viabil pentru cercetările în domeniul resurselor umane.

Dill și Heinen, 1986, în Tanțău (2006, p.150), descriu că ideea de cultură organizațională poate fi analizată din perspectiva funcțională, conform căreia o organizație are o cultură văzută ca o variabilă, sau din perspectiva de integrare unde întreprinderea în totalitate definește o cultură. Perspectiva funcțională se bazează pe premisa că organizația are o cultură care permite integrarea, coordonarea și motivarea persoanelor din cadrul organizației. Conform perspectivei de integrare, cultura se află în proces de schimbare continuă, dar nu poate fi decât greu influențată de factorii externi.

În cultura unei organizații, se pot identifica mai multe subculturi, care se formează în funcție de apartenența organizatorică, ocupația și instruirea salariaților. Siehl și Martin (1984) au identificat trei tipuri principale de subculturi, în funcție de relația cu cea dominantă: (1) subculturi care sunt compatibile cu cea dominantă și care sunt implicate în apărarea valorilor și credințelor acesteia; (2) subculturi care acceptă principiile de bază ale culturii dominante, dar dezvoltă și caracteristici specifice; (3) contraculturile care au principii de bază opuse celor ale culturii dominante. Organizațiile eficace dezvoltă o cultură integratoare a acestor subculturi (Macarie et al., 2011).

### ***1.2.2. Dimensiunile culturii organizaționale***

Considerând esența culturii organizaționale ca un produs informal, psihosocial, ce cuprinde normele, valorile, modelele intangibile, proprii comportamentului membrilor organizației, accesul către descrierea acestora se realizează, într-un mod indirect, prin intermediul unor indicatori, descriptori, ce nu sunt altceva decât comportamente, procese și fenomene organizaționale, pe care aceasta le controlează, influențează și pe care le are, totodată, la bază (Dumitrescu, 2012).

Acești indicatori vor fi denumiți dimensiuni ale culturii organizaționale, menționând că majoritatea metodelor de evaluare a culturii se bazează pe criteriile proprii în elaborarea dimensiunilor.

Deși nu a fost dezvoltată o metodă unică de descriere a culturii organizaționale, se propune ca cultura să fie analizată prin evaluarea nivelului în care organizația apreciază și cultivă următoarele dimensiuni (Ionescu, 1997):

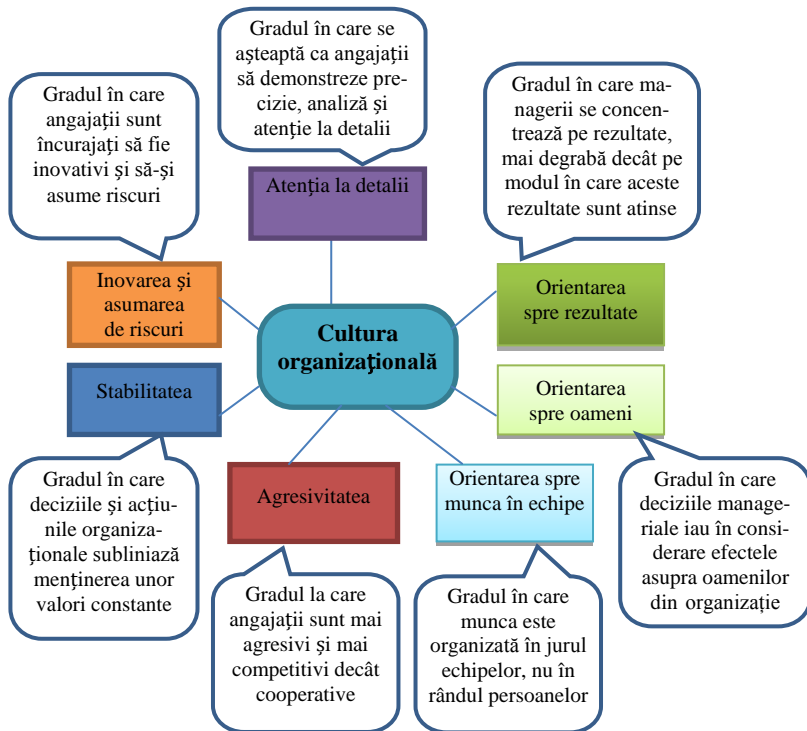
- **Inițiativa individului**, gradul de responsabilitate, libertate și independență, de care se bucură indivizii.
- **Toleranța față de risc**, gradul în care salariații sunt încurajați să fie agresivi (competitivi), inovativi și riscanți.
- **Directia**, gradul în care organizația formulează obiective clare și nivelul de performanță scontat.
- **Integrarea**, gradul în care unitățile din organizație sunt încurajate să opereze, să acționeze într-o manieră coordonată.



- **Sprrijinul managementului**, gradul în care managerii furnizează o comunicare clară, asistență și sprijin pentru subordonații lor.
- **Controlul**, numărul regulilor și al reglementărilor și mărirea sferei supravegherii directe, care sunt apoi folosite pentru a supraveghea și controla comportamentul salariatului.
- **Identitatea**, gradul în care membrii se identifică cu organizația ca un întreg, mai mult decât cu propriul lor grup de muncă sau cu domeniul experienței profesionale.
- **Sistemul de recompensare**, gradul în care alocațiile de recompensare (sporirea salariilor sau acțiuni de promovare) sunt bazate pe criteriile de performanță ale salariaților, în contrast cu vechimea, favoritismul etc.
- **Toleranța conflictului**, măsura în care salariații sunt încurajați să rezolve conflictele și să fie deschiși la critică.
- **Modelele de comunicare**, măsura în care comunicațiile organizaționale sunt restricționate la autoritatea ierarhiei formale.

La fel, Robbins și Coulter (2012, p.52) consideră că cultura unei organizații poate fi descrisă prin identificarea gradului în care, în organizație, se regăsesc anumite dimensiuni. Aceste dimensiuni (figura 1.2) variază de la foarte puțin caracteristice organizației, adică nu este prea tipic pentru cultură (scăzut) sau este foarte tipic culturii (înalț). Descrierea organizației, care utilizează aceste șapte dimensiuni, oferă o imagine compusă a culturii organizației.

În multe organizații, o dimensiune culturală este, adesea, pusă în evidență mai mult decât celelalte și formează, în esență, personalitatea organizației și modul în care funcționează membrii organizației. De exemplu, la Sony Corporation, accentul este plasat pe inovarea produselor (inovare și asumare de riscuri). Compania „trăiește și inspiră” dezvoltarea de noi produse și comportamentele de lucru ale angajaților, care susțin acest obiectiv. Spre deosebire de aceasta, Southwest Airlines a făcut din angajații săi o parte centrală a culturii sale (orientarea spre oameni).



**Figura 1.2. Dimensiunile culturii organizaționale**

*Sursa: Robbins S., Coulter M. Management, 11th ed., New Jersey: Pearson Education. 2012. p.52. ISBN 978-0-13-216384-2*

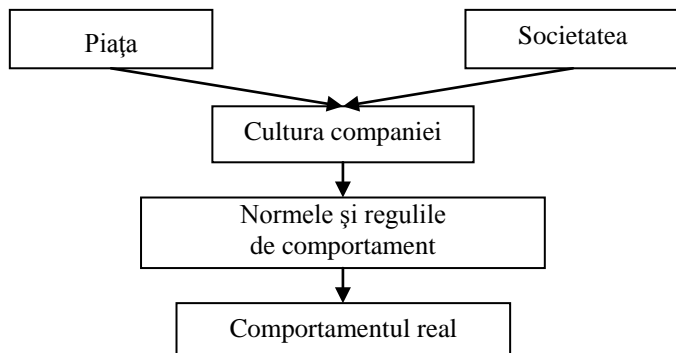
### **1.2.3. Formarea culturii organizaționale**

Ajuns în organizație cu propriile sale idei despre oameni, despre bunăstare și fericire, despre relațiile dintre șefi și subalterni, personalul își propagă convingerile sale asimilând în același timp obiceiurile, regulile, restricțiile existente în cadrul acesteia. Din acest amestec de convingeri, idealuri, comportamente și limbaje, se naște cultura fiecărei organizații.

Purtătorii culturii organizaționale sunt oamenii. Însă, într-o organizație cu o cultură organizațională deja formată, ea se abstractizează de la oameni și devine un atribut al firmei, o componentă a ei, care mani-

festă un impact puternic asupra membrilor colectivului, transformând comportamentul lor în corespundere cu normele și valorile, ce constituie temelia ei.

Apariția și formarea culturii organizaționale se poate ilustra prin următoarea figură.



**Figura 1.3. Formarea culturii organizaționale**

*Sursa: adaptată după УТКНН, Е. Этика бизнеса. Москва: Зерцало. 1998, p.65. ISBN 5-8078-0019-2*

Cultura organizațională nu este altceva decât încercarea întreprinderilor de a se adapta prin diversificare, prin formarea unor caracteristici culturale proprii nu atât pentru a evidenția specificul său și a se opune altor întreprinderi, cât pentru a rezista concurenței și a evolua pozitiv.

## **1.3. IMPACTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA PERFORMANȚELOR UNITĂȚII ECONOMICE**

### ***1.3.1. Corelația dintre cultura organizațională și performanțele întreprinderii***

Schimbările permanente, care au loc în mediul extern al companiilor, precum și accelerarea vitezei, cu care se produc aceste schimbări, impun organizațiilor necesitatea de a se adapta continuu la modificările survenite. Fiecare companie își alege strategia sa de a face față acestor

modificări, deseori, fiind tentată să aleagă calea cea mai simplă și care, la prima vedere, pare și unica posibilă – strategia de reducere a costurilor. Însă, aspectele mai puțin cunoscute ale acestei inițiative țin de efectele negative provocate asupra personalului la nivel psihologic și nu numai. Criveanu (2015, p.76) menționează că reducerea personalului intensifică starea de tensiune existentă în colectiv, având un impact direct asupra reducerii productivității angajaților și a creativității lor.

Studiile empirice realizate de Cameron și Quinn, 2011, au arătat că 74% dintre companiile, care au utilizat reducerea personalului, confirmă o descresștere alarmantă a încrederii, moralului și productivității, după ce strategiile au fost realizate, iar alt studiu indică faptul că doar 9% dintre companii au putut fi resuscitate și menținute după concedierea angajaților (Criveanu, 2015).

Astfel, mai multe studii indică asupra faptului că o reorganizare organizațională va fi viabilă, numai dacă se axează pe implicarea angajaților, pe producerea anumitor schimbări pozitive în atitudinile lor. O majorare a nivelului de performanță a companiei și a climatului organizațional este posibilă, numai dacă se presupune modificarea direcționată a culturii organizaționale spre anumite obiective strategice. Gănescu (2011, p.73) consideră că cultura organizațională este unul dintre factorii care influențează puternic gradul de îndeplinire, de către angajați, a obiectivelor propuse, deci eficacitatea firmei.

În plus, majoritatea organizațiilor, care au un management conștient al culturii organizaționale, sunt performante (Mateescu, 2009).

Începând cu studiile lui Kotter și Heskett (1992), tot mai multe investigații examinează relația dintre cultura organizațională și performanțele întreprinderii (Homburg și Pflesser, 2000). Referitor la relația dintre aceste variabile organizaționale, ei au identificat două modele: modelul de contingentă și modelul universal.

**Modelul de contingentă** presupune că: 1) organizațiile de succes au culturi puternice, dar 2) numai dacă cultura corespunde mediului organizațional, astfel 3) o performanță mai bună este menținută pe termen lung, numai dacă cultura organizațională conține schimbarea ca valoare, conducând organizația spre adaptare continuă la anturajul său.

Iar **modelul universal** prezumă că organizația, pentru a avea o activitate de succes pe termen lung, trebuie să aibă o cultură, care să se

bazeze pe valori ce se focalizează pe grija și atenția față de trei componente: consumatorii, angajații și stakeholderii.

La fel, în cadrul studiului lor, Kotter și Haskett (1992), citat de Homburg și Pflesser (2000), indică faptul că culturile organizaționale puternice, care sunt orientate spre stakeholderii afacerii: consumatori, angajați, lideri etc., conduc spre o performanță pe termen lung mai înaltă, iar tipul culturii organizaționale poate fi un predictor al performanțelor companiei.

În cadrul cercetărilor în domeniu, s-au analizat diverse variabile prin intermediul cărora cultura organizațională influențează asupra performanțelor companiei: strategiile organizaționale, leadershipul, stilurile de management, procesul de comunicare, flexibilitate resurselor umane, precum și angajamentul organizațional (Xiaoming și Junchen, 2012).

Este bine cunoscut studiul a 34 de unități economice, efectuat de Daniel R. Denison, între anii 1966-1981. Autorul a cercetat cultura organizațională a întreprinderilor și timp de cinci ani a făcut observări asupra performanțelor realizate de fiecare dintre ele. Astfel, a fost posibilă identificarea modului în care componentele culturii organizaționale influențează asupra eficienței organizațiilor. S-a observat că cu cât sunt analizate mai multe variabile, cu atât este de o durată mai lungă perioadă pentru care se pot prevedea performanțele întreprinderii. O cultură puternică conturează activele întreprinderii într-un termen scurt, iar într-un termen lung, mai ales când mediul ambiant al organizației se schimbă rapid, cultura provoacă o adaptabilitate sporită la cerințele mediului (Denison, 1990).

Cercetările efectuate demonstrează că cu cât cultura unei organizații este mai puternică, cu atât aceste organizații au o eficiență mai înaltă în perioadele scurte și medii. Companiile unde se observă un sistem bine organizat al lucrului, unde eforturile unui individ se contopesc cu eforturile colectivului, deci acolo unde se manifestă elementele unei culturi „puternice”, performanțele obținute sunt, în unele cazuri, chiar de două ori mai înalte, în comparație cu rezultatele scontate de întreprinderile în care cultura este „slabă”. Aceste diferențe între culturi provoacă o eficiență diferită a organizațiilor pe o perioadă de trei-cinci ani. Însă, componentele culturii nu pot fi tratate la fel. De exemplu, analiza valorilor și normelor, ce predomină în colective referitor la relațiile interumane, au arătat că acolo unde predomină un nivel înalt de participare și o bună

coordonare, performanțele întreprinderilor au devenit mai bune doar într-o perioadă lungă, inițial, totuși, indicând rezultate joase.

Culturile puternice ajută la performanțe în afaceri, deoarece creează un nivel sporit de motivare a angajaților. Sentimentul de loialitate sau angajare organizațională – îi face pe oameni să se străduiască mai mult, să depună eforturi mai mari pentru realizarea obiectivelor companiei. Implicarea oamenilor în lansarea deciziilor și recunoașterea contribuției lor le conferă sentimentul de apreciere din partea managerilor.

Într-un studiu realizat de către Gordon și Di Tomaso (1992, p.794), sunt expuși indici empirici, care denotă că o cultură organizațională puternică poate influența direct asupra performanțelor organizaționale pe termen scurt. La fel, culturile organizaționale puternice produc un impact pozitiv asupra productivității angajaților (Martins și Martins, 2002). Tanțău (2006, p.13) menționează că cultura organizațională are un efect puternic asupra inovării, având capacitatea de a susține sau de a împiedica procesele de inovare.

Totuși, Mateescu (2009, p.31) sugerează că, în ciuda debutului cercetărilor în domeniu, care aduceau cultura organizațională în prim-plan prin corelarea ei cu performanța organizațională, legătura dintre cele două elemente nu este considerată întotdeauna ca fiind una clară, fondată, de tip cauză-efect (Lewis, 1998; Wilderom, Glank, Maslowski, 2000; Alvesson, 2003; Ilieș, Gavrea, 2008). Ogbonna și Harris (2000, p. 781) constată că cultura organizațională relaționează cu performanțele organizaționale, fiind o mediană între stilul de leadership și nivelul performanțelor organizației. Astfel, cultura organizațională completează instrumentele manageriale raționale jucând un rol indirect în procesul de influență asupra comportamentului organizațional (Martins și Terblanche, 2003).

Conform părerii lui Wilderom, Glunk, Maslowski, expuse în „Organizational Culture as a predictor of Organizational Performance”, cercetarea relației dintre cultura și performanțele organizaționale poate fi divizată în patru etape:

- 1) emergentă (1945-1978) – sugerarea, de intensitate scăzută, a unei legături între cultură și performanță, fără a exista instrumente de măsurare standardizată a culturii;

- 2) promulgare (1978-1982) – presupune o abordare semi-științifică în promovarea legăturii dintre cultură și performanțe organizaționale;
- 3) rezistență/provocare (1982-1990) – este marcată prin trecerea în revistă, într-o manieră critică, a literaturii în domeniu;
- 4) testare (1990-prezent) – testarea empirică a legăturii cultură-performanță și folosirea de analize statistice (relativ) complexe.

Lim (1995, p.16) atenționează că studiile orientate spre determinarea specificului culturii organizaționale prin evaluarea percepțiilor angajaților pot să se refere la măsurarea climatului organizațional, și nu al culturii proprii unități economice respective.

Din acest motiv, trebuie delimitat conceptul de cultură și climatul organizațional. În literatura de specialitate, există controverse în legătură cu raporturile dintre aceste două noțiuni, cea din urmă fiind definită drept starea de spirit predominantă a oamenilor, care reflectă atât cultura sa organizațională, cât și evenimentele de dată recentă din organizație (Macarie et al., 2011). După părerea lui Prodan, 1999, citat de Criveanu (2015, p.75), climatul organizațional constituie „toate condițiile care determină personalitatea organizațională”. Iar Nicolescu (2004, p. 341) definește climatul organizațional ca o „stare de spirit ce predomină într-o anumită perioadă la nivelul personalului unei firme și care este determinată, în special, de cultura organizațională și de recente evoluții economice și manageriale ale firmei”. Astfel, climatul organizațional este determinat de cultura organizațională și are o dinamică proprie, fiind sub influență directă de evenimentele recente petrecute în organizație.

„Calitatea” culturii de firmă se măsoară prin adecvarea sa la context, adică la situația generală a firmei, la obiectivele pe care aceasta caută să le atingă în ramura în care acționează, la tipul de strategie adoptat și prin performanțele la obținerea cărora contribuie. Rezultate semnificative se pot obține doar atunci când cultura de firmă „respectă” contextul și este conformă cu strategia adoptată (Istocescu, 2002).

Conceptul de cultură organizațională, după cum menționează Ovidiu-Iliuță (2014, p. 1156), nu se reduce la a fi un bun angajator, dar mai mult se axează pe capacitatea de a avea angajați care partajează viziunea și misiunea organizației. Cu toate acestea, există companii, care

tratează cultura doar drept un instrument de recrutare sau o metodă de motivare și de comunicare. Însă, pentru ca să fie posibilă obținerea unor performanțe înalte, e nevoie de o implicare puternică și de un angajament sporit din partea personalului întreprinderii.

### ***1.3.2. Angajamentul organizațional – principalul mediator între cultură și performanțele organizaționale***

#### ***1.3.2.1. Definirea angajamentului organizațional***

Angajamentul nu este o atitudine cu care persoana vine în companie, ci este rezultatul unor procese de durată, ce au loc în cadrul organizației. Acest deziderat poate fi obținut numai prin crearea unei culturi organizaționale orientate spre colegialitate și colaborare. Anume, culturile care încurajează încrederea în leadership și responsabilizarea angajaților creează angajament, iar culturile ce se concentrează exclusiv pe profit tind să reducă angajamentul.

După cum a fost menționat mai sus, companiile se confruntă cu un mediu economic înalt competitiv și vulnerabil. Crizele financiare au impus necesitatea, ca unitățile economice să se adapteze la micșorarea capacității de cumpărare a populației prin diverse măsuri, printre care pot fi enumerate reducerea salariile angajaților și majorarea numărului de ore. Însă, în consecință, aceste acțiuni influențează defavorabil atitudinile angajaților, care devin mai vulnerabili la anxietate, dezamăgire și comportament agresiv. Studiile efectuate de Belias și Koustelios (2014) confirmă că angajații, care resimt atitudini negative față de condițiile de lucru, superiorii și colegii lor, se simt mai stresați la locul de muncă, iar angajamentul lor se reduce esențial.

De la criza din 2008-2009 încoace, nivelul angajamentului salariaților a scăzut simțitor peste tot în lume. Potrivit studiului la nivel global Kelly Global Workforce Index (KGWI), în 2013, numai o treime dintre angajați se declarau total devotați companiei (comparativ cu 43% în 2010). Iar situația cea mai delicată se înregistrează în regiunea EMEA (Europa, Orientul Mijlociu și Africa), unde rata angajamentului era, în 2013, sub 30% (Studiul KGWI, 2014).



Din ce în ce mai mulți angajați se mută de la un loc de muncă la altul, mai exact 47% la nivel mondial în 2013. Din nou, regiunea EMEA este în frunte cu 51%. De asemenea, 63% dintre salariații lumii intenționau să plece de la actualul loc de muncă în anul următor (Studiul KGWI, 2014).

Astfel, în scopul majorării performanțelor organizaționale managerii trebuie să utilizeze metode noi de interacțiune socială. Nu este suficientă doar menținerea angajaților în cadrul companiilor, dar apare necesitatea de a influența, în mod corect și coerent, comportamentul lor spre atingerea obiectivelor organizaționale.

Este mult mai resimțită această problemă în Republica Moldova, deoarece crizele sociale din țară au condus la un exod masiv al populației apte de muncă, creând un deficit al forței de muncă calificate. Din punct de vedere managerial, această stare reprezintă o provocare, întrucât sporește nevoia de manageri, capabili să gestioneze problemele unor organizații, în care angajații au un nivel de pregătire și așteptări ce se află în continuă creștere.

Pentru a face față cerințelor pieței muncii, companiile pot valorifica mai multe concepte ce garantează o mai bună retenție a angajaților: motivarea, implicarea, satisfacția în muncă, loialitatea, angajamentul etc.

Studiile recente indică faptul că, la nivel de companie, angajamentul și loialitatea angajatului față de aceasta încep să scadă în mai puțin de șase luni de la data angajării, iar după o perioadă de aproximativ doi ani, mulți dintre angajați încep să ia în considerare schimbarea locului de muncă (Rogojanu și Badea, 2009).

Studiul efectuat de Ladelsky (2014) constată că, printre motivele plecării voluntare a personalului, s-a profilat angajamentul organizațional.

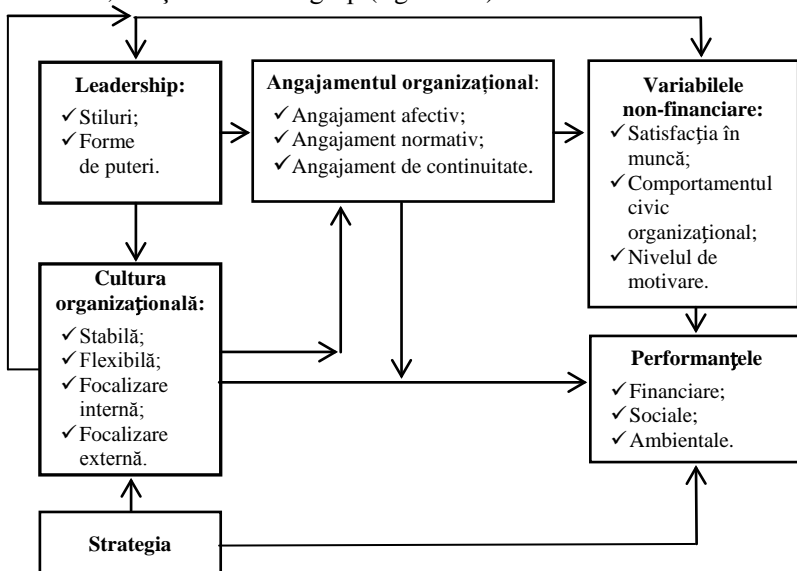
Conceptul de angajament organizațional se desprinde din lucrarea lui Whyte L., intitulată „Omul organizațional”, apărută în 1965, unde el propune o definiție a omului organizațional, considerând că acesta nu doar lucrează pentru o organizație, dar, la fel, aparține ei, iar angajamentul organizațional reprezintă unul din factorii ce permit de a înțelege comportamentul angajaților în cadrul organizației (Yu-Je și Ching-Lin, 2012).

Angajamentului organizațional i se acordă o atenție sporită în studiile ce vizează locul de muncă. Aceasta se datorează faptului că varia-

bila dată poate avea un impact considerabil asupra performanței și eficienței organizaționale (Lok și Crawford, 2004).

Analizând influența angajamentului organizațional asupra performanțelor companiei, Benkhoff (1997) a determinat impactul considerabil, pe care îl manifestă angajamentul organizațional asupra indicatorilor financiari ai organizației, iar Ferris și Aranya (1983) consideră că angajamentul organizațional poate servi drept indice eficient de măsurare a performanțelor companiei (Yu-Je și Ching-Lin, 2012).

Angajamentul organizațional reprezintă o atitudine manifestată de angajat, care determină dorința lui de a se menține în calitate de membru al organizației. Intensitatea acestei atitudini multidimensionale este influențată de aspectele afective și cognitive. Gradul de angajament este corelat cu fiecare rezultat organizațional important, atât la nivel individual, cât și la nivel de grup (figura 1.4).



**Figura 1.4. Relația dintre cultura organizațională-angajamentul organizațional și performanțele companiei**

*Sursa: adaptată după Xiaoming, C., Junchen, X. A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance. În: International Journal of Business Administration. 2012, nr. 3(2), p.37. ISSN 1923-4007*

În companiile cu un nivel înalt al angajamentului organizațional, este redus nivelul absenteismului, fluctuației de personal, iar productivitatea angajaților, nivelul lor de creativitate, precum și satisfacția clienților se majorează. Atunci când personalul este implicat, el lucrează cu un randament sporit și este mândru de locurile de muncă ale membrilor săi și de compania din care fac parte.

În timp ce, într-o organizație unde există un nivel scăzut de angajament, personalul poate conveni și adera public la decizii, dar în particular să le ignore, fără a manifesta vreo preocupare față de atingerea scopurilor echipei și companiei în ansamblu. După Lok și Crowford (2004), lipsa unui angajament organizațional sporit duce la apariția dorinței de a părăsi locul de muncă. Însă, chiar și în cazul când această oportunitate nu este validată, persoana emoțional și mintal se îndepărtează de la interesele organizației.

Un atașament puternic față de companie este foarte valoros când angajații conștientizează că aceasta este esențială în obținerea succesului organizației sau când se solicită un nivel înalt de motivare. Angajamentul sporit va majora retenția, va diminua costurile aferente unei noi recrutări și pregătiri de personal.

Prezintă importanță faptul că numai prin angajamentul organizațional este posibil de dezvoltat, în cadrul firmei, comportamentul civic organizațional. După Grama și Botone (2014), conceptul de „comportament civic organizațional” include aspecte, precum loialitatea organizațională, cooperarea, altruismul, conștiinciozitatea. Ajutorul acordat colegului de serviciu, când acesta are nevoie, refuzul unui job mult mai atractiv, oferit de o firmă concurentă organizației, unde se lucrează în prezent, participarea la cursuri în afara orelor de program sau documentarea suplimentară despre activitățile desfășurate la locul de muncă – toate acestea reprezintă tipuri de comportamente care susțin funcționarea eficientă a organizației, dar care nu sunt prevăzute în fișa postului sau contractul individual de muncă.

Printre primele definiții, se înscrie și cea oferită de Becker în 1960 (apud Prodan și Aruștei, 2015), care susține că angajamentul organizațional reprezintă acea disponibilitate a individului de a se implica /angaja, în mod consistent și continuu, în activitățile organizației. Totuși, definiția considerată a fi cea mai reprezentativă pentru acest concept este cea propusă de Porter et al. (1974) (apud Prodan, Aruștei, 2015), în care

angajamentul organizațional reprezintă „puterea cu care un individ se identifică și se implică într-o organizație anume” și este caracterizat de trei factori: „credința în și acceptarea obiectivelor și valorilor organizației; disponibilitatea de a depune efort; dorință puternică de a rămâne membru al organizației”.

Un model ce înglobează studiile efectuate anterior aparține lui Meyer și Allen (1991), care deosebesc trei tipuri de angajament organizațional: afectiv, normativ și de continuitate.

**Angajamentul afectiv** descrie atașamentul emoțional al persoanelor față de organizație. Acesta se manifestă printr-o implicare mai activă în activitățile realizate de companie, identificarea cu organizația și resimțirea unei satisfacții de la faptul că aparțin organizației respective.

**Angajamentul normativ** apare în urma sentimentului de responsabilitate și loialitate față de companie. Pornind de la sistemul propriu de valori și credințe, angajatul se simte obligat să rămână în interiorul companiei. Conform autorilor acestui model, angajamentul normativ crește, dacă compania efectuează anumite cheltuieli în avans: training-uri, plățirea studiilor etc. Măsura în care organizația depășește așteptările angajaților afectează direct sentimentul lor de obligativitate. Însă, acest sentiment va dura până când personalul va considera că a rambursat cheltuielile efectuate.

**Angajamentul de continuitate** se formează în baza percepției costului plecării din cadrul organizației. Pe parcursul activității sale în cadrul companiei, fiecare angajat a investit timp, efort, anumite abilități, care însă pierd din valoarea lor, dacă salariatul părăsește organizația, deoarece nu pot fi transferate în altă companie. Persoana continuă să rămână angajată, deoarece nu are o altă ofertă de muncă corespunzătoare.

Dintre cele trei tipuri de angajament, Prodan și Aruștei, 2015, presupun că cel afectiv este cel care contribuie cel mai mult la performanța organizațională, deși, pentru fiecare angajat, contează și celelalte tipuri de angajament, însă la un nivel mai redus.

E necesar de menționat că prezintă importanță mare specificul companiei. Spre exemplu, în cercetarea sa, Ladelsky (2014) recomandă ca organizațiile din domeniul IT să investească în consolidarea angajamentului normativ al angajaților față de organizație, întrucât s-a constatat că aceasta reduce fluctuația voluntară de personal.

### **1.3.2.2. Factorii determinanți ai angajamentului organizațional**

Nivelul angajamentului organizațional este direct influențat de poziția ocupată de persoană în structura organizațională, vechimea ei în muncă în cadrul companiei respective, de vârsta ei, precum și de măsura în care personalul se identifică cu valorile promovate în cadrul companiei și congruența dintre valorile la locul de muncă și valorile angajatului.

În scopul identificării factorilor determinanți pentru fiecare tip de angajament organizațional, prezintă importanță sinteza efectuată de Meyer și Allen (1991):

- în cazul angajamentului afectiv, contează: caracteristicile personale, caracteristicile postului, experiențele în muncă, structura organizatorică, stilul de management;
- în cazul angajamentului normativ contează: experiența individuală resimțită de individ dinaintea, cât și după intrarea în organizație, politica companiei cu privire la resursele umane;
- în cazul angajamentului de continuitate contează: magnitudinea și numărul investițiilor individuale realizate, lipsa alternativelor.

După Eisenberger et al., 1986 (apud Prodan și Aruștei, 2015), angajamentul organizațional este puternic corelat cu sprijinul organizațional perceput de către angajați, legătura fiind mediată de satisfacția la locul de muncă.

Angajamentul salariaților nu este echivalent cu nivelul satisfacției în muncă al angajaților. Primul se referă la o atitudine resimțită de individ față de compania în care activează, iar satisfacția în muncă redă atitudinea față de munca realizată.

În ceea ce privește relația dintre aceste două variabile, prezintă interes studiul realizat de Leite et al. (2014), care a constatat că satisfacția în muncă este un antecedent al angajamentului organizațional, și nu un efect al acestei atitudini. Analizând particularitățile legăturii dintre acești indicatori, autorii studiului consideră că satisfacția obținută în urma remunerării nu provoacă un angajament organizațional, în timp ce satisfacția obținută în urma relațiilor interpersonale, în cadrul colectivului de muncă, exercită o anumită influență asupra angajamentului organizațional.

Analizând sursele factorilor determinanți ai angajamentului organizațional, se evidențiază următoarele:

- 1) *factorul personal* (așteptările în vederea locului de muncă, caracteristicile individuale, cunoștințele, abilitățile, experiența în cadrul companiei date);
- 2) *factorul organizațional* (stilul de management, caracteristicile postului ocupat, valorile și credințele organizaționale, justiția organizațională);
- 3) *factorul non-organizațional* (disponibilitatea locurilor de muncă alternative).

Sinteza studiilor, cu privire la influența factorilor personali, efectuată de către Comșa, Rughiniș și Tufiș (2008) au evidențiat următoarele relații:

- Cel mai adesea genul nu pare să aibă o influență asupra angajamentului organizațional;
- Angajamentul organizațional crește, în general, cu vârsta, cel mai probabil și datorită unei satisfacții mai mari față de locul de muncă (venit mai mare, avansare, poziție de conducere, alte beneficii), dar creșterea este mică;
- Studiile arată că angajamentul scade ușor odată cu nivelul de educație sau că nu există o relație semnificativă statistică între cele două. Explicația pentru asocierea cu tentă ușor negativă constă în faptul că persoanele cu un nivel de studii mai avansat au mai multe opțiuni, dintre care să aleagă un loc de muncă, iar probabilitatea ca ele să se stabilească într-o anumită companie/loc de muncă este mai mică.
- Angajamentul crește ușor odată cu vechimea în organizație și cu competența personală percepută;
- Angajații situați pe poziții inferioare au un nivel de angajament mai redus, comparativ cu cei de pe poziții superioare.

Astfel, organizațiile, care râvnesc spre un nivel înalt al angajamentului organizațional, trebuie să conștientizeze că rolul major îi revine anume factorului organizațional. Managementul eficient este axat pe dezvoltarea unui angajament sporit, în timp ce managementul neeficient distruge angajamentul organizațional.

Diverse studii au avut drept scop identificarea factorilor din cadrul organizațional, ce pot contribui la majorarea angajamentului organiza-

țional. Printre ele se numără leadershipul, cultura organizațională, cultura națională (Lok și Crawford, 2004).

Mai multe studii susțin importanța culturii organizaționale pentru angajamentul organizațional. De exemplu, Brewer, 1993 (apud Xiaoming și Junchen, 2012), consideră că un mediu birocratic, deseori, rezultă printr-un angajament negativ, în timp ce un mediu de lucru de încurajare se va solda cu creșterea angajamentului și implicării manifestate de angajați. De asemenea, în lucrările sale, Denison, 1984, stabilește o relație pozitivă între cultura axată pe implicarea activă a angajaților și performanța organizațională (Xiaoming și Junchen, 2012).

Dezvoltarea unei culturi organizaționale adecvate trebuie să constituie un imperativ pentru organizațiile ce se află în căutarea avantajelor competitive. La fel, în studiile lor, cercetătorii au ajuns la concluzia conform căreia cultura organizațională este parțial responsabilă pentru intențiile angajaților de a-și schimba locul de muncă (Ladelsky, 2014).

Bazându-se pe simbioza dintre cultura și angajamentul organizațional, O'Reilly (1989) identifică trei etape ale procesului de dezvoltare a angajamentului: conformitate, identificare și internalizare. În prima fază, cea de conformitate, persoana acceptă influența altora, în mare parte, pentru a obține ceva de la ei, spre exemplu, remunerare. În cadrul etapei a doua, de identificare, persoana acceptă influența pentru a menține un anumit nivel de satisfacție. Oamenii se simt mândri că aparțin unei organizații. La etapa finală a angajamentului, care reprezintă internalizarea, individul tratează valorile organizației drept motivație intrinsecă și le consideră congruente cu valorile personale (O'Reilly, 1989).

Modificarea culturii organizaționale reprezintă factorul-cheie în crearea angajamentului organizațional, care, la rândul său, va contribui la adaptarea organizațiilor moderne la mediul extern, care se caracterizează printr-o turbulență sporită (Kavita, 2007).

Majorarea angajamentului organizațional poate fi realizat doar prin modificarea culturii organizaționale, care, la rândul său, trebuie privită ca o parte a unei transformări complete. În acest caz, este nevoie de o pregătire specială a liderilor în vederea managementului schimbării culturale.

## Capitolul II

# CONȚINUTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE

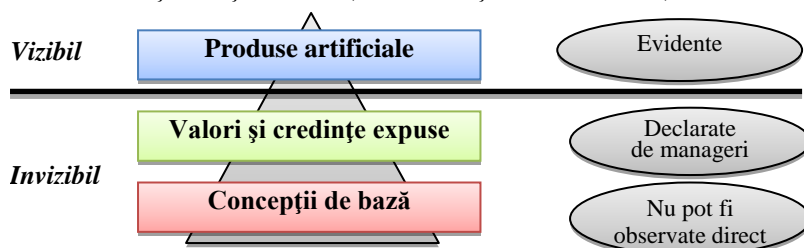
### 2.1. COMPONENTELE CULTURII ORGANIZAȚIONALE ȘI FORMELE EI DE MANIFESTARE

#### 2.1.1. Modalitățile de exprimare ale culturii organizaționale

Majoritatea elementelor, ce caracterizează firma, presupun anumite forme de manifestare, care sunt vizibile, iar sesizarea și perceperea lor nu constituie probleme deosebite. Cultura organizațională nu face parte din această categorie. De aici survine și dificultatea identificării, înțelegerii și utilizării în calitate de instrument managerial.

Din cauza că formele de manifestare a culturii organizaționale sunt, în mare parte, intangibile, mai puțin vizibile, înșiși specialiștii în domeniu le percep frecvent parțial diferit.

Pornind de la analiza empirică a unor culturi organizaționale, Schein (2004, p.25) propune segmentarea acestui concept în trei niveluri, în funcție de gradul în care fenomenul cultural este vizibil pentru un observator extern. Cele trei niveluri variază de la produse culturale, care pot fi observate cu ochiul liber, chiar și fără a intra în contact cu organizația (de exemplu, sediul organizației, logo-ul acesteia), până la prezumții, care nu pot fi cunoscute decât de membrii organizației și care definesc însăși esența culturii (Moldovan și Macarie, 2016).



**Figura 2.1. Nivelurile culturii organizaționale**

*Sursa: Adaptare după Schein, E. H. Organizational culture and leadership. Third edition, United States of America: Jossey-Bass A Wiley Imprint. 2004. p.25.*



Partea cea mai vizibilă și mai flexibilă față de schimbări o constituie produsele artificiale sau artefactele, care au menirea de a transmite mesaje culturale. Dintre produsele artificiale, fac parte produsele artificiale fizice, produsele de comportament, produsele verbale, eroii, actorii.

Partea invizibilă a culturii, dar care deține rolul primordial în constituirea și promovarea culturii concrete, constă din următoarele două niveluri și se concretizează prin concepțiile de bază și valorile promovate de grupul care deține puterea în cadrul organizației.

Astfel, elementele „web”-ului cultural al organizației sunt: rituurile, povestirile, practicile, simbolurile, sistemele de control, structurile puterii și structura formală a organizației, în centrul lor situându-se paradigma acesteia (Cârnu și Boncea, 2010).

### ***2.1.2. Concepțiile de bază***

Deseori, în literatura de specialitate, cultura organizațională este asociată cu un aisberg. Această analogie se bazează pe faptul că partea ghețarului, care se află la suprafața apei, este cu mult mai mică decât partea invizibilă. La fel, și cultura organizațională, este influențată, în mod decisiv, de către componentele invizibile, în cadrul cărora prevalează, după importanță, concepțiile de bază (fundamente, prezumții de bază, paradigma). Anume, ele fundamentează și promovează în organizație valori cu rădăcini adânci și, adesea, neconștientizate de către angajați.

**Concepțiile de bază** constau din principiile înaintate de conducerea de nivel superior. Ele sunt exprimate prin păreri de la sine înțelese, pe care managerii le au despre ei ca indivizi, despre alții și despre firmă, ca entitate și despre lume, în general. Concepțiile de bază stau la temelia culturii și toate componentele ei se dezvoltă și se consolidează ca urmare a promovării și a menținerii lor.

Exemplul firmei Hewlett-Packard, companie de excelență, este edificator din punctul de vedere al rolului concepțiilor de bază asupra performanțelor. Se consideră astfel că: oamenii sunt creatori, ei trebuie informați și implicați în afacerile firmei. Una din concepțiile de bază

referitoare la personal este „de a-i ajuta să participe la succesul companiei, pe care ei l-au făcut posibil” (Zorlețan et al., 1996).

Moldovan și Macarie (2016, p.128) consideră că cultura organizațională este influențată, în mod direct, de deciziile și acțiunile liderilor la un nivel aproape subconștient (la nivelul concepțiilor de bază) prin sugerarea căilor și modalităților de acțiune presupuse a fi corecte și adecvate contextului. Deoarece aceste concepții sunt considerate ca date, ele, rareori, sunt puse la îndoială atâta timp cât puterea și autoritatea sunt deținute de un anumit grup sau de o persoană.

Astfel, sursa de origine a culturii organizaționale, de obicei, reflectă viziunea fondatorilor (Robbins și Coulter, 2012). Fondatorii companiei nu sunt constrânși de obiceiurile și abordările anterioare și pot pune bazele unei culturi noi prin promovarea viziunii proprii asupra a ceea ce doresc ca organizația să fie. De asemenea, dimensiunea redusă a organizațiilor noi, facilitează instilarea acestei viziuni printre membrii organizației.

Odată ce cultura este formată, totuși, anumite practici organizaționale sunt necesare pentru menținerea acesteia. De exemplu, în timpul procesului de selecție a angajaților, managerii, de obicei, evaluează candidații pentru locuri de muncă nu numai pe baza cerințelor locului de muncă, ci și cât de bine s-ar încadra în organizație. În același timp, candidații aflați în organizație se informează despre organizație și determină dacă se simt confortabil cu ceea ce observă. În cele din urmă, organizațiile îi ajută pe angajați să se adapteze culturii prin *socializare*, un proces care are scopul de a oferi un suport pentru noii angajați în familiarizarea cu modelele de comportament considerate corecte în companie.

De exemplu, noii angajați din magazinele Starbucks sunt implicați timp de 24 de ore într-un program de formare intensivă, ceea ce îi ajută să devină consultanți pentru fabricarea berii (baristas). Ei învață despre filosofia companiei, limbajul companiei și cum să ajute clienții să ia decizii privind produsele oferite de companie. Un beneficiu al socializării constă în faptul că angajații asimilează cultura organizației și sunt entuziasmați de relațiile cu clienții (Robbins și Coulter, 2012).

Un alt avantaj al procesului de socializare denotă că minimizează șansa ca noii angajați, care nu sunt familiarizați cu cultura organizației, să perturbe credințele și obiceiurile existente.

Modificarea fundamentală a culturii este posibilă numai în cazul schimbării concepțiilor de bază, însă, când, ele rămân neschimbate, schimbările realizate în cadrul celorlalte componente ale culturii sunt doar superficiale.

### ***2.1.3. Valorile, credințele și normele de comportament***

Orice grup are tendința de a da naștere unor valori, credințe și norme colective, care nu sunt întotdeauna explicite. Valorile, ca și componente ale culturii, reprezintă standarde prin care este evaluată importanța fiecărui lucru din societate (Onea, 2005). Ele sunt învățate în cultura în care individul a crescut, fiind „ghiduri” ale comportamentului său. În așa mod, grupurile constituite în cadrul organizațiilor își modelează o concepție asupra lumii, care le permite membrilor lor să înțeleagă și să interpreteze ceea ce se petrece în orice moment.

**Valorile** sunt preferințele sau atitudinile colective, care se impun membrilor organizației. Acestea tind să influențeze atitudinile și comportamentul și se dezvoltă ca urmare a experiențelor și învățării. Valorile pot proveni fie din mediul social – ca atitudini generale promovate de cultura națională, spre exemplu, față de muncă, onoare etc., - sau din experiența angajaților și, mai ales, a managerilor. Valorile sunt promovate de elita culturală – grupul care deține puterea și autoritatea – fiind percepute atât în interiorul, cât și în afară ca idealuri generale, standarde sau păcate ale organizației.

După opinia lui Nica (2008, p.3), valorile sunt definite ca fiind concepții sau maniere de interpretare a ceea ce este bine, adevărat sau de dorit pentru o organizație. Ca urmare a valorilor promovate de manageri și asumate, mai mult sau mai puțin, de către angajați, pot fi reliefate două dimensiuni: una preferată, dezirabilă și una nedorită.

Spre exemplu, în organizațiile cu un management autoritar, sunt promovate valori ca: disciplina, rigoarea, respectul datorat funcției, supunerea. Aceste valori sunt statuate prin norme comportamentale,

cum ar fi: centralizarea deciziei, control riguros, comunicare oficială, ierarhie formală. În organizațiile care practică managementul participativ, sunt promovate valori, precum: acceptarea noului, creativitatea, inovarea. Susținerea acestor valori se realizează prin autonomia individului, încredere în subordonați, comunicări directe și neoficiale, nerespectarea nivelurilor ierarhice în adoptarea deciziilor (Macarie et al., 2011).

**Credințele** – se exprimă, de regulă, prin păreri generale privind funcționarea mediului în care evoluează grupul. Spre exemplu, ideea că un grup, odată constituit, este mai puternic ca un individ izolat și că șansele lui de a se descurca în situații dificile în cooperare cu grupul sunt mult mai mari constituie o credință.

**Normele** – sunt reguli specifice de comportament, care se aplică tuturor membrilor organizației. Ele derivă din valori și credințe. Szumal, 1998, citat de Yauch și Steudel (2003, p. 465) evidențiază că normele comportamentale reprezintă modalități prin care membrii organizației se așteaptă să acționeze pentru a „corespunde” sau a „supraviețui” în cadrul organizațional.

Nica (2008, p. 2) specifică faptul că din punctul de vedere al constanței aplicării zilnice, oamenii tind să fie mai sensibili la norme decât la valori. Valorile sunt principii mai generale și adesea este nevoie ca acestea să fie interpretate pentru a le aplica la situații specifice. În timp ce normele sunt instrumente clare care ghidează interacțiunea organizațională, valorile servesc la alegerea modelelor alternative de acțiune. Autorul consideră că valorile și normele sunt promovate prin formare profesională și prin orientare concretă.

De fapt, există două categorii de norme: formale și informale. Prima, cea mai cunoscută, este reprezentată de *normele formale*, implementate prin reglementări oficiale de natură organizatorică: regulamentul de ordine interioară, instrucțiunile de funcții și posturi.

A doua categorie de norme comportamentale o constituie *normele informale*, care, deși nu sunt înscrise în niciun document, au o mare influență asupra comportamentului organizațional. Conturate pe parcursul unei perioade îndelungate, normele informale stabilesc modul de comportare în diferite situații.

*Tabelul 2.1*

**Exemple de norme organizaționale**

<b>Pachetul de norme</b>	<b>Norme pozitive care indică:</b>	<b>Norme negative care indică:</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Performanța/perfecțiunea organizației</b>	O orientare a firmei spre succes.	O acceptare a etalonului „merge și așa”.
<b>Mândria organizațională și personală</b>	Problemele firmei sunt și problemele noastre.	O concepție de tipul: „De ce să-mi pese ? Treaba mea este aici să muncesc”.
<b>Conducerea și supravegherea</b>	Preocuparea față de oameni și față de nivelul producției, a conducătorilor, a șefilor de echipă, care acționează în sprijinul subordonaților și stabilesc standardele.	O concepție a conducătorilor și a șefilor de echipă, conform căreia rolul primar este de controlori și de vâtafi ai subordonaților.
<b>Munca în echipă și subordonarea</b>	O circulație, în dublu sens, a informației, oamenii fac tot ce este posibil ca să-și aducă o contribuție la producție.	Existența unor conflicte distructive și a unei atmosfere de competiție inutilă între indivizi, grupuri sau manageri.
<b>Relațiile între colegi și asociați</b>	Tendința ca toata lumea să fie tratată cu respect și demnitate și relațiile dintre firmă și angajați să fie satisfăcătoare și reciproc avantajoase .	O concepție că angajații și liderii ar avea interese separate și preocupări scăzute unii față de ceilalți.
<b>Relațiile cu beneficiarii și clienții</b>	Satisfacerea cerințelor clientului reprezintă cheia succesului personal al liderului și al organizației.	O concepție, conform căreia clientul este privit ca o povară inevitabilă.
<b>Cinstea și siguranța muncii</b>	Seriozitate în muncă, abordarea regulilor de siguranța muncii, oamenii prețuind propria lor integritate și pe a colegilor.	Nepăsare și necinste în privința banilor sau a bunurilor firmei, neglijența în respectarea sau aplicarea regulilor de siguranță a muncii.

### Continuarea tabelului 2.1

1	2	3
<b>Instruirea și dezvoltarea</b>	Instruirea și dezvoltarea sunt considerate ca parte integrantă a activității firmei, nefiind limitată la niște programe separate și formale.	Instruirea este considerată ca neimportantă și slab corelată cu activitățile profesionale curente.
<b>Inovarea și schimbarea</b>	Dorința oamenilor de a adopta abordări relativ noi și inovatoare în problemele lor profesionale.	Suspiciune, neîncredere nejustificate față de schimbările și modalitățile de acțiune.
<b>Rentabilitatea și eficiența, corolar al conglomeratului de norme</b>	Recunoașterea angajaților că există o corelație între profit și propria lor bunăstare.	Neglijarea sau ignorarea oportunităților de a economisi sau de a obține o creștere a volumului vânzărilor.

*Sursa: Barțaș P., Rotaru S. Cultura organizațională și eficiența unei firme. În: Analele Universității Constantin Brâncuși, Tg. Jiu, Seria Economie. 2007, nr. 1, pp. 301-306. ISSN 2344-3685*

În activitatea curentă a firmei, normele formale și cele informale se întrepătrund, condiționând, în mare măsură, conținutul și modul de derulare a comportamentelor organizaționale predominante la nivelul organizației. Astfel, firmele cu culturi conservatoare promovează drept valori disciplina, obediența, menținerea tradițiilor. Normele prin care se statuează aceste valori sunt centralizarea deciziei, ierarhia strictă, comunicarea oficială, respingerea ideilor și propunerilor subordonaților.

#### 2.1.4. Produsele artificiale

**Produsele artificiale** (simbolurile sau artefactele) constituie prima componentă a culturii organizaționale, cu care noul venit intră în relație directă și își creează prima impresie raportată la cultura companiei date. Atributul de „artificial” este folosit pentru a delimita de produsele sau serviciile ce fac obiectul de activitate al fiecărei organizații, indicând

faptul că ele se formează pe parcursul activității întreprinderii, nefiind scopul funcționării, ci pentru a o completa.

Categoria de produse artificiale cuprinde o multitudine de elemente extrem de diferite, cum ar fi: produse artificiale fizice, produse artificiale de comportament (practici, ritualuri, ceremonii), produse artificiale verbale (slogan, limbaje, povestiri, mituri), eroi și actori.

În literatura de specialitate, produsele artificiale mai sunt denumite simboluri, deoarece reprezintă un concept folosit pentru reprezentarea unei idei. Într-un anumit sens, ceremoniile, istorioarele, sloganurile, ritualurile și eroii sunt toate simboluri. Toate aceste aspecte simbolizează valorile profunde ale organizației (Androniceanu, 2006), iar prin intermediul lor angajații "învață" cultura unei organizații (Robbins și Coulter, 2012).

#### ***2.1.4.1. Produsele artificiale fizice***

**Produsele artificiale fizice**, în calitate de componente majore ale culturii organizaționale, oferă semnificații sau înțelesuri comune asupra unor elemente organizaționale de interes de grup. Ele sunt componentele cele mai vizibile și mai tangibile ale culturii organizaționale.

În ele, sunt cuprinse: dimensiunea și arhitectura clădirilor administrative și de producție; amplasarea și mobilierul birourilor, amenajarea spațiilor deschise; facilități pentru crearea confortului (biblioteci, săli de sport, cabinete medicale, ospătării), denumirea companiei și logoul ei. Unele dintre componente, care sunt considerate ca aparținând strict concepției individului – cum ar fi vestimentația sau automobilele – în realitate, tot sunt impuse de cultura organizațională a întreprinderii.

Produsele artificiale fizice transmit și consolidează unele mesaje culturale. Astfel, se transmit sensuri ce relevă filosofia și valorile, idealurile, credințele sau așteptările partajate de salariații organizației. De exemplu, un decor sobru, în care apar podelele de ciment sau gresie, ferestre și mobilier metalic și de sticlă, vestimentație în care predomină halatul de lucru sau salopeta, indică orientarea spre muncă și poate fi des întâlnit în organizațiile cu profil industrial, agricol, de construcții, dar și în unele firme ce prestează servicii. La polul opus, se situează birourile spațioase cu mobilă pretențioasă, cu draperii și covoare, decor vizibil în

organizații guvernamentale, bănci, firme de succes reflectă accentul pus pe prestigiu (Zorlețan et al., 1996).

Concepția separării conducerii de execuție și a rezervării unei poziții privilegiate managerilor este reflectată nu numai prin situarea clădirilor administrative la distanțe, deseori, apreciabile față de halele de producție, ci și prin faptul că biroul directorului general sau birourile directorilor executivi nu vor fi niciodată plasate la etajul patru al unei clădiri lipsite de ascensor.

O valoare simbolică aparte o prezintă modul de amenajare, mobila, tablourile etc., folosite în organizație. Dotarea sălii de ședință cu masă rotundă sau ovală sugerează ideea de participare, de acțiune în grup. Folosirea de către directorul general a unui birou imens și/sau a unui fotoliu impunător indică acceptul pe ierarhie, o viziune autocratică asupra managementului. La fel, o încăpere în care tronează un birou masiv prelungit prin clasică masă dreptunghiulară, creează o barieră psihică între manageri și subalterni, des întâlnită în culturile bazate pe autoritate. Dimpotrivă, un birou plasat paralel cu una din laturile camerei desființează barierele și exprimă o cultură caracterizată prin munca în echipă și egalitate (Zorlețan et al., 1996).

Un simbol îl poate constitui însăși denumirea organizației. Prin intermediul denumirii, se transmit mesaje culturale de natură să contribuie la formarea unei imagini pozitive sau negative. Numele, însoțite de sigle, devin simboluri de identificare, pentru care firmele sunt dispuse să cheltuiască sume importante. Literatura citează, spre exemplu, cazul companiei Bell System care, în anul 1980, și-a propus schimbarea culturii organizaționale. Între numeroasele modificări a fost inclusă și schimbarea denumirii în AT&T – American Telephon and Telegraph. Cheltuielile ce țin de schimbarea numelui și a siglei, de pe cele 9500 de clădiri, s-au ridicat la peste 20 de milioane de dolari. Numai pentru înscrierea noii denumiri și a siglei pe vagoanele, camioanele și mașinile companiei s-au cheltuit peste un milion de dolari. Ziarul Wall Street, care a publicat aceste cifre, în anul 1983, aprecia că acestea au fost doar o parte din cheltuielile făcute de firmă pentru promovarea noilor simboluri ale culturii organizaționale (Zorlețan et al., 1996).

Denumirea firmei formează la consumatori o atitudine specială față de ea, de aceea, nu se recomandă schimbarea ei fără un motiv serios.



### **2.1.4.2. Produsele artificiale de comportament**

Sunt componentele culturale, care provoacă anumite evenimente, manifestări și comportamente organizate de grupuri în interiorul și în afara organizației. Ele au la bază obișnuințele, tradițiile, regulile nescrise ale organizației.

În ansamblul lor, produsele artificiale de comportament, din cadrul organizației, pot fi sistematizate în practici, ritualuri și ceremonii. Acestea conțin evenimente, care se repetă într-o perioadă mai îndelungată de timp. În același timp, ele permit manifestarea consensului, a nevoii de apartenență la grup și de securitate. Prin intermediul ritualurilor și ceremoniilor, se programează anumite evenimente și modul lor de derulare, promovându-se astfel valori și comportamente majore din cadrul organizației, fiind, în același timp, purtătoare de simboluri prin a căror decodificare se comunică anumite mesaje.

**Practicile** constituie moduri comune de comportament ale membrilor organizației în relațiile cu ceilalți, dezbătând „felul în care lucrurile se fac aici” (Cârnu și Boncea, 2010).

Valorile specifice ale unei organizații ar trebui să fie urmate de practici corespunzătoare, care se consolidează prin anumite criterii și politici de promovare, astfel, încât acestea să devină parte a vieții cotidiene a organizației. De exemplu, dacă cultura unei instituții este „plată”, noii membri ai colectivului ar trebui încurajați să se comporte în discuții fără teamă sau repercusiuni negative (Belias și Koustelios, 2014).

**Ritualul** reprezintă un set de acțiuni planificate, cu un conținut prin care se dă expresie anumitor valori organizaționale. De exemplu, ritualul de soluționare a conflictului, de promovare a angajatului, programul introductiv pentru noi-veniți etc.

Cârnu și Boncea (2010), consideră că ritualurile din viața organizațională pot semnala importanța lucrurilor pe scara de valori, în care cred oamenii din organizație. După părerea lor, ritualurile ar fi programele de formare, evaluările și promovările, desfășurarea de reuniuni și întâlniri, negocierea și acceptarea opiniilor.

Fiecare dintre ritualuri servește atingerii anumitor scopuri importante pentru organizație. Astfel, ritualul de recunoaștere a performanțelor (modul de acordare a recompenselor pentru anumite performanțe)

își propune să încurajeze eforturile și performanțele individuale și/sau de grup, demonstrând că salariații pot obține performanțe și că acestea vor fi răsplătite.

După autorii Trice și Beyer (1984), se poate structura următoarea tipologie a ritualurilor:

- ritualuri de trecere (marchează o modificare a poziției sau statutului unei persoane (promovări, numiri pe funcție);
- ritualuri de degradare (pierderea unor posturi, a unui statut);
- ritualuri de recunoaștere (modalități de recunoaștere a realizărilor salariaților);
- ritualuri de reînnoire (schimbări ale proceselor din cadrul organizației);
- ritualuri de integrare (inițiază și dezvoltă sentimentul de afiliere la scopul comun);
- ritualuri de reducere a conflictelor (modalități de control și rezolvare a conflictelor interne).

Fiecare ritual are un rol bine stabilit. De exemplu, ritualul de trecere facilitează tranziția angajatului într-un nou rol social. Riturile de degradare motivează negativ angajații și, dimpotrivă, ritualul de recunoaștere creează identități sociale mai puternice și amplifică statutul angajatului. Riturile de reînnoire reflectă instruirea și dezvoltarea activităților, care îmbunătățesc funcționarea organizației. Cel de integrare creează legături comune și sentimente pozitive între angajați, argumentând, în același timp, angajamentul luat față de organizație, iar ritualul de reducere a conflictelor asigură diminuarea sau chiar eliminarea evenimentelor divergente și întărește coeziunea echipei (Androniceanu, 2006).

O mare parte dintre ritualuri se finalizează într-un cadru festiv, prin ceremonii.

**Ceremonia** reprezintă un montaj artistic de grup mai mult sau mai puțin informal, al cărui mod de desfășurare s-a conturat în timp și care își propune să sublinieze și să promoveze anumite valori organizaționale. De exemplu, celebrarea unor evenimente sociale importante (Anul Nou, aniversarea firmei), sărbătorirea unor evenimente personale ale salariaților (promovarea în post, sărbătorirea onomasticilor, căsătorie, pensionare etc.).

Nu toți membrii organizației aderă automat la comportamentele cerute de ritualuri. Unii dintre ei refuză participarea la asemenea manifestări, pe care le consideră ca fiind bazate pe mimetism, un fel de fătărnicie. Aceștia își asumă însă riscul de a fi neglijați de membrii colectivului, care consideră că regulile organizației sunt obligatorii pentru toți.

#### ***2.1.4.3. Produsele artificiale verbale***

Produsele artificiale verbale cuprind limbaje, sloganuri, povestiri și mituri, legende. Ele, de asemenea, constituie tehnici de influențare a culturii organizaționale. După Năstase (2002, p.76), istoria și tradiția reprezintă un factor puternic de modelare a culturii organizaționale. Membrii grupului își amintesc și evocă o serie de evenimente din trecut, ce transmit mesaje simbolice atât pentru ei, cât și pentru noii veniți.

**Limbajul** constituie comunicarea, iar aceasta se reduce, în ultimă instanță, la un schimb de mesaje cu o anumită semnificație. Într-o organizație, limbajul este alcătuit din cuvintele, frazele și expresiile tipice folosite de oameni pentru a se referi la ei, la alții, la evenimente sau la organizație, în ansamblu. Spre exemplu, la Disneyland, salariații sunt „gazde”, iar vizitatorii sunt „oaspeți”.

**Sloganul** relevă o frază, care exprimă, în mod succint, valoarea-cheie a organizației. Adesea, firmele cu o cultură puternică își elaborează și un imn propriu, pe care salariații îl cântă cu ocazia unor ceremonii.

În orice organizație, care are, deja, un anumit număr de ani de existență, cel puțin 3 ani – apare și se dezvoltă un folclor creat în jurul modelelor demne de urmat, care devin astfel eroi sau, dimpotrivă, în jurul unor persoane negative, izolate, nerecunoscute de grup.

Povestirile și miturile transmit, de la o generație la alta, fapte, întâmplări, situații de excepție. De regulă, acuratețea faptelor nu este deplină, dar aceasta nu prezintă o mare importanță. Important este faptul că ele exprimă și transmit valori esențiale ale organizației, onorează virtuțile și faptele eroilor, oferind exemple de urmat, în situații similare sau ambigue, pentru salariații săi.

**Povestirile** relatează o succesiune de evenimente desfășurate într-o organizație la un moment dat, ce au un sens simbolic prin abordarea și soluționarea diverselor situații cu un impact major pentru salariați și/sau organizație.

Povestirile se transmit, în mod repetat, ultima versiune adăugând, uneori, detalii noi mai mult sau mai puțin corecte. Tipic, povestirea descrie o situație organizațională, iar rezolvarea descrisă constituie o modalitate de a dezvolta anumite comportamente organizaționale.

**Miturile** reprezintă un tip de povestiri concretizate prin faptul că se referă, de regulă, la conducători de nivel superior ai firmei, situația relatată a avut loc cu mai mult timp în urmă, iar gradul său de repetare și acceptare de către salariați este foarte mare.

Celebră ca mit este situația relatată despre Thomas Watson jr. – acționar al IBM – care, dorind să viziteze o filială a organizației, este oprit de portar, deoarece nu purta ecusonul corespunzător. La baza acestui mit, stă principiul potrivit căruia regula este una pentru toți, indiferent de statut (Zorlețan et al., 1996).

Orice salariat de la Ford află, încă din prima zi, cum a distrus Ford prima mașină, pe care a construit-o pentru că una dintre portiere nu se închidea etanș (Nica și Iftimescu, 2014). Mesajul transmis noului angajat este acela că „nimic nu iese pe poarta fabricii, dacă nu este perfect”.

Miturile, cu nesfârșitele lor variante, se raportează la poziția organizației în:

- *versiunea pozitivă*, în care organizația apare ca bună, generoasă, responsabilă. Evenimentele negative sunt atribuite mediului extern, care devine singurul vinovat de eșec;
- *versiunea negativă*, în care organizația și mediul ei își schimbă rolurile. Organizația este rea, plină de deficiențe, generatoare de suferințe, responsabilă a eșecurilor; mediul aparține ca factor ce ar fi permis succesul.

Astfel, potrivit unei povestiri provenite de la firma „3M”, un muncitor a fost concediat, deoarece a continuat se lucreze la un nou produs, chiar și după ce șeful lui i-a spus să se oprească. În ciuda faptului că a fost concediat și lipsit de plată, individul a continuat să vină la întreprindere, urmărindu-și materializarea ideii, într-un birou nefolosit. În final, a fost reangajat și și-a dezvoltat ideea într-un produs cu un succes imens și, mai târziu, a fost promovat ca vicepreședinte al organizației. În acest caz, mitul poartă o valoare importantă privind cultura inovațională a firmei „3M” și perseverența individului, atunci când crede într-o idee (Ionescu, 1997).

J. Martin (1983) a identificat șapte categorii de mituri, grupate în trei mari teme principale:

1. *Tema generală a egalității-inegalității între membrii organizației.*

Prima temă cuprinde mitul umanității șefului (acesta admite unele abateri și îi ajută pe subordonați să se redreseze profesional sau chiar și familial), mitul deținătorului de putere (în care se abuzează de putere pentru cauze nobile sau pentru obținerea unui avantaj personal) și mitul ascensiunii sociale (autodidacții și angajații sânguincioși, care, deși pornesc de jos, ajung până în vârf).

2. *Tema securității-insecurității salariaților.*

În cea de-a doua temă, se regăsesc mituri referitoare la criteriile de disponibilizare a personalului, reacția șefului în momentul în care unul dintre subordonați greșește sau la gradul de echitate între beneficii și responsabilități.

3. *Tema situației de criză.*

Ultima temă presupune mituri, în care angajații sunt confrunțați cu situații de criză (este importantă aici atât reacția angajatului, cât și a organizației față de aceștia) (Macarie, 2011).

**Tabelul 2.2**

**Povestirile și miturile organizaționale**

<b>Nr. crt.</b>	<b>Întrebarea la care caută să dea răspuns</b>	<b>Valorile implicate care se contrapun</b>
1.	Ce trebuie să fac când un superior nu respectă regulile organizației?	Povestiri ce reflectă abordarea egalității/inegalității salariaților în firmă
2.	Cadrele de conducere sunt „oameni”?	
3.	Poate un salariat obișnuit să avanseze în vârful ierarhiei firmei?	
4.	Este probabil să fiu concediat?	Povestiri ce reflectă siguranța/nesiguranța salariaților în organizație
5.	Mă va ajuta organizația, dacă trebuie să plec din cadrul său?	
6.	Cum va reacționa șeful, dacă voi greși?	
7.	Cum se descurcă organizația când este confruntată cu dificultăți?	Povestiri ce au în vedere realizarea unui control intens sau absența acestuia

*Sursa: NICOLESCU, O. Cultura organizațională: modalități de manifestare. În: Tribuna economică, 1997, nr. 35. ISSN 1018-0451*

Miturile sunt importante pentru fiecare organizație datorită funcțiilor pe care le dețin, iar gestionarea acestora și a valorilor, pe care le promovează, ar trebui să reprezinte una din atribuțiile de bază ale managerului sau liderului.

În literatura de specialitate, sunt identificate patru funcții de bază ale miturilor și ale povestirilor (Macarie, 2011):

- *Funcția explicativă*, prin care acestea reconstituie și explică orice fenomen și găsesc rezolvarea oricărei probleme. Diferite practici și ritualuri ale organizației capătă sens cu ajutorul acestora.
- *Funcția sociologică* de unificare a credințelor, convingerilor și așteptărilor angajaților. Ele devin, astfel, un gaj pentru unitatea socială a organizației, ajută la crearea identității organizației și la autoidentificarea indivizilor ca membri ai organizației.
- *Funcția psihologică*, prin care se exprimă, în plan verbal, coerența și logica acțiunilor și ordinea în virtutea căreia funcționează organizația. Repetând, conștient sau inconștient, anumite narațiuni, în care binele învinge, miturile acționează ca ordonatori ai valorilor sociale.
- *Funcția antologică*, prin care se elimină angoasele angajaților ce țin de existența lor în cadrul organizației, prin explicarea cauzelor existenței și menținerii organizației. Mesajul transmis de multe mituri se referă la continuitatea și importanța organizației în societate (Ex: „dacă am supraviețuit pe piață până acum, vom supraviețui și de aici încolo, indiferent de greutățile sau obstacolele pe care le vom întâmpina”).

#### **2.1.4.4. Actori, eroi**

**Actorii** sunt personajele care au activat sau activează în cadrul firmei la un moment dat. În cadrul activității lor, unii se evidențiază prin anumite comportamente, situându-se în centrul atenției colectivului o anumită perioadă de timp. Cu roluri mai mult sau mai puțin importante, actorii organizației sunt, în general, destinați uitării. Ei sunt personajele centrale ale povestirilor organizaționale.

**Eroii** sunt indivizii, care, în virtutea personalității, acțiunilor sau aptitudinilor, intră în memoria colectivă a organizației. Eroii sunt figuri simbolice, ale căror fapte se remarcă în afara obișnuitului, dar nu prea mult. Ei demonstrează că drumul spre succes constă în calitățile oamenilor (Androniceanu, 2006). De regulă, sunt personajele centrale ale miturilor.

Apar ca eroi, în special, fondatorii unor firme de renume, de exemplu, Henry Ford, Harley Procter la Procter și Gamble, Walt Disney la Walt Disney Productions sau persoanele care au adus succesul unor organizații aflate în situații critice, spre exemplu, Li Iacoca. De asemenea, managerii care dețin carisma și promovează spiritul de lider, indivizi de excepție, care demonstrează competențe sau aptitudini ieșite din comun.

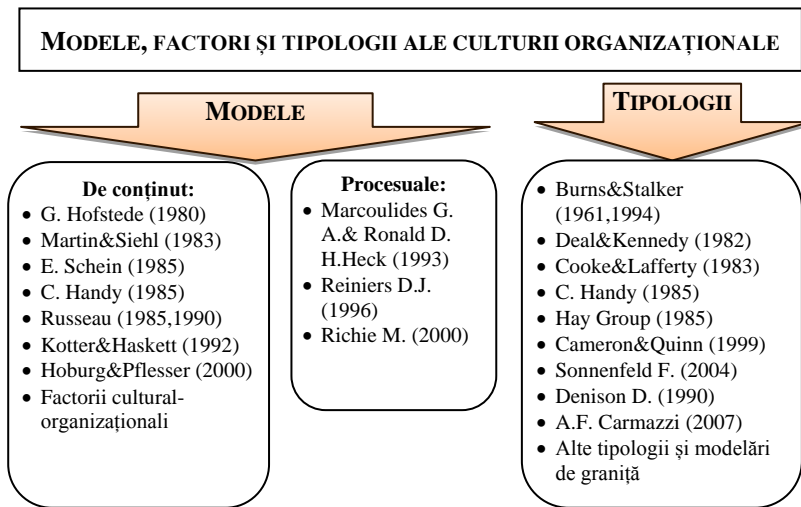
Exemple de asemenea eroi pot fi fruntașul comunist Stahanov (erou al productivității muncii în întreprinderile sovietice), Bill Gates (fondatorul Microsoft, care și-a început afacerea într-un garaj pe vremea studenției) sau Debbi Fields (fondatoarea firmei Mrs. Fields Cookies), care a început prin a vinde prăjituri făcute în casă și a ajuns la o cifră de afaceri de peste 100 de milioane de dolari în doar 10 ani) (Zorlențan et al., 1996). De asemenea, se pot constitui în eroi ai culturii organizaționale managerii sau liderii care preiau organizația în momente de criză și o duc pe culmile succesului (de obicei, aceștia promovează indivizi de excepție, spiritul inovator, căi mai rapide de comunicare, noi valori etc.) (Macarie, 2011).

## **2.2. MODELĂRI ALE CONȚINUTURILOR CULTURII ORGANIZAȚIONALE**

### ***2.2.1. Tipologii cultural-organizaționale***

Modelarea teoretică a conținuturilor a reprezentat prima preocupare de analiză în domeniul culturii organizaționale, dominând eforturile de cunoaștere prin organizarea (clasificarea, ierarhizarea, structurarea) conținuturilor cultural-organizaționale (Dumitrescu, 2012).

În figura 2.2, sunt trecute în revistă o parte din modelele, care s-au impus în decursul timpului.



**Figura 2.2. Modele, factori și tipologii ale culturii organizaționale**  
*Sursa: Dumitrescu, B. Cultura organizațională – între teoriile de conținut și procesuale, factori și tipologii. In: Psihologia Online [online]. 2012, p. 3 [citată 19.09.2017]. Disponibil: [http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A100\\_Cultura\\_organizationala.pdf](http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A100_Cultura_organizationala.pdf)*

Modelele de conținut s-au bazat pe o abordare descriptivă a conținuturilor culturii organizaționale, accentul fiind pus pe categorizare, ierarhizare și structurare, în timp ce modelele procesuale s-au axat pe analiza modului de constituire a culturii, de dezvoltare, schimbare și manifestare (Dumitrescu, 2012).

Astfel, pe parcursul dezvoltării științei manageriale, au fost propuse mai multe modele, care analizau cultura organizațională după diverse criterii (factori, dimensiuni). Practic, fiecare model de evaluare a culturii organizaționale, bazându-se pe anumite variabile, delimitează câteva tipuri de culturi. Unele tipologii au căpătat o răspândire largă, ulterior, fiind elaborat un instrumentar viabil, care poate fi utilizat la diagnosticarea particularităților culturii organizaționale.



Astfel, există numeroase clasificări ale culturii organizaționale. Prezentăm doar două tipuri principale, ele fiind mai ușor de identificat. E necesar de precizat că, în practică, tipurile date nu se vor găsi niciodată în formă pură, anumite compartimente ale organizației promovând subculturi diferite față de modelul cultural predominant al organizației.

### ***2.2.2.1. Clasificarea culturii organizaționale în dependență de contribuția la performanțele firmei***

Un prim criteriu de clasificare îl constituie contribuția la performanțele firmei, potrivit căreia se deosebesc:

#### ***1) Culturi puternice sau pozitive***

Acest tip de culturi se bazează pe credințe și valori răspândite pe larg în întreaga organizație, care influențează comportamentul angajaților. Cu cât salariiții acceptă mai mult valorile-cheie ale organizației, cu atât mai mare este încrederea lor în aceste valori și, ca atare, și cultura mai puternică.

Într-o cultură organizațională puternică, managerii și subalternii se comportă, iau decizii reieșind din stilul propriu al organizației. Aceasta îi permite întreprinderii să-și păstreze individualitatea și să se orienteze la realizarea unor performanțe înalte.

Însă, culturile puternice, în cazul când nu se modifică adecvat schimbărilor din mediu, pot conduce la unele probleme în gestiunea întreprinderii. De exemplu, misiunea și strategia organizației se pot schimba ca răspuns la presiunile externe, iar o cultură puternică ce a fost potrivită în cazul succesului din trecut poate să nu fie de ajutor în noua situație. Cultura puternică poate face întreprinderea rezistentă la schimbare și va distruge abilitatea de inovare a companiei.

#### ***2) Culturi slabe sau negative***

În culturile slabe, credințele și valorile sunt răspândite mai puțin în cadrul firmei. Astfel, deseori, ele sunt mai fragmentate și au un impact mai mic asupra membrilor organizației.

Culturile slabe pot să se întâlnească, de exemplu, în marile corporații. Se caracterizează prin concepții ce promovează birocrăția, centralizarea excesivă. Sistemul de valori este orientat spre interesele corpo-

ratiste, ignorând sau minimalizând interesele clienților, acționarilor sau ale personalului. Managerii frânează orice schimbare în cadrul organizației, în special, cele provenite din partea subordonaților.

Robbins și Coulter (2012, p.53) au evidențiat caracteristicile proprii culturilor slabe și puternice (tabelul 2.3).

*Tabelul 2.3*

**Culturile puternice versus slabe**

<b>Culturi puternice</b>	<b>Culturi slabe</b>
Valorile organizaționale sunt partajate pe larg	Valorile partajează doar un grup mic de persoane – de obicei, top-managerii
Cultura transmite mesaje consistente despre valorile cheie	Cultura transmite mesaje contradictorii cu privire la valorile-cheie
Majoritatea angajaților pot descrie povestiri și mituri despre istoria companiei și eroii săi	Angajații cunosc puțin despre istoria și eroii companiei
Este înalt nivelul angajamentului organizațional	Nivelul angajamentului organizațional este redus
Există o legătură strânsă între valorile promovate și comportamentul angajaților	Este redusă legătura dintre valorile promovate și comportamentul angajaților

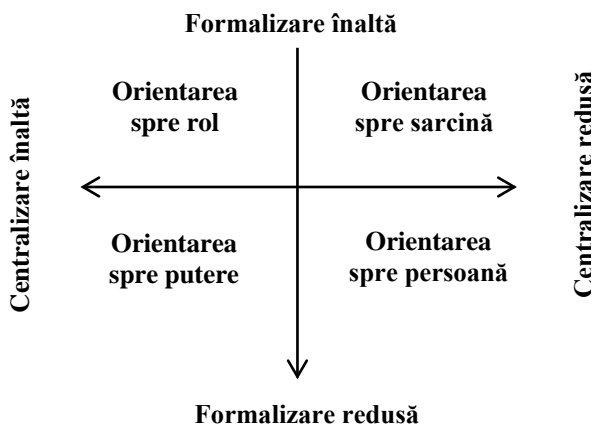
*Sursa: Robbins, S., Coulter, M. Management, 11th ed., Pearson Education. 2012. p.53. ISBN 978-0-13-216384-2*

O cultură puternică este utilă atunci când trebuie implementate idei cunoscute. Dacă se urmărește implementarea unei idei noi, un sistem cultural puternic poate cauza probleme, deoarece nimeni nu va dori să renunțe la siguranța oferită de un sistem cultural cu rădăcini puternice.

Strategia optimală pentru companiile, care doresc să dezvolte o cultură puternică, este orientarea spre o cultură ce încurajează adaptabilitatea la mediul extern prin inovare, și care acordă prioritate flexibilității mai mult decât stabilității valorilor și concepțiilor (Sorensen, 2002).

### 2.2.2.2. Clasificarea culturii organizaționale în funcție de specificul culturii organizaționale

Modelul lui Charles Handy, descris în cartea sa „Understanding organizations” (1985), propune o corelare cu patru „ideologii organizaționale”, identificate de Roger Harrison (1972): orientarea spre putere, orientarea spre rol, orientarea spre sarcină și orientarea spre persoană (sau de suport).



**Figura 2.3. Modelul Harrison (1972, 1987)**

*Sursa: adaptare după MAXIMINI, D. Organizational Culture Models.*

*In: The Scrum Culture. Management for Professionals [online].*

*Springer, 2015 [citat 8.04.2019]. ISBN 978-3-319-11827-7. Disponibil:*

*DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11827-7>*

Într-o publicație ulterioară, Harrison (1987) începe să utilizeze termenul de „cultură”, în locul celui de „orientare”, astfel, identificând patru tipuri de culturi: cultura axată pe putere, pe rol, pe sarcină și pe persoană. În orice companie, se regăsesc elemente specifice fiecărui tip de cultură, însă, de obicei, organizațiile se axează pe una din ele.

#### 1) **Cultura axată pe putere**

Organizația evoluează în jurul unei singure persoane sau al unui mic grup, fiind dominată de acesta. De obicei, acest lucru se întâmplă în cazul în care un întreprinzător înființează o nouă companie. Toate deciziile se adoptă cu referință la „centru”, crezurile și stilurile de lucru

având același reper. Odată cu creșterea companiei, menținerea controlului devine tot mai dificilă pentru centru. În acest caz, fie că organizația se modifică, fie că ea generează un nou subgrup cu un lider propriu, care, respectiv, se subordonează centrului inițial (Lynch, 2002). Maximini (2015, p.11) menționează că, în asemenea companii, persoanele, care dețin puterea, tind să mențină un control total asupra subalternilor. În acest tip de cultură, conformitatea este mai apreciată ca performanța.

## **2) *Cultura axată pe roluri***

Această organizație se bazează pe comitete, structuri, logică și analiză. Există un mic grup de manageri superiori, care iau deciziile finale, dar aceste decizii se bazează pe proceduri, sisteme și reguli de comunicare bine definite. Organizația ar putea fi considerată chiar birocratică, dar temeinicia și trăinicia o fac să fie percepută ca un angajator fiabil și corect. O astfel de cultură ar putea fi caracterizată prin planificare strategică formalizată (Lynch, 2002). Aceasta semnifică faptul că atât în cultura de tip putere, cât și în cea de tip rol, puterea este centralizată, însă, în primul caz, puterea se exercită la nivel personal, iar în cultura axată pe rol există proceduri și instrucțiuni înalt formalizate cu referire la modalitățile de realizare a puterii (Maximini, 2015).

## **3) *Cultura axată pe sarcini***

Organizația este modelată să abordeze sarcini și proiecte identificate. Se lucrează în echipe flexibile, care abordează probleme concrete. Echipele pot fi multidisciplinare și adaptabile la orice situație. Puterea aparține echipei, care poate cuprinde și experți pentru a înlesni decizia de grup. Cultura este flexibilă și sensibilă la schimbare, dar este mai eficientă în cazul sarcinilor încredințate unor grupuri mici. Controlul se bazează, în mare parte, pe eficiența echipei, conducerea de vârf trebuind să permită echipei o autonomie operațională substanțială.

## **4) *Cultura axată pe persoană***

Individul lucrează și există doar pentru sine. Organizația este acceptată drept o modalitate de structurare și ordonare a mediului pentru îndeplinirea unor scopuri utile, însă domeniul primar de interes este individul. Astfel de organizații există rar în mediul economic, dar pot fi întâlnite în cazul organizațiilor nonprofit. Managementul unor astfel de persoane nu este ușor, iar gradul lor de loialitate față de organizație este foarte mic.

Birourile de avocați, asociațiile de arhitecți și firmele de consultanță au, în mod frecvent, o astfel de orientare. În acest tip de cultură, indivizii au nevoie de resurse, iar persoana care controlează aceste resurse are un anumit control asupra lor (Bardaș și Rotaru, 2007).

## **2.3. FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ**

### ***2.3.1. Sursele de influență a culturii organizaționale***

Orice întreprindere are o cultură organizațională proprie, cu toate că poate fi similară cu alte firme după dimensiune, ramură de activitate, dotare. Cultura organizațională, caracteristică fiecărei unități economice, se formează și evoluează ca rezultat al influenței unui șir de factori.

În funcție de proveniența lor, factorii, care influențează apariția, dezvoltarea sau transformarea culturii pot fi grupați în două categorii mari:

#### **Factori interni:**

1. Fondatorii firmei.
2. Istoria organizației.
3. Dimensiunile organizației.
4. Stabilitatea valorilor și concepțiilor.

#### **Factori externi:**

1. Cultura națională.
2. Clienții.
3. Factorii tehnici și tehnologici.
4. Factorii juridici.

#### ***2.3.1.1. Factorii interni de influență***

Factorii interni de influență reies din originea, istoria și personalitatea organizației. În această categorie se includ:

**1. Fondatorii firmei** sau alți lideri apăruiți pe parcurs. Cultura unei organizații reflectă viziunea sau misiunea fondatorilor acesteia. Deoarece fondatorii au idei originale, ei au influențe, de asemenea, asupra modalităților, în care ideea este acceptată și implementată.

Thomas Watson de la IBM și Frederick Smith de la „Federal Express” constituie exemple de indivizi sau personalități, care au avut o influență majoră asupra modelării culturii organizației lor. De exemplu,

punctele de vedere și concepțiile lui Watson privind dezvoltarea și cercetarea, calitatea produsului și politicile de recompensare sunt încă evidente și astăzi la IBM, deși el a murit în 1956. De asemenea, agresivitatea de la „Federal Express”, disponibilitatea în asumarea riscului, concentrarea pe inovație și accente deosebite pe serviciu constituie elemente centrale pe care fondatorul Smith le-a implementat de la nașterea firmei (Ionescu, 1997).

Nu este exclus ca, pe parcursul evoluției – pe lângă eroii fondatori – să apară personalități remarcabile, care efectuează modificări culturale în scopul redresării firmei. Astfel, cultura va începe să urmeze ceea ce prezintă interes pentru management. Uneori, cultura, care a fost inițiată de fondatori, poate provoca conflicte atunci când managementul de vârf dorește să determine o schimbare de direcție pentru organizație. La Apple Computer, Steven Jobs a creat o cultură bazată pe noi tehnologii și noi produse – inovația era totul. Atunci când managementul superior a perceput pericolul ca această strategie să ducă la prăbușirea profiturilor, s-au introdus o serie de controale și modificări, care l-au determinat pe Jobs să demisioneze din funcția de președinte (Johns, 1998).

**2. Istoria organizației.** Modul în care a fost înființată organizația – ca firmă particulară, instituție publică sau mixtă – transmite, în decursul timpului, o serie de valori, perspective și concepții. Spre exemplu, în firmele cu caracter familial, există pe planul perspectivelor o puternică opoziție în recrutarea și promovarea managerilor proveniți din exterior. În acest caz, valorile sunt centrate pe loialitate, disciplină, iar concepțiile de bază descind dintr-un management paternalist. Angajații sunt conștienți de trecutul organizației, iar aceasta duce la consolidarea culturii (Zorlețan et al., 1996).

**3. Dimensiunile organizației.** Organizațiilor de dimensiuni mici le este caracteristică o cultură stabilă, omogenă. Dar, odată cu extinderea proporțiilor întreprinderii, mai ales în cazul când există mai multe filiale, răspândite pe o mare arie geografică, are loc apariția mai multor subculturi, care, la rândul lor, pot fi dominate de o singură cultură, sau chiar pot intra în conflict.

**4. Stabilitatea valorilor și concepțiilor.** În opinia unor savanți, acest factor intern este cel mai puternic în menținerea și consolidarea culturii organizaționale (Zorlețan et al., 1996). Anume, măsura în care

membrii colectivului cred și aderă la valorile organizației, pe o perioadă îndelungată de timp, va influența asupra naturii culturii organizaționale și asupra abilității ei de a avea un impact pozitiv la performanțele întreprinderii.

### ***2.3.1.2. Factorii externi de influență***

Printre factorii mediului ambiant, care exercită cea mai vizibilă influență asupra culturii organizaționale, putem menționa:

**1. Cultura națională.** Cultura unei organizații poate fi analizată doar în contextul țării în care funcționează.

Datorită faptului că o organizație își desfășoară activitatea într-un spațiu național sau multinațional, în care personalul are o anumită specificitate, din punctul de vedere al valorilor sociale, religioase, estetice, cultura organizațională este puternic influențată de trăsăturile caracteristice ale unor niveluri de cultură de rang superior, dintre care *cultura națională* are cea mai puternică influență (Nica, 2008).

Cultura națională, incluzând și modul de a gândi, religia, educația, procesele de formare a elitelor, constituie un fond comun, cu care se stabilesc diferențele apreciabile între cultura organizațiilor aflate în diferite zone ale globului. Spre exemplu, pe planul simbolisticii, este sigur că nicio cultură națională nu a mers atât de departe în crearea și consolidarea valorilor, ca organizațiile japoneze prin: drapelele, imnurile, gimnastica națională, carta organizației. Toate acestea se înscriu în sistemul de simboluri ale fiecărei organizații, care derivă, însă, din cultura națională japoneză (Zorlețan et al., 1996).

Schimbarea valorilor naționale se poate petrece numai de-a lungul mai multor generații (unii specialiști consideră că este nevoie de minimum două generații, pentru ca într-o societate să se producă schimbări semnificative ale acestor valori) (Cercel, 2012).

**2. Clienții.** Cultura organizațională este influențată direct de clienții firmei. Segmentul de piață, potențialul, nivelul exigențelor clienților au un impact esențial asupra specificului culturii și facilitează dezvoltarea unei culturi mai mult sau mai puțin pozitive.

Existența unei forțe de muncă diversificată poate fi și un element de atragere a unor noi clienți. Spre exemplu, Pizza-Hut a început să aibă

mai mulți clienți musulmani după ce a angajat personal de această religie (Năstase, 2004).

**3. Factorii tehnici și tehnologici.** Aparținând diferitelor ramuri cu diverse tehnici și tehnologii, organizațiile se deosebesc radical și prin culturile lor.

Firmele, care fac parte din ramuri caracterizate prin schimbări tehnologice rapide și frecvente înnoiri ale produselor – industria farmaceutică, electronică, a calculatoarelor – suportă presiunea continuă și puternică a factorilor tehnici și tehnologici. În consecință, cultura organizațională va trebuie să promoveze credințe, valori și norme orientate spre schimbare, performanță, cooperare, implicarea personalului.

În cazul când, în cadrul unei întreprinderi, se fabrică mai multe produse, ce se deosebesc după tehnologiile utilizate, e posibil să coexiste câteva subculturi aparținând diferitelor produse, sedii sau compartimente.

**4. Factorii juridici.** Particularitățile cadrului juridic, precum și modul de interpretare și de respectare a legilor, pot genera valori și nonvalori raportate la onestitate, cinste, corectitudine, apărarea bunurilor organizației și personalului.

Companiile mari, care au depășit hotarele unei țări, se ghidează, de obicei, de o cultură specifică întreprinderii-mamă. Însă, ea va suferi modificări prin adaptarea la legislația locală, ceea ce va influența semnificativ cultura organizațională în diverse filiale.



# Capitolul III

## METODOLOGIA CERCETĂRII CULTURII ORGANIZAȚIONALE

### 3.1. AUDITUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE

#### *3.1.1. Utilitatea evaluării culturii la nivel de întreprindere*

Analiza culturii organizaționale este o activitate, din ce în ce mai întâlnită în teoria și practica de specialitate, servind drept bază pentru identificarea surselor importante ce conduc la explicarea punctelor forte sau vulnerabile ale organizației și la perfecționarea culturii. Utilitatea analizei culturii organizaționale poate fi argumentată prin evidențierea cauzelor, care au condus la amplificarea activităților în domeniul auditului cultural (Năstase, 2004):

#### **1. Obținerea unor informații pentru fundamentarea unor strategii sau politici organizaționale**

Analiza culturii constituie una din oportunitățile unei organizații să-și cunoască trăsăturile predominante pentru a putea decide, care acțiuni pot fi acceptate, susținute de componenții săi. Analiza culturii reprezintă una din oportunitățile unei organizații de a avea acces la informații, care să-i permită elaborarea unor strategii și politici realiste, în concordanță cu valorile acceptate în cadrul ei.

#### **2. Crearea și transmiterea viziunii manageriale**

Viziunea managerială are rolul de a direcționa resursele și energiile unei organizații către atingerea unei situații dorite în viitor. Lucrul acesta se poate realiza, mult mai ușor, atunci când managerii cunosc așteptările salariaților, cât și modul în care acestea sunt reflectate în formele de manifestare ale culturii organizaționale.

#### **3. Identificarea elementelor reale din cadrul firmei**

Pe baza datelor rezultate din audit, se poate identifica care anume este percepția salariaților cu privire la o serie de elemente și fenomene organizaționale și în ce măsură ele sunt în concordanță cu mesajele pe care managerii de pe diferite niveluri ierarhice doresc să le trimită.

#### **4. Perfecționarea comunicării**

Produsele artificiale, practicile, ritualurile, povestirile, miturile organizaționale sunt elemente specifice culturii, ce transmit mesaje simbolice puternice, de natură să stabilească anumite ierarhii, priorități, să modeleze comportamentul anumitor membri ai organizației. Managerii pot utiliza elementele culturii, pentru a-și transmite viziunea cu privire la dezvoltarea organizațională, atât pentru persoanele din interior, cât și din exteriorul organizației.

#### **5. Susținerea avantajului competitiv al firmei**

Auditul cultural poate scote în evidență ce elemente ale culturii sunt benefice pentru firmă, din punctul de vedere al direcționării energiei și competențelor salariaților către realizarea obiectivelor firmei, și care sunt cele care încetinesc acest proces. Totodată, sunt puse la dispoziția managerilor informații despre elementele culturale, care să fie utilizate, cu precădere, pentru energizarea salariaților și obținerea unei implicații depline, atât raționale, cât și emoționale (Năstase, 2004).

Astfel, măsurarea culturii organizaționale prezintă câteva avantaje majore<sup>2</sup>:

- Oamenii devin conștienți de cultura actuală și de cea preferată. Unde suntem acum și unde vrem sau trebuie să mergem? Acest lucru poate genera un impuls pentru schimbare.
- Este mai ușor să se prevadă care măsuri de schimbare se vor dovedi eficiente. Managementul va avea mai multă influență asupra schimbării.
- Rezistența la schimbare poate fi anticipată.
- Oferă puncte de pornire pentru a încuraja angajații să-și folosească energia și creativitatea, oferind mai mult sprijin pentru schimbare.
- Poate prezenta informația primară pentru elaborarea unui plan de schimbare organizațională.

---

<sup>2</sup> *Report Organizational Culture Assessment Instrument. Company date.* OCAI Online. Netherlands. ©2012 [citat 13.03.2019]. Disponibil: [https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai\\_enterprise\\_example\\_report.pdf](https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf)

### **3.1.2. Particularitățile evaluării culturii organizaționale**

O problemă esențială cu privire la cultura organizațională constă în determinarea modalităților de a efectua diagnosticarea ei. Dacă indicatorii economico-financiari, care caracterizează activitatea întreprinderii, pot fi calculați și analizați fără mari dificultăți, descifrarea indicatorilor ce ar oglindi cultura organizațională este foarte complicată.

Una dintre căile de a înțelege o cultură este aceea de a examina simbolurile, ritualurile și povestirile specifice organizației. Accentuând importanța acesteia pentru membrii organizației, Johns (1998, p.285) afirmă despre cultură că: „reprezintă un mod de viață pentru membrii organizației. Chiar și atunci când cultura este puternică, aceasta poate fi greu de citit de către neinițiații veniți din afară”. Una din căile de percepere a acestei culturi rezidă în examinarea simbolurilor, ritualurilor și povestirilor ce caracterizează modul de viață al organizației. Aceste simboluri, ritualuri și povestiri reprezintă mecanisme de învățare pentru cei dinăuntru.

Tratând cultura organizațională ca pe un mod de viață („modus vivendi”) al membrilor organizației, Johns atrage atenția asupra importanței acesteia în activitatea de zi cu zi și asupra funcției integratoare îndeplinită de aceasta prin simboluri, ritualuri și povestiri, dar sesizează și faptul că, indiferent cât de puternică (accentuată și acceptată de membrii organizației) este aceasta, cultura păstrează un caracter iluzoriu, fiind greu de observat și analizat (Macarie et al., 2011).

De asemenea, aceste simboluri, ritualuri și povestiri redau doar o parte a culturii, iar pentru întreprinderea unei investigații complete sunt necesare abordări specifice.

Trebuie ținut cont că, în procesul de diagnosticare a culturii organizaționale, pot surveni mai multe dificultăți. În primul rând, poate apărea un conflict la nivelul credințelor și valorilor, atunci când există un decalaj între ceea ce organizația spune că crede și ce face, de fapt. Valorile declarate sau adoptate nu sunt întotdeauna sincronizate cu acțiunile organizaționale. De exemplu, o companie poate declara că valorizează clienții, dar să continue să găsească modalități de a oferi o calitate mai

redușă produselor sau să trateze cu nepăsare angajații. În al doilea rând, atât simbolurile, cât și credințele, uneori, pot fi atât de vagi și confuze, încât să provoace ambiguitate. Doar o analiză a concepțiilor de bază va permite efectuarea descrierii culturii organizaționale (Testa și Sipe, 2016).

La fel, Testa și Sipe (2016, p. 40) menționează că, la cel mai înalt nivel, organizațiile fac presupuneri despre modul în care funcționează lumea și cum funcționează în cadrul acesteia. Aceste ipoteze sunt create în timp și oferă influență comportamentală. De exemplu, dacă se presupune că satisfacția clienților este determinată, în mod predominant, de componentele tehnice ale serviciului (adică viteza de serviciu, eficiența etc.), aspectul ce ține de rolul resurselor umane în sporirea calității serviciilor poate fi redus. În plus, programele și planurile făcute pentru sporirea eficienței organizaționale pot fi foarte mult influențate. În măsura în care aceste ipoteze nu mai sunt viabile, devine ușor să vedem că vor rezulta decizii proaste. Deseori, acest lucru poate fi întâlnit într-un mediu cu o cultură puternică, dar care nu este flexibilă.

După cum a fost menționat anterior, cultura organizațională este mai puțin vizibilă decât celelalte componente organizaționale, ceea ce face ca identificarea și înțelegerea ei să fie semnificativ mai dificilă (Moldovan și Macarie, 2016). Managerii sau persoanele cu influență în organizație vor dicta întotdeauna și cultura organizațională, subliniind ceea ce este important sau nu într-o organizație și cum trebuie înțeleasă organizația (Hudrea, 2015).

O părere similară este expusă de către Cercel (2012, p. 20), care consideră că este extrem de dificilă separarea practicilor manageriale, care derivă din valorile fundamentale ale individului de practicile manageriale care derivă din valorile împărtășite ale membrilor organizației. Din acest motiv, unii cercetători apreciază cultura organizațională drept „mistică și practică în același timp” (Cercel, 2012).

Fie că managerii consideră cultura prea puțin semnificativă, în comparație cu alte probleme ale organizației, fie că o consideră prea complicată, pentru a-i acorda atenție, cultura într-o organizație nu-și pierde din importanță.

### **3.1.3. Metodele de evaluare a culturii organizaționale**

Modul în care cultura organizațională poate fi înțeleasă, modul în care avem acces la cultura organizațională și nivelul de profunzime depind de instrumentele pe care ni le pun la dispoziție diversele metodologii utilizate în cercetarea acestui subiect (Mateescu, 2009).

Pe parcursul evoluției științei manageriale, au fost propuse mai multe modele, care pot sta la baza unei investigații raportate la particularitățile culturii unei organizații. Datorită faptului că cultura organizațională este un domeniu relativ tânăr de cercetare, majoritatea modelelor nu au putut încă să analizeze schimbarea culturii organizaționale în decursul timpului, luând în considerare alte construcții organizaționale (de exemplu, strategia sau structura), precum și constatările empirice existente în alte științe (Dauber et al., 2012).

Descrierea metodelor de evaluare a culturii organizaționale poate fi regăsită în lucrările mai multor autori: Lim, 1995; Jung et al., 2009; Dumitrescu, 2012; Hudrea, 2014 etc.

Există metode calitative și cantitative de evaluare a culturii organizaționale (tabelul 3.1), fiecare tip de modele prezentând anumite avantaje, precum și dezavantaje.

*Tabelul 3.1*

#### **Punctele forte și vulnerabile ale evaluării culturale prin metode calitative și cantitative**

<b>Metodele</b>	<b>Avantajele</b>	<b>Dezavantajele</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Calitative</b>	Posibilitatea de a examina concepțiile, valorile, credințele de bază; Investigarea largă, deschisă; Participanții pot aborda probleme care contează cel mai mult pentru ei.	Durează mult în timp; Unele probleme importante pot fi trecute cu vederea neintenționat, întrucât observațiile și rezultatele depind de percepțiile (interpretările) unor persoane; Unele probleme importante pot fi trecute cu vederea în mod intenționat, deoarece participanții au mult control asupra procesului.

1	2	3
<b>Cantitative</b>	Colectare de date și analiză rapidă; Facilitează compararea.	Unii respondenți ar putea să nu înțeleagă întrebările; Interpretarea nu este discutată; este lăsată la latitudinea respondentului; Unele probleme importante pot fi trecute cu vederea, deoarece se concentrează doar pe aspecte și concepte preconcepute; E nevoie de determinarea corectă a eșantionului (grup, subgrupuri).

*Sursa: adaptat după: YAUCH, C., STEUDEL, H. Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods. In: Organizational Research Methods [online]. 2003, vol. 6, nr. 4, p. 473. [citat 26.02.2019]. ISSN: 1094-4281. Disponibil: DOI: 10.1177/1094428103257362*

În mare parte, modelele utilizează o abordare de tip bottom-up, respectiv, plecând de la valorile culturii organizaționale a indivizilor din cadrul companiilor, se determină cultura organizațională a întregului, ca rezultat a comportamentelor individuale (Cercel, 2012).

În scopul orientării printre multitudinea abordărilor din domeniu, Dumitrescu (2012, p. 8) propune să se țină seama de o serie de criterii de calitate față de modelele sau instrumentele multidimensionale, utilizate în auditul cultural:

- gradul centrării pe comportamentele angajaților în schimbul centrării pe personalitatea lor;
- măsura în care sunt generate de mediul concret de afaceri, organizațional, în schimbul celui academic, teoretic-speculativ;
- măsura în care utilizează un limbaj adecvat mediului organizațional pe care-l analizează, în schimbul inadecvării și al necesităților de adaptare a acestuia de către subiecți;

- gradul implicării în relație cu performanțele bazale ale organizațiilor, prin cercetările ce stau la baza confirmării acestei relații, din care izvorăște chiar utilitatea modelului și a instrumentului;
- ușurința presupusă de implementare a instrumentului, în schimbul timpului ridicat și al dificultăților de implementare și interpretare a acestuia;
- gradul de aplicabilitate/transferabilitate pentru toate nivelurile ierarhice ale organizației, precum și pentru tipurile/vârstele organizaționale diferite.

Ținând cont de criteriile enumerate mai sus, dintre multitudinea de modele, care se regăsesc în literatura de specialitate, ne asumăm riscul să propunem câteva, pe care le considerăm mai practice, în vederea evaluării culturii organizaționale: modelul lui Schein (1985), Denison (1990), Lafferty și Cooke (1983), Cameron și Quinn (1999).

### **3.1.3.1. Modelul Schein**

Unul din cele mai cunoscute modele de evaluare a culturii organizaționale îi aparține lui Edgar H. Schein. În celebra sa lucrare „Organizational Culture and Leadership”, Schein (1985) identifică cinci semnificații cel mai des întâlnite în literatura de specialitate pentru cultura organizațională:

- 1) Tiparele comportamentale observate în timpul interacțiunilor dintre oameni;
- 2) Normele care se dezvoltă în grupurile de oameni care muncesc împreună;
- 3) Valorile dominante abordate de organizații;
- 4) Regulile sociale nescrise de bună conviețuire dintr-o organizație;
- 5) Sentimentul sau climatul resimțit într-o organizație prin elementele fizice, vizibile (Hudrea, 2014).

Integrând toate aceste semnificații, Schein a identificat trei niveluri ale culturii organizaționale: produsele fizice (elemente fizice,

vizibile); valorile, viziunea și credințele, și concepțiile de bază (elemente invizibile).

Conform lui Schein, (2010, p.25) prin nivel, se înțelege gradul de vizibilitate al fenomenului cultural pentru observator. Astfel, manifestările cele mai vizibile ale culturii organizaționale, care pot fi identificate fără dificultate, sunt reunite sub denumirea de **produse artificiale** sau **artefacte**. Produsele artificiale pot fi fizice (elemente fizice de decor, cod vestimentar etc.), comportamentale (ceremonii, ritualuri), verbale (slogan, limbajul, povestiri și mituri).

La polul opus, se află **concepțiile sau prezumțiile de bază**, care sunt puțin vizibile, fiind profund încorporate în practicile și comportamentele organizaționale.

Prezumțiile de bază specifice culturii unei organizații, așa cum au fost ele concepute de către Schein, fac referire la pașii necesari pentru adaptarea externă și supraviețuirea organizației, precum și la managementul integrării în organizație a membrilor acesteia (Moldovan și Macarie, 2016).

În analiza funcției de adaptare externă a culturii organizaționale, sunt identificate trei categorii generale de concepții sau prezumții: misiunea, strategia, scopurile (înțelegerea comună a misiunii principale și strategiilor, scopurilor organizaționale), mijloacele utilizate pentru atingerea scopurilor (structuri, sisteme, proceduri) și măsurarea (metodele de măsurare și sistemele de corectare acceptate) (Maximini, 2015).

În ceea ce privește integrarea internă a personalului, se conturează mai multe concepții de bază: limbajul și categoriile conceptuale comun acceptate, limitele și identitatea grupului, natura puterii și a relațiilor interpersonale, criteriile de remunerare și sancționare (Maximini, 2015).

Un nivel intermediar îl prezintă **valorile, credințele și normele**, care sunt partajate de membrii grupului.

Analiza separată și în sistem a fiecărui element propriu culturii unei organizații ne poate oferi un fundament practic pentru evaluarea specificului organizației respective. Recurgerea la această metodă ne predispune mai mult la o abordare calitativă a culturii organizaționale, decât la una cantitativă.



**Tabelul 3.2****Instrumente de evaluare a elementelor culturii organizaționale  
(după Schein)**

<b>Nivelurile culturii</b>	<b>Elementele specifice</b>	<b>Metodele și instrumentele</b>
<b>Artefactele vizibile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ceremoniile</li> <li>▪ Ritualurile</li> <li>▪ Obiceiurile</li> <li>▪ Miturile</li> <li>▪ Povestiri</li> <li>▪ Eroii organizației</li> <li>▪ Limbajul și simbolurile</li> <li>▪ Documentele oficiale</li> <li>▪ Aranjamentul birourilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convorbirea</li> <li>▪ Ancheta pe bază de interviu</li> <li>▪ Observația</li> <li>▪ Analiza documentelor</li> <li>▪ Discuțiile de grup</li> </ul>
<b>Nivelul valorilor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorile</li> <li>▪ Credințele</li> <li>▪ Percepția angajaților privitoare la diferite tipuri de cultură: de tip putere, rol, sarcină și persoană.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discuțiile de grup</li> <li>▪ Chestionarul Handy și Harrison</li> <li>▪ Lista de valori</li> </ul>
<b>Nivelul concepțiilor de bază</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acele valori de maximă profunzime care alcătuiesc un pattern stabil ce stă la baza majorității manifestărilor organizației.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discuțiile de grup</li> </ul>

*Sursa: adaptat după Dumitrescu B. Cultura organizațională – între teoriile de conținut și procesuale, factori și tipologii. În: Psihologia Online [online]. 2012, pp.5 [citat 19.09.2017]. Disponibil: [http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A100\\_Cultura\\_organizationala.pdf](http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A100_Cultura_organizationala.pdf)*

**3.1.3.2. Modelul Denison**

Denison (1990) propune un model de analiză a culturii organizaționale, care distinge patru dimensiuni ale culturii: implicarea, consistența, adaptabilitatea și misiunea. Fiecare dimensiune, la rândul său, cuprinde trei trăsături.

Inovația acestui model o constituie legătura, pe care o face între activitatea curentă a managementului („day to day” management) și implicațiile profunde, pe care această practică le produce la nivelul

comportamentelor, atitudinilor și valorilor împărtășite ale angajaților (Cercel, 2012). În acest fel, circumplexul Denison (prezentat în figura 3.1) constituie o diagramă ușor de înțeles de către manageri și permite o interpretare rapidă a culturii organizaționale.



**Figura 3.1. Modelul Denison**

*Sursa: HUDREA A. Studiul și analiza culturii organizaționale. In: Revista Transilvană de Științe Administrative. 2014, nr.2(385), pp. 35. ISSN: 1454 – 1378*

Acest model se bazează pe identificarea atitudinilor fundamentale ale membrilor organizațiilor față de diferite aspecte ale vieții organizaționale. Se presupune că atitudinile stau la baza unor presupuziții cu privire la comportamentul angajaților firmei.

**Implicarea.** Organizațiile eficiente utilizează pe larg implicarea personalului pentru a dezvolta un nivel înalt al responsabilității și sentimentul că acesta contribuie la deciziile organizaționale, și astfel, fiecare sesizează că își aduce contribuția sa la realizarea obiectivelor companiei. Denison și Mishra (1995, p. 214) menționează că sporirea nivelului de implicare a angajaților contribuie la creșterea angajamentului organizațional și la sporirea capacității de a activa în condiții de autonomie.

Cel mai bun rezultat este obținut, dacă structurile formale de implicare sunt combinate cu echipele de lucru, cercurile de calitate, unde se manifestă relații neformale de implicare. În modelul Denison (2005, p.6) această caracteristică a culturii organizaționale este măsurată prin trei indecși:

- **împuternicirea**, determină gradul în care persoanele dispun de autoritatea, inițiativa și abilitatea de a-și gestiona independent activitatea, fapt ce contribuie la crearea sentimentului de responsabilitate față de organizație;
- **orientarea către echipă**, caracterizează măsura în care valoriază munca în echipă față de cea individuală.
- **dezvoltarea abilităților**, evaluează efortul, pe care compania îl depune pentru a dezvolta noi competențe la angajați, capabile să contribuie la menținerea unui nivel înalt al competitivității organizației.

**Consecvența.** Un indice ridicat de consistență înseamnă și o bună raliere a valorilor și convingerilor organizației la politicile și practicile managementului. Dimpotrivă, existența unei rupturi între valorile și comportamentele organizației și modul de a face afaceri, pe care l-au impus liderii, vor compromite sistemul de valori împărtășite și vor afecta integrarea internă a membrilor organizației (Cercel, 2012).

Referitor la consecvență, pot fi evidențiate câteva forme de manifestare, bazate pe integrarea normativă sau pe puterea sistemului normativ al organizației. Prima dintre aceste forme o constituie consecvența dintre ideologie și practicile curente realizate de către colectiv. Ea indică asupra faptului dacă organizația, pe parcursul dezvoltării sale, își păstrează ideologia inițială sau și-o modifică parțial sau total. În multe cazuri, obținerea unor performanțe înalte a fost posibilă, numai când s-a păstrat consecvența în cadrul ideologiei și practicilor, prin intermediul schimbărilor atât în cadrul practicilor, cât și a reinterpretărilor în ideologie.

O altă formă a consecvenței și anume a consecvenței valorilor ce predomină în colectiv, permite de a deosebi o cultură „puternică” de un „slabă”. Când odată cu crearea organizației au fost identificate anumite concepții de bază, ce au generat anumite valori partajate de membrii colectivului și aceste valori nu au suferit modificări pe parcursul dezvoltării întreprinderii, ci, dimpotrivă, au provocat schimbări în rândul facto-

rilor interni ai organizației și au contribuit la modificarea cursului după care s-a dezvoltat întreprinderea, se poate afirma că organizația posedă o cultură „puternică”. Aceasta îi va permite simplificarea procesului de control din cadrul întreprinderii și generarea unor performanțe sporite.

Modelul propune trei indecși pentru măsurarea acestei caracteristici a culturii organizaționale:

- **coordonarea și integrarea**, care măsoară capacitatea diferitelor persoane, grupuri, subdiviziuni, din cadrul organizației, de a conlucra în scopul realizării obiectivelor organizaționale;
- **acordul**, care evaluează capacitatea membrilor colectivului de a accepta mai multe puncte de vedere și de a merge la un dialog constructiv;
- **valorile fundamentale**, ce caracterizează capacitatea organizației de a stabili și a partaja anumite valori și principii, care vor determina comportamentul angajaților.

**Adaptabilitatea.** În calitate de concept, adaptabilitatea poate fi rezumată la două subiecte largi. Primul constă în capacitatea internă a organizației de a se transforma, reorganiza, de a-și schimba direcția – opus unei birocrății rigide. Al doilea subiect se reduce la abilitatea organizației de a răspunde factorilor externi atât de influență directă, cât și de influență indirectă. La modul ideal, aceste două subiecte trebuie să fie privite în cuplu – forțele care provoacă schimbările interne sunt de origine externă, iar schimbările în politica externă au la baza lor obiectivele interne.

În cadrul analizei adaptabilității întreprinderii, rolul obiceiurilor, tradițiilor, ritualurilor trebuie cercetat în mod deosebit. Deoarece, în unele cazuri, ele nu pot servi drept sursă de îndreptare, ci ca un obstacol în procesul de adaptare. E necesar de menționat că modificarea valorilor și sistemelor create în baza acestor valori este mult mai complicată.

Modelul Denison măsoară nivelul de adaptabilitate prin următorii indecși:

- **crearea schimbării**, determină măsurarea în care organizația este capabilă să realizeze măsuri de adaptare la schimbările parvenite din mediul extern;

- **focalizarea pe client**, reflectă nivelul în care organizația este direcționată spre satisfacerea clienților;
- **învățarea organizațională**, caracterizează capacitatea organizației de a primi și interpreta orice semnal din mediul intern și extern și de a-l transforma în oportunități pentru a încuraja inovația și a dezvolta competențele angajaților.

**Misiunea.** Importanța misiunii asupra eficienței organizației este demonstrată în multe cazuri (Denison, 2006). Misiunea evidențiază faptul că angajații știu „de ce” fac ceea ce fac și știu cum contribuie munca lor zilnică la acest „de ce” (Cercel, 2012). Misiunea reprezintă o definiție abstractă a esenței și sensurilor organizației, ce denotă anumite direcții de activitate. Această legătură poate fi privită ca un argument principal în favoarea diagnosticării, prin intermediul culturii organizaționale, a eficienței întreprinderii: valorile creează sisteme care determină anumite direcții în activitatea organizației, fapt ce trebuie studiat într-un set integrat, pentru a putea înțelege schimbările și procesul de adaptare.

Esența întreprinderii devine un punct critic, atunci când misiunea este pusă la îndoială. Pentru a redresa situația, e necesară actualizarea misiunii pe parcursul dezvoltării întreprinderii. Sarcina persoanei, care studiază cultura organizațională, constă în depistarea decalajului dintre misiunea existentă și circumstanțele create înainte ca să se influențeze asupra performanțelor întreprinderii.

La rândul său, aceasta trăsătură culturală a organizației poate fi măsurată prin următorii indecși:

- **direcția strategică și intențiile**, măsoară capacitatea organizației de a stabili obiective strategice și de a le face clare tuturor celor implicați în realizarea lor;
- **scopurile și obiectivele**, caracterizează măsura în care ele reies din misiune și orientează fiecare angajat în activitatea sa;
- **viziunea**, indică nivelul de familiarizare a angajaților cu obiectivele fundamentale ale organizației.

Prin studiile sale, Denison demonstrează că fiecare pereche de factori are efecte distincte asupra performanțelor organizației. Astfel, misiunea și consistența pot îmbunătăți semnificativ performanțele financiare ale organizației, consistența și implicarea cresc satisfacția

angajaților și motivarea lor, implicarea și adaptabilitatea contribuie la dezvoltarea capacităților de inovare, iar adaptabilitatea și misiunea influențează creșterea cifrei de afaceri (Cercel, 2012).

Analiza calitativă a fiecăruia dintre aceste patru concepte permite crearea unei baze informaționale pentru analiza cantitativă a culturii organizaționale și pentru conturarea anumitor niveluri ale eficienței activității întreprinderii în următorii ani.

Chestionarul este disponibil pe site-ul:

<https://www.denisonconsulting.com>.

### **3.1.3.3. Modelul (OCI) Lafferty și Cooke**

Organizational Culture Inventory (OCI) reprezintă un model de analiză culturală dezvoltat și validat de Clayton Lafferty și Robert Cooke, de asemenea, marcat ca Human Synergistics. Acest model permite prefigurarea unui profil al organizației, determinând comportamentele, despre care angajații consideră că sunt așteptate de la ei, pentru a se potrivi cu organizația.

Prezentarea grafică a modelului este cunoscută sub numele de Circumplex. Autorii au întreprins numeroase proiecte cu ajutorul Circumplexului pentru a-i evalua validitatea, pentru a-l modifica și îmbunătăți și pentru a desfășura studii pentru grupuri, lideri și organizații (Human Synergistics International, 2019).<sup>3</sup>

Modelul OCI permite evaluarea percepțiilor angajaților cu privire la cultura organizațională existentă în cadrul companiei și cea dorită de ei, determinând atitudinile fundamentale ale oamenilor în interacțiunea cu ceilalți, fiind posibil de realizat la trei niveluri de interacțiune: organizație, grup și individ.

OCI măsoară 12 seturi de credințe normative și așteptări comportamentale comune, care pot influența gândirea și comportamentul membrilor organizației, motivarea lor și performanțele, precum și nivelul de satisfacție și de stres. Aceste 12 seturi de credințe și așteptări

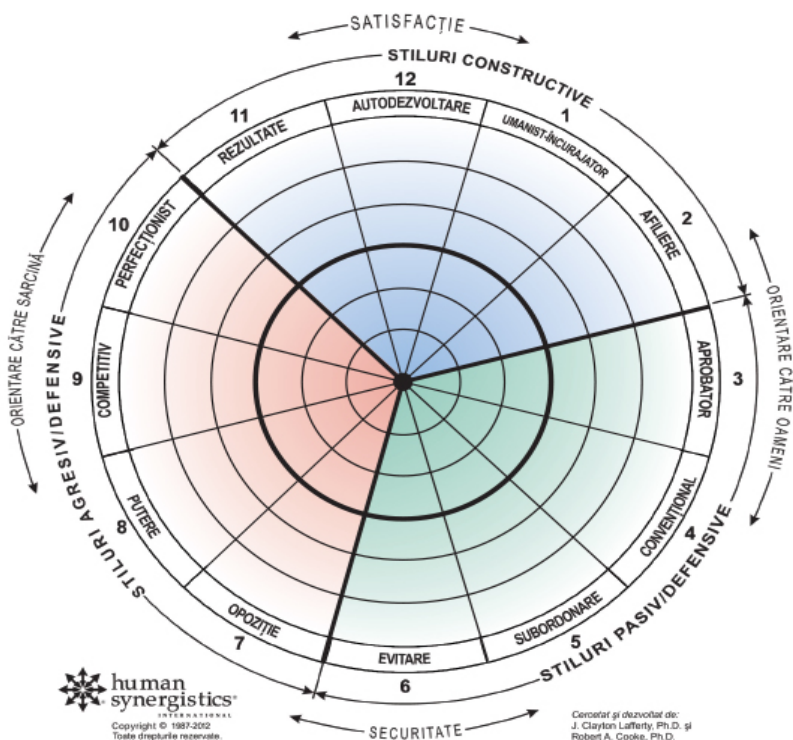
---

<sup>3</sup> HUMAN SYNERGISTICS INTERNATIONAL. Modelul Circumplex. © 1987-2017 by Human Synergistics International. [citat 31.07.2019]. Disponibil: <http://www1.humansynergistics.com/ro/abordarea-noastr%C4%83/modelul-circumplex>

comportamentale sunt redată prin 12 stiluri culturale, care sunt integrate într-o prezentare grafică numită Circumplex și care permit diagnosticarea specificului culturii în organizație.

Cooke și Szumal (2000, p. 148) consideră că, prin aceste 12 stiluri, se reflectă trăsăturile distincte ale culturii organizaționale: direcția (conținutul culturii) și intensitatea (puterea culturii).

Stilurile, ce formează Circumplexul, se grupează după două dimensiuni de bază: orientarea spre sarcină sau spre oameni și orientarea către nevoile de tip securitate sau de tip satisfacție (figura 3.2).



**Figura 3.2. Modelul OCI (Lafferty și Cooke)**

*Sursa: HUMAN SYNERGISTICS INTERNATIONAL. Modelul*

*Circumplex.* [citat 31.07.2019]. Disponibil:

<http://www1.humansynergistics.com/ro/abordarea-noastr%C4%83/modelul-circumplex>

Toate cele 12 stiluri se împart în trei categorii: constructiv, pasiv/defensiv și agresiv/defensiv. Măsura în care predomină stilurile din fiecare categorie denotă cum sunt încurajate, în cadrul companiei, comportamentele angajaților.

**Stilurile constructive** sunt reprezentate pe Circumplex sub numărul 11 (rezultate), 12 (autodezvoltare), 1 (umanist-încurajator) și 2 (afiliere), fiind marcate cu culoarea albastră. În organizațiile în care predomină aceste stiluri, personalul este încurajat să interacționeze cu oamenii și să abordeze sarcinile în modul care să-i ajute să-și îndeplinească nevoile de satisfacție de ordin superior. Astfel, predomină o preocupare a angajaților către viitor și satisfacție, către mai bine, către calitate și excelență.

Aceste 12 stiluri sunt descrise pe larg pe site-ul Human Synergistics International (2019):

- **Stilul de tip rezultate.** Este specific organizațiilor, care fac lucrurile bine și îi valorizează pe angajații, care își fixează și își ating propriile obiective. Aceștia își propun obiective provocatoare, dar realiste, stabilesc planuri pentru a le atinge și le urmăresc cu entuziasm.
- **Stilul de tip autodezvoltare.** Este specific organizațiilor, care valorizează creativitatea și calitatea mai mult decât cantitatea, precum și finalizarea sarcinilor și dezvoltarea individuală. Angajații acestor organizații sunt încurajați să obțină satisfacție din munca lor, să se autodezvolte, să urmărească mereu activități noi și interesante.
- **Stilul de tip umanist-încurajator.** Este specific organizațiilor, care sunt conduse participativ, axate pe individ. Se așteaptă ca angajații acestor organizații să ofere sprijin, să fie constructivi și deschiși la influență în relațiile dintre ei.
- **Stilul de tip afiliere.** Este specific organizațiilor, care acordă prioritate relațiilor interpersonale constructive. Se așteaptă ca angajații organizațiilor cu o astfel de cultură să fie prietenoși, deschiși, sensibili la satisfacția grupului lor de lucru. Angajații sunt loiali grupului, din care fac parte și simt că se potrivesc acestuia.
- **Stilurile pasiv/defensive** denotă o atitudine a angajaților orientată spre protejarea securității, evitării riscurilor în activitatea sa, comportament pasiv și conformist. În Circumplex, le revin poziția



3 (aprobator), 4 (convențional), 5 (subordonare), 6 (evitare) și sunt evidențiate prin culoarea verde.

- **Stilul de tip aprobare.** Descrie organizațiile în care sunt evitate conflictele, iar relațiile interpersonale sunt amiabile cel puțin la nivel superficial. Angajații simt că trebuie să fie de acord și să obțină aprobarea celorlalți, precum și să fie agreați de aceștia.
- **Stilul de tip convențional.** Este specific organizațiilor conservatoare, tradiționale și controlate birocratic. Se așteaptă ca angajații acestor tipuri de organizații să se conformeze, să urmeze regulile și să facă o impresie bună.
- **Stilul de tip subordonare.** Este specific organizațiilor controlate ierarhic și neparticipative. În asemenea organizații, deciziile se iau centralizat, iar angajații sunt determinați să facă doar ce li se spune și să verifice orice decizie cu superiorii.
- **Stilul de tip evitare.** Caracterizează organizațiile, care nu recompensează succesul, însă penalizează greșelile. Acest sistem negativ de recompensare determină angajații să transfere responsabilitățile către ceilalți, „să paseze pisica”, pentru a evita orice posibilitate de a fi sancționați pentru o greșeală (Human Synergistics International, 2019).

**Stilurile agresiv/defensiv** predomină în organizațiile unde angajații sunt orientați spre o abordare agresivă pentru a-și proteja statutul și securitatea. Această preocupare se manifestă atât în interacțiunea cu oamenii, cât și prin interacțiunea cu sarcina, adică prin abordarea în forță, competitivă a sarcinilor. Stilurile agresiv/defensive sunt reprezentate pe Circumplex sub numărul 7 (opoziție), 8 (putere), 9 (competitiv) și 10 (perfecționist), fiind marcate cu culoarea roșie.

- **Stilul de tip opoziție.** Descrie organizațiile în care predomină confruntarea și în care este recompensată o atitudine de tip negativist. Angajații obțin statut și influență, fiind critici și astfel sunt susținuți să se opună ideilor altora.
- **Stilul de tip putere.** Este specific organizațiilor neparticipative, structurate după modelul autorității ierarhice dat de pozițiile pe care le au angajații. Aceștia cred că vor fi recompensați pentru contro-

lul, pe care îl au asupra subordonaților (și pentru felul în care răspund solicitărilor superiorilor).

- **Stilul de tip competitiv.** Este cel în care este valorizat succesul, iar angajații sunt recompensați pentru performanța dintre ei înșiși. Oamenii din asemenea organizații lucrează într-un mediu de tip „câștig-pierdere” și consideră că, pentru a fi remarcați, trebuie să lucreze (mai degrabă) împotriva colegilor decât împreună.
- **Stilul de tip perfecționist.** Caracterizează organizațiile în care sunt valorizate străduința, efortul depus și atenția la detalii. Angajații simt că trebuie să preîntâmpine toate greșelile, să dețină totul sub control și să lucreze mult pentru a atinge obiective foarte precise (Human Synergistics International, 2019).

Stilurile culturale constructive încurajează comportamentele orientate pe satisfacție și oameni, cele pasiv/defensive – comportamente orientate către oameni și securitatea lor, iar cele agresiv/defensive – comportamente orientate către sarcini și securitate.

Modelul teoretic explică de ce, deseori, culturile existente în cadrul organizațiilor sunt nepotrivite cu misiunea și valorile promovate și de ce cultura nu influențează performanțele organizaționale în măsura așteptată (Cooke și Szumal, 2000).

Compania Ascendis, liderul pieței de training și consultanță în domeniul dezvoltării și formării profesionale, a realizat un studiu în Republica Moldova, utilizând modelul Organizational Culture Inventory (OCI). Sub egida expertului român Ionuț Tarcea, în perioada octombrie 2013 – mai 2014, au fost procesate chestionare a 199 de respondenți individuali din 20 de organizații diferite pentru a identifica un model de lucru și funcționare specific tuturor companiilor din țară (Chișlea, 2014).

Rezultatele studiului indică faptul că, în cultura organizațională a companiilor din Republica Moldova, predomină categoria de stiluri agresiv/defensiv. În culturile de tip agresiv/defensiv se așteaptă ca angajații să își abordeze sarcinile în forță, pentru a-și proteja statutul și securitatea. La fel, sunt destul de dezvoltate stilurile pasiv/defensiv, care denotă o dorință de evitare a expunerii personale la riscuri, iar stilurile constructive, care au un impact semnificativ asupra performanțelor organizaționale se situează sub nivelul mediu (Covaș și Pârlog, 2017).

Analiza separată pe stiluri evidențiază că cele mai dezvoltate sunt stilurile de tip **opozitive** (descrie organizațiile în care predomină confruntarea și în care este recompensată o atitudine de tip negativist), de tip **competitiv** (este valorizat succesul, iar angajații sunt recompensați pentru performanța dintre ei înșiși), de tip **convențional** (se așteaptă ca angajații acestor tipuri de organizații să se conformeze, să urmeze regulile și să facă o impresie bună) și de tip **subordonare** (în asemenea organizații, deciziile se iau centralizat, iar angajații sunt determinați să facă doar ce li se spune și să verifice orice decizie cu superiorii) (Chișlea, 2014).

#### **3.1.3.4. Modelul (OCAI) Cameron și Quinn**

O altă abordare a studiului culturii organizaționale aparține lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn (1999). Autorii acestui model afirmă că implementarea cu succes a oricărei strategii de îmbunătățire a mediului organizațional constă în modificarea culturii organizaționale.

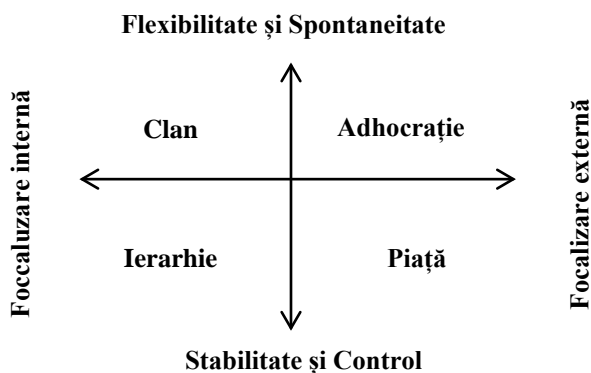
Inițial, modelul a fost elaborat de cercetătorii americani R. E. Quinn și J. Rohrbaugh, în 1983, dar, ulterior, a fost adaptat de K. Cameron și R. E. Quinn (1999).

Nica (2008, p.68) menționează că acest model este destinat să promoveze managementul de succes, îmbunătățirea eficienței organizaționale și crearea de valoare pentru organizații.

Modelul valorilor concurente (Competing Values Framework) presupune că cultura organizațională nu poate să fie caracterizată printr-un singur tip cultural, deoarece există multe subunități într-o organizație, care au diverse culturi, la diferite niveluri organizaționale (Cameron și Quinn, 1999).

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” (Hudrea, 2015). Cele două dimensiuni presupun existența unor valori concurente, cum ar fi stabilitatea și flexibilitatea, orientarea spre interior și orientarea spre exterior. Din interferența acestora, au rezultat patru cadrane (figura 3.3), 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.



**Figura 3.3. Modelul valorilor concurente (Cameron și Quinn)**

*Sursa: Adaptare după CAMERON, K.S., QUINN, R.E., Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework, 3 edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2011*

Fiecărei organizații îi este caracteristic un mix propriu al acestor patru tipuri de culturi organizaționale.

Conform modelului, organizațiile, care se plasează în partea stângă a graficului, sunt orientate spre interior (ce este important pentru **noi**, cum **noi** vrem să lucrăm), iar cele care se regăsesc în partea dreaptă sunt focalizate spre exterior (ce este important pentru **stakeholderi externi**: clienții, partenerii etc.). Companiile situate în partea de sus a graficului doresc flexibilitate și spontaneitate, în timp ce acelea din partea de jos apreciază valorile opuse: stabilitatea și controlul.<sup>4</sup>

După cum se observă din Modelul Cameron și Quinn (2011), cultura organizațională de **tip ierarhic (Modelul procesului intern sau Control)** constituie un exemplu de birocrație, fiind axată pe control și formalism, „procedurile guvernează ceea ce fac oamenii, iar liderii sunt

<sup>4</sup> ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT, 2012 (online) (cited 11.01 2018). Disponibil la [https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai\\_enterprise\\_example\\_report.pdf](https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf)

buni coordonatori și organizatori” (Cameron și Quinn, 2011, p.42). Atmosfera de lucru, în asemenea organizații, este rigidă, formală, iar activitatea este reglementată de norme și reguli. Cultura de tip ierarhie reflectă o orientare spre mediul intern al organizației. După Barley și Kunda, 1992 (apud Gutterman, 2017), cultura acestor organizații corespunde ideologiei managementului științific, care este direcționată spre maximizarea beneficiilor economice prin raționalizarea proceselor de producere. Analizând corelația dintre cultura organizațională și satisfacția în muncă, angajamentul organizațional și coeziunea în grup, Odomed et al., 1990 (apud Bellou, 2010), ajunge la concluzia că culturile birocratice au cea mai mică probabilitate să provoace impact pozitiv asupra celor trei atitudini ale personalului companiilor. Ea se dovedește a fi eficientă doar în condițiile unui mediu extern relativ stabil.

Cultura de **tip piață (Modelul scopului rațional sau Competiție)** are la bază concurența, 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. După Cameron și Quinn (2011), cultura de tip piață este tratată ca un loc de muncă orientat spre rezultate, productivitate, eficiență, fiind puternic accentuată competiția. Cultura respectivă accentuează o orientare spre exterior, dar promovând stabilitatea și controlul. Organizația se bazează pe planificare, previziune, control, precum și pe elaborarea unor structuri organizatorice și procese decizionale, ce corespund solicitărilor mediului extern.

Cultura de **tip clan (Modelul relațiilor umane sau Colaborarea)** este orientată spre resursele umane ale companiei, implicând, pe larg, munca în echipe, participarea activă, respectul reciproc. Atmosfera de lucru este relaxată, fiind asociată cu relațiile existente în cadrul unei familii. Liderului îi revine rolul de mentor. Cultura de tip clan promovează și menține la angajați atitudinile de loialitate, angajament, colaborare, coparticipare, delegare, dezvoltare individuală. Acest tip de cultură presupune o orientare spre mediul intern al companiei. Gutterman, 2017, menționează că asemenea organizații nu se bazează pe procedurile de control formale, spre exemplu, reguli și regulamente, dar se realizează motivarea membrilor săi prin viziune, valori partajate, consolidare pozitivă. Structurile organizaționale sunt relativ plate și se pune accentul pe lucrul în echipe, interacțiunea socială și condițiile de muncă.

Și cultura de **tip adhocrație (Modelul sistemelor deschise sau Crearea)** plasează accentul pe spiritul antreprenorial, inovație, flexibilitate, dinamism. Este evidențiată importanța dezvoltării noilor produse și servicii, creșterii, schimbării și experimentului. Liderii sunt caracterizați ca antreprenori, orientați spre inovare și găsirea unor idei originale. Tipul dat de cultură promovează valori cu orientare spre mediul extern al companiei. Marcu et al., 2017, le tratează ca organizații ale viitorului, capabile să își modifice structura, strategia, să identifice turbulențele mediului economic, precum și tendințele acestuia și să le integreze ca fiind componentele esențiale în atingerea succesului.

**Tabelul 3.3**

**Caracteristica tipurilor de culturi organizaționale  
(după Cameron și Quinn)**

<b>Cultura de tip clan</b>	<b>Cultura de tip adhocrație (orientată spre inovare)</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Întreprinderile sunt orientate spre colaborare, participare, lucru în echipe, angajare, comunicare, dezvoltare;</li> <li>• Managerii acționează ca facilitatori, mentori, constructori ai echipelor;</li> <li>• Întreprinderile se orientează spre interior, manifestând, preocupare pentru oameni și stakeholderi;</li> <li>• Membrii organizațiilor au valori și obiective comune, de coeziune și respectarea indivizilor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Companiile sunt orientate spre creativitate, flexibilitate, inovare, rezultate inovatoare și transformare;</li> <li>• Managerii acționează ca inovatori, întreprinzători, vizionari;</li> <li>• Organizațiile se concentrează spre exterior, având un grad ridicat de flexibilitate și individualitate;</li> <li>• Favorizează adaptabilitatea, flexibilitatea și creativitatea. Pun accentul pe individualitate, asumarea riscului și pe anticiparea viitorului.</li> </ul>

1	2
Cultura de tip ierarhică	Cultura de tip piață
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Întreprinderile se concentrează pe probleme interne, fiind preocupate de economii, respectarea termenelor și uniformitate.</li> <li>• Managerii acționează ca organizatori, coordonatori, monitori.</li> <li>• Specifică organizațiilor centralizate, puternic formalizate, structurate, orientate spre stabilitate și predictibilitate.</li> <li>• Se bazează pe reguli, ordine, proceduri standardizate, pe linii clare de autoritate în luarea deciziilor, pe controlul și mecanismele de responsabilizare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Întreprinderile sunt orientate pe rezultate, competitivitate, competiție, eficiență, planificare, adoptarea obiectivelor.</li> <li>• Managerii lucrează din greu, dezvoltând un mediu concurențial orientat spre rezultate.</li> <li>• Organizațiile se concentrează pe mediul extern și conexiunile cu alte entități, fiind preocupate de stabilitate și control.</li> <li>• Managerii stabilesc obiective și scopuri ridicate pentru angajații săi.</li> </ul>

*Sursa: adaptat după NICA, P. Intensitatea promovării valorilor și identificarea unor noi dimensiuni ale culturii organizaționale în firmele românești. proc. of the Intern. Conf.: Leadership and Organizational Culture, Cluj-Napoca, 9-10 mai, 2008. Cluj-Napoca, 2008, p.83. ISBN: 978-973-751-924-5*

Acest model permite nu numai diagnosticarea culturii 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, a unei metodologii de evaluare a culturii organizaționale – „Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI). În prezent, acest instrument OCAI este utilizat de peste 10.000 de companii pe tot mapamondul (Organizational Culture Assessment Instrument, 2017).<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Organizational Culture Assessment Instrument, 2012 (online) (cited 11.01 2018). Disponibil la [https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai\\_enterprise\\_example\\_report.pdf](https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf)

Numeroase studii realizate pentru identificarea modului cum interacționează cultura organizațională cu diverse variabile organizaționale: satisfacția în muncă, angajamentul organizațional, capacitatea de creativitate, au utilizat modelul în scopul evaluării culturii organizaționale (Yesil și Kaya, 2012). De asemenea, instrumentul OCAI a fost, deja, utilizat în câteva studii realizate la nivelul instituțiilor de învățământ superior (Nica et al., 2013).

Modelul valorilor concurente este considerat ca fiind unul foarte reprezentativ atât din punctul de vedere al aplicabilității, cât și al formării unei viziuni. După Cameron și Quinn, 2011, abordarea lor prezintă câteva avantaje importante pentru managerii și agenții de schimbare interesați de diagnoza și schimbarea culturii, precum și pentru oamenii de știință interesați în investigarea culturii organizaționale folosind metode cantitative (Hudrea, 2015).

Chestionarul utilizat la evaluarea culturii organizaționale, folosind instrumentul OCAI, este propus în Anexa 1.

## **3.2. ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE A ÎNTREPRINDERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA**

### ***3.2.1. Metodologia studiului realizat***

Importanța creării unei culturi organizaționale puternice și capabile de a susține performanța este încă slab conștientizată la nivel de management al întreprinderilor din Republica Moldova. Pentru a identifica anumite recomandări viabile în domeniul perfecționării culturii organizaționale a fost realizat un studiu, ce-și propune să determine particularitățile culturii organizaționale în cadrul întreprinderilor din țară.

Determinarea indicatorilor proprii companiilor a fost realizată printr-un sondaj realizat în cadrul a 28 de întreprinderi din Republica Moldova, selectate prin metoda probabilistică, eșantionare stratificată. Criteriul de bază, la alegerea companiilor, a servit apartenența la diferite domenii de activitate, precum și diversitatea mărimii întreprinderilor. Această diversitate este necesară pentru relevanța studiului,



deoarece prezintă importanță analiza aplicabilității modelului în diverse sectoare de activitate.

Astfel, din numărul total de întreprinderi, 46% reprezintă companii mari, iar ponderea celor mici și mijlocii este de 54%. Companiile analizate se raportează la 10 domenii de activitate, un număr mai mare fiind din industria prelucrătoare, comerțul 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, s-a recurs la anchetarea pe bază de chestionar. Cercetările anterioare au indicat că respondenții de la diferite niveluri organizaționale percep în mod diferit cultura organizațională (Gordon și DiTomaso, 1992), ceea ce a determinat ca chestionarele să fie oferite angajaților de la diverse niveluri ale structurilor organizaționale. Chestionarele au fost repartizate proporțional cu mărimea întreprinderilor. Inițial, au fost distribuite 340 de chestionare, dar la colectare s-au adevărit valabile doar 300.

În unele localități ale Republicii Moldova, multe persoane sunt vorbitoare de limba rusă (ex: Comrat), de aceea, s-a propus și varianta chestionarului în limba rusă.

Chestionarul a fost compus din două părți. Prima parte conținea întrebări referitoare 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 identificarea a șase dimensiuni ale culturii organizaționale (caracteristicile dominante, leadership, managementul resurselor umane, coeziunea organizațională, strategie și criteriile de performanță), precum și conturarea a patru tipuri dominante de culturi organizaționale (ierarhic, piață, clan, adhocratic).

Modelul valorilor concurente evaluează cultura organizațională caracteristică întreprinderii în momentul aplicării chestionarului (cultura

actuală) și, totodată, determină cultura organizațională, pe care angajații doresc să o dezvolte (cultura preferată).

Metoda OCAI a fost aleasă, deoarece a fost testată și, în nenumărate rânduri, și-a demonstrat valabilitatea.

Ulterior, toate datele au fost preluate în programul de analiză statistică SPSS.

### 3.2.2. Rezultate generale

Metoda OCAI, utilizată la determinarea caracteristicilor proprii culturii organizaționale din cadrul întreprinderilor cercetate din Republica Moldova, a permis conturarea anumitor particularități.

După cum se poate observa în tabelul 3.4 și în figura 3.6, în ceea ce privește **cultura actuală**, nu putem menționa că domină un singur tip de cultură. Totuși, datele indică faptul 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, accentul se pune pe cooperare, munca în echipe, fiind promovate așa valori, precum competența, eficiența și productivitatea.

**Tabelul 3.4**

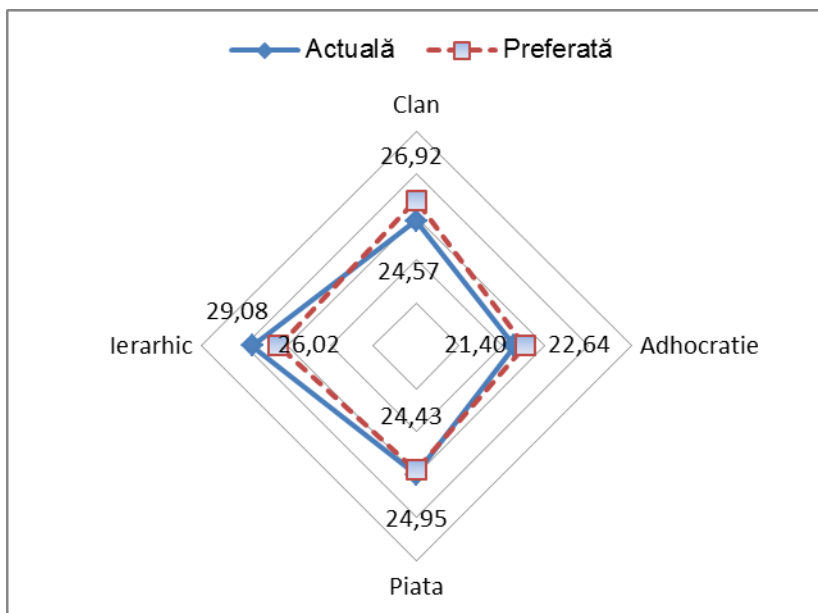
#### Profilul cultural al întreprinderilor analizate

	<b>Actuală</b>	<b>Preferată</b>	<b>Ecartul</b>
Clan	24,57	26,92	2,35
Adhocrație	21,40	22,64	1,24
Piață	24,95	24,43	-0,53
Ierarhic	29,08	26,02	-3,06
	100	100	

*Sursa: elaborat de autor*

La nivelul companiilor analizate, cel mai puțin regăsim elementele specifice *culturii de tip adhocrație*, doar (21,40 din 100). Astfel,

în companii, mai puțin se valorizează spiritul antreprenorial, dinamismul, creativitatea.



**Figura 3.4. Cultura organizațională în cadrul întreprinderilor analizate**

*Sursa: elaborată de autor*

În figura 3.4, sunt prezentate 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 0,53 puncte. Totodată, respondenții ar prefera ca, în întreprinderi, elementele specifice *culturii de tip clan* să se majoreze cu 2,35 de puncte, iar de *tip adhocrație* cu 1,24 de puncte.

Angajații semnaleză că și-ar dori o sporire a atmosferei de tip familial, 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.

### 3.2.3. Analiza culturii organizaționale pe dimensiuni

Prezintă interes analiza culturii organizaționale a unităților economice din țară pe dimensiuni. După cum a fost menționat, metoda OCAI permite identificarea percepțiilor angajaților organizațiilor participante la studii față de șase dimensiuni ale culturii organizaționale: caracteristicile dominante, leadership, managementul resurselor umane, coeziunea organizațională, strategia și criteriile de performanță.

Scorul profilului cultural al fiecărei întreprinderi a fost obținut prin determinarea mediei dintre răspunsurile respondenților la fiecare dimensiune.

*Tabelul 3.5*

#### **Profilul cultural al întreprinderilor analizate pe dimensiuni (situația actuală)**

<b>Dimensiunea</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocrație</b>	<b>Piață</b>	<b>Ierarhic</b>
<b>Caracteristicile dominante</b>	25,77	21,58	25,14	27,51
<b>Leadership</b>	23,08	20,90	25,62	30,39
<b>Managementul resurselor umane</b>	25,89	20,51	23,66	29,94
<b>Coeziunea organizațională</b>	25,38	20,74	24,50	29,37
<b>Strategia</b>	23,37	22,57	25,25	28,81
<b>Criteriile de performanță</b>	23,94	22,07	25,55	28,44
<b>Profilul cultural al întreprinderilor analizate</b>	<b>24,57</b>	<b>21,40</b>	<b>24,95</b>	<b>29,08</b>

*Sursa: elaborat de autor*

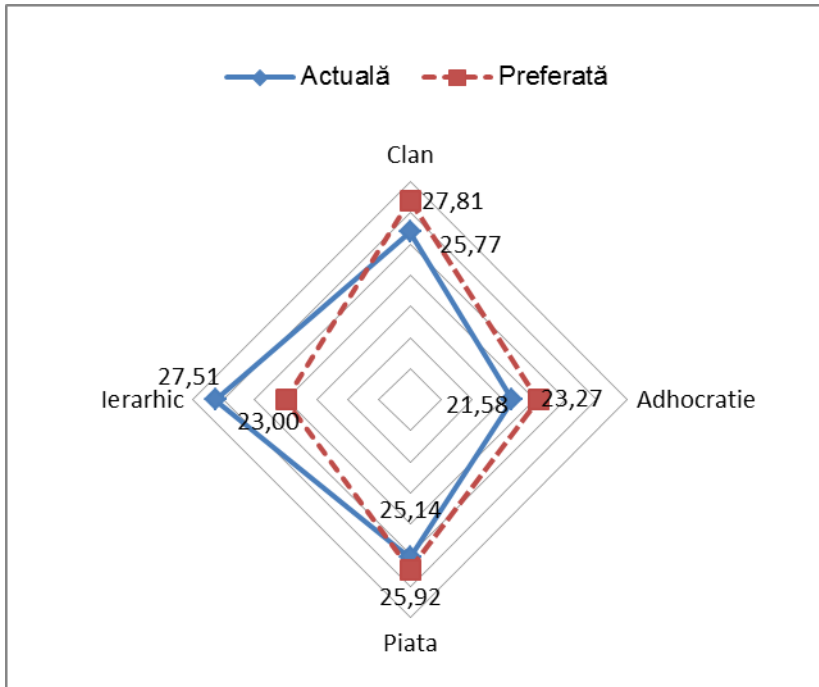
**1. Caracteristicile dominante:** prima dimensiune, care este analizată de către respondenți. Această dimensiune identifică percepțiile angajaților cu privire la viața lor în cadrul organizațional, ilustrând cum tratează ei climatul organizațional.

**Tabelul 3.6**

**Scorul pe dimensiunea „Caracteristicile dominante”  
în cadrul întreprinderilor analizate**

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	25,77	27,81	+2,04
Tip adhocrație	21,58	23,27	+1,69
Tip piață	25,14	25,92	+0,78
Tip ierarhic	27,51	23,00	-4,51
Total	100	100	

*Sursa: elaborat de autor*



**Figura 3.5. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Caracteristicile dominante” în cadrul întreprinderilor analizate**

*Sursa: elaborată de autor*

**Situația actuală:** *Cultura ierarhică* predomină cu un scor de 27.51 de puncte, fiind urmată de *cultura de tip piață* și de *tip clan*, care au obținut punctaje similare (respectiv 25.77 și 25.77 de puncte). *Cultura de tip adhocrație* a obținut scorul minim – 21.58 de puncte. Aceasta indică asupra faptului că angajații consideră că mediul organizațional este bine controlat și structurat. Totodată, se apreciază existența competitivității în activitatea lor și importanța relațiilor interpersonale. Însă, mai puțin se iau în considerare elementele de inovare și schimbare.

**Situația preferată:** Se observă că angajații companiilor analizate din Republica Moldova ar prefera să predomine *cultura de tip clan*, pentru care au optat cu un punctaj maxim de 27.81 de puncte. Următorul scor a fost obținut de *cultura de tip piață* – 25.92, fiind urmată de *cultura de tip adhocrație* – 23.27 și de *tip ierarhic* – doar 23 de puncte.

Astfel, discrepanțele cele mai evidente, între situația actuală și preferințele angajaților, s-au înregistrat la *cultura de tip ierarhic* (-4.51puncte). Personalul companiilor ar prefera ca mediul organizațional să fie mai puțin birocratizat și formal. În același timp, majorarea punctajelor la *cultura de tip clan* (+2.04 puncte) semnaleză dorința angajaților de a majora orientarea companiei spre relațiile umane și dezvoltarea individuală. Generalizând părerile respondenților față de caracteristicile dominante, putem evidenția că angajații ar prefera o creștere a nivelului de flexibilitate al companiilor și o focalizare mai evidentă spre exterior.

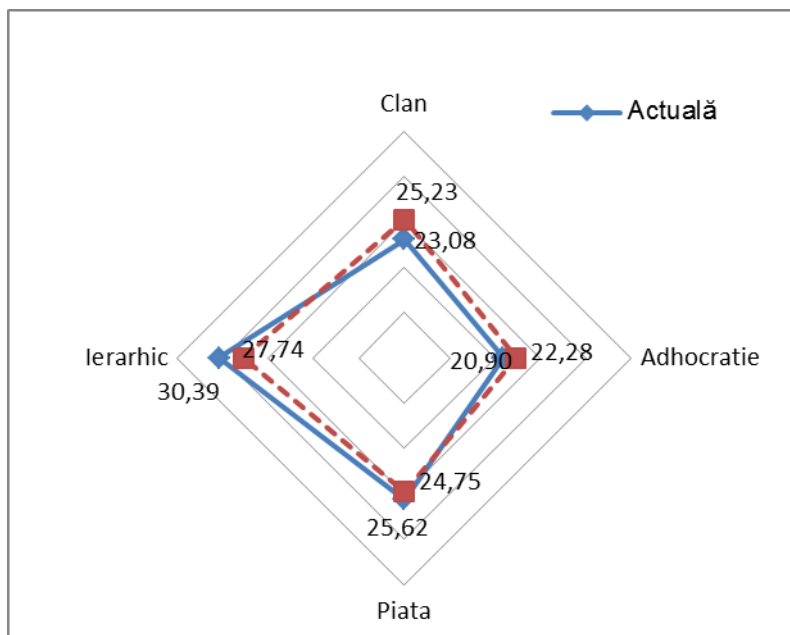
**2. Leadership.** Dimensiunea dată se focalizează pe evaluarea percepțiilor angajaților față de stilul de leadership practicat în organizație.

**Tabelul 3.7**

**Scorul pe dimensiunea „Leadership” în cadrul întreprinderilor analizate**

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
<b>Tip clan</b>	23,08	25,23	+2,15
<b>Tip adhocrație</b>	20,90	22,28	+1,38
<b>Tip piață</b>	25,62	24,75	-0,88
<b>Tip ierarhic</b>	30,39	27,74	-2,65
<b>Total</b>	100	100	

*Sursa: elaborat de autor*



**Figura 3.6. Reprezentarea grafică al scorului pe dimensiunea „Leadership” în cadrul întreprinderilor analizate**

*Sursa: elaborată de autor*

**Situația actuală:** *Cultura de tip ierarhică* este notată cu un punctaj maxim de 30.39 de puncte, ceea ce denotă modul în care angajații tratează managerii în organizații. Succede după punctajul obținut *cultura de tip piață* (25.62 de puncte) și *cultura de tip clan* (25.23 de puncte). Cel mai mic punctaj l-a obținut *cultura de tip adhocratie* – 22.28 de puncte. Scorul obținut indică faptul că liderii, în mare parte, sunt percepuți ca prea exigenți și orientați spre competiție, fiind concentrați pe coordonare și organizare. Liderii sunt percepuți ca fiind niște beneficiari cu risc mic de întreprinzător.

**Situația preferată:** *Cultura de tip ierarhie*, din nou, primește un punctaj maxim (27.74 de puncte). Credem că acest rezultat semnifică faptul că, în organizațiile autohtone, liderul este văzut mai mult în calitate de persoană, ce direcționează, instruește, controlează, decât ca mentor. Urmează *cultura de tip clan și piață*, care au fost evaluate cu 25.23 și 24.75

de puncte. Personalul companiilor acordă o atenție mai mică *culturii de tip adhocrație*, care a fost reprezentată cu 22.28 de puncte.

Compararea situației actuale cu cea preferată de angajați denotă că ei ar prefera o reducere a leadershipului specific *culturii de tip ierarhie și piață* cu 2.65 și 0.88 de puncte și o majorare considerabilă a *culturii de tip clan și adhocrație*, respectiv cu 2.15 și 1.38 puncte. Acest lucru denotă că angajații ar prefera ca liderul să nu fie atât de orientat pe rezultate, dar să acorde atenție și resurselor umane, realizând motivarea membrilor săi prin viziune, valori partajate, consolidare pozitivă. De asemenea, se apreciază importanța faptului ca liderii să se manifeste ca antreprenori, orientați spre inovare și găsirea unor idei originale.

**3. Managementul resurselor umane.** Dimensiunea respectivă măsoară percepțiile angajaților raportate la modul în care sunt tratate resursele umane în companie.

*Tabelul 3.8*

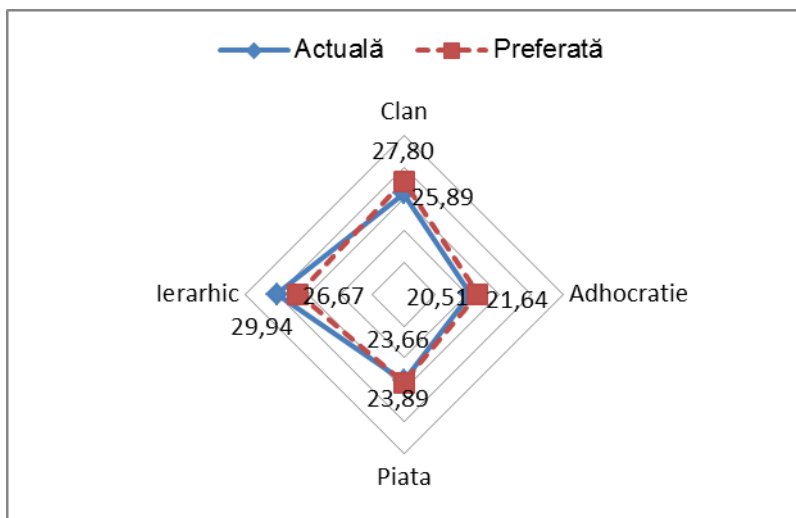
**Scorul pe dimensiunea „Managementul resurselor umane”  
în cadrul întreprinderilor analizate**

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecarterul
<b>Tip clan</b>	25,89	27,80	+1,91
<b>Tip adhocrație</b>	20,51	21,64	+1,13
<b>Tip piață</b>	23,66	23,89	+0,24
<b>Tip ierarhic</b>	29,94	26,67	-3,28
<b>Total</b>	100	100	

*Sursa: elaborat de autor*

**Situația actuală.** În ceea ce privește atitudinea față de managementul resurselor umane, angajații consideră că predomină, în mare parte, elemente specifice *culturii de tip ierarhic* cu 29.94 de puncte, fiind urmată de *cultura de tip clan* – 25.89 de puncte. Mai puțin se regăsesc în clasament *culturile de tip piață* – 23.66 și *adhocrație* – 20.51 de puncte. Astfel, personalul apreciază existența aspectelor ce țin de participare, lucrul în echipă, însă, fără a plasa accentul pe asumarea riscurilor și inovarea.





**Figura 3.7. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Managementul resurselor umane” în cadrul întreprinderilor analizate**

*Sursa: elaborată de autor*

**Situația preferată.** În cadrul preferințelor respondenților, se conturează și mai mult dorința lor de a activa într-un mediu, unde se apreciază lucrul în echipe, interacțiunea socială și condițiile de muncă, *cultura de tip clan*, obținând 27.80 de puncte. Totodată, se consideră că, în relațiile cu resursele umane, e nevoie să se mențină *cultura de tip ierarhic*, la nivel destul de înalt – 26.67 de puncte. *Culturile de tip piață* și *adhocrație* au fost clasate pe locul trei și patru, respectiv 23.66 și 21.64 de puncte.

Cu toate că preferințele angajaților referitoare la *cultura de tip ierarhic* sunt destul de înalte, totuși, există o dorință de a reduce în managementul resurselor umane concentrarea pe conformitate și securitate cu 3.28 puncte, iar *cultura de tip clan* și *adhocrație* de majorat cu 1.91 și 1.13 puncte.

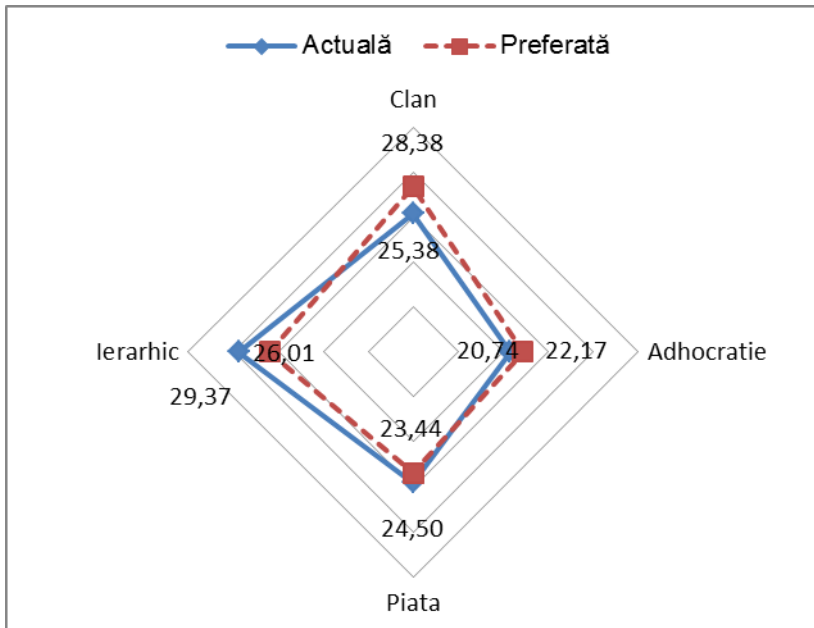
**4. Coeziunea organizațională.** Reprezintă o dimensiune, care măsoară și identifică natura legăturii interne, coeziunii în cadrul organizației.

**Tabelul 3.9**

**Scorul pe dimensiunea „Coeziunea organizațională” în cadrul întreprinderilor analizate**

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	25,38	28,38	3,00
Tip adhocrație	20,74	22,17	1,43
Tip piață	24,50	23,44	-1,07
Tip ierarhic	29,37	26,01	-3,36
Total	100	100	

*Sursa: elaborat de autor*



**Figura 3.8. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Coeziunea organizațională” în cadrul întreprinderilor analizate**

*Sursa: elaborată de autor*

**Situația actuală.** Angajații companiilor analizate au considerat că, în organizații, legătura internă se datorează, în mare parte, normelor și regulilor existente (*cultura de tip ierarhic* a primit punctajul maxim – 29.37). Pe locul doi, s-a clasat *cultura de tip clan*, cu 25.38 de puncte, care oglindește existența sentimentelor de loialitate și susținere reciprocă, iar al treilea loc revine *culturii de tip piață* – 24.50 de puncte, ce semnifică o focalizare pe realizarea scopurilor organizaționale. Un punctaj mai mic i-a revenit *culturii de tip adhocrație* – doar 20.74 de puncte din 100 posibile.

**Situația preferată.** Din nou, se observă că angajații ar prefera să predomine *cultura de tip clan*, acordând 28.38 de puncte, fiind urmată de *cultura de tip ierarhic* cu 26.01 de puncte. *Cultura de tip piață* a obținut un scor de 23.44 de puncte, iar de *tip adhocrație* – 20.74 de puncte.

Analiza decalajelor dintre cultura actuală și cea preferată indică faptul că personalul companiilor participante la sondaj ar dori să lucreze într-un climat mai confortabil, mai aproape de cel familial (+3.00 puncte) și mai puțin rigid, birocratic și formal (-3.36 puncte). Trebuie menționat că doleanțele personalului se referă la o orientare și mai accentuată a companiilor spre interior, iar *culturile de tip piață* (-1.07) și mai ales *adhocrație* (+1,43), care atestă orientarea unităților economice spre exterior, sunt neglijate.

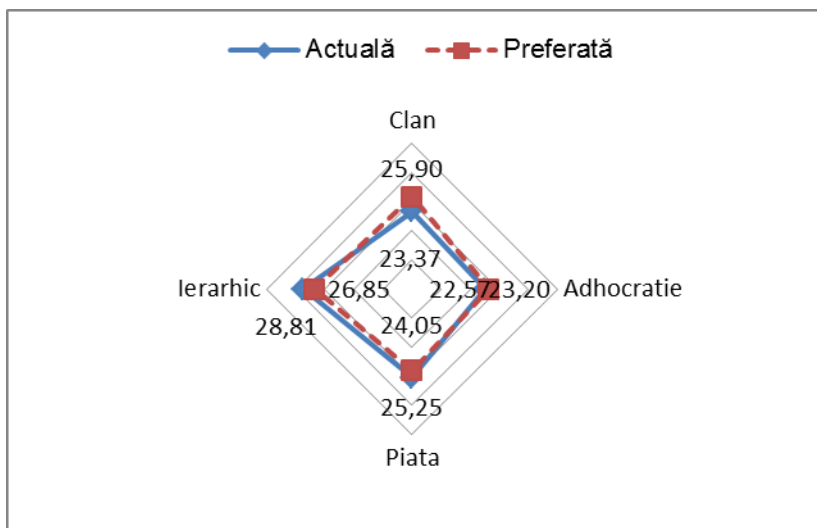
**5. Strategia.** Reprezintă o dimensiune, care identifică percepțiile angajaților cu privire la elementele principale din cadrul organizației.

**Tabelul 3.10**

**Scorul pe dimensiunea „Strategia” în cadrul întreprinderilor analizate**

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
<b>Tip clan</b>	23,37	25,90	2,53
<b>Tip adhocrație</b>	22,57	23,20	0,63
<b>Tip piață</b>	25,25	24,05	-1,20
<b>Tip ierarhic</b>	28,81	26,85	-1,96
<b>Total</b>	100	100	

*Sursa: elaborat de autor*



**Figura 3.9. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Strategii” în cadrul întreprinderilor analizate**

*Sursa: elaborată de autor*

**Situația actuală.** Și în cazul analizei elementelor strategice ale companiilor, predomină *cultura de tip ierarhic* cu 28.81 de puncte. Pe locul doi, se plasează *cultura de tip piață* cu 25.25 de puncte și locul trei revine *culturii de tip clan* – 23.37 de puncte. *Cultura de tip adhocație* a fost apreciată cu 22.57 de puncte. Aceste punctaje indică faptul că angajații percep că accentul în organizații este pus pe stabilitate, eficiență și controlul operațiilor realizate cu o orientare la solicitările mediului extern. După părerea angajaților, în companiile analizate, dezvoltarea resurselor umane, precum și explorarea noilor provocări și oportunități sunt elemente mai puțin importante în strategiile organizaționale.

**Situația preferată.** Este interesant că preferințele personalului nu diferă mult de situația existentă. Se consideră că ar fi bine ca *cultura de tip ierarhie* să prevaleze – 26.85 de puncte, cu o mică reducere (-1.96 puncte). Urmează *cultura de tip clan* cu 25.90 de puncte, *cultura de tip piață* cu 24.05 și *cultura de tip adhocație* cu 23.20 de puncte.

Analiza comparativă a situației actuale și preferate ne evidențiază că, în strategiile organizaționale, angajații ar dori o majorare a atenției

acordate resurselor umane (+2.53 puncte) și o reducere a provocărilor ce țin de orientare strictă doar spre rezultate (-1.20 puncte).

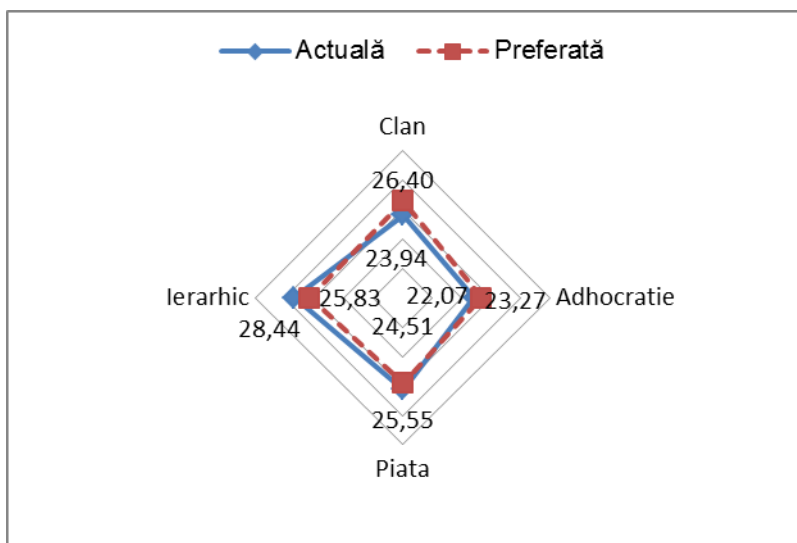
**6. Criterii de performanță.** Reprezintă o dimensiune, care identifică criteriile, care sunt utilizate pentru a defini succesul organizației.

*Tabelul 3.11*

**Scorul pe dimensiunea „Criterii de performanță” în cadrul întreprinderilor analizate**

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	23,94	26,40	2,46
Tip adhocrație	22,07	23,27	1,20
Tip piață	25,55	24,51	-1,04
Tip ierarhic	28,44	25,83	-2,61
Total	100	100	

*Sursa: elaborat de autor*



**Figura 3.10. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Criterii de performanță” în cadrul întreprinderilor analizate**

*Sursa: elaborată de autor*

**Situația actuală.** În ceea ce privește percepțiile angajaților, referitoare la criteriile de succes în cadrul companiilor vizate, se mențin aceleași tendințe, care au fost evidențiate mai sus. Predomină *cultura de tip ierarhie*, cu 28.44 de puncte, fiind urmată de *cultura de tip piață* – 25.55 de puncte, *cultura de tip clan* cu 23.94 de puncte și *cultura de tip adhocrație* – 22.07 de puncte.

Această evaluare indică faptul că angajații percep succesul prin oferirea unor servicii de calitate, planificarea exactă a activităților și păstrarea unor costuri scăzute, ținând cont de cerințele pieței. Performanța este definită mai puțin din perspectiva dezvoltării resurselor umane, a implicării, a grijii față de angajați și a perspectivei inovației, a folosirii ultimelor tehnologii, a deținerii unei poziții de lider în domeniu.

**Situația preferată.** Preferințele personalului, vizavi de criteriile de performanță, diferă de situația existentă. Predomină *cultura de tip clan* cu 26.84 puncte, fiind urmată de *cultura de tip ierarhic* – 25.83 de puncte. Un scor mai mic l-au obținut *culturile de tip piață* și *adhocrație*, respectiv 24.51 și 23.27 de puncte. Astfel, în preferințele angajaților, se atestă o reducere considerabilă a orientării pe rezultate, specifice *culturii de tip ierarhic* (-2.61) și o creștere a orientării pe oameni, prin care se caracterizează *cultura de tip clan* (+2.46 puncte).

Această evaluare ne sugerează că angajații consideră că ar fi bine să existe așa criterii de performanță, care ar oferi posibilitatea de a se concentra mai mult pe dezvoltarea umană, munca în echipă, angajamentul organizațional, focalizându-se, în același timp, pe eficiența și siguranța organizațională.

**Concluzii.** Analizând rezultatele studiului pe dimensiunile culturii organizaționale, putem conchide că respondenții nu au aspirații foarte mari referitoare la schimbarea managementului întreprinderilor analizate. Conform părerii lui Cameron și Quinn (OCAI online, 2012), dacă diferența dintre scorul actual al culturii organizaționale și cel preferat de angajați este mai mare de 10 puncte, e nevoie să se întreprindă anumite schimbări.

În studiul realizat, nu s-a remarcat nicio discrepanță mai mare de 10 puncte între scorul actual și cel preferat, maximumul fiind de 4.51 puncte. Însă, considerăm că aceasta nu semnifică faptul că situația este una foarte bună și nu sunt necesare anumite schimbări, ci, mai degrabă, personalul nu pretinde la alte tipuri de culturi.

Putem concluziona că managerii din companiile analizate trebuie să întreprindă anumite măsuri pentru a dezvolta elemente specifice culturii de tip clan și adhocrație, care, prin schimbarea culturii organizaționale, vor contribui la sporirea angajamentului organizațional, la creșterea comportamentului civic și la facilitarea creativității și inovației.

## **Capitolul IV**

# **MENTINEREA ȘI MODIFICAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE**

### **4.1. MECANISMELE DE SCHIMBARE CULTURALĂ ÎN ORGANIZAȚII**

#### ***4.1.1. Importanța modificării culturii organizaționale***

Atunci când o organizație se confruntă cu o schimbare pe piață sau a identificat necesitatea unei modificări în direcția strategică, punerea în aplicare a unei noi tehnologii sau introducerea de noi procese, cultura organizațională existentă poate împiedica progresul, în cazul în care nu este și ea schimbată. Din acest motiv, succesul inițiativelor majore de schimbare organizațională este aproape întotdeauna dependent de schimbările culturale interne (Desson și Cloutheir, 2010).

Morgan, citat de Mateescu, 2009, consideră că schimbarea managerială și organizațională constituie, 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.

Astfel, cultura organizațională are un impact puternic asupra diverselor procese organizaționale, angajaților și performanțelor lor, iar orice schimbare durabilă, în cadrul întreprinderii, trebuie să se înceapă cu modificări la nivelul valorilor, credințelor angajaților. Însă, potrivit lui Schein, cultura este atributul cel mai dificil de schimbat dintre toate celelalte attribute organizaționale, cum ar fi cele referitoare la produse, servicii, conducere, precum și attributele fizice ale organizației (Schein, 2010).

Schimbările în organizații, efectuate fără a apela la modificarea culturii organizaționale, sunt superficiale și nu sunt în stare să modifice esențial activitatea întreprinderii. E necesar să se intervină nu numai în remodelarea factorilor organizaționali, ci să se determine cauzele, care



le provoacă și să se întreprindă schimbări la nivelul atitudinilor angajaților față de factorii organizaționali.

În opinia lui Hudrea (2015, p.69), companiile moderne, care apreciază importanța culturii organizaționale, depun eforturi considerabile (inclusiv financiare) pentru a construi și întreține o cultură menită să susțină performanța: de la modul în care recrutează și selectează resursa umană (realizarea unui profil psihologic, verificarea compatibilității între valorile individului și cele ale organizației etc.), felul în care își organizează mediul de muncă, felul în care interacționează cu angajații, modul în care-i implică pe aceștia în luarea deciziilor până la oferirea unor facilități personalului, pentru a se dezvolta în cadrul companiei, pentru a se implica în activități filantropice sau chiar a-și dezvolta propriile proiecte sau a-și pune în aplicare propriile idei.

Factorii, care cauzează schimbarea culturii organizaționale, pot să țină de momentul de criză, prin care trece compania, ca rezultat al presiunii efectuate de problemele interne sau din mediul extern, insatisfacția față de situația prezentă, lipsa de performanță (atitudinile înrădăcinate generează rezultate negative), schimbarea tehnologiilor, modificarea așteptărilor stakeholderilor, percepția că există o alternativă, care va îmbunătăți situația, modificarea structurii organizației, schimbarea indivizilor din organizație (proporția persoanelor recent angajate este mare) etc.

În toate aceste situații, schimbările realizate în cadrul culturii companiei pot contribui la creșterea probabilității succesului, la majorarea implicării angajaților și a stakeholderilor externi în momentele necesare, îmbunătățind competențele de schimbare în cadrul organizației.

În cazul când modificarea culturii organizaționale nu se efectuează la momentul potrivit, aceasta poate provoca efecte negative asupra activității organizației. Nokia servește drept exemplu de companie importantă, care nu s-a schimbat la fel de rapid, precum tehnologia și piața. Deși a fost lider, pe o perioadă îndelungată de timp, al segmentului de telefonie mobilă, cota sa de piață a scăzut drastic, într-un termen de doar câțiva ani, după ce s-a intrat în „epoca telefonului inteligent”. Telefoanele inteligente au prins foarte repede în rândul clienților obligând astfel companiile să schimbe abordarea lor față de noile tehnologii. Din păcate pentru Nokia, care a fost liderul acestui segment, neadaptarea și lipsa inițierii procesului de schimbare au dus nu numai la ieșirea

sa din top, dar și la vânzarea sa către o altă companie, în speță Microsoft (Tănase, 2015).

#### ***4.1.2. Ciclul de viață al firmei și modificarea culturii***

În prezent, cultura organizațională nu se mai află numai sub presiunea trendului schimbărilor dictate de societatea informațională și a cunoașterii, ci și a competiției internaționale sau a schimburilor de valori din societate (Tanțău, 2006). Iar schimbarea culturii organizaționale poate fi privită ca parte a unei transformări complete (Tănase, 2015).

După cum am specificat în capitolul I, cultura organizațională necesită timp pentru a se forma. Însă, odată ce s-au conturat anumite elemente ale culturii, este necesară și o anumită perioadă de timp pentru a o modifica. Schimbarea culturii poate să se soldeze cu succes, numai în cazul când presupune un proces perseverent, bine planificat, care va fi realizat timp de 3-5 ani.

Rezultă că o cultură, deja, formată nu poate fi schimbată „peste noapte”. De asemenea, este important să se țină cont că cultura organizațională nu poate fi schimbată direct, ci se pot schimba procesele și comportamentele în organizație. Pe măsură ce angajații sunt informați, pregătiți și echipați să facă lucrurile într-un mod nou, se va modifica treptat și cultura organizațională (Desson și Cloutheir, 2010).

Un alt moment asupra căruia atrag atenția Desson și Cloutheir, 2010, îl constituie faptul că gestionarea schimbării culturale este, aproape întotdeauna, propulsată de conducerea superioară a organizației, cu asistență din partea experților, care au experiență în strategiile de management al schimbării. Pentru schimbarea organizațională reușită, este nevoie de angajamentul deplin al liderilor, care sunt respectați, pe scară largă, în cadrul organizației și care înțeleg corect scopul organizației, obiectivele și strategiile de afaceri.

Pregătirea propriilor specialiști în dezvoltarea organizațională și îmbunătățirea culturală prezintă o serie de avantaje (Gănescu, 2011):

- există o mai rapidă identificare a problemelor organizației;
- specialiștii cunosc firma din interior și înțeleg mai bine situația ei;
- se cunosc aspectele ce țin de cultura organizațională, practicile informale și sursele de putere;

- propriii salariați dețin o varietate de informații despre activitatea firmei, au acces la zvonuri, rapoarte interne și pot face observări directe;
- în implementarea schimbării, aceștia sunt mai ușor înțeleși și acceptați de ceilalți salariați.

Consultanții din exteriorul organizației provin din universități sau firme de consultanță și sunt persoane specializate în acest domeniu al schimbării organizaționale.

- obiectivitate și profesionalism în analiza problemelor și în implementarea schimbării;
- identificarea soluțiilor este facilitată de experiența deosebită pe care o dețin consultanții;
- apare posibilitatea analizei unor probleme dificile, care afectează organizația.

Expertiza de sprijin este, adesea, furnizată de consultanții, care se specializează în managementul schimbării. Aceste persoane înțeleg și pot adapta și aplica modele, metode și tehnici, instrumente, abilități și alte forme de cunoștințe pentru a ajuta organizațiile să implementeze schimbarea.

Răspunsurile firmei la presiunile mediului (mai ales mediul socio-cultural) se concretizează în comportamentul membrilor săi (Istocescu, 2002). Atunci când aceste răspunsuri nu au „forma” dorită din cauza unei culturi neadaptate, schimbarea culturii se dovedește cu certitudine indispensabilă.

Tabelul 4.1 redă ciclul de viață al firmei și mecanismele de schimbare a culturii organizaționale (Istocescu, 2002).

1. În faza de naștere (apariție) a firmei, cultura se formează în jurul unei persoane reprezentative, a unui erou (fondatorul, primul proprietar, managerul actual). Căutarea unei identități de către firmă sau de către grupurile care o compun este puternică. Când orientarea dată de erou este o sursă de reușită, eficacitatea firmei crește, iar managementul resurselor umane este realizat cu profesionalism.

2. În perioada de dezvoltare a firmei, cultura încă nu este bine conturată. Odată cu expansiunea firmei, structura se dezvoltă, iar rolurile se diferențiază. Acești factori devin surse de apariție și de dezvoltare a

unor subculturi în cadrul firmei. Unificarea culturală este dificil de realizat, dar este indispensabilă pentru păstrarea poziției pe piață. Diversitatea culturală reprezintă o provocare pentru firmă, deoarece este potențial favorabilă adaptării la un mediu în schimbare. În această situație, managerii nu mai pot stăpâni „explozia” subculturilor. Complexitatea firmei va face mult mai dificilă, decât în faza precedentă, schimbarea culturală.

3. În perioada de maturitate, creșterea se încetinește puternic, piețele încep să fie saturate, iar tehnologiile sunt cunoscute și stăpânite de o mare parte dintre concurenți. În acest context, cultura firmei poate părea neadaptată la un mediu foarte competitiv sau față de integrarea noilor tehnologii.

**Tabelul 4.1**

**Ciclul de viață al firmei și mecanismele de schimbare**

	<b>Perioada de formare</b>	<b>Perioada de creștere puternică</b>	<b>Perioada mediană de viață</b>	<b>Perioada de maturitate</b>	<b>Perioada de declin</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Caracteristici</b>	Dominare a influenței fondatorilor	1.Meținerea influenței fondatorilor 2.Dezvoltarea (extinderea) domeniului de activitate	1. Expansiune a produselor sau piețelor 2. Integrarea verticală 3. Expansiune geografică 4. Achiziții, fuziuni	1. Maturitate sau declin al piețelor 2. Stabilitate internă, în creștere sau stagnantă 3. Lipsă de motivare a schimbării	1. Declinul accentuat al piețelor 2.Uzură morală accentuată a tehnologiilor 3.Suficiență managerială 4.Lipsă de viitor economic și cultural
<b>Funcții specifice ale culturii</b>	1. Competență distinctivă și sursă de identitate 2. Factor de coeziune 3. Integrare și claritate 4. Specializare Faze de succesiune: • cultura devine “câmp de luptă” între conservatori și liberali;	1. Integrare culturală intensă 2. Identitate proprie 3. Recunoașterea socială	1.Integrare culturală în descreștere pe măsura multiplicării subculturilor 2. Criza de identitate datorată pierderii obiectivului-cheie, valorilor și ipotezelor	1. Constrângeri ale inovației 2. Sursă pentru stima de sine Opțiuni de transformare: • schimbarea culturii este necesară și inevitabilă pentru unele componente ale sale;	1.Dezintegrare a culturii organizației 2.Eșecul organizării informale 3.Opțiuni ferme de dezintegrare a firmei și a culturii în subunități cu culturi specifice

Continuarea tabelului 4.1

1	2	3	4	5	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potențialii succesori sunt judecați în funcție de posibilitatea păstrării sau schimbării componentelor culturii.</li> </ul>		3. Posibilitatea de a conduce schimbarea culturală	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elementele esențiale ale culturii trebuie păstrate;</li> <li>• schimbarea culturii poate fi administrată. Opțiuni de descompunere (faliment și reorganizare; fuziune și asimilare);</li> <li>• schimbarea culturală prin nivelul paradigmei fundamentale;</li> <li>• schimbarea culturală prin înlocuirea persoanelor-cheie</li> </ul>	
<b>Mecanisme de schimbare a culturii de firmă</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evoluție naturală</li> <li>2. Evoluție ghidată de "terapia" organizațională.</li> <li>3. Evoluție prin hibridi</li> <li>4. "Revoluții" din exterior</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evoluție spre o cultură puternică</li> <li>2. Efect sinergic</li> <li>3. Influența (încă puternică) din exterior</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Schimbarea și dezvoltarea organizațională planificată</li> <li>2. Seducție tehnologică</li> <li>3. Schimbare prin scandal și explozia miturilor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persuasiune coercitivă</li> <li>2. Redresare</li> <li>3. Reorganizare, distrugere, renașterea</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renunțare la orice formă de schimbare</li> <li>2. Involuție economică, tehnologică etc.</li> <li>3. Eșec previzibil</li> </ol>

*Sursa: Adaptat după ISTOCESCU, A. Cultura firmei în contextul intraprenorial. În: ECONOMIA. Seria MANAGEMENT. 2002, vol. 5, nr.1-2, p.65. ISSN 1454-0320*

Socializarea este primul proces de integrare culturală, prin care fiecare persoană nouă în organizație deprinde și interiorizează elementele socioculturale ale mediului său, le integrează în „structura” personalității sale sub influența agenților sociali semnificativi și, deci, se adaptează la mediul social în care trebuie să se dezvolte. Socializarea

este un proces important pentru apariția culturii organizaționale, deoarece, în acest mod, angajații pot intra în contact cu valorile, credințele organizației (Gheorghiu, 2016).

Acest proces se compune din trei etape (Istocescu, 2002):

- „achiziționarea” (primirea) culturii – o etapă de adaptare a individului la firmă;
- integrarea acesteia în personalitate – individul adoptă complet cultura organizației, astfel, încât aceasta devine parte integrantă din personalitatea sa;
- adaptarea la mediul social – noul sosit este considerat parte din grup, utilizând în comunicare coduri identice cu ceilalți.

### ***4.1.3. Mecanisme de dezvoltare a culturii organizaționale***

Abordarea culturii organizaționale, ca instrument managerial, pleacă de la premisa capacității managementului de creare și gestionare a acesteia (Mateescu, 2009). Abordarea constructivistă/interpretativă vede cultura organizațională ca pe un proces continuu de acordare de semnificații și de construire a realității.

Evaluarea culturii organizaționale reprezintă un proces managerial important, însă nu suficient pentru a schimba componentele culturale existente (Olson, 2002). Putem să-l considerăm punctul de pornire în procesul de modificare a culturii organizaționale.

În articolul său, apărut în 1989, O'Reilly a descris mecanismele de dezvoltare a culturii organizaționale. El specifică faptul că, pentru a asigura o partajare intensă a valorilor și normelor în cadrul organizațional, e nevoie de asigurarea unei orientări clare spre ceea ce contează cel mai mult, și să prevadă consolidarea în grup a atitudinilor și a comportamentului corespunzător (O'Reilly, 1989).

- *Participarea*. Primul mecanism, care este crucial în dezvoltarea sau schimbarea culturii organizaționale, îl constituie sistemele, care asigură participarea membrilor săi. Aceste sisteme încurajează oamenii să se implice și sunt percepute ca o formă de recunoaștere a valorii pe care o prezintă. Sistemele respective pot lua diverse forme: de la cele

formale, spre exemplu, cercurile de calitate sau consiliile consultative, la cazuri mai puțin formale, de pildă, sisteme de sugestii, oportunitatea de a participa la întrevederi cu top managerii sau întâlniri sociale informale.

Prezintă importanță faptul că aceste procese încurajează oamenii să efectueze anumite alegeri și să-și sporească sentimentul de responsabilitate referitor la acțiunile lor. O'Reilly menționează că, din punct de vedere psihologic, alegerea este asociată cu angajamentul. Decizia luată de sine stătător sporește sentimentul de responsabilitate.

- *Managementul ca acțiune simbolică.* Al doilea mecanism întâlnit în culturile puternice reprezintă acțiunile întreprinse de management pentru a susține valorile și concepțiile promovate. Când top-managerii nu numai că declară aderarea companiei la anumite valori, dar și desfășoară acțiuni, ce susțin declarațiile prin diverse forme, angajații încep să creadă în ceea ce se promovează. În acest context, O'Reilly oferă exemplul companiei Xerox, în care conducătorul societății, David Kearns, plasând în prim-plan calitatea, s-a ciocnit cu percepții ambigue referitoare la îndemnurile sale. Doar cu timpul, după repetarea mesajului și depunerea mai multor eforturi în această direcție, s-a ajuns la tratarea calității drept valoarea-cheie a organizației.

În această ordine de idei, managementul are o funcție importantă, de a identifica percepțiile angajaților, raportate la acțiunile întreprinse în cadrul companiei. Se consideră că managerii trebuie să fie sensibili la modul în care sunt interpretate comportamentele lor (O'Reilly, 1989). Aceasta e posibil de realizat prin interpretarea povestirilor, miturilor, limbajelor sau altor produse artificiale, specifice culturii organizaționale. De asemenea, este util de analizat ritualurile și ceremoniile existente, care pot oferi explicații ale percepțiilor existente în cadrul organizațional. În culturile puternice, managerii, frecvent și persistent, remit semnale culturale, care consolidează percepțiile personalului cu privire la valorile și concepțiile fundamentale ale companiei.

- *Informații obținute de la colegi* – în organizații, în perioade de criză sau când persoanele se ciocnesc cu situații noi, ei, deseori, apelează la alții pentru a obține unele explicații și pentru a interpreta anumite evenimente. Culturile puternice sunt caracterizate printr-un consens referitor la aceste întrebări. Astfel, există adesea încercări

(chiar presări) de a asigura o coerență în înțelegerea și de a minimiza orice atitudine diferită, în ceea ce privește elementele componente ale organizației.

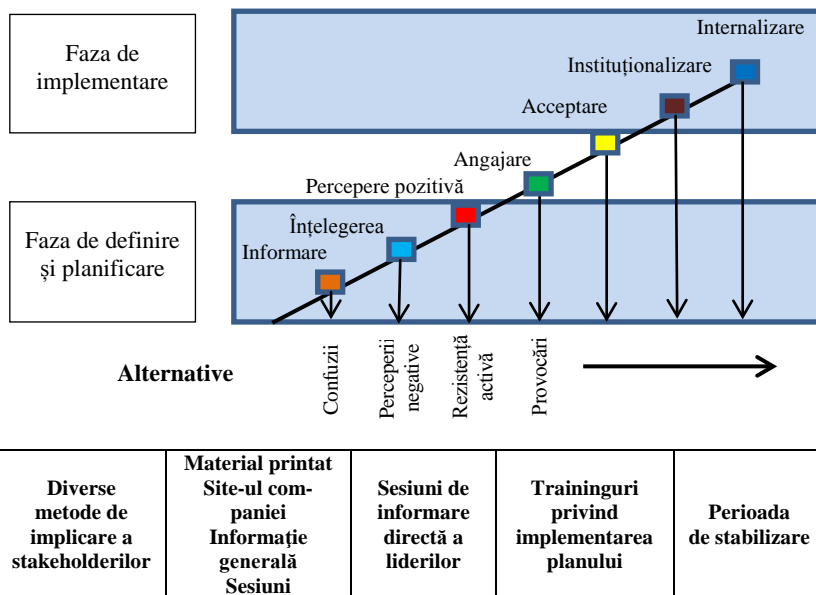
- *Sisteme de recompensare.* Cel din urmă mecanism, care promovează și schimbă cultura organizațională, reprezintă sistemul de recompensare. Însă, acest sistem nu se referă doar la aspectul recompensării sub formă monetară a efortului depus de angajați, dar include și aspectele intrinseci ale activității și semnificația de a fi parte din organizație. Recunoașterea din partea managerului sau a colegilor, pentru o activitate bună, poate avea un efect mult mai consolidant asupra comportamentului, în comparație cu un bonus anual. În această direcție, deseori, se comit greșeli, spre exemplu, managerii promovează ca valoare-cheie calitatea, dar angajații sunt remunerați în funcție de sarcinile realizate, indiferent de nivelul calitativ al lor (O'Reilly, 1989). Astfel, O'Reilly constată că oamenii sunt predispuși să săvârșescă operațiile pentru care sunt remunerați și să evite comiterea faptelor pentru care sunt pedepsiți (O'Reilly, 1989).

#### ***4.1.4. Model de schimbare a culturii organizaționale***

Desson și Cloutheir (2010, p.5) propun un model de schimbare a culturii organizaționale, menționând că inițiativele de schimbare organizațională de succes încep cu conștientizarea nevoii de schimbare și, în cele din urmă, conduc la implementarea unor noi modele de gândire și de comportament.

Procesul de schimbare cuprinde două faze importante, fiecare din ele incluzând anumite activități de bază. Etapa de definire și planificare începe cu informarea stakeholderilor, obținerea unei înțelegeri comune a principalelor aspecte și a percepțiilor pozitive, cu privire la schimbare. Etapa a doua, reprezentând faza de implementare, constă din câștigarea angajamentului stakeholderilor, adoptarea metodelor noi de gândire și de comportament, instituționalizarea lor și internalizarea (devin o normă pentru companie).





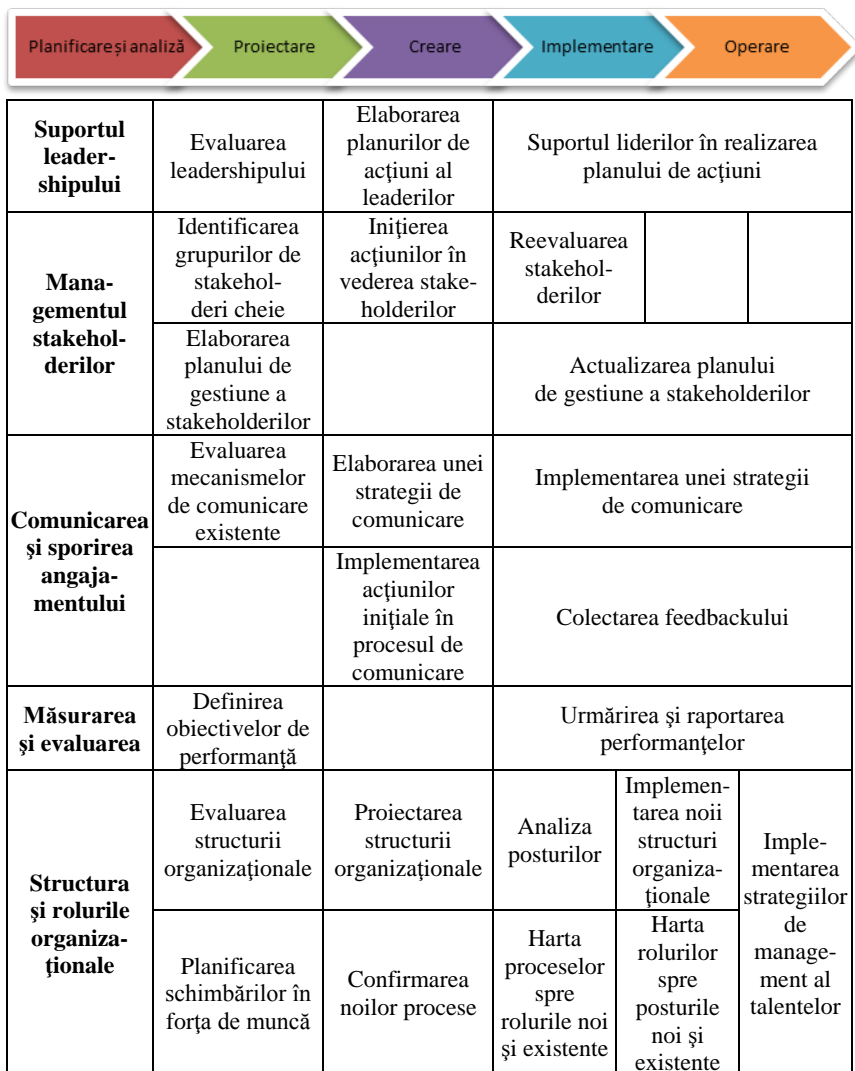
**Figura 4.1. Procesul de implementare a schimbării organizaționale**

*Sursa: DESSON, K. , CLOUTHER, J. Organizational Culture - Why Does It Matter? În: Proceedings of the symposium on international safe guards, international energy atomic agency IAEA-CN-184/315 [online], November 3, 2010,p. 5, Vienna, Austria. [citat 05.09.2017]. Disponibil: <https://www.iaea.org/safeguards/symposium/2010/Documents/PapersRepository/315.pdf>*

Se poate observa că procesul de modificare a culturii organizaționale poate provoca diverse reacții ale salariaților: confuzie, percepții negative, rezistență la schimbări.

În scopul facilitării decurgerii coerente a procesului de schimbare, devin importante acțiunile întreprinse de persoanele responsabile de schimbare, și anume: o comunicare mai intensă cu stakeholderii implicați în schimbare, oferirea unui vast material informațional, care are scopul de a convinge în necesitatea schimbării, întâlniri cu leadershipul, traininguri etc.

Analiza procesului de implementare a schimbării a permis elaborarea strategiei de schimbare (figura 4.2) (Desson și Cloutheir, 2010).



<b>Suportul de instruire</b>	Elaborarea unei strategii de instruire	Elaborarea cursurilor	Elaborarea materialelor pentru instructori și studenți	Realizarea trainingului	Realizarea altor instruiți, în caz de necesitate
------------------------------	--	-----------------------	--	-------------------------	--

### **Figura 4.2. Cadrul de planificare a schimbării**

*Sursa: adaptată după DESSON, K., CLOUTHEIR, J. Organizational Culture - Why Does It Matter? In: Proceedings of the symposium on international safe guards, international energy atomic agency IAEA-CN-184/315 [online], November 3, 2010, p. 5, Vienna, Austria. [citat 05.09.2017]. Disponibil: <https://www.iaea.org/safeguards/symposium/2010/Documents/PapersRepository/315.pdf>*

Cadrul de planificare, modelat în figura 4.2, subliniază importanța urmării schimbării organizaționale prin activități coordonate de diferite tipuri (coloana din stânga) într-o abordare etapizată, pas cu pas (rândul de sus).

Astfel, activitățile tipice pentru prima etapă de implementare, *cea de planificare și analiză*, includ:

- Întâlniri informative privind inițiativa;
- Evaluarea disponibilității față de schimbare;
- Planul de leadership al schimbării;
- Planul de comunicare;
- Sesiunea de orientare pentru membrii echipei de proiect;
- Planul de instruire pentru membrii echipelor;
- Instruirea leadershipului în managementul schimbării culturale;
- Sesiuni de team building;
- Racordarea leadershipului la schimbarea culturii;
- Ateliere de creativitate.

În timpul fazelor *de proiectare și creare*, activitățile tipice includ:

- Întâlniri cu stakeholderii-cheie;
- Consultarea stakeholderilor;
- Evaluarea disponibilității față de schimbare (performanță față de plan);
- Coaching-ul de leadership și planificarea acțiunilor;

- Reînnoirea echipei (team building);
- Identificarea agenților de schimbare în cadrul organizației;
- Comunicarea directă cu diverși stakeholderi;
- Identificarea impactului noilor tehnologii și procese asupra persoanelor;
- Instruirea agenților schimbării;
- Atelierele de lucru pentru angajați.

În timpul fazelor de *implementare și operare*, activitățile includ:

- Sprijinul pentru schimbările referitoare la forța de muncă:
  - Instruirea;
  - Evaluarea performanței;
  - Recompensele;
  - Remunerarea și recunoașterea;
  - Dezvoltarea și planificarea carierei;
- Analiza diferențelor de competențe.

Trebuie să remarcăm că Desson și Cloutheir, 2010, atenționează că multe dintre inițiativele de schimbare organizațională nu reușesc să-și atingă obiectivele. Acest lucru, adesea, se datorează rezistenței inerente a culturii organizaționale de a se schimba. Cu toate acestea, pot exista alte motive pentru eșecul unei inițiative de schimbare organizațională a culturii.

Acestea includ:

- Prea multe inițiative de schimbare, care se suprapun;
- Diferențe de opinie și abordare în rândul top-managerilor;
- Perioade de timp nerealiste;
- Eșecul de a încorpora modificările dorite în procesele de lucru și în standardele de performanță;
- Eșecul în consultare, implicare și comunicare;
- Eșecul evaluării progresului;
- Lipsa de recunoaștere și recompense pentru progresul spre schimbare – și pedepsirea pentru neîndeplinirea așteptărilor.

Este esențial să se anticipeze și să se răspundă, în mod eficient, la aceste tipuri de impedimente de schimbare.

## 4.2. CREAREA UNEI CULTURI ORGANIZAȚIONALE, CARE SĂ SUSȚINĂ PERFORMANȚA

### 4.2.1. *Orientarea culturii spre acțiune*

Un sistem modern de management este format din oameni, procese și tehnologii aliniat și optimizat spre performanță (Dresner, 2010). Acesta îi împuternicește pe oameni să ia decizii și să ia măsuri singure. În prezent, procesele în cadrul structurilor organizaționale sunt din ce în ce mai descentralizate și se folosește tehnologia pentru a sprijini oamenii și procesele de zi cu zi, oferind, în același timp, o platformă pentru o creștere economică pe termen lung.

După părerea lui Dresner, o cultură orientată spre performanță este una în care fiecare este aliniat activ la misiunea organizației; transparența și răspunderea reprezintă o normă, noile perspective sunt acționate la unison, iar conflictele sunt rezolvate pozitiv și eficient (Dresner, 2010).

În procesul de dezvoltare a unei culturi puternice, nu se plasează accentul doar pe găsirea celor mai buni angajați, ci pe capacitatea de implementa viziunile și strategiile organizaționale în setul de valori ale angajaților.

Orientarea culturii în spiritul de înaltă performanță poate să se bazeze pe mai multe caracteristici de bază, precum orientarea spre acțiune, promovarea climatului inovativ sau crearea unei culturi favorabile dezvoltării durabile (Nica, 1994).

*Orientarea spre acțiune.* Managerii din firmele de succes își orientează valorile spre acțiune. Ei nu-și irosesc timpul în discuții sterile și banii pentru crearea unor soluții exotice. Managerii acestor firme „fac, stabilesc, experimentează”.

Șeful executiv al unei companii americane de periferice pentru computere afirmă: „Noi spunem salariaților noștri să facă cel puțin zece greșeli pe zi. Dacă nu au făcut zilnic zece greșeli înseamnă că nu au încercat să-și perfecționeze munca lor”.

Tolerarea erorilor este o altă caracteristică a climatului orientat spre reușită. James Benke, președintele firmei Johnson și Johnson, spunea că acceptarea eșecului constituie unul din principiile firmei sale, iar Charles Knight d'Emerson afirma: „Aptitudinea eșecului este necesară. Nu veți putea inova, dacă nu sunteți capabili să acceptați eroarea”. Campionii trebuie să facă un număr mare de tentative și experimentări pentru a reuși (Nica, 1994).

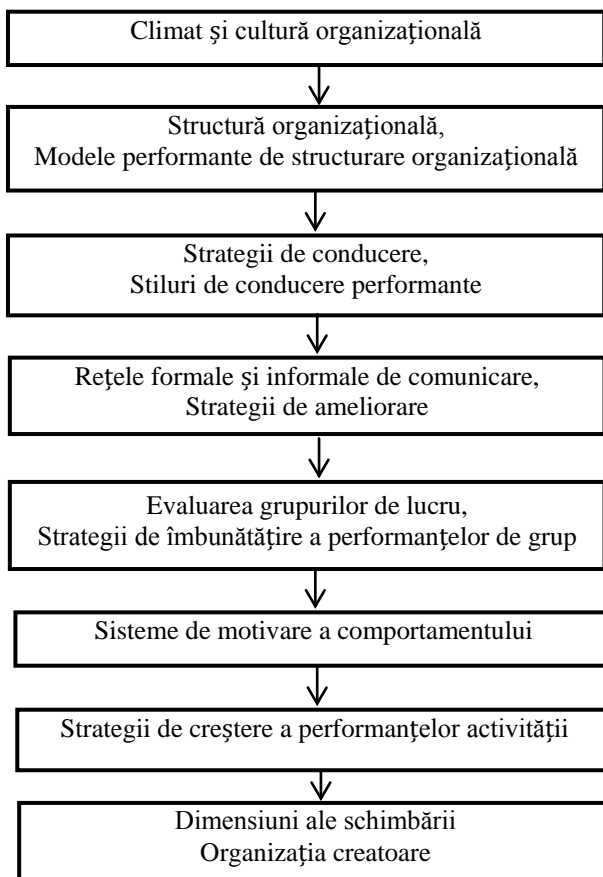
#### ***4.2.2. Orientarea culturii spre promovarea climatului inovativ***

Pentru a promova un climat inovativ, angajații sunt încurajați să-și dezvolte ideile, să fie creativi, să aibă inițiativă și pentru aceasta firmele cheltuiesc sume importante. În acest scop, sunt experimentate toate formele de organizare ad-hoc (echipele de proiect, competiție internă între diferite grupuri, care lucrează la realizarea aceluiași proiect). De exemplu, la IBM, se acordă premii importante pentru succese de prestigiu, iar cei care au avut insuccese sunt încurajați pentru că încearcă din nou (Nica, 1994).

Stimularea climatului inovativ presupune ca managerii să adopte cât mai puține decizii de detaliu. Ei trebuie să conducă strategia firmei, dar să nu dicteze modul în care va fi realizată fiecare operațiune în parte.

Cercetările asupra creativității, realizate de Toma și Dimitriu (2008, p. 125), și, în special, cele privind creativitatea tehnică au relevat importanța factorilor culturali, care influențează apariția, stimularea și promovarea comportamentului creativ și, prin aceasta, nivelul, frecvența și valoarea performanței creative.

Organizațiile sunt considerate un organism viu, care reacționează la schimbările de mediu încercând, în același timp, să profite de aceste schimbări (Covaci, 2014).



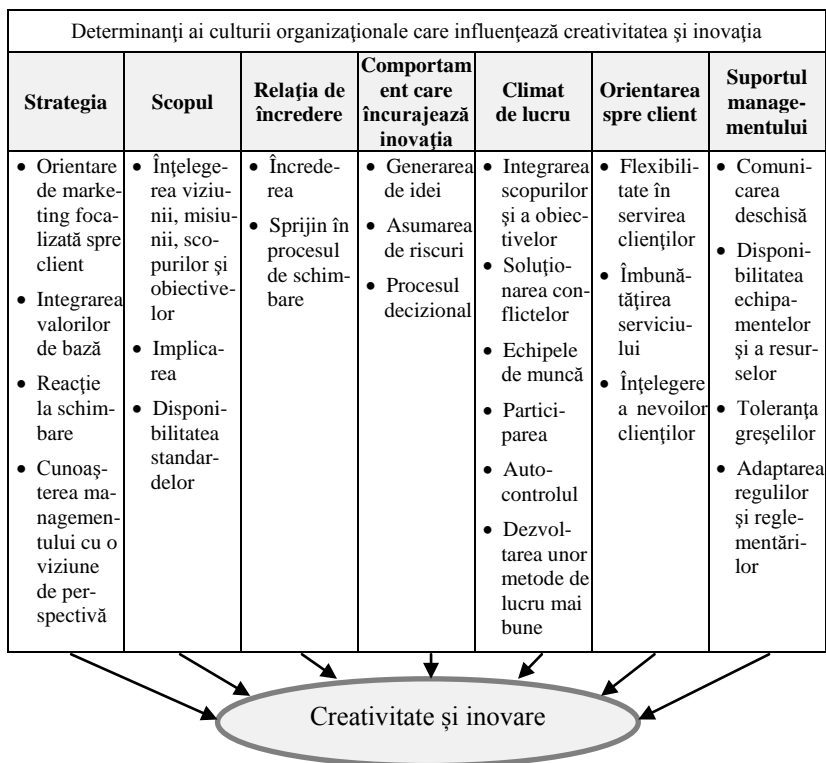
**Figura 4.3. Niveluri și dimensiuni ale mediului organizațional intern**

*Sursa: TOMA V., DIMITRIU M. Strategii de promovare a creativității.*

În: *Studii financiare*. 2008, nr.4, p. 125. ISSN 2537 – 3714

Modelul dezvoltat de Martins și Martins (2002) descrie procesul de modificare a culturii organizaționale în vederea promovării creativității și inovării în cadrul organizațional. El se bazează pe opera lui Edgar Schein și pe teoria sistemelor deschise. Sistemele oferă o abordare holistică, dar și subliniază interdependența dintre diferite subsisteme și elemente dintr-o organizație (Martins și Martins, 2002).

Dimensiunile utilizate pentru a descrie cultura organizațională
Misiunea și viziunea strategică Orientarea spre clienți (mediu extern) Mijloacele de realizare a obiectivelor Procesele de management Nevoile și obiectivele angajaților Relațiile interpersonale Leadership



**Figura 4.4. Model al culturii organizaționale care promovează creativitatea și inovarea**

*Sursa: MARTINS, E., MARTINS, N. An organisational culture model to promote creativity and innovation. In: Journal of Industrial Psychology [online]. 2002, 28 (4), pp.58-65[citat 08.04.2019]. ISSN: 2071-0763.*

Disponibil: DOI: 10.4102/sajip.v28i4.71



Modelul sistemelor organizaționale explică interacțiunea dintre subsistemele organizaționale (obiective, structură, management, tehnologie și aspectele psiho-sociologice). Interacțiunea complexă, care are loc la diferite niveluri între indivizi și grupuri, dar și cu mediul extern, pot fi văzute ca factori determinanți principali ai comportamentului la locul de muncă. Bazându-se pe dimensiunile care descriu cultura organizațională (figura 4.4), autorii au identificat și sintetizat determinanții culturii organizaționale care influențează creativitatea și inovația.

În modelul lor, Martins și Martins evidențiază șapte dimensiuni pentru a descrie cultura organizației:

- Misiunea și viziunea strategică;
- Orientarea spre clienți (mediu extern);
- Mijloace de realizare a obiectivelor;
- Procese de management;
- Nevoile și obiectivele angajaților;
- Relații interpersonale;
- Leadership.

Autorii modelului identifică o serie de determinanți ai culturii organizaționale, care influențează creativitatea și inovația, precum și acțiunile necesare de realizat în cadrul fiecăruia:

1. Strategia: orientare de marketing focalizată pe client; integrarea valorilor de bază; reacție la schimbare; cunoașterea managementului cu o viziune de perspectivă.

Această orientare include, de asemenea, cercetarea activă a nevoilor clienților existenți și potențiali, în vederea promovării creativității și inovării. Valorile fundamentale trebuie integrate în activitățile și rezultatele organizaționale, iar angajații ar trebui să fie informați cu privire la valorile de bază prin viziunea și misiunea unei organizații. Spre exemplu, Hall (citată de Martins și Terblanche, 2003) evidențiază că scopurile personale și organizaționale, care pun accentul mai mult pe calitate decât pe eficacitate, majorează nivelul de inovație în companie.

2. Scopul: înțelegerea viziunii, misiunii, scopurilor și obiectivelor; implicare; disponibilitatea standardelor.

3. Relația de încredere: încrederea; sprijin în procesul de schimbare.

4. Comportament care încurajează inovația: generarea de idei; asumarea de riscuri; procesul decizional.

5. Climat de lucru: integrarea scopurilor și a obiectivelor; soluționarea conflictelor; echipele de muncă; participarea; autocontrolul; dezvoltarea unor metode de lucru mai bune.

6. Orientarea spre client: flexibilitate în servirea clienților; îmbunătățirea serviciului; înțelegerea nevoilor clienților.

7. Suportul managementului: comunicarea deschisă; disponibilitatea echipamentului și a resurselor; toleranța greșelilor; adaptarea regulilor și reglementărilor.

Amabile (1997, p. 48) evidențiază șase factori esențiali în influențarea pozitivă a creativității în organizații. Acestea includ: suportul organizațional, suportul managementului, susținerea grupului de lucru, libertatea în muncă, resurse suficiente și provocări la locul de muncă.

În același timp, McLean (2005, p. 238) atenționează că cultura, care sprijină și încurajează controlul, va avea ca rezultat diminuarea creativității și inovației. Motivul principal îl reprezintă faptul că controlul afectează negativ motivația intrinsecă, care constituie unul din factorii de bază, ce facilitează creativitatea angajaților.

O cultură organizațională, care promovează creativitatea și inovarea, ar fi trebuit să ofere timp angajaților pentru a gândi creativ (Shattow, 1996 citat de Martins și Terblanche, 2003). În organizațiile, ce încurajează creativitatea, personalului i se permite să consume 15% din timp pentru generarea ideilor noi și lucrul asupra unor proiecte preferate, iar plasarea productivității ca valoare de bază, care presează angajații să lucreze mai intens, nu favorizează creativitatea și inovarea în organizații (Filipczak, 1997 citat, de Martins și Terblanche, 2003).

Rogojan și Badea (2009, p.147), descriind practicile de lucru în cadrul companiei Google, menționează că angajații sunt încurajați să propună idei sălbatice și ambițioase, iar responsabilii desemnează echipe mici pentru a vedea dacă ideile propuse sunt funcționale. Aproape toți poartă titlul generic de „Product Manager” și tuturor inginerilor le este permis să aloce 20% din timpul lor de lucru pentru a-și testa ideile.

Toleranța greșelilor este esențială în procesul de dezvoltare a unei culturi organizaționale, care promovează creativitatea. În asemenea organizații, nu se penalizează greșelile, ci se recompensează succesul.

# Capitolul V

## SUSTENABILITATEA CORPORATIVĂ

### 5.1. CONCEPTUL DE DEZVOLTARE DURABILĂ A ÎNTREPRINDERII

#### 5.1.1. Premisele apariției conceptului de dezvoltare durabilă

Ritmul accelerat al schimbărilor, care au loc în mediul economic, social, tehnologic, cultural etc., precum și complexitatea acestor schimbări impun companiilor cerințe de competitivitate mult mai drastice, decât erau cu câteva decenii în urmă. Totodată, dependența companiei de stakeholderii săi devine mai puternică, majorându-se și nivelul de responsabilitate față de consumatori, angajați, comunitate, mediu etc.

Pentru a face față acestor exigențe, companiile, orientându-se spre atingerea unor scopuri primordiale în business: obținerea profitului, maximizarea eficienței, menținerea stabilității în relații, totodată, încep să conștientizeze și să accepte treptat necesitatea de a pune în practică o politică socială și ambientală. În plus, întreprinderile, în tot ceea ce fac, încep să aibă o abordare, precum și o perspectivă pe termen lung, fără a neglija oportunitățile apărute în diverse momente. Pentru organizații, aceasta implică o provocare, ce constă în îmbunătățirea simultană a bunăstării sociale și umane, reducerea impactului ecologic, precum și asigurarea realizării eficiente a obiectivelor organizaționale (Rădulescu, 2016).

Este vorba despre comportamentul sustenabil al companiilor, comportament care trebuie să respecte fundamentele conceptului de „dezvoltare durabilă”. Astfel, sustenabilitatea se definește ca o bază triplă (triple bottom line), fiind măsurată în funcție de trei indicatori: economici, sociali și de mediu.

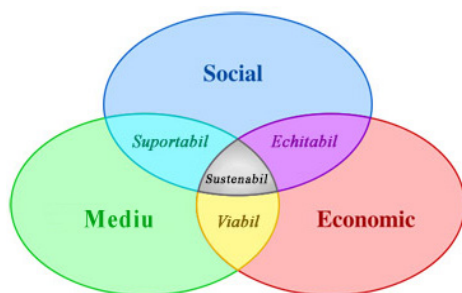


Figura 5.1. Trei aspecte ale dezvoltării durabile

Sursa: <http://planningoradea.blogspot.com/2011/04/dezvoltare-durabila.html>

ție de trei indicatori: economici, sociali și de mediu.

Afacerea sustenabilă constituie conceptul prin care se transpune în termeni antreprenoriali o condiție de bază a dezvoltării durabile și anume progresul simultan pe plan economic, social și ecologic. Din câmpul conceptual al afacerii sustenabile, fac parte și concepte, precum: afacerea socială, afacerea „verde” (de mediu, ecologică), eco-industrie, afacerea responsabilă, valoarea sustenabilă, valoarea socială și valoarea ecologică (de mediu) (Rădulescu, 2016).

Inițial, dezvoltarea durabilă a fost gândită ca o soluție la criza ecologică determinată de intensa exploatare industrială a resurselor și degradarea continuă a mediului și se referea, în primul rând, la prezervarea calității mediului înconjurător. În prezent, dezvoltarea durabilă promovează conceptul de conciliere între progresul economic și social, fără a pune în pericol echilibrul natural al planetei. Astfel, conceptul de **dezvoltare durabilă** desemnează totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică, ce se axează pe asigurarea unui echilibru între aspectele sociale, economice și ecologice și elementele capitalului natural.<sup>6</sup>

Motivele pentru care tema sustenabilității și a dezvoltării durabile au devenit din ce în ce mai actuale sunt:

- creșterea populației, a urbanizării și a poluării urbane;
- creșterea industrializării, care constituie cauza deficitului de resurse esențiale, generând și impacturi negative asupra mediului natural (poluare, defrișări, exploatarea intensivă a terenurilor și resurselor biologice, amenințarea biodiversității) și schimbările sociale, creșterea industrializării fiind provocată atât de cererea de a satisface nevoile unei populații în creștere, dar și de creșterea (de multe ori artificială) a nevoilor de consum;
- fenomenele de încălzire globală și schimbările climatice generate de creșterea nivelului de poluare (în special a emisiilor de gaze cu efect de sera), care duc atât la creșterea numărului și frecvenței dezastrelor naturale, cât și la problemele de sănătate ale populației și de adaptare.

---

<sup>6</sup> Ce înseamnă dezvoltarea durabilă și economia verde? Proiectului PNUD/GEF "Reforma Fiscală de Mediu"[online]. ©2019 [citată 01.04.2019]. Disponibil: <http://green.gov.md/pageview.php?l=ro&idc=30>

Conceptul de dezvoltare durabilă a fost 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”.<sup>7</sup>

Ulterior, conceptul a fost promovat în cadrul conferinței mondiale pentru dezvoltare durabilă, organizată de Națiunile Unite, în anul 1992, la Rio de Janeiro. Astfel, la acest eveniment numit „Summitul Pământului”, au participat reprezentanți din aproximativ 170 de state. În urma întâlnirii, au fost adoptate mai multe convenții, referitoare la schimbările de climă (reducerea emisiilor de metan și dioxid de carbon), diversitatea biologică (conservarea speciilor) și stoparea defrișărilor masive. De asemenea, s-a stabilit un plan de susținere a dezvoltării durabile, Agenda 21. La 10 ani de la Conferința de la Rio, în 2002, a avut loc, la Johannesburg, Summitul privind dezvoltarea durabilă.<sup>8</sup>

Agenda 2030 a ONU, adoptată de liderii mondiali, în 2015, reprezintă noul cadru global de dezvoltare durabilă și stabilește 17 obiective de dezvoltare durabilă (ODD). Ea constituie un angajament de a eradica sărăcia și de a asigura dezvoltarea durabilă, peste tot în lume, până în 2030.<sup>9</sup> ODD își propun să echilibreze cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile – cea economică, cea socială și componenta de mediu – prin acțiuni concrete prevăzute pentru următorii 15 ani, axate, printre altele, pe:

- demnitate umană;
- stabilitate regională și globală;
- o planetă sănătoasă;
- societăți reziliente și echitabile;
- economii prospere.

La rândul său, Uniunea Europeană și-a stabilit dezvoltarea durabilă ca obiectiv fundamental, ce constă în menținerea capacității planetei

---

<sup>7</sup> World Commission on Environment and Development. *Our common future*. Oxford: Oxford University Press. 1987, p.8. ISBN 019282080X

<sup>8</sup> Ce înseamnă dezvoltarea durabilă și economia verde? Proiectului PNUD/GEF "Reforma Fiscală de Mediu", ©2019 [citat 01.04.2019]. Disponibil: <http://green.gov.md/pageview.php?l=ro&idc=30>

<sup>9</sup> Viziunea UE cu privire la dezvoltarea durabilă. Comisia Europeană. [citat 14.05.2019]. Disponibil: [https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development\\_ro](https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_ro)

de a susține viața în toată diversitatea aspectelor și ipostazelor sale și care presupune:

- prosperitate economică bazată atât pe asigurarea, pe termen lung, a competitivității, viabilității și prosperității operatorilor economici și ale comunităților de incluziune a acestora, cât și pe creșterea calității în utilizarea forței de muncă prin remunerare și condiții de muncă adecvate;
- echitate socială și coeziune prin sporirea calității vieții comunităților cu care corporațiile coexistă, implicarea lor în planificarea și managementul activităților pentru utilizarea tuturor oportunităților, protejarea tradițiilor și specificului, sinergia forțelor comunitare cu cele proprii;
- protecția mediului natural și cultural prin minimizarea poluării și degradării globale și locale a mediului, reducerea utilizării resurselor rare, menținerea și amplificarea zestrei culturale și a biodiversității locale, contribuirea la aprecierea și conservarea acestora (Miron et al., 2011).

Astfel, conceptul de dezvoltare durabilă a fost enunțat în contextul promovării reducerii amprentei ecologice a omului, a echității între generații, indivizi și națiuni și a menținerii eficacității economice.

În același timp, consiliul mondial al energiei (2003, p. 132) scoate în evidență provocările în realizarea dezvoltării durabile. Prima provocare constă în faptul că aceste elemente nu acționează în aceeași direcție. Pentru mulți oameni, dimensiunea definitivă a dezvoltării durabile o reprezintă modul în care se tratează mediul înconjurător. Dar dezvoltarea durabilă are și dimensiunea socială, fiind, pentru mulți oameni, la fel de importantă sau chiar mai importantă decât mediul natural. O provocare la nivel mondial constă în asigurarea tuturor oamenilor cu oportunitatea de a se bucura de prosperitate și un standard decent de viață. Apoi, altă provocare o constituie aspectele ce țin de creșterea economică și investiții. Modul în care sunt gestionate tensiunile create de ciclul comercial și concurență reprezintă o a treia problemă-cheie a dezvoltării durabile.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> CONSILIUL MONDIAL AL ENERGIEI. *Trăim pe o singură planetă*. București: Editura Academiei Române, 2003, 200 p. ISBN 973-27-1036-5

Tătărușanu și Onea (2013, p.702) concluzionează că ideea cu privire la sustenabilitate, apărută ca rezultat al dezechilibrului dintre creșterea economică și mediul, a constituit o alternativă a abordării economice privind maximizarea profitului prin implicarea stakeholderilor.

Pilonii pe care se construiește dezvoltarea durabilă reprezintă, în același timp, un sistem referențial al responsabilităților sociale ale corporațiilor (RSC) considerate componente ale noii paradigme economice (Miron et al., 2011).

În acest context, trebuie să menționăm că, adesea, dezvoltarea durabilă este asimilată sau chiar confundată cu activitățile de responsabilitate socială ale unei companii. De fapt, politica de dezvoltare durabilă ar trebui să includă acțiunile de RSC ale unei companii, acțiuni care ar trebui să urmeze și să fie conforme cu politica dezvoltării durabile. În plus, după Mironiuc (2009, p. 151) 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.

Ca repere temporale și spațiale, Zaiț et al. (2013, p.383) menționează că RSC se concentrează pe termen scurt și cere proximitate, în timp ce dezvoltarea durabilă (DD) presupune frecvent acțiuni pe termen lung și mari amplitudini geografice, cu mențiunea că „proximitatea” poate atinge arii destul de extinse în cazul marilor companii globale. De fapt, am putea privi relația RSC-DD ca pe un continuum, în care dezvoltarea durabilă apare ca un cumul al diverselor acțiuni de RSC, derulate la nivel micro de diferite entități.

Responsabilitatea socială a firmei constă în aportul acesteia la eforturile pentru dezvoltare sustenabilă. Într-un sens larg, dezvoltarea sustenabilă a firmei implică aplicarea principiilor sustenabilității la operațiunile firmei. Sustenabilitatea încurajează utilizarea resurselor în mod responsabil (Danciu, 2013).

Ralierea companiei la principiile dezvoltării durabile poate să se realizeze în baza unor presiuni interne, precum creșterea fluctuației de personal, din cauza reducerii angajamentului organizațional și a satis-

facției la locul de muncă (Linnenluecke și Griffiths, 2010). Autorii evidențiază factorii organizaționali interni: susținerea top-managementului, managementul resurselor umane, instruirea personalului, lucrul în echipă, sistemul de remunerare, având un rol esențial în creșterea nivelului de sustenabilitate al companiei. De asemenea, Linnenluecke și Griffiths expun și alte păreri, conform cărora implementarea principiilor de dezvoltare durabilă va fi posibil doar prin realizarea unor schimbări majore în valorile și concepțiile angajaților din cadrul întreprinderilor. Totuși, toate aceste studii sugerează că sustenabilitatea corporativă reprezintă un concept cu multe fațete, care necesită schimbări organizaționale la diverse niveluri.

### ***5.1.2. Beneficiile unui comportament sustenabil***

Pe parcursul ultimului deceniu, la nivel internațional, agenții economice au devenit tot mai conștienți de faptul că responsabilitatea socială la nivel corporativ (RSC) a devenit parte integrată a acestei lumi, în care sustenabilitatea și concurența coexistă. În anii 1960-1970, companiile erau concentrate pe maximizarea profitului. În prezent, acestea trebuie să realizeze profit, dar este de dorit și să fie responsabile la nivel social și de mediu (Pirnea și Popa, 2015).

După Hristea (2011, p.57), responsabilitatea socială corporativă este o modalitate de dezvoltare durabilă prin care companiile aleg să trateze problemele de mediu și cele sociale ca părți integrante ale operațiunilor de afaceri. Paradigma responsabilității sociale corporative, în prezent, susține ideea potrivit căreia angajarea companiilor în programe sociale contribuie, de fapt, la competitivitatea financiară a acestora (Crețoiu, 2015).

În acest context, responsabilitatea socială asumată constituie un pilon important în câștigarea încrederii partenerilor și publicului, dobândirea unui renume, care vor conduce la întărirea poziției pe piață și angajarea într-un demers competitiv sustenabil (Miron et al., 2011).

Conform cercetărilor efectuate de Hartmann, 2002 (apud Șcerban și Kaufmann, 2011), astăzi, RSC este al doilea factor, ca importanță, în reputația unei organizații după calitatea produselor acesteia. Astfel, clienții nu evaluează furnizorii lor numai pe baza caracteristicilor produ-



selor și serviciilor furnizate, ci evaluează și practicile de afaceri, în care aceștia sunt angajați, modul în care sunt fabricate produsele lor și ce efect sau reputație în comunitate au acești furnizori. Prin urmare, aspecte, precum testarea pe animale, poluarea mediului, marketing-ul iresponsabil, violarea drepturilor de proprietate, salariile echitabile și condițiile de muncă, au devenit foarte importante pentru toate organizațiile din momentul în care acestea sunt considerate puncte critice de către clienții acestora (Șcerban și Kaufmann, 2011).

Dragomir și Anghel (2011, p.87), analizând experiența unui șir de întreprinderi europene, constată că cele mai multe inițiative de responsabilitate socială nu au un impact negativ major asupra profitabilității firmei, ele fiind integrate, de fapt, produselor și serviciilor de bază, ca elemente de eficiență economică. În schimb, aceste inițiative pot avea un impact pozitiv extrem de important, în momentul în care salariații și consumatorii percep firma ca pe un jucător corect și generos, care realizează profituri din vânzarea de produse și servicii, nu din încălcarea drepturilor partenerilor sociali. De exemplu, în ceea ce privește egalitatea de șanse, se poate observa cu ușurință că implementarea unor inițiative de responsabilitate socială și de integrare a unor anumite grupuri de persoane defavorizate creează, de fapt, un avantaj competitiv pentru firma și are un impact pozitiv asupra performanței financiare. Aceste persoane reintegrate pe piața muncii pot fi lucrători mai entuziași și mai eficienți decât ceilalți (Dragomir și Anghel, 2011).

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 avantaje economice. În primul rând, introducerea politicilor de dezvoltare durabilă într-o companie garantează crearea de valoare durabilă (nu doar imediată) și, în consecință, beneficii pe termen lung.

În al doilea rând, companiile care acționează conform principiilor dezvoltării durabile înregistrează, deseori, performanțe ridicate (chiar și pe termen scurt și mediu) față de celelalte companii datorită unui control mai bun al diverselor categorii de riscuri, la care se expun. Literatura de specialitate prezintă multiple studii, care oglindesc impactul unor strategii organizaționale sustenabile asupra performanțelor financiare. Eccles et al., 2012, realizează un studiu asupra situației cu privire la sustenabi-

litatea companiilor, care s-a bazat pe comparația între un eșantion format din 90 de firme originare din SUA, ce au fost considerate de către autori ca având o sustenabilitate ridicată și altul constituit din 90 de firme, clasificate ca având o sustenabilitate scăzută (Danciu, 2013). Principala concluzie a cercetării relevă că sustenabilitatea dă roade. Firmele, care gestionează performanțele lor ambientale și sociale, obțin rezultate financiare superioare și creează mai multă valoare pentru acționari. Ele obțin asemenea rezultate, ca urmare a atragerii angajaților mai buni și mai implicați și au clienți mai fideli (Danciu, 2013).

La concluzii similare, au ajuns Eccles, R.G., Ioannau, I. și Serafeim, G. (2011), care concluzionează că întreprinderile cu un grad ridicat de sustenabilitate performează mai bine decât cele cu un grad scăzut de sustenabilitate în ceea ce privește piața de capital, cât și în ceea ce privește practicile contabile (Pirnea și Popa, 2015).

Odată cu creșterea consumerismului „sensibil” și a luptei pentru creșterea cotei de piață, interesul pentru practicile de responsabilitate socială, de asemenea, a crescut (Pirnea și Popa, 2015).

Generalizând, Pirnea și Popa, 2015, evidențiază că principalele motive, pentru ca o companie să se implice în programe de RSC, sunt următoarele:

1. Îmbunătățirea indicatorilor financiari ai companiei;
2. Obținerea loialității consumatorilor față de companie și produsele sale;
3. Îmbunătățirea reputației companiei;
4. Motivarea angajaților;
5. Dezvoltarea comunităților, care contribuie la creșterea economică.

Primele companii, care au sesizat beneficiile asociate cu adoptarea unui model de RSC, au fost corporațiile mari (inclusiv transnaționale) și rețelele regionale asociate acestora. Ulterior, exemplul a fost preluat cu succes și de către companiile de talie mai mică, iar, la sfârșitul anilor 1990 – începutul anilor 2000, termenul a început să fie propagat și în țările în tranziție din Europa Centrală și de Est (Expert-Grup, 2011).

Aceeași idee este susținută de Tătărușanu (2016, p.220), care menționează că termenul de RSC a fost abordat, îndeosebi, în relațiile cu marile companii, care ar trebui să țină cont în deciziile lor de nevoile

tuturor stakeholderilor, care să fie integrate în strategia generală, astfel, încât și societatea, care furnizează companiilor resurse să beneficieze de rezultatele generate de acestea. Însă, în cadrul sistemului global al economiei, nu doar marile corporații sunt chemate să implementeze comportamente dezirabile social, ci și întreprinderile mai mici pot beneficia de aceleași avantaje competitive, dacă adoptă o poziție clară în ceea ce privește responsabilitatea socială (Crețoiu, 2015).

## **5.2. RESPONSABILITATEA SOCIALĂ CORPORATIVĂ (RSC) – STRATEGIE DE CREARE ȘI CONSOLIDARE A UNOR AFACERI SUSTENABILE**

### ***5.2.1. Abordarea RSC în literatura de specialitate***

Se poate afirma că primele încercări de introducere a conceptului de responsabilitate socială a companiilor au început în jurul anilor 1950 (Stancu și Orzan, 2007). Încă din anii '50, elemente ale RSC au început să iasă în evidență ca factori determinanți ai performanței corporatiste: atunci când Ralph Cordiner, director executiv al General Electric, a identificat, în 1951, etaloanele-cheie pentru performanța corporatistă, responsabilitatea publică reprezenta, deja, una dintre cele mai importante șase etaloane-cheie ale performanței firmei (profitabilitate, participarea pe piață, productivitatea, atitudinile angajaților, responsabilitatea publică, echilibrul „ținte termen scurt și lung”) (Eccles, 2010).

Crescând tot mai mult în importanță, acțiunile de responsabilizare publică a companiilor occidentale au determinat ulterior, în anii '80, includerea în rândul indicatorilor de performanță în afaceri a etalonului calitate, pentru ca, la sfârșitul anilor '90, să se evidențieze tot mai mult elemente precum servirea personalizată sau eco-producția. Astfel, în limbajul economic corporatist, s-a introdus conceptul de „investiție de responsabilitate socială”, „strategie investițională ce caută să maximizeze atât rentabilitatea financiară, cât și binele social” creat de către firmă.

Rolul investiției de RSC este acela de a indica beneficiile reale, pe care le are o firmă în urma implicării în activități responsabile din punct

de vedere social. Aici, se includ notorietatea, avantajele competitive, profitul etc. Se pleacă de la ipoteza că, din moment ce imaginea și reputația joacă un rol deosebit în competitivitatea afacerilor, implicarea constantă în activități RSC va fi cotate întotdeauna pozitiv de către membrii comunității (Cismas și Stan, 2010).

Responsabilitatea socială corporativă nu este un termen nou. În plus, reprezintă o valoare morală existentă de secole, de a face bine altora. Însă, este nouă abordarea – a face bine într-un mod, care oferă avantaje reciproce. De fapt, mulți întreprinzători știu instinctiv că „a face ceea ce trebuie” – a deservi clienții, a avea grijă de moralul personalului, a fi atenți față de furnizori, a fi buni vecini și a proteja mediul – înseamnă bun simț comercial. Totuși, în anii din urmă, au apărut și alte stimulente pentru responsabilitatea socială în activitatea firmelor, printre care presiunea din partea stakeholderilor: investitorilor, clienților, a comunităților locale, a autorităților locale, băncilor comerciale, furnizorilor etc.

Discuțiile referitoare la RSC sunt foarte frecvente în literatura de specialitate, accentuând importanța și actualitatea implementării unor politici sociale adecvate, întrucât companiile autohtone se află în situația, în care pot ceda, din punct de vedere concurențial, altor companii care înaintează cu acțiuni inovatoare, fiind, mult mai apropiate de clienți. Însă, anume programele de responsabilitate socială reprezintă un stimulent pentru inovație și un bun instrumentar de marketing. Numai corelarea pozitivă dintre interesele economice, sociale și ambientale poate contribui, în mod eficient, la o dezvoltare durabilă atât a comunității, cât și a unităților economice în parte (Covaș și Braguța, 2009).

Robins și Coulter (2012, p.124) definesc responsabilitatea socială drept inițiative de afaceri, care depășesc obligațiile legale și economice ale companiei, în direcția realizării unor lucruri corecte și acționând într-o modalitate, care este bună pentru societate. Iar Johnson et al. (2008, p. 146) tratează responsabilitatea socială corporativă drept modul în care o organizație își depășește obligațiile minime față de stakeholderi specifice prin regulamente.

Cornelius et al., 2008, consideră că responsabilitatea socială se referă la un management al schimbării într-un context al dezvoltării

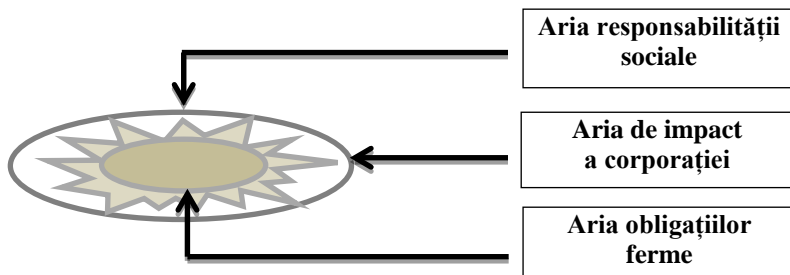
durabile, realizând un echilibru fezabil între cerințele și nevoile diferiților parteneri interni sau externi (Dragomir și Anghel, 2011).

După definiția oferită de Expert-Grup (2005, p.10), RSC apar drept acțiuni prin care companiile fac mai mult decât le cer obligațiile lor pecuniare. Ele aderă la anumite valori corporative, încercând să demonstreze că pot contribui eficient la soluționare problemelor sociale. Companiile consideră că, asumându-și aceste responsabilități, ele nu doar demonstrează eficiență în rezolvarea problemelor sociale, dar și creează o imagine pozitivă și chiar realizează o investiție în propriul viitor prin educarea unor generații de consumatori fideli.

Acțiunile companiilor în domeniul responsabilității sociale pot prelua diverse forme: donații, sponsorizări, voluntariat, programe care promovează o cauză etc. De la activitățile separate executate ad-hoc, s-a ajuns la strategiile de responsabilitate socială bine puse la punct, încorporate în strategiile generale ale companiilor. Sporirea contribuțiilor unităților economice în acest domeniu a provocat apariția unei varietăți de termeni: cetățenie corporativă, filantropie corporativă, responsabilitate socială corporativă. Spre deosebire de filantropie, RSC nu reprezintă acțiuni singulare, conjuncturale ale unui individ. Activitățile de RSC presupun campanii de comunicare, relații pe termen lung cu stakeholderii și comunitatea, intercalarea obiectivelor de management (strategii, resurse umane) și de marketing (branding, fidelizarea față de marcă, loialitate față de marcă).

Conceptul de RSC înseamnă a merge dincolo de îndeplinirea, în totalitate, a cerințelor prevederilor legale, prin investirea „suplimentară” în capitalul uman, în mediul înconjurător și în relațiile cu stakeholderii întreprinderii. Însă ceea ce descurajează cel mai mult implicarea socială a mediului de afaceri contemporan este pierderea din vedere a beneficiilor reale ale strategiilor de materializare a RSC-ului (Cismaș și Stan, 2010).

Se poate concluziona că rolul social reprezintă un set de comportamente pe care societatea, în mod legitim, îl așteaptă de la o corporație, conform unui status socio-economic, iar responsabilitatea socială a corporațiilor circumscrie ansamblul obligațiilor acesteia față de stakeholderi, într-un anumit referențial (Miron et al., 2011).



**Figura 5.2. Aria de impact a corporației și aria responsabilității sociale**

*Sursa: MIRON D., PETCU M., SOBOLEVSCHI I. Responsabilitatea socială a corporațiilor și competitivitatea sustenabilă. În: Amfiteatru Economic. 2011, vol. XIII, nr. 29, p. 170*

În aria de impact, din figura de mai sus, se includ toți stakeholderii: persoanele, grupurile sau organizațiile afectate de activitatea corporației.

Aria obligațiilor ferme, concrete, cu neîndepliniri sancționabile este exclusă, de regulă, din sfera responsabilității sociale, cu precizarea că, măcar sub aspectul eticii în afaceri, există manifestări posibile ale responsabilității sociale și în acest spațiu. În ceea ce privește obligațiile asumate prin contracte, se face distincția normală între deținătorii de capital social și ceilalți interesați în afaceri: creditori, furnizori, salariați, distribuitori, față de care corporația are obligații stipulate într-un cadru bine definit.

Nu se poate vorbi de responsabilitate socială numai în ceea ce privește grupurile, față de care obligațiile nu sunt stabilite într-un cadru formal, întrucât nerealizarea obligațiilor decurgând din contracte are repercusiuni sociale ample, cu efect multiplicator, afectând grupuri largi ale societății: angajați proprii și ai celor cu care sunt încheiate contracte, familiile acestora, beneficiarii întregului lanț de conexiuni etc. (Miron et al., 2011).

Întreprinderile trebuie să conștientizeze faptul că includerea obiectivelor de responsabilitate socială în strategia organizației nu trebuie să fie determinată doar de dorința construirii unei imagini pozitive, de creșterea eficienței operaționale sau de obținerea avantaju-

lui concurențial, ci ca o condiție a construirii afacerilor sustenabile (Gănescu, 2012).

Tocmai de aceea, companiile care au început să integreze principiile de dezvoltare durabilă în activitate, procesele de afaceri și în filozofia lor de desfășurare a activității, impun ca acțiunile de RSC susținute de companie să conțină o componentă semnificativă de dezvoltare durabilă. Practic, se dorește ca, prin orice acțiune directă a companiei (sau susținută de companie, dar desfășurată prin organizații neguvernamentale), să se atingă obiective și să se obțină rezultate pe termen lung, durabile.<sup>11</sup>

Un exemplu elocvent, care demonstrează impactul pozitiv al implementării strategiilor de sustenabilitate în activitatea firmelor, poate servi cazul companiei Wal-Mart. Compania se confruntă cu o provocare enormă în echilibrarea prețurilor scăzute cu diverse preocupări sociale. Esența strategiei de afaceri a companiei Wal-Mart consta în oferirea produselor consumatorului la cel mai mic preț posibil. Dar criticii remarcă faptul că Wal-Mart realizează acest lucru printr-o remunerare joasă al angajaților săi. Întreprinderea este, de asemenea, provocată de activiști în ceea ce privește aprovizionarea produselor sale și impactul asupra angajaților din fabricile străine, care fabrică produsele sale. Din aceste motive, unele comunități au împiedicat Wal-Mart să intre în vecinătatea lor. În plus, amprenta de mediu a companiei Wal-Mart este imensă. Este cel mai mare utilizator privat de energie electrică din Statele Unite și are o flotă imensă de camioane. Wal-Mart depune eforturi pentru a deveni mai sustenabil. CEO-ul Lee Scott a articulat mai multe obiective: reducerea cu 25% a deșeurilor solide pe parcursul a trei ani, eliminarea a 30% din energia utilizată în magazine, dublarea eficienței parcului auto pe parcursul a zece ani. De asemenea, oferă produse pentru a atrage un grup mai mare de clienți, inclusiv alimente ecologice. În consecință, a devenit cel mai mare vânzător de lapte organic și cel mai mare cumpărător de bumbac organic din lume (Epstein și Buhovac, 2014).

---

<sup>11</sup> Dezvoltare durabilă sau CSR? Resursele Wall-Street [online]. ©2019 [citat 01.04.2019]. Disponibil: <https://www.wall-street.ro/articol/Marketing-PR/15679/Dezvoltare-durabila-sau-CSR.html>

### 5.2.2. *Principiile de bază în implementarea acțiunilor de RSC*

Primul pas în înțelegerea conceptului de RSC îl reprezintă identificarea principiilor sale de baza. Epstein și Roy (2004, p. 15) au identificat nouă principii ale acestui concept:

- *Etica.* Organizația definește, promovează, monitorizează și menține standarde și practici etice în relațiile cu toți stakeholderii (consumatori, clienți, furnizori, angajați, acționari, comunitate, societate);

- *Guvernarea.* Organizația își gestionează toate resursele, în mod conștiincios și eficient, recunoscând responsabilitățile cu caracter fiduciar ale conducerii și concentrându-se asupra intereselor tuturor stakeholderilor;

- *Transparența.* Organizația prezintă, în mod regulat, informații despre produsele, serviciile și activitățile sale, ceea ce permite stakeholderilor să ia decizii bazate pe date și fapte concrete;

- *Relațiile de afaceri.* Organizația se angajează în tranzacții corecte cu furnizorii, distribuitorii și partenerii săi (concurența loială, contracte corecte și avantajoase pentru ambele părți, se interzice luarea și darea de mită etc.);

- *Distribuirea capitalului.* Organizația compensează investitorii de capital cu un randament competitiv al investiției și protejează activele organizației;

- *Implicarea companiei/dezvoltarea economică.* Organizația promovează o relație reciproc avantajoasă pentru ea și comunitatea, în care își desfășoară activitatea prin sensibilizarea culturii și nevoilor comunității;

- *Valorile produselor și serviciilor.* Organizația respectă nevoile, dorințele și drepturile clienților săi și se străduiește să ofere un nivel ridicat de calitate a produselor și serviciilor;

- *Practici privind ocuparea forței de muncă.* Organizația se angajează în practici de managementul resurselor umane, care promovează dezvoltarea personală și profesională a angajaților, diversitatea și emanciparea acestora;

- *Protecția mediului.* Organizația face eforturi pentru protejarea mediului și promovează dezvoltarea durabilă prin produsele, serviciile și activitățile sale.



Strategiile de responsabilitate socială reprezintă acele oportunități oferite de dezvoltarea strategiilor de afaceri aliniate obiectivelor întreprinderii, puternic ancorate în principiile și valorile de responsabilitate socială (Gănescu et al, 2013).

Dragomir și Anghel (2011, p. 91) consideră că o strategie eficientă de promovare a responsabilității sociale trebuie să fie bazată pe anumite principii:

- Recunoașterea naturii benevole a responsabilității sociale;
- Nevoia de credibilitate și transparență a practicilor responsabilității sociale;
- Promovarea activităților în care implicarea comunității creează valoare adăugată;
- Abordarea echilibrată și plurivalentă a responsabilității sociale, incluzând probleme economice, sociale și de mediu, precum și interesele consumatorilor.

Managerii și organizațiile pot face multe lucruri pentru protejarea și conservarea mediului natural (Robins și Coulter, 2012). Unii, însă, nu fac decât ceea ce este cerut de lege – adică își îndeplinesc obligația socială.

Cu toate acestea, alții și-au schimbat radical produsele și procesele de producție. De exemplu, Fiji Water folosește surse regenerabile de energie, păstrând pădurile și conservând apa. Producătorul de covoare Mohawk Industries utilizează recipiente de plastic reciclate pentru a produce fibre utilizate în covoarele sale. Google și Intel au inițiat proiecte pentru a determina producătorii de calculatoare și clienții lor să adopte tehnologii, care să reducă consumul de energie (Robins și Coulter, 2012).

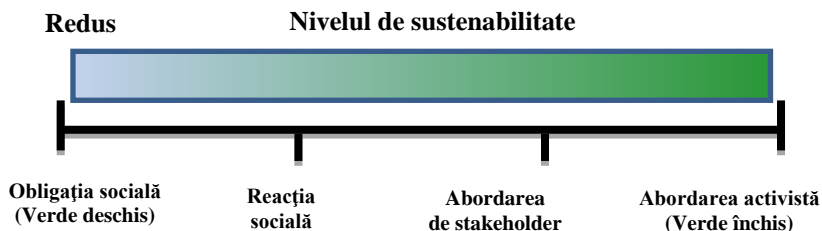
Nike oferă un exemplu interesant prin programul de reciclare Reuse-A-Shoe. Programul prevede colectarea încălțămintei uzate, reciclarea materialelor și producerea altor produse, spre exemplu, altă încălțăminte sau suprafețe pentru sălile de sport.<sup>12</sup>

Aceste exemple oglindesc faptul că comportamentul sustenabil al întreprinderii poate fi caracterizat prin utilizarea diverselor strategii de responsabilitate socială. În încercarea de a clasifica strategiile ambien-

---

<sup>12</sup> Raportul de sustenabilitate 2016-2017 al companiei Nike, Disponibil la: [https://sbi-stg-s3-media-bucket.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/18175102/NIKE-FY1617-Sustainable-Business-Report\\_FINAL.pdf](https://sbi-stg-s3-media-bucket.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/18175102/NIKE-FY1617-Sustainable-Business-Report_FINAL.pdf)

tale implementate în cadrul unităților economice, Freeman et al. (1995) propun un model ce utilizează termenii – nuanțe de verde – pentru a descrie diferite abordări de mediu pe care organizațiile le pot prelua (Robbins și Coulter, 2012).



**Figura 5.3. Grila nivelului de sustenabilitate a companiei**

*Sursa: adaptată după Based on R. E. Freeman, J. Pierce, and R. Dodd, Shades of Green: Business Ethics and the Environment (New York: Oxford University Press, 1995). In: Robbins S., Coulter M. Management, 11th ed., Pearson Education. 2012. p.128 ISBN 978-0-13-216384-2*

Considerăm că acest model poate fi utilizat cu succes pentru a descrie nu numai activitățile de mediu al companiilor, dar și pe cele sociale și economice. Astfel, companiile, care se referă la prima abordare, abordarea legală, realizează doar ceea ce este necesar din punct de vedere legal. În această abordare, care ilustrează **obligația socială**, organizațiile manifestă o sensibilitate ecologică sau socială redusă. Acțiunile lor sunt motivate doar de obligativitatea de a se supune legilor, regulilor și regulamentelor, fără a întreprinde anumite măsuri în domeniul social sau ambiental.

Odată cu sesizarea faptului că e nevoie de raliat la cerințele pieței, organizația devine mai sensibilă la problemele existente în societate și începe să se implice în unele probleme ce țin de ocrotirea mediului sau securitatea angajaților etc. În acest caz, **reacția socială** este privită ca voluntară și, deseori, este direct determinată de presiunile sociale. Însă, o unitate economică, ce manifestă o reacție socială în urma boicotului unor grupuri sau presiuni ale consumatorilor, cu greu poate fi tratată drept social responsabilă.

În **abordarea de stakeholderi**, o organizație lucrează pentru a satisface cerințele mai multor părți interesate, cum ar fi angajații, clienții sau comunitatea. De exemplu, Hewlett Packard are mai multe programe corporative de mediu orientate spre lanțul său de aprovizionare (furnizori), designul de produse și reciclarea produselor (clienți și societate) și operațiunile de lucru (angajați și comunitate) (Robins și Coulter, 2012).

În cele din urmă, dacă o organizație urmărește o **abordare activistă**, ea caută modalități de a implementa principiile dezvoltării durabile în operațiunile sale. Comportamentele sociale responsabile ale firmelor devin anticipative, preventive, și nu doar reactive sau restaurative. Abordarea activistă reflectă cel mai înalt grad de sustenabilitate și ilustrează responsabilitatea socială a companiei. De exemplu, compania belgiană Ecover produce produse ecologice de curățare într-o fabrică cu emisii aproape zero. Această fabrică (cea dintâi ecologică din lume) este o minune inginerescă, cu un acoperiș de iarbă uriaș care păstrează lucrurile răcoroase în timpul verii și cald în timpul iernii și un sistem de tratare a apei, care funcționează pe bază de energie eoliană și solară. Compania a ales să construiască această facilitate din cauza angajamentului său profund față de mediu (Robins și Coulter, 2012).

În construirea afacerilor sustenabile, organizațiile se află permanent sub influența mai multor forțe, clasificate în două categorii (Gănescu, 2012, p.101): promotorii și inhibitorii afacerilor sustenabile. **Promotorii** constituie acele forțe, care favorizează crearea afacerilor sustenabile și se structurează astfel: codul etic și comitetul de etică de la nivelul organizației, strategiile de responsabilitate socială, operatorii de la nivel sectorial, presiunile guvernamentale, comunitățile locale, organizațiile non-guvernamentale. **Inhibitorii** reprezintă o categorie de forțe, care stopează organizațiile în a-și conduce afacerile, bazându-se pe valorile sustenabilității: managementul defectuos, constrângerile economice, costurile ridicate ale programelor de responsabilitate socială, mediul concurențial.

### ***5.2.3. Domenii de implicare ale acțiunilor de RSC***

Acțiunile companiilor în domeniul dezvoltării durabile pot fi de o amplă diversitate, fiind influențate de un șir de factori organizaționali. În încercarea de a sistematiza aceste activități și luând în considerare toate

aspectele incluse în acest concept, am separat acțiunile de RSC în **dimensiunea socială** și cea **ambientală**.

### **Dimensiunea socială**

Ținând cont de faptul că acțiunile în domeniul dezvoltării durabile, în mare parte, comportă un caracter voluntar și pot fi de o mare varietate, 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 (tabelul 5.1).

*Tabelul 5.1*

### **Caracteristica dimensiunii sociale a companiei**

<b>Stakeholderi</b>	<b>Tipul de responsabilitate</b>	<b>Tipurile de acțiuni</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Angajați	Acțiunile sociale față de angajați	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formarea și dezvoltarea personalului;</li> <li>• informarea angajaților și participarea la luarea deciziilor companiei;</li> <li>• remunerarea responsabilă și corectă sau sprijinul financiar pentru angajați, oferirea unui pachet social angajaților;</li> <li>• echilibrul dintre viața profesională și viața privată, acordarea ajutoarelor pentru întreținerea copiilor angajaților;</li> <li>• egalitatea de șanse în muncă (gen, vârstă, etnie, religie).</li> </ul>
	Asigurarea securității și sănătății în muncă	<ul style="list-style-type: none"> <li>• îmbunătățirea condițiilor de muncă;</li> <li>• majorarea satisfacției la locul de muncă;</li> <li>• deservirea medicală a personalului companiei;</li> <li>• promovarea unei culturi preventive orientate spre obținerea unui nivel înalt de securitate ocupațională (profilaxia unor boli profesionale);</li> <li>• promovarea activă a angajaților aflați în situație de inactivitate în urma unor boli sau handicapuri permanente sau temporare.</li> </ul>

Continuarea tabelului 5.1

1	2	3
Consumatorii	Protecția consumatorilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• protecția identității clienților;</li> <li>• oferirea de servicii sau produse ce protejează sănătatea consumatorilor;</li> <li>• servicii post-vânzare sau alte servicii în aria RSC;</li> <li>• crearea unor facilități speciale pentru clienții cu anumite dizabilități;</li> <li>• servicii promoționale și consiliere.</li> </ul>
Comunitatea	Adaptarea la schimbări în comunitate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asumarea responsabilității în asigurarea unui grad sporit de angajare a forței de muncă;</li> <li>• reorganizarea proceselor de muncă (contribuția la angajarea în câmpul muncii a personalului redus);</li> <li>• relațiile bune cu partenerii de afaceri locali (condiții preferențiale);</li> <li>• realizarea unor programe de colaborare cu organizațiile de stat, cu asociații profesionale, cu alte organizații neguvernamentale;</li> <li>• cooperarea durabilă cu autoritățile locale.</li> </ul>
	Activitățile de RSC orientate către dezvoltarea comunităților	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizarea acțiunilor de ajutorare a grupurilor social-vulnerabile;</li> <li>• programele de susținere a copiilor și adolescenților;</li> <li>• participarea la programele de restaurare și protejare a obiectelor, care au valoare culturală și istorică;</li> <li>• sponsorizarea manifestațiilor și organizațiilor sportive, culturale sau educaționale;</li> <li>• susținerea acordată investigațiilor și campaniilor sociale importante.</li> </ul>

*Sursa: elaborat de autor*

În cadrul fiecărui tip de responsabilitate, au fost identificate cinci feluri de acțiuni, care sunt mai frecvent realizate de către companii, însă, fiecare companie, în caz de necesitate, poate să completeze cu inițiative proprii.

1. *Acțiunile sociale față de angajați vizează:*

- formarea și dezvoltarea personalului;
- informarea angajaților și participarea la luarea deciziilor companiei;
- remunerarea responsabilă și corectă sau sprijinul financiar pentru angajați, oferirea unui pachet social angajaților;
- echilibrul dintre viața profesională și viața privată, acordarea ajutoarelor pentru întreținerea copiilor angajaților;
- egalitatea de șanse în muncă (gen, vârstă, etnie, religie).

Exemple. **Siemens** s-a concentrat pe echilibrarea timpului de lucru cu timpul alocat pentru creșterea copilului, oferind modalități flexibile de lucru și opțiuni de normă redusă sau de lucru la distanță. În plus, a fost creată o rețea de centre de îngrijire a copiilor, prin intermediul propriilor creșe, grădinițe, programe de internat, de vacanță sau de îngrijire pediatrică. În perioada de concediu maternal, angajații nu își pierd facilitatea de a accesa rețeaua de intranet a companiei și conturile de poștă electronică. Compania și-a creat programe speciale de formare pentru a-și ajuta angajații, care se întorc din concediul de creștere a copilului.

La **Tesco**, nu este impusă o vârstă de pensionare, iar persoane de 70 sau 80 de ani sunt angajate, deși compania respectă legile muncii în țările unde se specifică o vârstă de pensionare. În plus, compania organizează programe de ucenicie, în care aproape 27% dintre cei înscriși sunt persoane peste 40 de ani, existând și cazuri peste 65 de ani (Dragomir și Anghel, 2011).

2. Următoarea responsabilitate socială a companiei se referă la *asigurarea securității și sănătății în muncă*. În aria facilităților propuse de companii, în acest domeniu, se numără:

- îmbunătățirea condițiilor de muncă;
- majorarea satisfacției la locul de muncă;
- deservirea medicală a personalului companiei;
- promovarea unei culturi preventive orientate spre obținerea unui nivel înalt de securitate ocupațională (profilaxia unor boli profesionale);
- promovarea activă a angajaților aflați în situație de inactivitate în urma unor boli sau handicapuri permanente sau temporare.

*Exemple. Roche Holding* oferă salariaților beneficii, care includ controale medicale și acces gratuit la o serie de servicii medicale. În plus, este încurajat un stil de viață sănătos, prin programe de sport, educație și centre de fitness, bazine de înot, inițiative de relaxare și opțiuni de alimentație sănătoasă.

**BHP Billiton** s-a concentrat pe eliminarea riscurilor prin controlul expunerii salariaților la anumiți factori nocivi, precum: zgomot, vibrații, diverse forme de radiație, căldură excesivă, mangan, siliciu, particule emise de motoarele diesel, nichel, compuși cu fluor sau vapori de acid sulfuric. Acest control se realizează prin identificarea acelor locații ce facilitează expunerea la factori nocivi, reducându-se astfel numărul persoanelor ce intră în contact cu elementele de risc și care trebuie să poarte echipamente de protecție. Un alt risc major este oboseala la locul de muncă; acest risc poate fi redus prin utilizarea tehnologiei cu infraroșu care este capabilă să monitorizeze mișcările oculare și ale pleoapelor (Dragomir și Anghel, 2011).

3. Al treilea tip de responsabilitate socială se referă la *protecția consumatorilor*, incluzând următoarele aspecte:

- protecția identității clienților;
- oferirea de servicii sau produse ce protejează sănătatea consumatorilor;
- servicii post-vânzare sau alte servicii în aria RSC;
- crearea unor facilități speciale pentru clienții cu anumite dizabilități;
- servicii promoționale și consiliere.

*Exemple. Vodafone* și-a făcut public angajamentul de a proteja identitatea clienților săi, iar publicitatea direcționată este realizată numai cu acordul acestora. Compania se consultă cu alte firme din același sector de activitate, în privința unor principii de acțiune, care să echilibreze nevoia de protecție a identității consumatorilor și cerințele autorităților implicate în lupta împotriva criminalității.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> DRAGOMIR V., ANGHEL E. Practicile de responsabilitate socială ale companiilor europene privind facilitățile acordate salariaților și protecția consumatorilor. In: *Amfiteatru Economic*. 2011, vol. XIII , nr. 29, pp 87-103. ISSN 1582 - 9146

**Tesco** oferă informații despre valoarea nutrițională a produselor și despre modul în care utilizatorii își pot proteja sănătatea prin etichete vizibile cu indicații despre doza zilnică recomandată pentru un adult. Ca urmare, consumatorii s-au reorientat spre acele semipreparate cu un conținut scăzut de grăsimi, în funcție de indicațiile de pe etichete. În plus, compania oferă produse ce nu conțin grăsimi hidrogenate sau îndulcitori artificiali, ci alimente cu cantități reduse de calorii, sare sau zahăr. Această politică este susținută de o campanie pentru limitarea consumului de sare, zahăr, grăsimi saturate, aditivi și coloranți artificiali, păstrând în același timp aromele naturale ale alimentelor. De asemenea, Tesco a lansat un program online pentru promovarea hranei sănătoase și a dietelor, destinat clienților care își doresc asistență în acest domeniu. Un serviciu cu abonament oferă consultații personalizate în vederea pierderii în greutate, prin intermediul unei game de soluții create de o echipă de nutriționiști. În plus față de diete personalizate săptămânale, clienții primesc și o listă de cumpărături, împreună cu sfaturi de la un mentor (Dragomir și Anghel, 2011).

4. Responsabilitățile companiei față de comunitate au fost separate în două grupuri de acțiuni. Primul se referă la modul în care unitatea economică contribuie la *soluționarea unor probleme stringente din societate, care sunt legate de activitatea derulată de companie*, și anume:

- asumarea responsabilității în asigurarea unui grad sporit de angajare a forței de muncă;
- reorganizarea proceselor de muncă (contribuția la angajarea în câmpul muncii a personalului redus);
- relațiile bune cu partenerii de afaceri locali (condiții preferențiale);
- realizarea unor programe de colaborare cu organizațiile de stat, cu asociații profesionale, cu alte organizații neguvernamentale;
- cooperarea durabilă cu autoritățile locale.

Exemplu. Compania **Vodafone** finanțează, în toate cele 27 de țări, în care este prezentă, proiecte care folosesc tehnologia pentru a rezolva probleme sociale presante, pentru a îmbunătăți viața oamenilor și a genera schimbarea în societate. Selecția proiectelor Connecting for Good se realizează prin runde de finanțare anuale. Pot aplica, pentru



finanțare, ONG-urile, care își doresc să folosească tehnologia mobilă pentru rezolvarea unor probleme reale, în domeniile educație și sănătate, și în beneficiul persoanelor defavorizate fizic, social sau economic (tehnologii pentru vârstnici imobilizați la domiciliu, pentru copii cu diabet, pentru operațiile de transplant etc.).<sup>14</sup>

5. Al doilea grup de inițiative responsabile social față de comunitate consta din activitățile de RSC orientate către *dezvoltarea comunităților*, incluzând:

- organizarea acțiunilor de ajutorare a grupurilor social-vulnerabile;
- programele de susținere a copiilor și adolescenților;
- participarea la programele de restaurare și protejare a obiectelor cu valoare culturală și istorică;
- sponsorizarea manifestațiilor și organizațiilor sportive, culturale sau educaționale;
- susținerea acordată investigațiilor și campaniilor sociale importante.

*Exemplu. Orange* contribuie la dezvoltarea comunității prin realizarea unor proiecte filantropice menite să aducă schimbări pozitive în viața persoanelor dezavantajate, pentru ca ele să comunice mai ușor, să relaționeze și să se integreze în societate. La nivel internațional, Fundația Orange a investit 23 de milioane de euro în proiecte sociale, de care beneficiază peste 1,8 milioane de oameni. În 2015, Fundația s-a raliat la noua misiune a Grupului Orange, reorientându-și activitatea în direcția solidarității digitale. Astfel, pe lângă domeniile sale tradiționale, o prioritate a devenit și educația digitală a tinerilor.<sup>15</sup>

### **Dimensiunea de mediu**

Dimensiunea de mediu a activității întreprinderii depinde mult de caracterul inovativ și responsabil al acestei unități economice. Însă, beneficiile unui comportament prudent față de mediu sunt nu numai

---

<sup>14</sup> Vodafone România. Implicații sociale. [citată 05.08.2019]. Disponibil: <https://fundatia-vodafone.ro/connecting-for-good/>

<sup>15</sup> Orange Moldova. Fundația Orange în lume. [citată 05.08.2019]. Disponibil: <https://fundatia.orange.md/despre-fundatie/despre-fundatie-in-lume/>

favorabile societății, dar prezintă și multiple avantaje pentru organizație: reducerea costurilor de producție, a cheltuielilor de întreținere etc.

Indicatorii de mediu 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 (tabelul 5.2).

**Tabelul 5.2**

**Caracteristica dimensiunii ambientale a companiei**

<b>Tipul de responsabilitate</b>	<b>Tipurile de acțiuni</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Utilizarea eficientă a resurselor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reducerea materiei prime utilizate;</li> <li>• economisirea de energie obținută prin creșterea eficienței utilizării ei;</li> <li>• economisirea de apă;</li> <li>• eco-inovații;</li> <li>• utilizarea optimă și rațională a mijloacelor de transport.</li> </ul>
Reducerea deșeurilor și a poluării	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inițiative pentru reducerea consumului indirect de apă, energie, materiale (ex., hârtie);</li> <li>• reducerea emisiilor de gaz cu efect de seră pe unitate de produs;</li> <li>• reducerea emisiilor de substanțe nocive pe unitate de produs;</li> <li>• reducerea raportului dintre produsele vândute și cantitatea de ambalaj;</li> <li>• responsabilizarea publicul și angajaților, în sensul unui comportament mai responsabil în privința protecției mediului (ex., colectarea bateriilor portabile uzate).</li> </ul>
Reciclarea deșeurilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• colectarea separată a deșeurilor;</li> <li>• inițiative de reciclare a deșeurilor rezultate din procesul de producție;</li> <li>• inițiative de reciclare și reutilizare a apei;</li> <li>• inițiative de reciclare a energiei;</li> <li>• inițiative de reciclare a ambalajelor.</li> </ul>

1	2
Aspecte ce țin de mediu la etapele de proiectare a proceselor de producție sau a produselor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• existența sistemelor de managementul mediului certificate conform ISO 14000;</li> <li>• inițiative pentru reducerea influenței negative asupra mediului provocate de produsele/serviciile întreprinderii (ambalaj reciclabil);</li> <li>• inițiative pentru realizarea de produse și servicii slab consumatoare de energie;</li> <li>• aplicarea unei „evaluări ecologice” a furnizorilor, în ceea ce privește standardele lor de mediu;</li> <li>• informarea partenerilor de afaceri, a clienților sau a societății cu privire la aspectele ce țin de mediu.</li> </ul>
Acțiuni de voluntariat orientate spre protejarea mediului în comunitate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• green office;</li> <li>• amenajarea teritoriului aferent companiei;</li> <li>• habitaturi protejate pe terenurile companiei;</li> <li>• plantarea spațiilor verzi în comunitate;</li> <li>• susținerea programelor comunitare orientate spre protejarea mediului.</li> </ul>

*Sursa: elaborat de autor*

Pornind de la faptul că companiile pot efectua un număr nelimitat de inițiative benevole, la discreția organizației, acțiunile pot fi completate.

1. Prima responsabilitate corporativă de mediu se referă la *utilizarea eficientă a resurselor*. În această direcție, companiile pot întreprinde următoarele acțiuni:

- reducerea materiei prime utilizate;
- economisirea de energie obținută prin creșterea eficienței utilizării ei;
- economisirea de apă;
- eco-inovații;
- utilizarea optimă și rațională a mijloacelor de transport.

*Exemplu. GDF Suez* oferă oportunități de producere a energiei solare nu numai pentru companii, dar și pentru familiile, care pot face o investiție ecologică prin trei modalități: să producă și să revândă energia electrică cu ajutorul paneelelor foto-voltaice; să își încălzească apa prin panouri solare; și să își încălzească locuințele prin propriul sistem de încălzire conectat la panouri solare (Dragomir și Anghel, 2011).

2. Un șir de inițiative pot fi preluate de companii în vederea *reducerii deșeurilor și a poluării*. Acțiunile respective constituie al doilea aspect al dimensiunii de mediu și sunt formate din:

- inițiative pentru reducerea consumului indirect de apă, energie, materiale (hârtie);
- reducerea emisiilor de gaz cu efect de seră pe unitate de produs;
- reducerea emisiilor de substanțe nocive pe unitate de produs;
- reducerea raportului dintre produsele vândute și cantitatea de ambalaj;
- responsabilizarea publicul și angajaților, în sensul unui comportament mai responsabil în privința protecției mediului (ex., colectarea bateriilor portabile uzate).

*Exemplu. Coca-Cola*, cea mai mare companie de băuturi răcoritoare din lume, a anunțat că 100% din noile sale automate și răcitoare vor fi fără hidrofluorocarburi (fără HFC) din 2015. Această inițiativă în sine are același efect asupra emisiilor de carbon la nivel mondial ca și retragerea a 11 milioane de mașini de pe drum timp de un an (Robbins și Coulter, 2012).

3. Cel de-al treilea aspect se referă la *reciclarea deșeurilor*, incluzând:

- colectarea separată a deșeurilor;
- inițiative de reciclare a deșeurilor rezultate din procesul de producție;
- inițiative de reciclare și reutilizare a apei;
- inițiative de reciclare a energiei;
- inițiative de reciclare a ambalajelor.

*Exemplu. IM Efes Vitanta Moldova Brewery S.A.* investește în permanență în ambalajul reutilizabil – sticla returnabilă, care prezintă multiple avantaje ecologice – generează mai puține deșeuri, chiar și

deșeurile generate sunt reciclabile și, foarte important, utilizarea sticlei returnabile, micșorează considerabil volumul de energie consumată, ceea ce, în condițiile Republicii Moldova – țară dependentă din punct de vedere energetic – este un lucru extrem de important.<sup>16</sup>

4. Însă *grija față de mediu* trebuie să înceapă încă *din momentul proiectării procesului de producție sau a produsului*, luând în considerare:

- existența sistemelor de management al mediului certificate conform ISO 14000;
- inițiative pentru reducerea influenței negative asupra mediului provocate de produsele/serviciile întreprinderii (ambalaj reciclabil);
- inițiative pentru realizarea de produse și servicii slab consumatoare de energie;
- aplicarea unei „evaluări ecologice” a furnizorilor, în ceea ce privește standardele lor de mediu;
- informarea partenerilor de afaceri, a clienților sau a societății cu privire la aspectele ce țin de mediu.

*Exemplu. Kaufland România*, ținând cont că industria de retail reprezintă un mare consumator de energie, pe fondul utilizării intensive a instalațiilor de răcire, a zonelor de depozitare și a apei de răcire (inclusiv abur) pentru spălare și curățare, folosește, în magazinele și centrele sale logistice, tehnologii moderne, de o înaltă eficiență energetică. Căldura reziduală de la instalațiile de răcire și aer condiționat este recuperată și apoi reutilizată. Au fost identificate numeroase surse de salvare a energiei, pe care le folosesc împreună cu instalația multi-compresor de refrigerare și climatizare, care au fost testate, verificate, validate și lansate în mai multe magazine. Această tehnologie acoperă 80% din necesarul de căldură la o fracțiune din costurile de energie, dar, în același timp, reduce emisiile de CO<sub>2</sub>, acest lucru fiind o componentă esențială a politicii de mediu a companiei.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> IM Efes Vitanta Moldova Brewery SA. Raport conducerii 2018. [citat 05.08.2019]. Disponibil: <https://www.efesmoldova.md/investitori/>

<sup>17</sup> Kaufland România. Raport social 2016. [citat 05.08.2019]. Disponibil: [https://media.kaufland.com/images/PPIM/AP\\_MarketingDocument/rum/13/46/Asset\\_2361346.pdf](https://media.kaufland.com/images/PPIM/AP_MarketingDocument/rum/13/46/Asset_2361346.pdf)

5. Al cincilea aspect al dimensiunii ecologice constă din *acțiunile de voluntariat* întreprinse de companie, care sunt orientate spre protejarea mediului în comunitate. Posibilitățile fiind multiple, enumerăm doar câteva:

- Green Office;
- amenajarea teritoriului aferent companiei;
- habitaturi protejate pe terenurile companiei;
- plantarea spațiilor verzi în comunitate;
- susținerea programelor comunitare orientate spre protejarea mediului.

*Exemplu.* Începând cu aprilie 2011, angajații **Smithfield România** au acceptat cu entuziasm ca primăvara fiecărui an să înceapă cu programul „Eco Day”/„Ziua verde”, un program intern ce vizează una dintre responsabilitățile de bază ale echipei – grija pentru mediul în care își desfășoară activitatea. Prin acest program, angajații tuturor punctelor de lucru Smithfield România participă la curățarea, reamenajarea, revitalizarea spațiului verde din jurul unităților, în susținerea unui spirit ecologic și a unui mediu înconjurător cât mai curat. Acțiunea promite cadrul perfect pentru a petrece o zi plăcută în aer liber, alături de colegi și de familie, cu mic cu mare, și reprezintă o ocazie de a cunoaște și echipele de producție din punctele de lucru, care găzduiesc evenimentul.<sup>18</sup>

Gogoneață, 2011, evidențiază tendințele ce se conturează în literatura de specialitate dedicată RSC. În primul rând, se observă o majorare a importanței acordate acțiunilor de sustenabilitate în domeniul social: relația angajat-angajator fiind în prim-plan. Dacă Perini, 2005, constata că, în întreprinderile europene, ideea de RSC este mai mult legată de mediu și comunitate, Steurer și Konrad, în 2009, afirmă că rapoartele sociale ale companiilor europene relevă eforturi sporite pentru îmbunătățirea mediului social intern, pentru creșterea motivației și capacității angajaților (Gogoneață, 2011).

---

<sup>18</sup> Smithfield România. CSR Mediu. [citat 05.08.2019]. Disponibil: <https://www.smithfield.ro/ro/sustenabilitate/activitate-comunitara/csr-mediul>

#### **5.2.4. Tendințele în domeniul RSC în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova**

Studiile indică faptul că caracteristicile activităților de RSC diferă în funcție de contextele naționale și culturale. În unele țări, aceasta este din ce în ce mai integrată într-o gamă largă de politici, iar în alte țări, inițiativele RSC sunt în curs de dezvoltare (Pirnea și Popa, 2015).

Acesta este și cazul Republicii Moldova. Însă, situația creată în țară, în ultimii ani, tot mai mult ne face să ne îndreptăm atenția spre tendințe apărute pe mapamond în domeniul dezvoltării durabile. Mediul economic, social, ambiental, existent în țară, favorizează necesitatea implementării acestor concepte la nivel macro și micro. Și, anume: populația țării suferă schimbări demografice semnificative, caracterizate de rate scăzute de fertilitate, speranță de viață destul de redusă și îmbătrânirea populației, cu implicații economice și sociale, cum ar fi în domeniul securității sociale. Migrația din Republica Moldova a crescut progresiv, iar numărul populației de vârstă aptă de muncă aflate la moment peste hotare este estimat la 1/3.<sup>19</sup>

Degradarea mediului, poluarea și utilizarea nesustenabilă a resurselor naturale constituie o provocare majoră pentru agenda de dezvoltare a Republicii Moldova. Considerațiile economice și sociale pe termen scurt încă mai prevalează, adesea, asupra beneficiilor pe termen lung ale mediului. Economia consumă intensiv resurse, bazându-se pe supra-exploatarea capitalului natural, în timp ce rolul impactului asupra mediului în structura macroeconomică este neglijat. În pofida aprobării de către Guvern a Strategiei de mediu pentru anii 2014-2023 și a Planului de Acțiuni conexe, sectorul de mediu nu este considerat o prioritate și este grav subfinanțat, în timp ce structura instituțională continuă să fie lacunară, cu responsabilități care se suprapun și mandate care sunt în contradicție.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> BNS (2016), „Ancheta forței de muncă, 2016” în Cadrul de Parteneriat ONU - Republica Moldova pentru Dezvoltare Durabilă 2018-2022, <http://www.md.undp.org/content/dam/moldova/docs/Legal%20Framework/UNDAF%20Moldova%20RO.pdf>

<sup>20</sup> Cadrul de Parteneriat ONU - Republica Moldova pentru Dezvoltare Durabilă 2018-2022,

În asemenea circumstanțe, crește importanța oricărui instrument capabil să faciliteze dezvoltarea economică a țării și majorarea bunăstării populației. Experiența țărilor vest-europene denotă că integrarea modelului de responsabilitate socială corporativă (RSC) în activitatea operațională a companiilor sporește competitivitatea țării pe plan regional și atractivitatea ei investițională, crește productivitatea muncii, contribuie la soluționarea problemelor de protecție a mediului și a drepturilor omului etc. (Expert-Grup, 2011).

Cu toate că un număr mare de întreprinderi din Republica Moldova realizează o anumită activitate în domeniul RSC, deseori, despre aceasta nu se cunoaște, deoarece companiile nu consideră că este necesar să comunice despre politicile lor sociale și ambientale. Sunt frecvente cazurile, când companiile au site-uri concepute la un nivel foarte înalt, însă în ele nu se comunică nimic despre acțiunile întreprinse de companii în domeniul RSC.

Asumarea de către firmă a unui comportament sustenabil are la bază, în majoritatea cazurilor, decizii de natură strategică. În consecință, o serie de firme își definesc avantajul competitiv prin prisma responsabilității sociale. Deși această atitudine este destul de recentă, ea începe să fie preluată și de către firmele din Republica Moldova. O influență benefică asupra politicilor sociale ale companiilor din țară o au organizațiile internaționale, care se orientează, tot mai mult, spre promovarea acestui concept, un rol deosebit revenindu-i Pactului Global (Global Compact) al ONU.

Studiile efectuate în Republica Moldova, cu precădere în ultimul deceniu (Expert-Grup, 2005, 2011; Buciușcan, 2010; Grigoraș, 2011; ASEM, 2012; Crețoiu, 2015; ODIMM, 2017), au evidențiat diverse aspecte ale acțiunilor de RSC.

Analiza practicilor sociale autohtone, în vederea responsabilității sociale, denotă că o mare parte din acțiunile realizate de companii în această direcție se reduc la activități filantropice. Însă experiența țărilor dezvoltate arată că ele constituie un punct de plecare în evoluția politicilor de RSC. Dacă, inițial, acțiunile filantropice sunt bazate pe



raționamente spontane și dispersate, odată cu dezvoltarea activității date, se face o corelare cu strategia companiei și dorința de a îmbunătăți situația în cele mai apropiate domenii.

Multe din companiile din Republica Moldova se află încă abia într-o fază inițială a RSC – cea de obligație socială, acestea apreciind doar beneficiile aplicării unor prevederi legislative (spre exemplu, asigurarea condițiilor bune de muncă, nepoluarea mediului etc.). În cazul în care compania decide să evolueze de la modelul inițial al comportamentului responsabil către alte modele de interacțiune, este mult mai probabil că aceasta va alege filantropia și va neglija RSC. Doar companiile mature – majoritatea cu capital străin – adoptă principiile RSC independent de implicarea lor în activități filantropice (Expert-Grup, 2011). Pentru acestea, diferența dintre filantropie și RSC este evidentă, după cum și scopurile pentru care desfășoară anumite activități sunt diferite. Aceste companii dispun de bugete anuale, funcții delegate și, uneori, planuri concrete pentru transpunerea în practică a principiilor RSC, precum și așteptări concrete, vizavi de rezultatele pe care le poate genera acest mod de a face business.

Studiul, în cadrul căruia au fost chestionați 119 manageri din întreprinderile din Republica Moldova, ce au tangență cu acțiunile de responsabilitate socială, evidențiază că majoritatea programelor de RSC existente sunt focalizate pe crearea unei imagini pozitive a companiei, cu puține încercări orientate spre asigurare cu beneficii a personalului angajat sau spre abordarea problemelor sociale îngrijorătoare din comunitate (Buciușcan, 2010). Accentul nu se pune pe construirea unei forțe de muncă mai bune prin îmbunătățirea moralului, lucrului în echipă și dezvoltarea aptitudinilor angajaților. Aceeași idee se regăsește și în studiul realizat în cadrul a 33 de unități economice din Republica Moldova, care indică faptul că, printre direcțiile de RSC, cel mai puțin utilizate sunt încurajarea participării angajaților și oferirea de oportunități membrilor colectivului (Grigoraș, 2011).

Deseori, conceptul de RSC este confundat sau asociat cu noțiunea de voluntariat corporativ. Studiul (Buciușcan, 2010) indică faptul că 67,6% dintre firmele membre ale rețelei locale ale Pactului Global (RLPGM) și 36,6% dintre firmele, care nu sunt membre RLPGM, înțeleg

conceptul de RSC ca fiind o acțiune de voluntariat a întreprinderii pentru a ajuta comunitatea, rezultând o medie națională de circa 46,2%.

În studiile realizate în 2012 de către Nicolae Procopie și în 2017 de către Dumitru Zacon, se face o sinteză a situației cu privire la activitatea de voluntariat în țară. Autorii consideră că voluntariatul care implică angajații din business în problemele comunității oferă acestor persoane o oportunitate de a obține o perspectivă mai largă asupra societății, care exclude ignoranța, indiferența, insensibilitatea și stereotipurile. Prin intermediul voluntariatului corporativ, oamenii se implică în probleme, de care nu au avut cunoștința că există, se ridică nivelul de înțelegere a problemelor comunității, se oferă mai multe servicii sociale și crește numărul beneficiarilor.

Însă, analiza circumstanțelor create denotă că voluntariatul corporativ, în Republica Moldova, este la început de drum și nu dispune de un mecanism și de instrumente de funcționare adecvate. În Republica Moldova, sectorul de voluntariat are puțină influență politică, majoritatea instituțiilor-gazdă nu sunt pregătite pentru a oferi o experiență pozitivă pentru voluntarii care provin din rândurile angajaților, nu există un loc sigur pentru a merge după finanțarea inițiativelor, care ar putea spori numărul de voluntari și nu există centre de voluntariat.

Conform analizei efectuate de Fonari și Ostaf (2010, p.3), unul dintre obstacole constă în percepția greșită a populației cu privire la voluntariat și lipsa unei culturi a voluntariatului. Deoarece nu există o cultură de voluntariat puternică în țările în curs de dezvoltare, inclusiv în Republica Moldova, este evidentă necesitatea promovării activității civice și a consolidării capacităților în managementul voluntariatului. În țară, se lucrează la construirea propriului model interactiv privind dezvoltarea unei culturi de voluntariat, care ar fi aplicabilă în Europa de Est.

În cazul abordării întreprinderilor mici și mijlocii (IMM), conceptul de responsabilitate socială este și mai puțin aplicat în activitatea managerială a întreprinderilor. Majoritatea întreprinderilor autohtone întâmpină dificultăți la compartimentul acceptării și implementării standardelor responsabilității sociale a întreprinderilor, deoarece sunt utilizate puține metode de modificare a percepțiilor antreprenorilor referitor la acest concept.

Totuși, un rol aparte în diseminarea conceptului de RSC, în rândul IMM-urilor din republică, îi revine ODIMM, care reprezintă o organizație publică la nivel central, înființată cu scopul de a contribui la dezvoltarea sectorului IMM-urilor. Timp de 9 ani, ODIMM, împreună cu partenerii autohtoni, realizează Concursul Național „IMM – model de responsabilitate socială corporativă”. Scopul principal al concursului constă în promovarea conceptului de RSC și motivarea întreprinzătorilor autohtoni pentru implicarea activă în realizarea acțiunilor de responsabilitate socială pe patru principii strategice, precum: responsabilitatea față de angajați, mediu, piață și comunitate.

RSC reprezintă un instrument managerial, care permite unității economice să se orienteze spre o dezvoltare sustenabilă, de aceea, au fost inițiate mai multe studii, realizate de diverse instituții pentru a identifica percepțiile antreprenorilor din cadrul IMM-urilor, vizavi de conceptul dat.

În scopul determinării nivelului de conștientizare și punerii în aplicare a practicilor de RSC specifice IMM-urilor, precum și al evidențierii efectului acestor practici la nivelul competitivității și dezvoltării durabile a IMM-urilor din Republica Moldova, în cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova (ASEM), a fost realizat studiul „Responsabilitatea socială a IMM-urilor”. Sondajul a fost realizat, în perioada august-septembrie 2010, pe un eșantion de 184 de persoane – întreprinzători și manageri ai întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) din mai multe localități ale Republicii Moldova. Cercetarea a fost îndeplinită în cadrul proiectului „Managementul competitivității economice a Republicii Moldova în contextul proceselor de globalizare și integrare europeană și regională”, fiind finanțată de Academia de Științe din Republica Moldova.<sup>21</sup>

De asemenea, pentru determinarea gradului de percepere, de către antreprenori, a necesității activităților de RSC, și a disponibilității de a se implica activ în realizarea acestora la nivel local, în iulie 2017,

---

<sup>21</sup> COVAȘ, L., SOLCAN, A., STIHI, L., BUCIUȘCAN, S. Studiu asupra responsabilității sociale corporative a întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova. In: *Economie și Sociologie*. 2011, nr.1, pp. 90-103. ISSN 1857-4130

ODIMM a organizat o cercetare online, la care au participat 64 de antreprenori, dintre care 41% femei.<sup>22</sup>

Cu toate că studiile menționate mai sus au fost săvârșite în perioade diferite și de către instituții diferite, totuși, putem constata multe similitudini și tangențe în rezultatele obținute:

1. Nivelul de familiarizare a oamenilor de afaceri din sectorul IMM-urilor cu conceptul de RSC este încă destul de redus: sondajul realizat, în 2010, în cadrul ASEM, a evidențiat că majoritatea antreprenorilor chestionați (circa 92%) cunosc despre RSC la nivel general, însă doar 33% dintre aceștia realizează activități în domeniul respectiv. Studiul petrecut în 2017 în cadrul ODIMM a constatat că fiecare al doilea respondent a menționat că conceptul de RSC îi este cunoscut, 30,1 la sută – parțial cunoscut și numai 17,5 % – le este necunoscut.

2. S-a observat că conceptul de RSC este abordat în mod diferit: 4,0 la sută dintre respondenți au tratat RSC ca pe o modalitate de sprijinire a fundațiilor sau ONG-urilor, 39,7 % – drept acțiune de voluntariat îndreptată spre ajutorarea comunității, iar 30,5 % – acțiuni caritabile (de binefacere). Numai 17,8 la sută sesizează, prin activitățile de RSC, modalități de îmbunătățire a imaginii întreprinderii. În plus, 5,7% dintre respondenți tratează aceste activități ca pe niște acțiuni impuse de autoritățile locale (ASEM, 2010).

3. Considerăm că percepțiile existente, vizavi de acțiunile de RSC, contribuie la formarea unei ierarhizări a motivelor, ce-i determină pe întreprinzătorii moldoveni să întreprindă acțiuni sociale. Conform rezultatelor studiului ASEM, 2010, pe primul loc, se plasează dorința de a crea o imagine pozitivă a întreprinderii – 55,3% dintre respondenți, fiind urmată de motivarea etică a directorului (altruismul acestuia) – 36,2% și crearea unor relații bune cu administrația publică – 35,1% dintre respondenți.

4. Rezultatele cercetărilor efectuate demonstrează că preocuparea pentru activitățile de RSC nu depinde nici de forma organizatorico-juridică, nici de domeniile de activitate ale întreprinderii. Cel mai important

---

<sup>22</sup> ODIMM. Percepția activităților de Responsabilitate Socială Corporativă (RSC) de către întreprinzătorii autohtoni [online]. 2017. [citat 18.12. 2018]. Disponibil: <https://www.odimm.md/ro/noutati/campanie-de-informare>

factor motivator îl reprezintă, conform analizelor, dorința antreprenorului și deschiderea acestuia pentru astfel de acțiuni. Studiul efectuat în cadrul ASEM a identificat că selectarea domeniilor prioritare ale acțiunilor de RSC se face, în mare parte, de conducătorul întreprinderii – 79%, reieșind din preferințele personale, 3% și respectiv 2% dintre respondenți menționând Departamentul de Marketing și Departamentul Relații cu Publicul, 1% – Departamentul Resurse Umane.

5. În această ordine de idei, cercetarea efectuată de către ODIMM a identificat o corelație între vârsta antreprenorului, cât și durata de activitate a întreprinderii și predispunerea spre realizarea activităților de RSC. Conform rezultatelor studiului, 50% dintre întreprinzătorii cu vârsta de peste 45 de ani au menționat că realizează activități de RSC, versus 21% dintre cei cu vârsta cuprinsă între 18-44 de ani. De asemenea, companiile, care au o vârstă de până la 5 ani, desfășoară, într-o mai mică măsură activități de RSC – doar 18%, însă, în companiile care activează pe piață mai mult de 5 ani, acest indicator se ridică până la 65%.

6. De asemenea, a fost identificată și corelația dintre dimensiunile companiilor și implicarea lor în acțiuni sociale. Este de remarcat faptul că mai activ în activitățile de responsabilitate socială se comportă întreprinderile medii – 82,4%, fiind urmate de întreprinderile mici – 72,0% și micro-întreprinderile – 49,1% din întreprinderile respondente (ASEM, 2010), fapt confirmat și de studiul ODIMM, 2017, care constată că mărimea companiei, după numărul de angajați, are o influență sporită asupra deciziei de a realiza sau nu activități de RSC. Astfel, întreprinderile mici sunt mai active în realizarea acestor activități, comparativ cu micro-întreprinderile intervievate. Aceasta poate fi explicat prin faptul că, odată cu dezvoltarea afacerii, managementul companiei nu se limitează doar la aspectele economice ale afacerii, dar începe să acorde o anumită atenție și problemelor sociale și celor de mediu.

7. Realizarea activităților de RSC se poate face prin diverse metode. Printre cele mai eficiente, pentru Republica Moldova, antreprenorii au indicat că ar fi ajutorul direct și activitatea de voluntariat. Totodată, cele mai frecvente activități realizate de către antreprenori, în domeniul RSC, s-au constatat a fi suportul la dezvoltarea comunității și activitățile pentru angajații întreprinderilor (ODIMM, 2017). Studiul ASEM, 2010, concretizează, referitor la domeniile de implicare a acțiunilor de RSC realizate în

cadrul IMM, că predomină activități orientate către forța de muncă (servicii pentru angajați – 34,04%, organizarea de traininguri, instruirii – 28,19% și protecția sănătății angajaților – 25,53%), fiind urmate de activități orientate către dezvoltarea comunității (acordarea de ajutoare persoanelor sărace – 33,51%, activități culturale – 27,66%, colaborarea cu instituțiile de învățământ – 27,13% etc.), activități orientate către piață (analiza satisfacției clienților – 29,26%) și cele orientate către mediu (acțiuni de protecție a mediului înconjurător – 17,02%).

8. În ceea ce privește protecția mediului, fiind apreciată de către respondenții sondajului petrecut în 2010, ca una din cele mai prioritare acțiuni de responsabilitate socială, în realitate, protecției mediului, în cadrul întreprinderii, i se acordă o atenție scăzută, mulți întreprinzători considerând că activitatea desfășurată de întreprinderea pe care o conduc are un impact nesemnificativ asupra mediului înconjurător.

9. Trebuie remarcat că antreprenorii conștientizează existența mai multor bariere în procesul de implementare a programelor sociale, principalele fiind – „lipsa fondurilor necesare” – 40,2%, precum și „lipsa de cunoștințe în domeniul RSC” – 19,4% dintre răspunsuri. Un procent foarte mic de respondenți consideră că activitatea de RSC nu este eficientă – doar 3% (ODIMM, 2017).

10. Întreprinzătorii autohtoni nu comunică despre activitățile lor social responsabile, deoarece consideră că aceasta este o lipsă de modestie sau pot fi învinuiți că folosesc un truc cinic de marketing. Astfel, numai 16 la sută dintre respondenți au menționat că comunică persoanelor din afara organizației despre politicile lor sociale, 40 la sută parțial și 38% nu comunică și nu consideră că este necesar. Unii cred că o comunicare ce ține de RSC este o prerogativă a întreprinderilor mari. Și, pentru alții, activitatea social responsabilă reprezintă ceva atât de natural, încât nu consideră necesar să comunice despre aceasta (ASEM, 2010).

Astfel, generalizând practicile IMM-urilor din țară în realizarea activităților de responsabilitate socială, putem afirma că ele se referă la etapa incipientă de evoluție a conceptului de RSC, care se caracterizează prin efectuarea, cu preponderență, a acțiunilor filantropice. Activitatea de afaceri și cea socială sunt dispersate. Ajutorul este acordat mai des în

formă bănească sau în produse, ținând cont de preferințele personale ale conducătorului.

În baza studiului realizat, putem conchide că întreprinderile din Republica Moldova mai au de parcurs o cale lungă până vor ajunge să conștientizeze faptul că includerea obiectivelor de responsabilitate socială în strategia organizației nu trebuie să fie determinată doar de dorința creării unei imagini pozitive, de creșterea eficienței operaționale sau de obținerea avantajului competitiv, ci ca o condiție a construirii unor afaceri sustenabile.

În același timp, antreprenorii sunt conștienți că realizarea activităților de RSC reprezintă acțiuni importante pentru dezvoltarea durabilă a companiei, fiind influențate de un spectru variat de factori dependenți și independenți.

Multe IMM-uri consideră că RSC poate fi prezentată doar printr-un cost aferent problemelor de mediu și/sau donații și sponsorizări, iar aceste activități sunt considerate a fi potrivite pentru companiile mai mari. Însă, RSC înseamnă mai mult decât donații/sponsorizări. Respectiv, RSC este un concept strategic, care presupune, în primul rând, integrarea în practicile de afaceri a unor preocupări ale grupurilor interesate (stakeholderilor) companiei, preocupări, care se traduc în: satisfacția angajaților, sănătatea și siguranța la locul de muncă, măsuri de economisire a energiei, prevenirea hărțuirii sau a abuzurilor de orice formă, managementul responsabil al materiilor prime, achizițiile ecologice („verzi”), contribuire la soluționarea problemelor sociale din cadrul comunității etc.

În ce privește sporirea competitivității prin aplicarea activităților de RSC, ca un bun instrument de marketing, această resursă, practic, nu este valorificată de întreprinzători din cauza necunoașterii și neîncrederii în beneficiile activităților de RSC.

Activitatea de RSC este mult mai credibilă și eficientă, atunci când se realizează cu ajutorul angajaților întreprinderii respective. Însă, în acțiunile de RSC realizate de companiile autohtone, personalul nu este pe deplin implicat în activitățile sociale și de mediu. Doar, în unele cazuri, sunt antrenați în oferirea unor donații de bani și consultațiilor gratis, iar realizarea activităților de voluntariat cu ajutorul angajaților, fiind dezvoltate mai puțin, spre deosebire de practicile existente în țările dezvoltate. Deseori, angajații nici nu sunt informați despre acțiunile de

RSC ale companiilor. De asemenea, puțin se comunică despre activitățile de RSC publicului-țintă, ce nu contribuie la crearea unei imagini pozitive a întreprinderii în comunitate.

Totuși, în ultimii ani, se observă că, la nivel național, practicile de tip RSC urmează un trend pozitiv. Principalii actori care activează în acest domeniu sunt întreprinderile, dar și cu o anumită implicare din partea guvernului, mass-mediei și ONG-urilor, lideri în realizarea activităților sociale fiind companiile străine și mixte, care oferă un exemplu întreprinderilor autohtone.

În prezent, unitățile economice din țară acordă prioritate, în acțiunile lor de RSC, inițiativelor orientate către angajați, urmate de acțiunile spre binele comunității și mai puțin se acordă atenție problemelor consumatorilor. Printre activitățile din domeniul RSC, sunt mai des realizate acțiunile, ce fac parte din dimensiunea socială și mai puțin se preiau inițiative din sfera ambientală.

În timp ce companiile multinaționale au început să-și dezvolte, treptat, o cultură proprie de responsabilitate socială, conceptul de RSC este unul mai puțin cunoscut în sfera întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova. În cele mai multe cazuri, autoritățile publice, de nivel central, local și regional, dezvoltă insuficiente activități de promovare a conceptului de RSC în beneficiul comunităților, în care funcționează, astfel, implicarea în campanii de responsabilitate socială fiind extrem de mică.



# Capitolul VI

## CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ – FACTOR DE SPORIRE A NIVELULUI DE SUSTENABILITATE AL COMPANIEI

### 6.1. MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE A ÎNTREPRINDERII

#### 6.1.1. Definirea stakeholderilor

Discuțiile referitoare la necesitatea orientării companiei spre principiile dezvoltării durabile au cedat locul dezbatelor în vederea identificării modalităților de integrare a responsabilităților economice, sociale și ambientale în deciziile manageriale cotidiene (Epstein și Buhovac, 2014). Autorii sugerează că managerii trebuie să determine modul în care companiile pot fi mai responsabile față de societate și cum pot implica stakeholderii corporativi într-un mod mai eficient.

În raportul diseminat prin intermediul Rețelei pentru Sustenabilitate în business („NBS”), se menționează că 93% dintre top-manageri din mai mult de 700 de corporații mari pe întregul mapamond, care au participat la sondaj, sunt pe deplin conștienți de importanța dezvoltării durabile pentru viitorul companiilor lor, însă nu prea cunosc cum e posibil de implementat principiile de sustenabilitate în activitățile derulate de organizații (Bertels, 2010).

Epstein și Buhovac (2014, p.6) evidențiază că provocarea principală este cum să integrăm impactul sustenabilității și performanța financiară, în procesul de luare a deciziilor de zi cu zi, a managementului. O astfel de decizie ține de diferite tensiuni dintre aceste obiective. Relația dintre obiectivele sociale, de mediu și economice, pe de o parte, și obiectivele financiare, pe de altă parte, este caracterizată prin concurență pe termen scurt și inconsecvențe și beneficii pe termen lung. Mai exact, în timp ce aceste inițiative pot beneficia reciproc pe termen lung, acestea se confruntă, deseori, cu nevoia de resurse și concurează pe termen scurt.

Managerii trebuie să facă compromisuri de alocare a resurselor între aceste multiple obiective, ceea ce este dificil, deoarece câștigurile

financiare pe termen lung ale inițiativelor de sustenabilitate nu se potrivesc bine într-un cadru tradițional al formării bugetului, cu excepția cazurilor în care riscurile și efectele ce țin de reputație sunt măsurate și integrate în luarea deciziilor. La Nissan America de Nord, o unitate de Nissan Motor Co., un producător mondial de automobile de frunte, deși costisitor, sunt impuse anumite decizii, cum ar fi realizarea reciclării în proporție de 95% în uzine. Grupurile de uzine sunt însărcinate cu această provocare ecologică. Ei folosesc creativitatea și inovația pentru a atinge acest obiectiv global (Epstein și Buhovac, 2014).

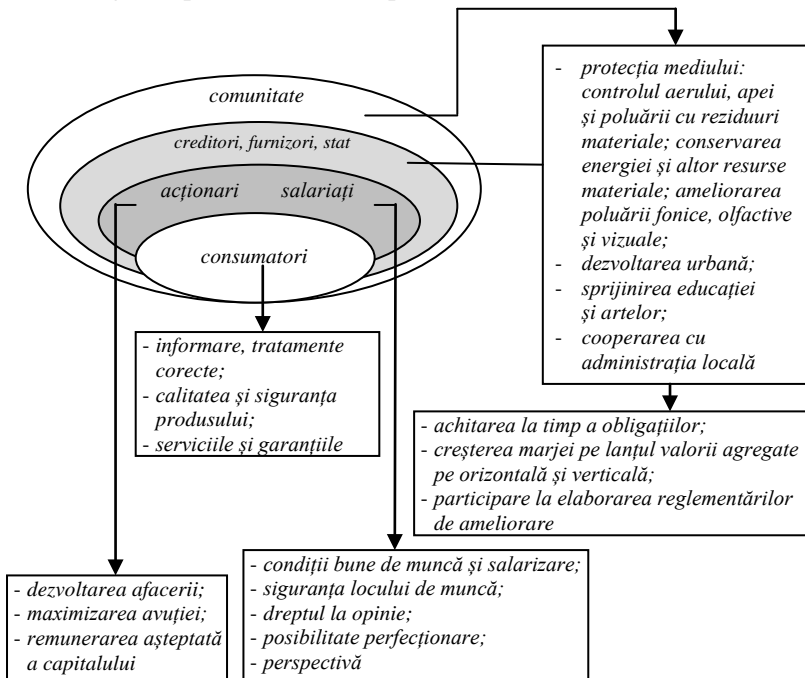
Când se transpun principiile dezvoltării durabile la nivelul afacerilor, sustenabilitatea corporativă poate fi definită ca satisfacerea necesităților stakeholderilor direcți și indirecti ai companiei, fără a compromite solicitările stakeholderilor din viitor (Dylik și Hockerts, 2002).

Aceasta poate fi explicată prin faptul că modificările parvenite în circumstanțele în care operează unitățile economice, în ultimul timp, au început să provoace schimbări esențiale în cadrul companiilor. Influența tot mai puternică a mediului extern al firmei schimbă accentele chiar și în obiectivele de bază ale ei. În consecință, compania nu mai este tratată ca o unitate „mono-obiectiv”, ca în teoria tradițională, având drept obiectiv primordial maximizarea profitului, ci tinde deja să realizeze mai multe obiective – devenind „multi-obiectiv” (Băleanu și Irimie, 2007).

Firma este, deci, abordată ca o coaliție de grupuri diferite, care sunt conectate cu activitățile lor în numeroase feluri: manageri, angajați, acționari, clienți, furnizori etc. Astfel, în teoria și practica economică, s-a trecut de la termenul general de societate, la identificarea componentelor sale, și anume, a grupurilor sociale din care este compusă. Această abordare permite să se identifice așteptările diferiților parteneri sociali și de afaceri, să se echilibreze interesele acestora, minimizând pe termen lung riscurile, care pot afecta activitatea companiei.

În literatura de specialitate, aceste grupuri sunt definite ca stakeholderi sau persoane interesate. În ceea ce privește activitatea unei companii, fiecare stakeholder are așteptările sale (figura 6.1): de exemplu, managerii tind să obțină câștiguri mai mari, putere, prestigiu; angajații vor salarii mari, condiții bune de muncă, pensii bune; acționarii vor profituri mari, creșteri ale pieței și ale capitalului; clienții doresc prețuri scăzute și

produse sau servicii de calitate, care să nu polueze mediul; furnizorii vor contracte regulate pentru materialele pe care le furnizează etc.



**Figura 6.1. Sistemul stakeholderilor și al așteptărilor acestora**  
*Sursa: MIRON D., PETCU M., SOBOLEVSCHI I. Responsabilitatea socială a corporațiilor și competitivitatea sustenabilă. In: Amfiteatru Economic. 2011, vol. XIII, nr. 29, p.170*

Astfel, firma are obiective multiple, care iau forma nivelurilor de aspirații: ea urmărește, mai degrabă, un nivel satisfăcător pentru toate obiectivele, decât cel maxim pentru unul din ele. Obiectivele se schimbă în timp, în funcție de realizările trecute, aspirațiile, cererile grupurilor și așteptările acestora.

Obținerea unei performanțe înalte este imposibilă fără ca unitatea economică să nu stabilească o interacțiune eficientă cu stakeholderii săi, care reprezintă toate persoanele și grupurile din interiorul sau exteriorul organizației, care au legătură cu activitatea întreprinderii și care au influență asupra organizației, iar compania este responsabilă față de ei.

Indivizii sau anumite grupuri sunt considerați a fi stakeholderii unei companii, dacă îndeplinesc una dintre următoarele condiții (Borțun et al., 2011):

- 1) când un actor este pozitiv sau negativ afectat de activitatea unei companii sau este preocupat de impactul companiei asupra bunăstării sale sau a altor indivizi/grupuri;
- 2) când un actor poate furniza sau procura resursele necesare pentru desfășurarea activității sale;
- 3) când actorul este valorizat prin cultura organizațională.

Se consideră că termenul de stakeholder (grupuri interesate, parteneri, beneficiari) a apărut, în 1963, într-un document intern al Institutului de Cercetare Stanford. Potrivit acestuia, stakeholderii sunt „acele grupuri fără care o companie nu poate exista”. Anterior teoretizărilor conceptului, existau însă practici de management al grupurilor interesate. De exemplu, compania Johnson și Johnson sesiza, încă din anii 30, importanța interacțiunii ei cu patru categorii de public: clienții, angajații, managerii și publicul larg (Oancea și Diaconu, 2005).

Edward Freeman a avut o contribuție decisivă la conceptualizarea termenului de stakeholder, fiind printre primii autori, care au argumentat pentru o revizuire a conceptului de companie. Publicată în 1984, lucrarea sa „Strategic Management: A Stakeholder Approach”, pornește de la ideea că integrarea stakeholderilor în strategiile de management reprezintă o necesitate pentru corporații. „S-au dus acele vremuri, în care companiile se mulțumeau să satisfacă nevoile pieței cu bunuri și servicii. S-au dus și acele credințe inutile ale managerilor în atotputernicia eficienței într-o lume a consumismului orientată exclusiv către producție și cumpărare de bunuri”, avertiza Freeman. Freeman trage un semnal de alarmă pentru managerii care nu renunță la modelele învechite de management și ignoră așteptările grupurilor sociale. Astfel, este schimbată paradigma lui Milton Friedman, care considera că maximizarea rezultatelor financiare către acționari este cea mai mare responsabilitate socială a unei companii (Stancu și Orzan, 2007).

În rândul stakeholderilor, pot fi incluse următoarele persoane și grupuri: proprietari, manageri, salariați, clienți, clienții potențiali, furnizori, concurenți, autorități, vecini etc., dar și grupurile de interese for-

mate din patronat, syndicate, lideri de opinie, asociații, comunitatea locală, mass-media, generația viitoare etc. (Covaș și Braguța, 2009).

Clasificarea stakeholderilor:

- Stakeholderi primari: acționari și investitori, angajați, clienți și furnizori. Supraviețuirea unei companii depinde de participarea continuă a acestor stakeholderi primari.
- Stakeholderi publici: guvernul și comunitățile. Aceștia sunt stakeholderii, care asigură infrastructura și cadrul legal, în care companiile își desfășoară activitatea.
- Stakeholderi secundari: mass-media și grupurile speciale de interese. Acești stakeholderii nu sunt implicați în tranzacții directe cu o companie, interacțiunea cu ei nefiind esențială pentru supraviețuire. Totuși, ei pot influența puternic felul în care este percepută o organizație de către public.

Interacțiunea cu stakeholderii reprezintă obligația companiilor de a manifesta deschidere transparentă, de a da posibilitate stakeholderilor să fie auziți și de a efectua raportări la ei.

O interacțiune eficientă permite companiei:

- De a înțelege mai bine stakeholderii și condițiile economice, inclusiv situația pe piață;
- De a dirija mai eficient cu riscul și reputația companiei;
- De a stabili relații de încredere;
- De a oferi stakeholderilor informații pentru luarea deciziilor și acțiunilor, ce vor avea un impact atât asupra companiei, cât și asupra societății în ansamblu;
- De a cumula resursele (informația, personalul, mijloacele financiare, tehnologiile) pentru soluționarea comună a problemelor;
- De a facilita o dezvoltare stabilă și durabilă a unității economice, prin oferirea posibilității de a fi auziți aceleora, ce au dreptul la aceasta.

La rândul său, o interacțiune nereușită se va solda cu lipsa unui schimb de informații, posibilități ratate, necesități nesatisfăcute, situație de conflict, uneori, chiar violență.

Dialogul cu stakeholderii permite crearea unui proces progresiv de cunoaștere a nevoilor celorlalți, fiind posibilă echilibrarea propriilor obiective de afaceri cu interesele partenerilor. Deciziile trebuie luate în

acord cu principiul „interesele companiei și așteptările partenerilor”, nu conform regulii „interesele companiei sau așteptările celorlalți”. Dacă se acționează după primul principiu, se pot identifica, în timp, acele strategii care aduc beneficii atât companiei, cât și stakeholderilor, iar un astfel de efort conduce la rezultate durabile.

Astfel, managementul stakeholderilor reprezintă gestionarea sistematică și strategică a relațiilor companiilor cu grupurile lor partenere, integrarea așteptărilor partenerilor sociali și de afaceri în strategiile de management ale organizațiilor.

Miron et al. (2011, p.172) specifică faptul că incongruența intereselor stakeholderilor și imposibilitatea satisfacerii tuturor impun o analiză riguroasă a acestora pentru stabilirea priorităților, cu următoarele etape:

- Inventarierea tuturor stakeholderilor;
- Stabilirea poziției față de corporație;
- Inventarierea intereselor;
- Stabilirea priorităților.

La stabilirea priorităților de satisfacere a intereselor stakeholderilor, poate fi utilizată matricea de analiză strategică (figura 6.2).

<b>Putere</b>	înaltă	<b>C</b> Stakeholderi cu putere înaltă și interese reduse	<b>D</b> Stakeholderi cu putere înaltă și interese mari	
	medie	<b>A</b> Stakeholderi cu putere joasă și interese reduse	<b>D</b> Stakeholderi cu putere înaltă și interese mari	
	joasă			
<b>Interese</b>		mici	medii	mari

**Figura 6.2. Utilizarea matricei de analiză strategică în stabilirea priorităților de satisfacere a intereselor**

*Sursa: MIRON D., PETCU M., SOBOLEVSCHI I. Responsabilitatea socială a corporațiilor și competitivitatea sustenabilă. În: Amfiteatru Economic. 2011, vol. XIII, nr. 29, p. 172. ISSN 1582 - 9146*

În acest context, Johnson et al. (2008, p.146) specifică faptul că matricea indică tipul de relație, pe care o organizație îl poate stabili, în mod tipic, cu stakeholderii din diferitele cadrane. În mod evident, acceptabilitatea strategiilor pentru actorii-cheie (segmentul D) prezintă o

importanță majoră. Aceștia ar putea fi investitorii majori, dar ar putea fi și persoane sau agenții particulare cu o putere mare – de exemplu, un acționar majoritar, într-o firmă de familie sau o agenție de finanțare guvernamentală, într-o organizație din sectorul public.

Adesea, cele mai dificile aspecte se referă la stakeholderii din segmentul C. Deși acestea ar putea fi, în general, relativ pasive, o situație dezastruoasă poate surveni atunci când nivelul lor de interes este subevaluat și repoziționează brusc segmentul D, împiedicând adoptarea unei noi strategii. Acționarii instituționali, cum ar fi fondurile de pensii sau societățile de asigurări, pot intra în această categorie. Aceștia pot prezenta un interes scăzut, dacă prețurile acțiunilor nu încep să scadă, dar pot cere apoi să fie audiate de conducerea superioară.

În mod similar, organizațiile ar putea răspunde așteptărilor stakeholderilor din segmentul B, de exemplu, grupurile comunitare, prin furnizarea de informații. Poate fi important să nu se înstrăineze astfel de stakeholderi, deoarece aceștia pot fi „aliați” extrem de importanți în influențarea atitudinilor actorilor mai puternici: de exemplu, prin lobby (Johnson et al., 2008).

Această idee este, de asemenea, susținută de Borșun et al. (2011, p.48), care evidențiază că cea mai mare provocare, pentru o companie, este de a identifica față de cine este responsabilă și care sunt limitele acestei responsabilități. Modalitatea în care o companie interacționează cu stakeholderii săi îi poate afecta reputația. Spre exemplu, modul în care personalul unei companii răspunde cerințelor clienților sau modul în care activitățile de marketing sunt percepute de către stakeholderi.

Întreprinderile pot fi ajutate, de către stakeholderi, în dezvoltarea de activități sustenabile, însă acest lucru depinde de nivelul la care întreprinderile îi implică în activitățile lor.

## ***6.1.2. Managementul stakeholderilor***

### ***6.1.2.1. Măsurarea performanțelor organizaționale***

Managementul eficient al stakeholderilor prezintă importanță, pentru că, fără implicarea stakeholderilor, o organizație nu poate deveni sustenabilă, iar sustenabilitatea corporativă contribuie direct la valoarea întreprinderii fie prin generarea de venituri, controlul costurilor, gestionarea

riscurilor, fie prin crearea de valoare pe termen lung. De aceea, este un imperativ ca organizațiile să aibă o relație bună atât cu stakeholderii primari – acționari, investitori, angajați, clienți – cât și cu cei publici – guvernul și comunitățile locale – și cei secundari – restul persoanelor afectate, în mod direct sau indirect, de acțiunile organizației în cauză.

Din punctul de vedere al implementării practicilor sustenabile la nivel corporativ, acest lucru se face prin analiza relațiilor cu stakeholderii, prin conștientizarea și aplicarea anumitor instrumente și standarde manageriale, cât și prin măsurarea performanței și impactului sustenabilității la nivel corporativ (Pirnea și Popa, 2015).

În ceea ce privește măsurarea performanței, dezvoltarea durabilă impune noi standarde 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”.

În așa mod, 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).

Potrivit lui Pinte (2015, p.27), inițial, prin performanța unei entități economice se subînțelege 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).

Analizând influența globalizării asupra activității companiei se consideră că, în prezent, o unitate economică nu poate fi performantă, dacă ignoră aspectele sociale și de mediu al activității ei. Neluarea în considerare a acestor aspecte poate provoca pierderi entităților economice, în special marilor corporații multinaționale, pierderi care se pot concretiza: în diminuarea cotelor de piață, în diminuarea cifrei de afaceri, în reducerea numărului de clienți, în diverse costuri de ecologizare, în campanii pentru dobândirea încrederii consumatorilor în produsele și serviciile oferite de acestea. Ținând cont de aceste 5 riscuri, se consideră necesară integrarea în strategia de dezvoltare a entităților economice a standardelor



referitoare la elementele sociale și de mediu cu scopul de a asigura sustenabilitatea activităților derulate prin armonizarea obiectivelor economice, sociale și ecologice (Pintea, 2011).

Miron et al. (2011, p. 176), în baza studiilor empirice, constată că profitabilitatea nu este suficientă în dezvoltarea pe termen lung, strategiile trebuind să asigure:

- un mediu intern propice menținerii nivelului competițional și dezvoltării, prin ameliorarea condițiilor de muncă și creșterea calității vieții;
- un mediu extern favorabil, prin implicarea corporației în acțiuni privind binele comunităților referențiale, dezvoltarea unui sistem de parteneriate locale și zonale în scopul realizării unui climat de afaceri stimulat, bazat pe congruența obiectivelor de interes comun și creșterea competitivității, ca o condiție calitativă esențială în sustenabilitatea dezvoltării componentelor.

La nivelul unei companii, performanța, după cum constată Gruian (2010, p. 245), include abilitatea de a avea acces la resurse, de a le aloca și utiliza în mod optim în scopul unei remunerări suficiente pentru a acoperi riscul asumat și a justifica interesul, pe traiectoria unei dezvoltări viitoare durabile.

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 și Griffiths, 2010). Abordându-se politicile de obținere a performanței globale pe termen lung, a devenit o certitudine că elementele de responsabilizare socială, precum perfecționarea continuă a personalului, acțiuni orientate spre protejarea mediului vor fi factori de condiționare a performanțelor viitoare ale întreprinderii. Economisti din întreaga lume au început să aprecieze că „sursele valorii reale a unei companii s-au lărgit dincolo de simpla apreciere a profiturilor sau a mijloacelor fixe”.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C., *Manager contra curentului. Ce fac marii manageri altfel decât ceilalți*, Editura ALFA, București, 2007, p. 21, citat de CISMAS, L., STAN, L. *Avantaj competitiv și performanță în contextul responsabilizării sociale a companiilor. The Romanian Economic Journal*. 2010, anul XIII, nr. 35 (1), pp.159-173. ISSN 1454-4296.

Modelul unei companii de înaltă performanță, propus de Bărbulescu și Băgu (2001, p.55), se bazează pe următorii factori:

- resursele necesare producției (tehnice, energetice, materiale, umane, financiare);
- procesele de muncă efectuate în cadrul companiei;
- latura organizatorică a companiei (structura organizatorică și cultura companiei);
- beneficiarii afacerii (stakeholderii).

Performanța globală se referă la echilibrul și la relația de cauzalitate existentă între forțele interne și externe, construindu-se printr-o continuă îmbunătățire a proceselor interne, prin inovare și formarea personalului, prin satisfacția clienților și a acționarilor, prin protecția mediului (Petrescu și Mihalciuc, 2006). Acești autori definesc performanța ca pe „o stare de competitivitate a întreprinderii, atinsă printr-un nivel de eficacitate și productivitate, care-i asigură o prezență durabilă pe piață”.

Astfel, termenul de „performanță” se poate referi atât la *performanța financiară* (profit, rentabilitatea investițiilor, creșterea vânzărilor etc.), cât și la *performanța non-financiară* (calitate, inovație, satisfacția angajaților, angajamentul personalului, sensibilitate la problemele sociale etc.).

În timp ce criteriile de evaluare financiară și economică sunt asumate ca fiind indicatori de performanță pe termen scurt, criteriile de satisfacere a stakeholderilor sunt văzute ca fiind indicatori ai performanței pe termen lung.<sup>24</sup>

Bratian (2010, p.17) susține că lipsurile măsurilor tradiționale bazate doar pe indicatori financiari au condus la apariția sistemelor de măsurare a performanței, care includ atât indicatori financiari, cât și nefinanciari. Aceste sisteme de măsurare a performanței prezintă o serie de avantaje, comparativ cu cele tradiționale. Cercetând vasta literatură din domeniul performanței organizaționale, Bratian (2010, p.18) a constatat că organizațiile mari utilizează atât indicatori financiari, cât

---

<sup>24</sup> GLUNK, U. Organizational Performance. In: *International Encyclopedia of Organization Studies*. 2007. SAGE Publications. citat de CISMAS, L., STAN, L. Avantaj competitiv și performanță în contextul responsabilizării sociale a companiilor. *The Romanian Economic Journal*. 2010, anul XIII, nr. 35 (1), pp.159-173. ISSN 1454-4296

și indicatori nefinanțari, în timp ce firmele mici și mijlocii își evaluează performanța, în mare parte, pe baza indicatorilor financiar, acordând o importanță redusă indicatorilor nefinanțari. Totodată, utilizarea sistemelor de măsurare a performanței se regăsește, cu predilecție, în cadrul firmelor mari, firmele mici apelează, într-o foarte mică măsură, la aceste sisteme pentru măsurarea performanței lor (Bratian, 2010).

În aceeași ordine de idei, menționăm constatarea lui Atkinson et al. (1997), citată de Pinte, 2015, precum că măsurarea performanței ar trebui să ajute entitatea economică să înțeleagă și să evalueze valoarea primită de aceasta de la furnizori și angajați, valoarea oferită de aceasta stakeholderilor și eficiența proceselor derulate la nivelul entității economice și al proprietăților strategice ale companiei.

### ***6.1.2.2. Organizarea relațiilor cu stakeholderii***

Există o serie de standarde și coduri, ce pot fi utilizate eficient de unitățile economice, în vederea eficientizării procesului de interacțiune cu stakeholderii și a majorării sensibilității sociale. Ele includ GRI (Global Reporting Initiative), care se raportează la regulile de elaborare a rapoartelor sociale, SA 8000 (Social Accountability 8000), ce se referă la certificarea întreprinderilor în domeniul resurselor umane, AA1000 (Institute of Social and Ethical Accountability), ce conține indicații cu privire la pregătirea sistematică a raportărilor sociale în baza dialogului cu stakeholderii, Standardul ISO 26000 etc.

Gogoneață (2011, p.133) evidențiază o tendință în adoptarea tot mai largă a indicatorilor standardizați RSC, din catalogul Inițiativei Globale de Raportare (GRI), fiind urmată de menținerea la cote ridicate a preocupării de a înțelege cadrul, în care companiile multinaționale își definesc politica lor de RSC (Gogoneață, 2011).

În special, seria standardului AA1000 (AA1000AS și AA1000SES) facilitează sporirea responsabilității companiilor, în vederea dezvoltării durabile. În acest standard, sunt prevăzute nu numai anumite cerințe față de rapoartele sociale, dar și se oferă indicații referitoare la modelarea întregului proces de formare și menținere a relațiilor cu stakeholderii.

În conformitate cu recomandările standardului AA1000 SES, *procesul de interacțiune cu stakeholderii* poate fi organizat în mai multe etape<sup>25</sup>:

- **Etapa I** prezumă efectuarea unei analize strategice, în cadrul căreia se identifică principalii stakeholderi și problemele primordiale;
- **Etapa a II-a** – investigarea relațiilor, deja, stabilite cu stakeholderii, a resurselor disponibile și limitele organizaționale; acumularea informației despre diferiți stakeholderi, în scopul determinării, tipului de relații, care ar fi de dorit să fie stabilit cu ei;
- **Etapa a III-a** – evaluarea nivelului de pregătire internă și externă; propunerea recomandărilor, în vederea posibilităților de antrenare și participare eficientă a tuturor părților;
- **Etapa a IV-a** – analizarea diferitelor tehnici de interacționare, cu ajutorul cărora este posibilă elaborarea unei metode individuale, care corespunde scopurilor întreprinderii și situației în care activează;
- **Etapa a V-a** – trasarea măsurilor, care trebuie întreprinse pentru asigurarea unui nivel înalt al satisfacției stakeholderilor de calitate interacțiunii.

Dialogul cu stakeholderii permite companiei să perceapă și să reacționeze la orice problemă sau amenințare considerabilă, cu care ea se confruntă, dar nu să activeze, poticnindu-se, de la o criză la alta. Astfel, cu cât stakeholderii sunt mai mulțumiți, cu atât organizația se va dezvolta mai repede și mai sigur, în toate domeniile, și își va atinge obiectivele mult mai ușor.

Metodele de interacțiune cu stakeholderii pot consta în: interviuri individuale, interviuri în grup, grupuri-țintă, întâlniri și seminare de lucru, întâlniri cu reprezentanții comunității, sondaje, conferințe web. Selectarea celei mai viabile metode depinde de problemele, care trebuie soluționate. Întreprinderea poate utiliza, concomitent, mai multe metode de lucru cu diferiți stakeholderi (Covaș și Braguța, 2009).

---

<sup>25</sup> AA1000 Assurance Standard [online]. 2018. [citat 19.05.2019]. Disponibil: <https://www.accountability.org/standards/>

**Tabelul 6.1**

**Exemple de activități pentru o orientare spre stakeholderii companiei**

	Toți stakeholderii	Angajații	Consumatorii	Comunitatea unde companiile operează
1	2	3	4	5
<b>Informarea generală</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selectarea comunităților interesate relevante (de exemplu, printr-o revizuire a presei).</li> <li>2. Studiul privind esența problemelor stakeholderilor (focus-grupuri).</li> <li>3. Evaluarea impactului firmei asupra problemelor stakeholderilor.</li> <li>4. Evaluarea reputației corporative în rândul stakeholderilor.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discuții permanente cu reprezentanți ai diferitelor categorii de personal.</li> <li>2. Forumuri de informare / discuții privind problemele angajaților (sănătate, stres, management etc.)</li> <li>3. Evaluarea periodică a satisfacției în muncă a angajaților.</li> <li>4. Date despre problemele angajaților, absenteismul, fluctuația.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificarea și contactul cu reprezentanții clienților.</li> <li>2. Forumuri de discuții cu clienții pentru a înțelege nevoile și preocupările lor.</li> <li>3. Date privind reclamațiile clienților.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificarea liderilor comunității.</li> <li>2. Consultarea cu liderii comunității pentru a ști problemele emergente.</li> <li>3. Analiza impactului activităților corporative asupra mediului (de exemplu, utilizarea energiei electrice, utilizarea materialelor reciclate).</li> <li>4. Analiza imaginii firmei în comunitate.</li> </ol>
<b>Diseminarea informației</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Întâlniri interdepartamentale periodice cu privire la tendințele din mediul de afaceri.</li> <li>2. Circulația documentelor (rapoarte, buletine informative) despre impactul activităților corporative asupra problemelor stakeholderilor.</li> <li>3. Facilitarea contactelor tuturor departamentelor cu stakeholderii.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discuții interne despre problemele legate de angajați.</li> <li>2. Politica privind ușile deschise la superiori.</li> <li>3. Facilitarea întâlnirilor informale între angajații de la toate nivelurile.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discutarea esenței plângerilor clienților cu toate departamentele.</li> <li>2. Includerea rezultatelor studiilor de marketing în rândul clienților în politicile de produs.</li> <li>3. Analiza informațiilor privind tendințele emergente ale consumatorilor.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forumuri de discuții despre problemele comunității, de exemplu, pe intranet.</li> <li>2. Facilitarea participării angajaților la afacerile comunității (predare, participare la seminare).</li> <li>3. Acordarea unui premiu pentru cea mai bună inițiativă comunitară.</li> </ol>

Continuarea tabelului 6.1

1	2	3	4	5
<b>Responsabilități</b>	1. Programe pentru abordarea problemelor stakeholderilor.	1. Programe de asigurare a securității în muncă și sănătatea personalului. 2. Asigurarea îngrijirii zilnice. 3. Facilitarea educației angajaților.	1. Calitatea produselor și programele de îmbunătățire a siguranței. 2. Programe pentru a răspunde reclamațiilor clienților. 3. Facilități pentru clienții cu handicap.	1. Programele filantropice și de voluntariat. 2. Programe de protecție a mediului. 3. Programe de dezvoltare economică.

**Sursa:** MAIGNAN, I., FERRELL, O. *Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework*. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* [online]. 2004, vol. 32, nr. 1, pages 3-19. [citat 28.06.2019]. ISSN 0092-0703. Disponibil: DOH 10.1177/0092070303258971

Anume, prin intermediul conlucrării eficiente cu stakeholderii săi, compania poate să determine corect problemele sociale și ambientale, soluționarea cărora va influența benefic atât asupra societății, cât și asupra performanțelor firmei. Este crucial ca compania să aleagă anume acele probleme, care sunt semnificative pentru dezvoltarea durabilă a businessului. În caz contrar, dacă firma nu poate să clasifice corect problemele, în corespundere cu impactul lor, atunci ea riscă, în relațiile cu stakeholderii, să se orienteze doar la tendințe de scurtă durată și la predispueri sociale importante.

### 6.1.2.3. Strategia de comunicare

Pentru afacerile sustenabile, comunicarea trebuie să constituie o preocupare deosebit de importantă. Spre deosebire de afacerile obișnuite, pentru care comunicarea se adresează mai cu seamă clienților și/sau consumatorilor, în cazul afacerilor sustenabile, mesajele trebuie să fie adaptate și să ajungă la toți deținătorii de interese (Rădulescu, 2016). Rapoartele de sustenabilitate, clasamentele, eco-etichetele, certificările realizate de terți, proiectele non-profit și comunicatele de presă sunt canalele cele mai folosite pentru comunicarea sustenabilității. Rădulescu

(2016, p.6) ajunge la concluzia că, în transmiterea mesajelor referitoare la sustenabilitate, trebuie să se țină cont mai mult de importanța deținătorilor de interese pentru companie, decât de preocuparea acestora pentru sustenabilitate.

Una dintre cele mai eficiente metode de promovare a informației despre aportul social și ambiental al companiei o reprezintă pregătirea și difuzarea raportului social. Un raport al dezvoltării durabile trebuie să asigure o reprezentare echilibrată și rezonabilă a performanțelor organizației, care raportează – incluzând aspectele pozitive și cele negative.

Raportul social are menirea nu numai de a comunica, în afara companiei, care sunt rezultatele activității ei, dar este foarte utilă și pentru unitatea economică. În procesul de elaborare a raportului, se identifică toate datele și informațiile de performanță, pe care le are organizația și, în același timp, se conturează punctele slabe, care există și a căror abordare se propune pentru viitor. Anume, raportarea socială, în cazul în care este realizată corect, permite o mai bună sesizare a situației existente în cadrul companiei și a impactului produs de activitățile ei asupra societății și mediului. În baza cercetărilor prealabile, Albu et al. (2013, p.514) susțin că adoptarea raportării sustenabilității a condus, de asemenea, la dezvoltarea sustenabilității.

Spre exemplu, raportul de sustenabilitate al companiei PUMA, din 2011, a arătat că 94% din impactul asupra mediului al companiei era generat în cadrul procesului de producție și distribuție. Dispunând de aceste informații, PUMA a dezvoltat o nouă linie de articole sport numita InCycle, făcute din materiale reciclabile și biodegradabile, impactul asupra mediului fiind redus cu aproape o treime față de articolele tradiționale din piele<sup>26</sup>, iar pentru Coca-Cola HBC România, în lista priorităților pentru 2018, se plasează „adresarea problemelor de mediu și sustenabilitate”. Conform raportului de sustenabilitate publicat anul trecut, compania a economisit, din 2008 până în prezent, 5.000 de tone de PET-uri prin introducerea unor ambalaje mai ușoare, a reciclat, în medie, trei sferturi din ambalajele din fabricile de îmbuteliere și

---

<sup>26</sup> Trei din patru CEO nu mai cred că businessul înseamnă mai mult decât profit. In: *Revista Cariere*. [online]. România. 2015. [citat 06.08.2019]. ISSN: 1583-5804. Disponibil: <https://revistacariere.ro/inspiratie/actual/trei-din-patru-ceo-nu-mai-cred-ca-businessul-inseamna-mai-mult-decat-profit/>

56,7% din ambalajele puse pe piață și a evitat emiterea a peste 79 de tone de CO<sub>2</sub> prin derularea unor programe interne.<sup>27</sup>

Cele mai multe companii au raportat, în ultima perioadă, un mediu financiar dificil de manageriat și dificultăți suplimentare în desfășurarea activității (Lungu et al., 2011). Provocările rezultate din aceste dificultăți trebuie raportate de către companii, rezultând un angajament pentru acțiuni sustenabile. S-a conturat ideea că sustenabilitatea nu constituie doar un aspect interesant pentru companii, ci o componentă esențială a procesului de management. Numeroase companii au dezvoltat comitete, capabile să-și asume responsabilitatea pentru acțiunile sustenabile, iar cele mai multe au apelat la ghiduri de raportare voluntară a informațiilor, integrând în rapoarte declarații de conformitate cu standardele de raportare sustenabilă.

Totuși, Lungu et al. (2011, p.118) evidențiază unele probleme ce țin de procesul de raportare:

- există atât companii care raportează un volum mare de informații (dificultate în identificarea informațiilor relevante pentru stakeholderi);
- cât și companii care raportează puține informații (dificultate în determinarea angajamentului pentru responsabilitatea socială);
- companiile care se autoproclamă raportori ai responsabilității sociale corporative nu manifestă un comportament responsabil, în ceea ce privește asigurarea sustenabilității activității lor;
- există unități economice, care deși au intenții bune, nu sunt capabile să le transforme în acțiuni și rezultate.

Dezvoltarea conceptului de sustenabilitate, tendințele companiilor de a asigura un mediu intern favorabil pentru dezvoltarea durabilă, majorarea costurilor în business au creat premise pentru apariția unui număr mare de inițiative, orientate spre crearea unui fundament general de principii și norme de comportament corporativ, standarde de elaborare și audit ale raportărilor sociale. Unele dintre ele au obținut o valoare considerabilă și sunt susținute de companii internaționale de

---

<sup>27</sup> Coca-Cola HBC România. Raport social 2016. [citat 06.08.2019]. Disponibil: <https://ro.coca-colahellenic.com/media/3091/raport-de-sustenabilitate-2016-2017-coca-cola-hbc-romania.pdf>



proportii, de organizații guvernamentale și ONG-uri, iar altele se utilizează doar în anumite țări sau domenii.

Dacă, inițial, existau puține entități, care efectuau rapoarte sociale, cu timpul, numărul lor a crescut atât de mult, încât a survenit un număr mare de standarde utilizate pentru elaborarea lor. Pornind de la evoluția fenomenelor, considerăm că următorul pas, în procesul de raportare, va deveni unificarea acestor standarde și apariția unei raportări integrate.

De asemenea, pe 2 august 2010, Accounting for Sustainability Project (A4S), aflată sub patronajul prințului de Wales, și GRI au anunțat instituirea unui Comitet Internațional pentru Raportare Integrată (IIRC) (Albu et al., 2013).

Astfel, IIRC își propune să creeze un cadru acceptat la nivel global pentru evaluarea și raportarea în domeniul sustenabilității: un cadru, care să pună laolaltă informații referitoare la guvernarea corporatistă și performanța financiară, de mediu și socială. Se dorește ca un astfel de cadru integrat să permită culegerea și raportarea acestor informații într-o formă clară și concisă, într-un mod consecvent, care să permită realizarea de comparații.

Un astfel de instrument integrat de evaluare și raportare este necesar atât companiilor, cât și celorlalți stakeholderi, cu care interacționează acestea: de la clienți, angajați și comunități, până la furnizori, creditori sau parteneri de afaceri. Scopul IIRC nu constă în împovărarea și mai mare a companiilor și a celorlalte organizații cu sarcina raportărilor, ci în a le ajuta atât pe acestea, cât și pe stakeholderi să ia decizii mai bune de alocare a resurselor.

## **6.2. INTEGRAREA SUSTENABILITĂȚII ÎN AFACERI PRIN MODIFICAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE**

### ***6.2.1. Procesul de integrare organizațională a sustenabilității***

Analizând, în mod sistemic, fiecare aspect al sustenabilității corporative, Von Hauff, Kleine, 2009, apud. Danciu (2013, p.6), susține că *sustenabilitatea economică* a firmei înseamnă capacitatea acesteia de

a aduce profit, cu scopul de a supraviețui și a beneficia de sistemele economice locale, naționale și la scară globală, orientându-se spre rezervarea calității vieții. *Sustenabilitatea mediului* se referă la capacitatea firmei de a utiliza resursele naturale, astfel, încât acestea să dureze mai mult timp, să controleze deșeurile și să reducă impactul negativ al acțiunilor sale asupra mediului înconjurător. *Sustenabilitatea socială* se raportează la interacțiunile sociale, relațiile, modelele comportamentale și valorile umanității. Realizarea unor asemenea obiective face necesară o schimbare dramatică a metodelor de producție și a modelelor de consum, care încă nu sunt sustenabile (Danciu, 2013).

După Rădulescu (2016, p.5), integrarea sustenabilității în afaceri, la nivelul managementului strategic, presupune corelarea cu strategia de afaceri, în cadrul căreia se evidențiază: strategiile de evitare a riscului (compania reacționează la o critică externă din partea consumatorilor, investitorilor sau clienților potențiali), de creștere a eco-eficienței (prin reducerea consumurilor de materii prime, energie, apă etc., dar și a volumului deșeurilor și substanțelor poluante atât pentru procesele proprii, cât și pentru cele ale furnizorilor) și de diferențiere (bazată pe nevoia companiei de a fi deosebită de concurenți prin demonstrarea contribuției la soluționarea uneia sau mai multor probleme de sustenabilitate).

Managerii, care integrează conceptul de dezvoltare durabilă în cadrul organizației, trebuie să orienteze viziunea de dezvoltare a acesteia spre un orizont de tranziție, în care este necesară apariția unui cadru normativ (atât intern, cât și extern), capabil să structureze și să organizeze procesul de înlăturare a sistemelor nesustenabile existente, astfel lansând construcția acelor sisteme de guvernare, care pot genera modele sociale mai durabile și mai echitabile (Constantinescu, 2013).

Epstein și Buhovac (2014, p.16) remarcă faptul că, în mare parte, companiile știu că este esențial să elaboreze o strategie de sustenabilitate, dar modul de formulare și executare rămâne o provocare. În acest proces, este esențial ca:

- Sustenabilitatea să fie o componentă integrală a strategiei corporative;
- Conducerea trebuie să se angajeze în sustenabilitate și să creeze capacități organizaționale suplimentare;

- Strategiile de sustenabilitate ar trebui susținute, prin controlul managementului, măsurarea performanțelor și sistemele de recompensare, după caz;
- Strategiile de sustenabilitate ar trebui sprijinite cu misiune, cultură și oameni;
- Managerii trebuie să integreze durabilitatea în toate deciziile strategice și operaționale. Apoi, pot fi introduse sisteme și recompense suplimentare pentru formalizarea și sprijinirea adoptării deciziilor;
- Gestionarea performanței durabilității ar trebui privită nu numai ca o evitare a riscurilor și conformare, ci și ca o oportunitate de inovare și avantaj competitiv.

Danciu (2013, p.15) remarcă faptul că sustenabilitatea se obține greu, însă organizația trebuie să depășească diferitele provocări, care apar în fiecare etapă a procesului sustenabilității și să câștige noi abilități pentru a găsi soluții la aceste provocări. Autorul propune patru strategii pentru sustenabilitatea superioară a firmei:

SS1: *Managementul sustenabilității*. Gestionarea dezvoltării durabile are un rol decisiv în succesul strategiei firmei și ea trebuie să acopere toate departamentele și operațiunile. Pentru a deveni sustenabilă, firma are nevoie de conducere adecvată, implicarea acționarilor și de mecanisme disciplinate pentru execuție, iar managementul firmei trebuie să supervizeze și să coordoneze totul;

SS2: *Inovația sustenabilă*. Dezvoltarea sustenabilă și crearea valorii obligă firmele să realizeze nu numai inovații tehnice, ci și în domeniul protejării mediului, cel social și cel organizațional. Succesul inovațiilor sustenabile depinde foarte mult de forța de muncă bine calificată, rezultatele sistemelor de management, orientarea către stakeholderi și dialogul între aceștia de-a lungul lanțului valorii, schimbări în dezvoltarea firmei și crearea locurilor de muncă;

SS3: *Eco-eficiența*. Fiecare firmă, care încearcă să devină sustenabilă, trebuie să proiecteze și să utilizeze practici de afaceri sustenabile bazate pe un nou mod de gândire cu privire la satisfacerea nevoilor și preferințelor clienților. Producătorii au devenit mult mai atenți la proiectarea produselor, deoarece, odată ce viața utilă a bunurilor se sfârșește,

ele se pot întoarce la fabricant. Ceea ce era înainte deșeu și o pierdere devine astfel un activ, o sursă de materiale pentru produse noi;

SS4: *Avantajul competitiv sustenabil*. De exemplu, se presupune că produsele ecologice au o valoare mai mare și tot mai mulți consumatori preferă firmele, care, în opinia lor, procedează într-o manieră sustenabilă. Avantajul competitiv, sustenabil, poate impulsiona sustenabilitatea pentru a mări valoarea întregii firme, dacă el devine parte integrantă a strategiei sustenabile globale a firmei.

Pentru a integra sustenabilitatea în operațiunile firmei, Rădulescu (2016, p.5) evidențiază mai multe stadii:

- strategii de asigurare a conformității (respectarea legislației privind condițiile de muncă, protecția mediului, siguranța alimentară etc.);
- de creștere a profitabilității (corelare între soluționarea problemelor sociale/ecologice și creșterea profitului, îmbunătățirea marginală a consumurilor);
- inovative (formalizarea criteriilor de evaluare a sustenabilității, intensificarea comunicării cu stakeholderii);
- de schimbare organizațională (optimizarea structurii organizaționale și modelelor de afaceri) și societale (sustenabilitatea este componentă a afacerii-nucleu).

O altă etapizare a procesului de integrare organizațională a sustenabilității este propusă de Nidumolu et al., 2009, apud Danciu (2013, p.10), care reprezintă un proces cu cinci etape și acestea constă în conformarea, crearea lanțului valorii sustenabil, proiectarea bunurilor și serviciilor sustenabile, dezvoltarea unui nou model de afaceri și crearea platformei pentru practicile următoare.

**1. Conformarea** este considerată oportunitatea, care apare, de regulă, ca efect al legii, dar companiile se simt presate să adopte în mod voluntar și coduri, pe lângă standardele legale. Firmele, care se plasează în avangarda procesului de conformare, identifică primele ocaziile de afaceri și economisesc bani, devin mai proactive în problemele de mediu.

**2. Crearea lanțului valorii.** Subordonându-se scopului de a deveni sustenabile, firmele lucrează împreună cu furnizorii și retailerii pentru a dezvolta materii prime și componente prietenoase cu mediul și a reduce

deșeurile. Ele execută operațiuni sustenabile, ca urmare a analizării fiecărei verigi a lanțului valorii. Firmele încep să facă schimbări în zonele evidente, precum sunt produsele returnate, iar inovațiile operaționale sunt cele mai importante pentru construirea lanțului valoric. Alte surse ale îmbunătățirii sustenabilității rezidă în reducerea costurilor forței de muncă și-n reutilizarea produselor returnate, cu scopul de a recupera o parte din valoarea pierdută. Firmele descoperă beneficiile financiare, pe care le pot genera eficiența energetică și reducerea deșeurilor, atunci când creează lanțuri ale valorii prietenoase cu mediul. Ele mai învață să construiască mecanisme, care leagă inițiativele sustenabile de rezultatele firmei.

**3. Proiectarea bunurilor și serviciilor sustenabile.** Un nou pas către realizarea sustenabilității îl constituie proiectarea bunurilor și serviciilor în concordanță cu exigențele acesteia. Firmele încep cu sesizarea faptului că un număr semnificativ de consumatori preferă ofertele prietenoase cu mediul și că ele își pot depăși rivalii, dacă sunt primele, care reprojectează produsele existente sau dezvoltă altele noi, mai sustenabile.

**4. Dezvoltarea noilor modele de afaceri.** Multe firme presupun că a crea un nou model, sustenabil, pentru o afacere, înseamnă simpla regândire a propunerii de valoare adresată clienților și a căii de livrare a noii valori. Modelele existente trebuie, însă, să fie examinate și firmele să acționeze în manieră antreprenorială, pentru a dezvolta noi mecanisme. Proiectarea și dezvoltarea unui nou model al firmei, care să includă și unul al afacerilor sale, face necesară explorarea alternativelor existente, dar și înțelegerea modalităților, în care firma poate satisface nevoile consumatorilor, în mod diferit, în concordanță cu exigențele sustenabilității.

**5. Crearea platformei pentru practicile următoare.** O asemenea platformă apare la intersecția Internetului cu managementul energiei. Aceasta este denumită „grila inteligentă” și utilizează tehnologia digitală pentru a gestiona generarea energiei, transmisia și distribuirea ei de la toate tipurile de surse, în funcție de cererile consumatorilor. Grila inteligentă va conduce la reducerea costurilor și la utilizarea mai eficientă a energiei. De asemenea, ea va permite și dezvoltarea platformelor intersectoriale, pentru gestionarea nevoilor de energie ale orașelor, firmelor, clădirilor și gospodăriilor (Danciu, 2013).

## 6.2.2. Sustenabilitatea corporativă și cultura organizațională

Politica de responsabilitate socială corporativă nu poate fi concepută fără o cultură organizațională, care să o susțină „din interior” – altfel spus, o corporație nu se poate manifesta ca bun cetățean, dacă angajații săi nu sunt buni cetățeni; nu poate fi un membru devotat al comunității, dacă nu deține un capital uman devotat corporației.<sup>28</sup> Această afirmație pare mult mai convingătoare, dacă reieșim din conținutul și specificul activităților de RSC (figura 6.3).

### Responsabilități sociale

<b>Responsabilități economice</b> (sunt obligatorii)	<b>Responsabilități legale</b> (trebuie să fie realizate)	<b>Responsabilități etice</b> (ar trebui să fie realizate)	<b>Responsabilități filantropice</b> (ar fi bine să fie realizate)
---	--	---	---

### Figura 6.3. Responsabilitățile sociale ale companiei

*Sursa: Carrol, A., 1979 apud BORTUN, D et al. Parteneriate sustenabile și bunele practici în responsabilitatea socială [online].*

*București, 2011.p. 48. [citat 21.05.2019]. ISBN 978-973-0-11520-8.*

*Disponibil: <https://www.academia.edu/2669329/>*

*Parteneriate\_sustenabile\_%C5%9Fi\_bune\_practici\_%C3%AEn\_responsabilitatea\_social%C4%83*

În urma analizelor efectuate, putem conchide că, în ultimii ani, multe companii au implementat sau au schimbat politicile, produsele sau/și procesele pentru a putea face față problemelor ce țin de poluare, utilizarea eficientă a resurselor, îmbunătățirea relațiilor cu comunitatea și stakeholderii săi.

---

<sup>28</sup> BORTUN, D et al. Parteneriate sustenabile și bunele practici în responsabilitatea socială [online]. București, 2011.p. 48. [citat 21.05.2019]. ISBN 978-973-0-11520-8. Disponibil:

[https://www.academia.edu/2669329/Parteneriate\\_sustenabile\\_%C5%9Fi\\_bune\\_practici\\_%C3%AEn\\_responsabilitatea\\_social%C4%83](https://www.academia.edu/2669329/Parteneriate_sustenabile_%C5%9Fi_bune_practici_%C3%AEn_responsabilitatea_social%C4%83)

Totuși, o parte dintre autori susțin că aceste inițiative sunt insuficiente, dacă se realizează la nivel superficial și nu conduc la crearea unei organizații sustenabile (Linnenluecke și Griffiths, 2010). Ei argumentează că, 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 a 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 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 (Constantinescu, 2013).

Analizând particularitățile procesului de implementare a sustenabilității în strategiile organizaționale, Epstein și Roy (2001, p.294) accentuează importanța schimbărilor culturale necesare de efectuat. Ei propun un model, care ar facilita îmbunătățirea atât a performanței sociale, cât și a celei financiare și care include detaliile sistemelor, structurilor și măsurilor necesare pentru a schimba cultura și procesele organizaționale. Epstein și Roy menționează că, dacă performanța durabilă este cu adevărat importantă în cadrul companiei, evaluările și recompensele personalului ar trebui să evidențieze această componentă. În cazul în care performanța angajaților este evaluată numai pe baza profitului pe termen scurt sau a veniturilor, angajații sesizează rapid că compromisurile privind problemele sociale și de mediu sunt acceptabile și că schimbările dorite în cultura corporațiilor devin mai dificile.

Această opinie este promovată și de Bertels (2010, p.7), care susține că, pentru ca sustenabilitatea să devină o practică cotidiană în cadrul organizației, ea trebuie să fie încorporată în cultura organizațională. În opinia acestui autor, o cultură sustenabilă „este o cultură în care membrii organizației partajează valori și credințe comune cu privire la importanța

echilibrării eficienței economice, a echității sociale și a răspunderii ecologice”. El argumentează că „organizațiile cu culturi puternice orientate spre sustenabilitate se străduiesc să susțină un mediu sănătos și să îmbunătățească viața altora, în timp ce funcționează cu succes pe termen lung” (Bertels, 2010).

Putem menționa că dezvoltarea durabilă se raportează la stabilirea și respectarea unor asemenea valori ale culturii organizaționale al companiei, care, asigurând nevoile organizației și controlând riscurile (economice, sociale, de mediu), totodată, protejează, mențin și îmbunătățesc capitalul uman, financiar și natural pentru generațiile viitoare.

Trebuie să remarcăm apariția mai multor studii, ce relevă relații strânse între cultura organizațională și sustenabilitatea corporativă. Astfel, Classen, 2008 (apud Tătărușanu și Onea, 2013), argumentează că o cultură organizațională slabă împiedică progresul întreprinderii în vederea sporirii responsabilității față de mediu, în timp ce alți autori, studiind corelația dintre structurile organizaționale și sustenabilitate, au indicat dificultăți în transmiterea informației ecologice, obstacole în implicarea stakeholderilor și eșuarea acțiunilor inițiate în această direcție.

După cum punctele vulnerabile în culturile organizaționale pot inhiba programele sustenabile, la fel și punctele forte pot oferi suport acestor inițiative. Spre exemplu, organizațiile care susțin implicarea angajaților în acțiunile ecologice au demonstrat un succes sporit în reducerea impactului companiei asupra mediului (Ramus și Steger, 2000). Multe dintre programele de sustenabilitate necesită implicarea întregii organizații, iar rolul culturii organizaționale, în acest caz, se completează prin necesitatea de a unifica și direcționa efortul întregului colectiv.

Zaiț et al. (2013, p. 384) constată că, la nivel de cultură organizațională, există valori-mijloc compatibile cu scopul RSC, cum ar fi:

- valorile care susțin flexibilitatea și orientarea către mediul extern;
- valorile care constituie temeiul unui comportament etic: echitatea, solidaritatea, responsabilitatea, leadership-ul moral;
- valorile care susțin perspectiva pe termen lung, învățarea continuă și comportamentul proactiv.



Prin urmare, Zaiț et al. consideră că trebuie recunoscut rolul culturii în orientarea atitudinilor și comportamentelor, care țin de dezvoltarea durabilă a companiei. Existența acestei relații cultură – RSC nu reduce din importanța altor factori ce influențează orientarea companiilor către RSC (Zaiț et al., 2013).

La fel, Štrukelj et al. (2012, p.39) menționează că viziunea întreprinderii se bazează pe valorile întreprinderii. Ele reflectă cultura organizațională, etica, normele și interesele. Atunci când valorile întreprinderii sunt orientate către principiile sustenabilității, întreprinderile (și oamenii) au mai multe posibilități pentru a înregistra succes pe termen lung și acest lucru le oferă avantaje tuturor.

În concluzie, dezvoltarea unei culturi organizaționale adecvate trebuie să constituie un imperativ pentru organizațiile aflate în căutarea avantajelor competitive. Resursa umană calificată și dedicată organizației este vitală pentru succesul unității economice. În acest scop, sunt necesare anumite cheltuieli de timp, efort și resurse financiare, dar aceasta reprezintă o investiție pe termen mediu și lung.

### ***6.2.3. Crearea unei culturi organizaționale sustenabil orientate***

Ralierea unității economice la principiile sustenabilității trebuie să înceapă cu evaluarea specificului culturii organizaționale, astfel, asigurând ca inițiativele de dezvoltare durabilă să fie congruente cu valorile culturii organizaționale. În cazul în care organizația dorește să realizeze niște acțiuni mai complexe în domeniul sustenabilității, e nevoie să modifice viziunile, valorile, credințele partajate de personalul companiei, elemente ce formează cultura ei organizațională. Anume, prin schimbarea culturii organizaționale a companiilor, e posibilă integrarea acestui concept în strategiile întreprinderilor.

În lucrarea dedicată analizei relației dintre sustenabilitatea companiei și cultura organizațională (Linnenluecke și Griffiths, 2010), sunt descrise abordările cu privire la schimbările necesare să fie întreprinse 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-mana-

gerilor, managementul resurselor umane, instruirile în domeniul ecologic, responsabilizarea angajaților, lucrul în echipă, sistemele de remunerare, în timp ce 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 reprezintă un concept multifactorial, care necesită schimbări organizaționale la diverse niveluri (Linnenluecke și Griffiths, 2010).

Pornind de la cele menționate anterior, inițiativele în domeniul dezvoltării durabile se vor realiza eficient, numai în cazul când vor fi compatibile cu specificul culturii organizaționale. Un studiu, elaborat, în 2010, de către Liz Abbert, Anna Goldham și Ryan Whisnant, a evidențiat existența unei relații empirice între cultura organizațională și succesul în realizarea inițiativelor companiilor în domeniul protejării mediului. În opinia autorilor, o similaritate mai mare între cultura organizațională și inițiativele sustenabile asigură o probabilitate sporită de succes. Rezultatele studiului confirmă că companiile trebuie să ia în considerare anumite aspecte suplimentare, când proiectează și implementează inițiativele de sustenabilitate, care, la moment, nu fac parte din metodele practicate în unitatea economică. Este important ca compania să perceapă cultura sa și să planifice asemenea inițiative, care sunt congruente cu specificul cultural al companiei (Abbert et al., 2010).

De asemenea, Linnenluecke și Griffiths (2010, p. 358) consideră că cultura organizațională influențează metodele și modalitățile de implementare a principiilor de dezvoltare durabilă utilizate de către companie și pot prezice rezultatele, care se vor obține la efectuarea unor schimbări în organizație. Opinia acestor autori se bazează pe ideea că nu există un singur tip de cultură orientată sustenabil, în timp ce „angajații din diferite tipuri de culturi pun accentul pe diferite aspecte în ceea ce privește sustenabilitatea corporativă, de la accentul pe dezvoltarea internă, eficiența resurselor, protecția mediului sau implicarea stakeholderilor”.

Cârnu și Boncea, 2010, menționează că nu se poate afirma că o cultură organizațională este mai bună decât alta, doar că o anumită cultură este potrivită, într-o măsură mai mare sau mai mică, în sensul de a fi consonantă nevoilor și circumstanțelor în care activează organizația și ajută mai degrabă, decât împiedică performanța acesteia.

Utilizând Modelul valorilor concurente (Competing Values Framework) a lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn, Linnenluecke și Griffiths, 2010, au descris modul în care fiecare tip de cultură organizațională poate să influențeze asupra procesului de implementare a sustenabilității în cadrul unităților economice. Analizând specificul fiecărui tip de cultură, ei concluzionează că aceste patru tipuri conțin elemente, care sunt incompatibile și se exclud reciproc, cu toate că sunt situații când ele coexistă în cadrul unei singure companii, anumite valori fiind dominante.

*Culturile de tip ierarhic* sunt orientate spre procesele interioare, promovează stabilitatea și controlul prin procesul decizional și de comunicare, managementul informațional. Linnenluecke și Griffiths, luând în considerare focalizarea lor pe reguli și conformitate, consideră că, cu o anumită probabilitate, pot exista limite cognitive și motivaționale ale personalului, care reduc opțiunile și acțiunile lor în cadrul organizației, astfel restricționând înțelegerea și activitatea în domeniul dezvoltării durabile.

Companiile, care sunt dominate de acest tip de cultură, în procesul de integrare a sustenabilității pun accentele pe aspectul economic, neluând în considerare cum activitățile organizației afectează sistemul ecologic și social, în care ei operează. Mai mulți autori scot în evidență faptul că orientarea numai la dimensiunea economică a sustenabilității nu este suficientă pentru o dezvoltare durabilă viabilă a organizației și poate conduce la ratarea inovațiilor sustenabile sau altor oportunități de afaceri (Linnenluecke și Griffiths, 2010; Maxwell et al., 1997).

Gutterman (2017, p.12) atenționează că companiile, cu o cultură de tip ierarhie, care vor iniția activități noi în domeniul social și de mediu, pot întâmpina o rezistență puternică între cultura bazată pe stabilitate și control și necesitatea de a implementa curiozitatea, explorarea și flexibilitatea.

*Culturile de tip piață* promovează eficiența și productivitatea prin centralizarea planificării, procesului comunicațional și celui decizional. Linnenluecke și Griffiths argumentează că, în așa mediu organizațional, sustenabilitatea corporativă va fi tratată mai mult prin prisma eficiențării resurselor utilizate. Totodată, ei constată că există un șir de avantaje operaționale și de sustenabilitate în realizarea politicilor și practicilor de reducere a costurilor, iar multe companii, deja, au implementat

inițiative sociale și de mediu orientate spre reducerea și eliminarea deșeurilor. Economii și avantajele economice obținute pot fi reinvestite în programe orientate pe termen lung, precum instruirea angajaților, care majorează angajamentul personalului și asigură competențele necesare pentru activitățile de inovare sau alte activități, necesare în procesul de implementare a sustenabilității. Însă, conform opiniei lui Linnenluecke și Griffiths, eficiența nu poate fi obținută în izolare, deoarece este necesar de a lua în considerare impactul acțiunilor realizate asupra mediului și societății. Ei constată, fără menajamente, că eficiența definită în exclusivitate prin reducerea costurilor și simplificarea proceselor, produselor și serviciilor este insuficientă pentru a obține o sustenabilitate a unității economice.

*Culturile de tip clan*, care sunt dominate de valorile relațiilor umane, promovează coeziunea și moralul prin instruire și dezvoltare, comunicare deschisă și proces decizional participativ. Ținând cont de specificul acestui tip de cultură, Linnenluecke și Griffiths argumentează că, în implementarea sustenabilității, se va pune accentul pe învățarea și dezvoltarea personalului. Ei consideră că organizațiile cu o înaltă orientare spre relațiile umane vor accepta responsabilități sporite în dezvoltarea și menținerea capacităților personalului, promovarea oportunităților egale pentru toți, asigurarea balanței dintre viața profesională și cea personală, garantarea securității în muncă, precum și realizarea unor practice corecte și echitabile în asigurarea creșterii competențelor angajaților, satisfacției în muncă, angajamentului organizațional și productivității.

*Culturile de tip adhocratică*, care sunt dominate de valorile sistemelor deschise, promovează creșterea și obținerea resurselor prin adaptabilitate și schimbare, comunicare liberă și proces decizional flexibil. Luând în considerare specificul acestor companii, Linnenluecke și Griffiths sugerează că ele vor plasa accentele pe inovare în procesul de implementare a sustenabilității corporative. Inovația este utilizată nu numai pentru a reduce pagubele activității sale asupra eco-sistemului, dar și pentru a concepe procese, produse și servicii, care sunt prielnice mediului prin reducerea resurselor utilizate și minimizarea impactului ecologic. În ce privește dimensiunea socială a sustenabilității, se presupune că compania va recunoaște și va analiza responsabilitățile

sale față de diverși stakeholderi și va avea o abordare proactivă în interacțiunea cu ei.

Analizând abordările cu privire la schimbările organizaționale necesare de realizat, pentru a spori nivelul de sustenabilitate al companiei (Linnenluecke și Griffiths, 2010; Schein, 1985, Dunphy, 2003) Gutterman, 2017, evidențiază trei niveluri posibile:

1. **Nivelul simbolurilor (surface level).** Acest nivel, care este paralel cu cultura vizibilă, după modelul lui Schein (spre exemplu: structura, procesele, comportamentul organizațional), asigură contextul pentru adoptarea inițiativelor sustenabile, iar principiile dezvoltării durabile se manifestă într-o formă vizibilă, precum soluțiile tehnice, raportările de sustenabilitate, integrarea acțiunilor sociale și de mediu în evaluarea performanței angajaților, instruirea angajaților (figura 6.3);
2. **Nivelul valorilor.** La acest nivel, care corespunde „valorilor expuse” în modelul lui Schein (strategii, scopuri, obiective), adoptarea principiilor sustenabile constă în schimbările parvenite în valorile și credințele angajaților, care devin mult mai etice și mai responsabile;
3. **Nivelul concepțiilor.** Acest nivel, ce coincide cu „concepțiile de bază” în modelul lui Schein (concepții și percepții, care formează sursa valorilor și comportamentelor), presupune necesitatea organizației de a schimba abordările fundamentale, din cadrul organizațional, în vederea interdependenței dintre sistemul uman și ecologic în scopul implementării principiilor de dezvoltare durabilă.

Managementul dezvoltării durabile va fi facilitat prin instituirea unui post în structura organizatorică a companiei responsabil de evaluarea impactului activității întreprinderii în cele trei aspecte: economic, social și de mediu. De exemplu, într-un studiu comandat în anul 2009 de Grupul Adecco și Universitatea Paris 12, în asociere cu organizații private internaționale, s-a demonstrat faptul că funcția managerială a durabilității este, deja, înrădăcinată în structura și strategia de afaceri a întreprinderilor din Franța (78% dintre respondenți având un serviciu dedicat dezvoltării durabile și 75% dintre directorii de dezvoltare durabilă fiind prezenți în organele de conducere), care au extins direcțiile de

dezvoltare durabilă pentru a crea rețele interne de corespondenți (Constantinescu, 2013).

După Larson, 2000, managerul pentru dezvoltare durabilă devine și un evaluator al gradului în care cultura organizațională este deschisă acceptării responsabilităților ce derivă din asumarea dezvoltării durabile, contribuind inclusiv la îmbunătățirea standardelor internaționale, care definesc cerințele pentru a practica această ocupație (Constantinescu, 2013).

Astfel, cultura organizațională reprezintă un factor, care are un impact considerabil asupra dezvoltării durabile a întreprinderii. Pentru ca inițiativele de dezvoltare durabilă să fie realizate cu succes de către companie ele trebuie să fie congruente cu valorile culturii organizaționale. În cazul în care organizația dorește să realizeze unele acțiuni mai complexe în domeniul sustenabilității, e nevoie să înceapă cu schimbarea culturii organizaționale. Anume, modificarea culturii organizaționale, în sensul implicării și acceptării, la toate nivelurile unei întreprinderi, al aprecierii performanței prin filtrul sustenabilității, va promova un management orientat spre dezvoltarea durabilă.

## BIBLIOGRAFIE:

1. ABBETT, L., COLDHAM, A., WHISNANT, R. *Organizational Culture and the success of corporate sustainability initiatives: An empirical analysis using the Competing Values Framework* [online]. University of Michigan. 2010. 68 p. (citat 22.11 2018). Disponibil: [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/69230/Abbett%20Coldham%20Whisnant\\_Masters\\_FINAL.pdf?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/69230/Abbett%20Coldham%20Whisnant_Masters_FINAL.pdf?sequence=1)
2. ALBU, N., ALBU, C., DUMITRU, M., DUMITRU, V. Pluralitate sau convergență în standardele de raportare a sustenabilității? In: *Amfiteatru economic*. 2013, vol. XV, nr.7. pp. 513-527. ISSN 1582-9146
3. AMABILE, T. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. In: *California Management Review* [online]. 1997, vol. 40, nr. I, pp. 38-58. [citat 06.08.2019]. ISSN 0008-1256. Disponibil: <https://pdfs.semanticscholar.org/98e7/506559da7695c3be36588a94faf2d7490786.pdf>
4. ANDRONICEANU A. *Noutăți în managementul public*. București: Editura Universitară, 2006. 398 p. ISBN:978-973-7787-68-4
5. BĂLEANU, V., IRIMIE, S. *Comportament organizațional și leadership în formarea managerială*. București: Editura AGIR. 2007, 212p. ISBN: 978-973-720-170-6
6. BĂRBULESCU, C., BĂGU, C. *Managementul producției. Politici manageriale de producție*. București, Editura Economică. 2001, vol II. 422p. ISBN 973-825-744-1
7. BARDAȘ, P., ROTARU, S. Cultura organizațională și eficiența unei firme. În: *Analele Universității Constantin Brâncuși, Tg. Jiu*, Seria Economie. 2007, nr. 1, pp. 301-306. ISSN 2344-3685
8. BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management* [online]. 1991, nr. 17 (1), pp. 99-120, [citat 19.02.2019]. ISSN: 0149-2063. Disponibil: <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074>

9. BELIAS, D., KOUSTELIOS, A. Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. În: *International Review of Management and Marketing* [online]. 2014, vol. 4, nr. 2, pp.132-149 [citată 15.02.2019]. ISSN: 2146-4405. Disponibil: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423904529.pdf>
10. BELIAS, D., KOUSTELIOS, A., VAIRAKTARAKIS, G., SDROLIAS, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015, 175, p.316 (online) (cited 28.02 2017). Disponibil la <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>
11. BELLOU, V. Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. In: *Career Development International* [online]. 2010, vol. 15, Issue: 1, pp. 4-19 [citată 15.02.2019]. ISSN: 1362-0436. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/13620431011020862>
12. BERTELS, S. *Embedding sustainability in organizational culture: A How-to Guide for Executives*. Canada: University of Western Ontario (online) (cited 3.12.2018). Disponibil la [http://livebettermagazine.com/eng/reports\\_studies/pdf/Executive-Report-Sustainability-and-Corporate-Culture.pdf](http://livebettermagazine.com/eng/reports_studies/pdf/Executive-Report-Sustainability-and-Corporate-Culture.pdf)
13. BOGDAN, D. Drumul către o definiție funcțională a culturii organizaționale. In: *Psihologia Online* [online]. 2012, p.2 [citată 25 februarie 2017]. Disponibil: [http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A099\\_Definitie\\_functionala.pdf](http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A099_Definitie_functionala.pdf)
14. BORTUN, D. et al. *Parteneriate sustenabile și bunele practici în responsabilitatea socială* [online]. București, 2011. [citată 21.05.2019]. ISBN 978-973-0-11520-8. Disponibil: [https://www.academia.edu/2669329/Parteneriate\\_sustenabile\\_%C5%9Fi\\_bune\\_practici\\_%C3%AEn\\_responsabilitatea\\_social%C4%83](https://www.academia.edu/2669329/Parteneriate_sustenabile_%C5%9Fi_bune_practici_%C3%AEn_responsabilitatea_social%C4%83)
15. BRĂȚIAN, C. *Rolul diagnosticului organizațional în îmbunătățirea performanțelor firmei*, Autoref. tezei de dr. șt. economice. România, 2010. 57 p.
16. BUCIUȘCAN, S. *Responsabilitatea socială a întreprinderilor în contextul integrării Republicii Moldova în Comunitatea*



- Europeană*: tz. doct. în econ. [online]. Acad. de Studii Econ. din Moldova, Chișinău. 2010. Disponibil: <http://www.cnaa.md/thesis/16515/>
17. CAMERON, K., QUINN, R. *Diagnosing and changing organizational culture Based on the Competing Values Framework*. MA: Addison-Wesley.1999. ISBN: 978-0-7879-8283-6
  18. CAMERON, K.S. , QUINN, R.E., *Diagnosing and Chainging Organizational Culture Based on Competing Values Framework*, 3 edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2011
  19. CERCEL, M. Analiza comparativă a modelelor Human Synergistics și Denison de evaluare a culturii organizaționale. In: *Management Intercultural*. 2012, vol. XIV, nr. 2 (26), pp. 19-25. ISSN: 1454-9980
  20. CHIȘLEA, I., *Cultura organizațională în Moldova și impactul ei asupra performanței companiilor* [online]. [citată 23.02.2017]. Disponibil: <http://www.eco.md/index.php/marketing/hr/item/2917-cultura-organiza%C5%A3ional%C4%83-%C3%AEn-moldova-%C5%9Fi-impactul-ei-asupra-performan%C5%A3ei-companiilor>
  21. CÂRNU D., BONCEA A., *Întreprinderea și cultura organizațională*. In: *Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu*, Seria Economie, nr. 04.II din 2010, pp. 81-90. ISSN 2344-3685
  22. CISMAȘ, L., STAN, L. Avantaj competitiv și performanță în contextul responsabilizării sociale a companiilor. *The Romanian Economic Journal*. 2010, anul XIII, nr. 35 (1), pp.159-173. ISSN 1454-4296
  23. COLE, G. *Management: teorie și practică*. Chișinău: Î.E.P. Știința, 2004. 456 p. ISBN: 9975-67-387-2.
  24. COLEMAN, J. Six components of a great corporate culture. In: *Harvard Business Review* [Online]. 2013, May 6. [citată 21.05.2017]. Disponibil: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
  25. COMȘA M., RUGHINIȘ C., TUFIȘ C., *Atitudini față de muncă în România* [Online]. Fundația Soros România. 2008.

- [citat 21.05.2017]. Disponibil: <http://www.fundatia.ro/sites/default/files/Atitudini%20fata%20de%20munca.pdf> (vizitat 19.09.2017)
26. CONSILIUL MONDIAL AL ENERGIEI. *Trăim pe o singură planetă*. București: Editura Academiei Române, 2003, 200 p. ISBN 973-27-1036-5
  27. CONSTANTINESCU, A. Coordonatele managementului dezvoltării durabile prin perspectiva culturii organizaționale. In: *Managementul intercultural*. 2013, nr. XV(27), pp. 20-34. ISSN 1454-9980
  28. COOKE, R., SZUMAL, D. Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations. In: Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. *Handbook of Organizational Culture și Climate*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publication. 2000, 629 p. ISBN 076-191-602-4
  29. COVACI, M. Cultura organizațională în contextul globalizării. In: *Sfera Politicii*. 2014, nr. 4-5 (180-181), pp. 75-81. ISSN: 1221-6720
  30. COVAȘ, L. *Cultura afacerilor*. Chișinău: Editura ASEM, 2004. 194 p. ISBN 9975-75-251-9
  31. COVAȘ, L., BRAGUȚA, A. *Responsabilitatea Socială Corporativă: aspecte practice*. Chisinau: Tipografia Centrală. 2009. 176p. ISBN 978-9975-78-752-9
  32. COVAȘ, L., PÂRLOG, A. Dimensiunile culturii organizaționale și culturii naționale: analiză cross-națională. In: *Economica*, 2017, nr.3 (101), p. 17-27. ISSN 1810-9136
  33. COVAȘ, L., SOLCAN, A., STIHI, L., BUCIUȘCAN, S. Studiu asupra responsabilității sociale corporative a întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova. În: *Economie și Sociologie*. 2011, nr.1, pp. 90-103. ISSN 1857-4130
  34. CRIVEANU, M. The impact of corporate culture on the effectiveness of companies. În: *Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu*, Seria Economie. 2015, nr. 05, pp. 74-78. ISSN 2344-3685
  35. DANCIU, V. Întreprinderea sustenabilă. Noi provocări și strategii pentru îmbunătățirea sustenabilității corporative. În:

- Economie teoretică și aplicată*. 2013, volumul XX, nr. 9(586), pp. 4-24. ISSN 1841-8678
36. DAUBER, D., FINK, G., YOLLES, M. A Configuration Model of Organizational Culture. In: *SAGE Open* [online]. 2012, nr.2(1), pp. 1-16. [citat 17.04.2019]. ISSN 2158-2440. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/2158244012441482>
  37. DELBECQ, A., MILLS, P. Managerial Practices That Enhance Innovation. In: *Organizational dynamics* [online]. 1985, nr.14(1), pp 24-34 [citat 13.05.2019]. ISSN: 0090-2616. Disponibil: DOI: 10.1016/0090-2616(85)90041-5
  38. DENISON, D., JANOVICS, J., YOUNG, J., HEE, J. *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. In: Working Paper, International Institute for Management Development [online]. Lausanne. 2006. [citat 11.05.2019]. Disponibil: <https://pdfs.semanticscholar.org/413c/205ea91f7553748c6c3e47d73d25289c7226.pdf>
  39. DENISON, D., MISHRA, A. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. In: *Organization Science* [online]. 1995, vol. 6, nr. 2, pp. 204-223. [citat 20.02.2019]. ISSN: 1047-7039. Disponibil: [http://www.academia.edu/5413534/Toward\\_a\\_Theory\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Effectiveness](http://www.academia.edu/5413534/Toward_a_Theory_of_Organizational_Culture_and_Effectiveness)
  40. DENISON, D.R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New Zork: John Wiley și Sons. 1990. ISBN -13 978-0965861205
  41. DESSON, K., CLOUTHEIR, J. Organizational Culture - Why Does It Matter? In: *Proceedings of the symposium on international safe guards, international energy atomic agency IAEA-CN-184/315* [online], November 3, 2010, Vienna, Austria. [citat 05.09.2017]. Disponibil: <https://www.iaea.org/safeguards/symposium/2010/Documents/PapersRepository/315.pdf>
  42. DRAGOMIR V., ANGHEL E. Practicile de responsabilitate socială ale companiilor europene privind facilitățile acordate salariaților și protecția consumatorilor. In: *Amfiteatru Economic*. 2011, vol. XIII, nr. 29, pp 87-103. ISSN 1582 - 9146

43. DRESNER, H. *Profiles in Performance: Business Intelligence Journeys and the Roadmap for Change*. John Wiley și Sons, 2010. 192p. ISBN: 978-111-920-394-0
44. DUMITRESCU, B. Cultura organizațională – între teoriile de conținut și procesuale, factori și tipologii. In: *Psihologia Online* [online]. 2012, 35 p. [citată 19.09.2017]. Disponibil: [http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A100\\_Cultura\\_organizationala.pdf](http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A100_Cultura_organizationala.pdf)
45. DYGERT, C., JACOBS, R. *Managementul culturii organizaționale: pași spre succes*. Iași: Polirom, 2006.180p. ISBN: 973-46-0369-8
46. DYLIICK, T., HOCKERTS, K. Beyond the business care for corporate sustainability. In: *Business Strategy and the Environment* [online]. 2002, nr. 11, pp. 130-141 (citată 27.06.2019). ISSN 0964-4733. Disponibil la: <https://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/acs410/reading14.pdf>
47. EPSTEIN, M., BUHOVAC, A. *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts* (2-nd Edition), San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2014. ISBN 978-1-60994-993-8
48. EPSTEIN, M., ROY, M. Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. In: *Long Range Planning* [online]. 2001, vol. 34, nr. 5, pp. 585-604 [citată 05.07.2019]. ISSN 0024-6301. Disponibil: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.611.3871&rep=rep1&type=pdf>
49. FONARI, A., OSTAF, S. (2010) Volunteering infrastructure in Republic of Moldova [online]. Chisinau. 2010. [citată 20.12.2018]. Disponibil: <http://tdvmoldova.files.wordpress.com/2009/03/volunteering-infrastructure-in-moldova1.pdf>
50. GĂNESCU, C., *Cultura organizațională și competitivitatea*. București: Editura Universitară. 2011, 147 p. ISBN 978-606-591-321-9
51. GĂNESCU, M., GANGONE, A., ASANDE, M. Rolul strategiilor de responsabilitate socială ale întreprinderilor din sectorul automotive european în dezvoltarea afacerilor sustenabile.

- În: *Strategii manageriale*. 2013, Anul VI, nr. 1 (19), pp 13-21. ISSN 1844 – 668X
52. GĂNESCU, M., Responsabilitatea socială a întreprinderii ca strategie de creare și consolidare a unor afaceri sustenabile. În: *Economie teoretică și aplicată*. 2012, volumul XIX, nr. 11(576), pp. 93-109. ISSN 1841-8678
  53. GHEORGHITĂ, N. *Motivația și cultura organizațională*. București: Editura Universității din București, 2016, 78 p. ISBN 978-606-16-0753-2
  54. GOGONEAȚĂ, B. Responsabilitatea socială a firmelor multi-naționale de a-și instrui personalul. O evaluare a factorilor determinanți pentru o companie de telecomunicații. În: *Amfiteatrul economic*. 2011, vol. XIII, nr.29, pp. 132-145. ISSN 1582 - 9146
  55. GORDON, G., DITOMASO, N. Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. In: *Journal of Management Studies* [online]. 1992, nr. 29(6), pp. 783 – 798. ISSN 1467-6486. [citată 18.02.2019]. Disponibil <https://www.researchgate.net/publication/227768714>
  56. GRAMA, B., BOTONE, D., (2014) Organizational citizenship behavior, predictor of job performance. In: *Management Intercultural*. 2014, vol. XVI, Nr. 2 (31), pp. 435-442. ISSN 1454-9980
  57. GRIGORAȘ, M. Marketingul societal ca componentă a responsabilității sociale: tz. doct. în econ. [online]. Acad. de Studii Econ. din Moldova, Chișinău. 2011. Disponibil: <http://www.cnaa.md/thesis/18454/>
  58. GRUIAN, C. Ce înțelegem prin performanța companiei. În: *Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu*, Seria Economie. 2010, nr. 04, pp. 243-255. ISSN 2344-3685
  59. GUTTERMAN, A., *Organizational Culture and Sustainability: A guide for sustainable entrepreneurs* [online]. 2017, 62p. [citată 22.11.2018]. Disponibil: [https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2017/11/oc\\_g3-organizational-culture-sustainability.pdf](https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2017/11/oc_g3-organizational-culture-sustainability.pdf)

60. HARRIS, L., OGBONNA, E. A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. In: *Personnel Review* [online]. 1998, vol. 27, nr. 2, pp. 104 – 123. ISSN: 0048-3486 [citată 08 februarie 2019]. Disponibil: <http://dx.doi.org/10.1108/00483489810369269>
61. HOFSTEDÉ, G. *Culture and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 1991. 290 p. ISBN 0-07-707474-2
62. HOFSTEDÉ, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications, 1982. 327 p. ISBN 978-080-3913-066
63. HOMBURG, C., PFLESSER, C. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. In: *Journal of Marketing Research* [online]. 2000, vol. 37, nr. 4, pp. 449-462 [citată 19.02.2019]. ISSN 0022-2437 Disponibil: <https://pinnacle.allenpress.com/toc/jmkr/37/4>
64. HUDREA, A. Cultura organizațională în mediul universitar românesc. In: *Revista Transilvană de Științe Administrative*. 2015, nr.1(36), pp. 59-69. ISSN 1454 – 1378
65. HUDREA, A. Studiul și analiza culturii organizaționale. In: *Revista Transilvană de Științe Administrative*. 2014, nr.2 (385), pp. 29-39. ISSN 1454 – 1378
66. HUDREA, A., ANDRIEVICI, L. Cultura organizațională în universități, *Revista Transilvană de Științe Administrative* 1(38)/2016, p. 63. ISSN 1454 – 1378
67. ILIEȘ L., GAVREA C. The link between organizational culture and corporate performance – an overview. In: *Analele Universității din Oradea. Științe Economice*, 2008, vol. XVII, pp. 316-321. ISSN 1222-569X
68. IONESCU, Gh. Gh. *Cultura afacerilor – modelul american*. București: Editura Economică, 1997. 424 p. ISBN 973-590-008-4

69. ISTOCESCU, A. Cultura firmei in contextul intraprenorial. In: *ECONOMIA. Seria MANAGEMENT*. 2002, vol. 5, nr.1-2, pp.62-71. ISSN 1454-0320
70. JOHNS, G. *Comportament organizațional*. București: Editura Economică, 1998. 634p. ISBN 0-673-99562-3
71. JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON R. *Exploring corporate strategy*, Eighth edition. Pearson Education. 2008. 622 p. ISBN: 978-0-273-71192-6
72. JORDAN, A. Organizational Culture: The Anthropological Approach. In: *National Association for the Practice of Anthropology Bulletin* [online]. 1994, vol.14, pp. 3-16 [citat 20.02.2019]. ISSN 2153-9588. Disponibil: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.4707&rep=rep1&type=pdf>
73. JUNG, T., et al. Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. In: *Public Administration Review* [online]. 2009, vol. 69 (6), pp. 1087-1097. [citat 20.02.2017]. ISSN:1540-6210.Disponibil: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>
74. KAVITA S. *Predicting organizational commitment through organization culture: A study of automobile industry in India*. In: *Journal of Business Economics and Management* [online]. 2007, nr.8(1), pp. 29-37 ISSN: 1611-1699. [citat 18.02.2019]. Disponibil: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/16111699.2007.9636149>
75. LADELSKY, L. *Cauzele și condițiile care influențează intențiile de plecare voluntară ale angajaților: O abordare de marketing intern – Cazul angajaților din companiile Hi-Tech din Israel*. Autoref. tezei de dr. șt. economice. România, 2014. 41 p.
76. LEITE, N., RODRIGUES, A., ALBUQUERQUE, L. *Organizational commitment and job satisfaction: what are the potential relationships?* In: *Brazilian Administration Review*. 2014, v. 11, n. 4, pp. 476-495
77. LIM, B. Examining the organizational culture and organizational performance link. In: *Leadership și Organization Development Journal* [online], 1995, vol. 16, issue: 5, pp.16-

21. [citat 8.02.2019]. ISSN: 0143-7739 Disponibil: doi.org/10.1108/01437739510088491
78. LINNENLUECKE, M., GRIFFITHS, A. Corporate Sustainability and Organizational Culture. In: *Journal of World Business* [online]. 2010. October, pp. 357-366. [citat 26.12.2018]. Disponibil: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951609000431>
79. LOK, P., CRAWFORD, J. *The effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross National Comparison*. In: *Journal of Management Development*. 2004, nr. 23 (4), pp 321- 338.
80. LUNGU C., CARAIANI C., DASCĂLU C. Cercetări privind raportarea responsabilității sociale corporative. In: *Amfiteatru Economic*. 2011, vol. XIII , nr. 29, pp 117-131. ISSN 1582 – 9146
81. LYNCH, R. *Strategia corporativă*. Chișinău: Editura ARC, 2002, 960 p. ISBN 9975-61-245-8
82. MACARIE, F. (coord.), CREȚA, S., HINȚEA, C. *Politica de gen în organizațiile publice*. Cluj-Napoca: Eikon, 2011. 228p. ISBN 978-973-757-522-7
83. MAIGNAN, I., FERRELL, O. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* [online]. 2004, vol. 32, nr. 1, pages 3-19. [citat 28.06.2019]. ISSN 0092-0703. Disponibil: DOh10.1177/0092070303258971
84. MARCU, N., CÂRSTINA, S., CRIVEANU, M., *Analiza corelației dintre cultura organizațională și indicatorii de performanță*. Chișinău: Economica. 2017, N2(100), p. 117. ISSN 1810-9136
85. MARTINS, E., MARTINS, N. An organisational culture model to promote creativity and innovation. In: *Journal of Industrial Psychology* [online]. 2002, 28 (4), pp.58-65[citat 08.04.2019]. ISSN: 2071-0763. Disponibil: DOI: 10.4102/sajip.v28i4.71



86. MARTINS, E., TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. In: *European Journal of Innovation management* [online]. 2003, vol.6, nr.1, pp.64-74. ISSN: 1460-1060. [citat 09.04.2019]. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
87. MATEESCU V. *Cultura organizațională: aspecte teoretice și metodologice*. Cluj-Napoca: Editura Fundației pentru Studii Europene, 2009. ISBN 978-606-526-040-5
88. MAXIMINI, D. Organizational Culture Models. In: *The Scrum Culture. Management for Professionals* [online]. Springer, 2015 [citat 8.04.2019]. ISBN 978-3-319-11827-7. Disponibil: DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11827-7>
89. MAXWELL, J., ROTHENBERG, S., BRISCOE, F., MARCUS, A. Green schemes: Corporate environmental strategies and their implementation. In: *California Management Review*. 1997, nr.39, pp.118-134. ISSN 0008-1256
90. McLEAN, L. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. In: *Advances in Developing Human Resources* [online]. 2005, vol. 7, nr. 2, pp. 226-246. [citat 06.08.2019]. [online]. ISSN 1523-4223. Disponibil: DOI: [10.1177/1523422305274528](https://doi.org/10.1177/1523422305274528)
91. MEYER, J., ALLEN, N. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment [online]. In: *Human Resource Management Review*. 1991, nr. 1, pp. 61-89. [citat 10.04.2019]. ISSN: 1053-4822. Disponibil: <http://www.m5zn.com/newuploads/2015/10/04/pdf/400c5edfcd96289.pdf>
92. MILITARU, M. *Comportament organizațional*. București: Editura Economică, 2005. 311p. ISBN 973-709-199-X
93. MIRON D., PETCU M., SOBOLEVSCHI I. Responsabilitatea socială a corporațiilor și competitivitatea sustenabilă. In: *Amfiteatru Economic*. 2011, vol. XIII, nr. 29, pp 163-180. ISSN 1582 - 9146
94. MIRONIUC, M., 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. ISSB 1841-8678
95. MOLDOVAN, O., MACARIE, F., Cultura organizațională în administrația publică: o analiză comparativă. In: *Revista Transilvană de Științe Administrative*. 2016, nr. 2(39), pp. 123-139. ISSN 1454 – 1378
  96. NĂSTASE, M. *Cultura organizațională și managerială*. București: Editura ASE, 2004. 370p. ISBN: 973-594-451-0
  97. NĂSTASE, M. *Determinanții culturii organizaționale*. In: *ECONOMIA. Seria MANAGEMENT*. 2002, vol. 5, nr.1-2, pp. 72-76. ISSN 1454-0320
  98. NICA, C. *Managementul firmei*. Chișinău, Editura Condor, 1994. 473 p. ISBN 586-892-2352
  99. NICA, P. *Intensitatea promovării valorilor și identificarea unor noi dimensiuni ale culturii organizaționale în firmele românești*. proc. of the Intern. Conf.: Leadership and Organizational Culture, Cluj-Napoca, 9 – 10 Mai, 2008. Cluj-Napoca, 2008, 222p. ISBN: 978-973-751-924-5
  100. NICA, P., CONSTANTIN, T., NESTIAN, A., LEON, R. *Cinci analize diagnostic cultural pentru cinci universități*. Iași: Editura Sedcom Libris, 2013, ISBN 978-973-670-107-8
  101. NICA, P., IFTIMESCU, A. *Management: concept și aplicații*. Iași: Sedcom Libris, 2014. ISBN: 978-973-670-058-3
  102. NICOLESCU, O. Cultura organizațională: modalități de manifestare. In: *Tribuna Economică*, 1997, nr. 35. ISSN 1018-0451
  103. NICOLESCU, O. et al. *Managerii și managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2004. 464 p. ISBN: 973-709-034-9
  104. NICOLESCU, O., VERBONCU, I., *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Universitară. 2008, 587 p. ISBN 978-973-749-448-1
  105. NUKIC, I., MATOTEK, J. Importance and trends of organizational culture in construction in eastern Croatia. In: *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues* [online]. 2014, vol. XXVII, nr.

- 1, pp. 25-40 [citată 19.02.2019]. ISSN 2584-4148. Disponibil: <https://hrcak.srce.hr/127763>
106. OANCEA, D., DIACONU, B. *Companii și parteneri: repere* [online]. [citată 19.02.2018]. Disponibil: <http://www.csr-romania.ro>
107. OGBONNA E., HARRIS L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. In: *International Journal of Human Resource Management*. 2000, vol.11, pp. 766-788. ISSN: 0958-5192
108. OLSON R. Organizational culture. Putting the organizational culture concept to work. In: *The behavior analyst today* [online]. 2002, nr. 3(4), pp.471-481[citată 05.02.2019]. Disponibil: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2014-44008-012.html>
109. ONEA, A. Influența sistemului de valori în cultura organizațională. In: *Managementul intercultural*. 2005, vol. VII, nr. 13, pp. 11-15. ISSN 1454-9980
110. O'REILLY, C. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. In: *California Management Review* [online]. 1989, 31/4, pp. 9-25. [citată 20.04.2019]. ISSN: 00081256. Disponibil: <https://doi.org/10.2307/41166580>
111. OVIDIU-ILIUȚĂ, D. The link between organizational culture and performance management practices: a case of IT companies from Romania. In: *The annals of the university of Oradea. Economic sciences*. 2014, vol. XXIII, partea 1, pp.11130-1138. ISSN 1222-569X
112. PETRESCU, S., MIHALCIUC, C. *Diagnosticul financiar-contabil privind performanța întreprinderii: aspect teoretice și aplicative de contabilitate și analiză financiară*. Suceava: Editura Universității din Suceava. 2006, 357 p. ISBN 973-666-191-1.
113. PINTEA, M. *Abordări financiare și non-financiare privind creșterea performanțelor entităților economice*. Autoref. tezei de dr. șt. economice. România, 2011. 56 p.

114. PINTEA, M. *Guvernanța corporativă și performanța firmei în contextul globalizării*. București: Editura ASE. 2015. 71 p. ISBN 978-606-505-998-6
115. PIRNEA, I., POPA, R. Relația responsabilitate socială – sustenabilitate la nivelul întreprinderii. În: *Strategii manageriale*. 2015, nr. 2 (28), pp. 60-69. ISSN 1844 - 668X
116. PROCOPIE, N. *Infrastructura voluntariatului corporativ în Republica Moldova: potențial și cale de urmat* [online]. Chișinău. 2012. [citat 18.12. 2018]. Disponibil: [https://www.researchgate.net/publication/221932074\\_Infrastructura\\_voluntariatului\\_corporativ\\_in\\_Republica\\_Moldova\\_-\\_potential\\_si\\_cale\\_de\\_urmat](https://www.researchgate.net/publication/221932074_Infrastructura_voluntariatului_corporativ_in_Republica_Moldova_-_potential_si_cale_de_urmat)
117. PRODAN, A., ARUȘTEI, C. *Managementul resurselor umane* [online]. Iași. 2015. [citat 14.09.2018]. Disponibil: [https://portal.feaa.uaic.ro/balti/PublishingImages/Pages/default/Support\\_curs\\_MRU.pdf](https://portal.feaa.uaic.ro/balti/PublishingImages/Pages/default/Support_curs_MRU.pdf)
118. RĂDULESCU C. *Strategii de afaceri pentru creșterea competitivității prin integrarea inovării sustenabile*. Rezumatul tezei de abilitare [online]. România. 2016. 11 p. [citat 20.05.2019]. Disponibil: [http://www.doctorat.ase.ro/Media/Default/Abilitare/RADULESCU%20Carmen%20Valentina/Rezumat%20teza\\_RO%20-%20RADULESCU%20Carmen%20Valentina.pdf](http://www.doctorat.ase.ro/Media/Default/Abilitare/RADULESCU%20Carmen%20Valentina/Rezumat%20teza_RO%20-%20RADULESCU%20Carmen%20Valentina.pdf)
119. RAMUS, C., STEGER, U. The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies. In: *The Academy of Management Journal*. 2000, nr. 43(4), pp. 605-626. ISSN 0001-4273
120. RAVASI, D., SCHULTS, M. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. In: *The Academy of Management Journal* [online]. 2006, vol.49, nr. 3, pp.433-458 [citat 05.02.2019]. Disponibil: [https://www.jstor.org/stable/20159775?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/20159775?seq=1#page_scan_tab_contents)
121. ROBBINS S., COULTER M. *Management*, 11th ed., Pearson Education. 2012. 643 p. ISBN 978-0-13-216384-2

122. ROGOJANU, A., BADEA, L. Cultura corporativă și concurența. *Analele Universității „Constantin Brâncuși”, Târgu Jiu, Seria Economie*. 2009, Nr. 3, pp. 137-150. ISSN 2344-3685
123. ȘCERBAN, V., KAUFMANN, M. Responsabilitatea socială: o provocare pentru întreprinderile mijlocii din regiunea Bamberg-Forgheim, Germania. În: *Amfiteatrul economic*. 2011, nr XIII (29). pp181-195 ISSN 1582-9146
124. SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. Third edition, United States of America: Jossey-Bass A Wiley Imprint. 2004. ISBN 0-7879-6845-5
125. SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. 4 edition. Jossey-Bass. 2010, 380p. ISBN-13: 978-0470190609
126. SØRENSEN, J. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. In: *Administrative Science Quarterly* [online]. 2002, vol. 47, nr. 1, pp. 70-91. ISSN: 0001-8392 [citat 18.02.2017]. Disponibil: [https://www.jstor.org/stable/3094891?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3094891?seq=1#page_scan_tab_contents)
127. STANCIU, Ș., IONESCU, M. *Cultură și comportament organizațional*. București: Editura Comunicare.ro., 2005,195 p. ISBN 10: 973-711-015-3
128. STANCU, A., ORZAN, M. Responsabilitatea socială a companiilor românești – un pas către dezvoltarea durabilă. In: *Revista de Marketing Online*. 2007, Bucharest University of Economic Studies, School of Marketing, vol. 1(2), pages 49-53. [citat 16.01.2019]. Disponibil: <https://core.ac.uk/download/pdf/7371345.pdf>
129. STATE, O. *Cultura organizației și management*. București: Editura ASE, 2004. 248 p. ISBN: 973-594-462-6
130. ŠTRUKELJ, T., MULEJ, M. and STERNAD Z. Innovation of enterprise vision toward social responsibility. In: *Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu. Seria Economie* [online]. 2012, nr. 4/ii, p. 39-43. [citat 29.06. 2019]. ISSN: 1844-7007. Disponibil in: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=eng&id=66748>

131. TĂNASE, I. Schimbarea culturii organizaționale. In: *Junior Scientific Researcher Journal*. 2015, vol. 1, nr.1, pp. 27-32. ISSN: 2458-0341
132. TANȚĂU, N. Rolul culturii organizaționale în promovarea inovațiilor. In: *Management și Marketing*. 2006, nr. 4, pp. 13-22. ISSN 2069-8887
133. TĂTĂRUȘANU, M., ONEA, A. Organizational Culture and Values For Corporate Sustainability. In: *Anale, Seria Științe Economice*. Universitatea "TIBISCUS" din Timișoara. 2013, vol. XIX, pp. 151-157. ISSN 1582 – 2680
134. TESTA, M., SIPE, L. The Organizational Culture Audit: Countering Cultural Ambiguity in the Service Context. In: *Open Journal of Leadership* [online]. 2016, vol.2, nr.2, pp.37-44. [citat 26.02.2019]. ISSN: 2167-7743. Disponibil: DOI: 10.4236/ojl.2013.22005
135. TOMA V., DIMITRIU M. Strategii de promovare a creativității. În: *Studii financiare*. 2008, nr.4, p. 125. ISSN 2537 – 3714
136. TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture*. Second Edition. London: Nicholas Brealey Publishing, 2000. 265 p. ISBN 1-85788-176-1
137. VUKONJANSKI, J., NIKOLIĆ, M. Organizational culture and job satisfaction: The effects of company's ownership structure. In: *Journal of engineering management and competitiveness* [online]. 2013, nr. 3 (2), pp.41-49. [citat 19.02.2019]. ISSN 2334-9638 Disponibil: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-9638/2013/2334-96381302041V.pdf>
138. XIAOMING, C., JUNCHEN, X. Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance. În: *International Journal of Business Administration*. 2012, nr. 3(2), pp. 29-37. ISSN 1923-4007
139. YAUCH, C., STEUDEL, H. Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods. In: *Organizational Research Methods* [online]. 2003, vol. 6, nr. 4,

- p. 473. [citat 26.02.2019]. ISSN: 1094-4281. Disponibil: DOI: 10.1177/1094428103257362
140. YEŞİL, S., KAYA, K. The role of organisational culture on innovation capability: an empirical study. In: *International Journal of Information Technology and Business Management*, 29th October 2012, Vol.6, No.1, p.11, ISSN 2304-0777
  141. YU-JE, L., CHING-LIN, H. The Relationships between Balanced Scorecard, Intellectual Capital, Organizational Commitment and Organizational Performance: Verifying a 'Mediated Moderation' Model. In: *American Journal of Business and Management*. 2012, vol. 1, nr. 3, pp. 140-153
  142. ZACON, D. *Studiu: Voluntariatul în Republica Moldova. Între realități și perspective* [online]. Chișinău. 2017. [citat 20.12.2018]. Disponibil: <http://cucap.md/wp-content/uploads/2018/04/Studiul-Voluntariatul-in-Republica-Moldova.pdf>
  143. ZAIȚ, D. et al. *Management intercultural: valorizarea diferențelor culturale*. București: Editura Economică, 2002. 358p. ISBN: 973-590-510-8
  144. ZAIȚ, D., ONEA, A., CIULU, R., TĂTĂRUȘANU, M. O perspectivă empirică cu privire la relația cultură-responsabilitate socială corporativă. In: *Management Intercultural*. 2013, vol. XV, nr. 3 (29), pp. 382- 390. ISSB 1454-9980
  145. ZORLEȚAN, T., BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, G. *Managementul organizației*. București: Holding Reporter, 1996. ISBN 973-97462-3-3
  146. УТКИН, Е. *Этика бизнеса*. Moscova: Zertalo. 1998, 210 p. ISBN 5-8078-0019-2

#### **SURSE INTERNET**

147. AA1000 Assurance Standard [online]. 2018. [citat 19.05.2019]. Disponibil: <https://www.accountability.org/standards/>
148. BNS (2016), „Ancheta forței de muncă, 2016” în Cadrul de Parteneriat ONU - Republica Moldova pentru Dezvoltare Durabilă 2018-2022, <http://www.md.undp.org/content/>

dam/moldova/docs/Legal%20Framework/UNDAF%20Moldova%20RO.pdf

149. Cadrul de Parteneriat ONU – Republica Moldova pentru Dezvoltare Durabilă 2018-2022. [citată 21.05.2019]. Disponibil: <http://www.md.undp.org/content/dam/moldova/docs/Legal%20Framework/UNDAF%20Moldova%20RO.pdf>
150. Ce înseamnă dezvoltarea durabilă și economia verde? Proiectului PNUD/GEF „Reforma Fiscală de Mediu”, ©2019 [citată 01.04.2019]. Disponibil: <http://green.gov.md/pageview.php?l=ro&iidc=30>
151. Coca-Cola HBC România. Raport social 2016. [citată 06.08.2019]. Disponibil: <https://ro.coca-colahellenic.com/media/3091/raport-de-sustenabilitate-2016-2017-coca-cola-hbc-romania.pdf>
152. Dezvoltare durabilă sau CSR? Resursele Wall-Street [online]. ©2019 [citată 01.04.2019]. Disponibil: <https://www.wall-street.ro/articol/Marketing-PR/15679/Dezvoltare-durabila-sau-CSR.html>
153. EXPERT-GRUP. Responsabilitatea socială corporativă în Republica Moldova: ce poate face guvernul? [online]. Chișinău. 2011. 36p. [citată 17.05.2019]. Disponibil: [https://www.expert-grup.org/ro/biblioteca/item/download/934\\_41ad32e62b85871f86b4dce70db1b62a](https://www.expert-grup.org/ro/biblioteca/item/download/934_41ad32e62b85871f86b4dce70db1b62a)
154. EXPERT-GRUP: OPRUNENCO, A., PROHNIȚCHI, V., RUSU, M. *Evaluarea Responsabilității Sociale Corporative în Moldova*. [online]. 2005. [citată 05.05.2019]. Disponibil: <http://www.md.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/d77.pdf>
155. HUMAN SYNERGISTICS INTERNATIONAL. Modelul Circumplex. © 1987-2017 by Human Synergistics International. [citată 31.07.2019]. Disponibil: <http://www1.humansynergistics.com/ro/abordarea-noastr%C4%83/modelul-circumplex>
156. ÎM Efes Vitanta Moldova Brewery SA. Raport conducerii 2018. [citată 05.08.2019]. Disponibil: <https://www.efesmoldova.md/investitori/>



157. Kaufland România. Raport social 2016. [citată 05.08.2019]. Disponibil: [https://media.kaufland.com/images/PPIM/AP\\_MarketingDocument/rum/13/46/Asset\\_2361346.pdf](https://media.kaufland.com/images/PPIM/AP_MarketingDocument/rum/13/46/Asset_2361346.pdf)
158. Modelul Circumplex. Disponibil: <http://www1.humansynergistics.com/ro/abordarea-noastr%C4%83/modelul-circumplex>
159. ODIMM. Percepția activităților de Responsabilitate Socială Corporativă (RSC) de către întreprinzătorii autohtoni [online]. 2017. [citată 18.12. 2018]. Disponibil: <https://www.odimm.md/ro/noutati/campanie-de-informare>
160. Orange Moldova. Fundația Orange în lume. [citată 05.08.2019]. Disponibil: <https://fundatia.orange.md/despre-fundatie/despre-fundatie-in-lume/>
161. Organizational Culture Assessment Instrument , 2012 (online) (cited 11.01 2018). Disponibil la [https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai\\_enterprise\\_example\\_report.pdf](https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf)
162. Raportul de sustenabilitate 2016-2017 al companiei Nike, Disponibil la: [https://sbi-stg-s3-media-bucket.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/18175102/NIKE-FY1617-Sustainable-Business-Report\\_FINAL.pdf](https://sbi-stg-s3-media-bucket.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/18175102/NIKE-FY1617-Sustainable-Business-Report_FINAL.pdf)
163. Report Organizational Culture Assessment Instrument. Company date. OCAI Online. Netherlands. ©2012 [citată 13.03.2019]. Disponibil: [https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai\\_enterprise\\_example\\_report.pdf](https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf)
164. Smithfield România. CSR Mediu. [citată 05.08.2019]. Disponibil: <https://www.smithfield.ro/ro/sustenabilitate/activitate-comunitara/csr-mediu>
165. Studiul KGWI, Angajamentul organizațional și fericirea angajatului.[online] 19martie, 2014. [citată 07.05.2019] Disponibil: <https://legestart.ro/angajamentul-organizational-si-fericirea-angajatului/>
166. Trei din patru CEO nu mai cred că businessul înseamnă mai mult decât profit. In: Revista Cariere. [online]. România. 2015. [citată 06.08.2019]. ISSN: 1583-5804. Disponibil:

<https://revistacariere.ro/inspiratie/actual/trei-din-patru-ceo-nu-mai-cred-ca-businessul-inseamna-mai-mult-decat-profit/>

167. Viziunea UE cu privire la dezvoltarea durabilă. Comisia Europeană. [citată 14.05.2019]. Disponibil: [https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development\\_ro](https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_ro)
168. Vodafone România. Implicații sociale. [citată 05.08.2019]. Disponibil: <https://fundatia-vodafone.ro/connecting-for-good/>
169. World Commission on Environment and Development. Our common future. Oxford: Oxford University Press. 1987, p.8. ISBN 019282080X

**CHESTIONAR PRIVIND CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ  
ÎN CADRUL COMPANIILOR AUTOHTONE (OCAI)**

Afirmațiile de mai jos sunt împărțite în șase secțiuni. Fiecare secțiune include câte patru formulări, notate cu A, B, C și D.

Vă rugăm să repartizați 100 de puncte pe cele patru formulări ale fiecărei secțiuni în funcție de gradul în care sunteți de acord cu aceste afirmații.

Acest sistem de alocare a celor 100 de puncte se va efectua atât pentru situația existentă în prezent în cadrul întreprinderii, cât și pentru situația dorită a avea loc în viitor, peste 5 ani.

<b>5.1.</b>	<b>Caracteristici dominante</b>	<b>Situația existentă</b>	<b>Situația dorită</b>
A	Întreprinderea este un loc personal. Toți suntem ca o mare familie. Ne ajutăm reciproc și împărțim sarcinile pe care le avem.		
B	Întreprinderea este un loc dinamic. Oamenii sunt dispuși să-și asume responsabilități și riscuri atunci când apar oportunități.		
C	Întreprinderea este orientată spre atingerea scopurilor propuse, spre rezultate. Angajații sunt competitivi și orientați spre obținerea de rezultate.		
D	Întreprinderea este o organizație foarte controlată și structurată, în care procedurile formale stau la baza a ceea ce fac oamenii.		
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5.2.</b>	<b>Leadership</b>		
A	Stilul de conducere practicat în întreprindere se bazează pe susținere, consiliere și ghidare în îndeplinirea sarcinilor.		
B	Stilul de conducere practicat în întreprindere încurajează asumarea de riscuri, inovația și exploatarea oricărei oportunități noi.		

C	Stilul de conducere practicat în întreprindere pune accentul pe concizie, spirit practic și o orientare spre atingerea rezultatelor.		
D	Stilul de conducere practicat în întreprindere pune accentul pe coordonare, organizare și eficiență.		
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5.3. Managementul resurselor umane</b>			
A	Stilul de management folosit în cadrul întreprinderii se caracterizează prin muncă în echipă, consens și implicare.		
B	Stilul de management folosit în cadrul întreprinderii se caracterizează prin asumarea de riscuri individuale, inovare, libertate și unicitate.		
C	Stilul de management folosit în cadrul întreprinderii se caracterizează prin competitivitate, standarde ridicate de performanță și atingerea obiectivelor stabilite.		
D	Stilul de management folosit în cadrul întreprinderii este caracterizat de siguranța locului de muncă, conformitate cu regulile existente, predictibilitatea și stabilitatea în relațiile existente.		
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5.4. Coeziune (legătura internă) organizațională</b>			
A	Factorii care asigură legătura internă în organizație sunt loialitatea și încrederea reciprocă. Atașamentul față de organizație este ridicat.		
B	Factorii care asigură coeziunea organizației sunt dorința comună de inovare și dezvoltare. Este important să ne asumăm riscuri.		
C	Factorii care asigură coeziunea organizației sunt dorința comună de reușită și de atingere a obiectivelor propuse.		
D	Factorii care asigură coeziunea organizației sunt regulile formale și politicile organizației. Este important să avem o organizație care funcționează bine.		
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>5.5. Strategie</b>		
A	În întreprindere, se pune accentul pe dezvoltarea resursei umane. Valorile dominante sunt încrederea, transparența și implicarea.	
B	În întreprindere, se pune accentul pe atragerea de noi resurse și crearea de noi provocări. Valorile dominante sunt inovația și căutarea de noi oportunități.	
C	În întreprindere, se pune accentul pe competitivitate și reușită. Valorile dominante sunt atingerea unor obiective ambițioase și obținerea unei poziții dominante pe piață/în sectorul de activitate.	
D	În întreprindere, se pune accentul pe stabilitate și permanență. Valorile dominante sunt: eficiența, controlul și buna funcționare.	
	<b>Total</b>	<b>100 100</b>
<b>5.6 Criterii de performanță</b>		
A	În întreprindere, performanța este definită din perspectiva dezvoltării resurselor umane, a muncii în echipă, a implicării și a grijii față de angajați.	
B	În întreprindere, performanța este definită din perspectiva inovației, a unicității, a folosirii ultimelor tehnologii, a deținerii unei poziții de lider în domeniu.	
C	În întreprindere, performanța este definită din perspectiva competitivității, a depășirii concurenței. Trebuie să fim cei mai buni.	
D	În întreprindere, performanța este definită din perspectiva eficienței. Oferirea serviciilor de calitate, planificarea exactă a activităților și păstrarea unor costuri scăzute sunt condiții ale succesului.	
	<b>Total</b>	<b>100 100</b>

Lectură: Constantin Crăciun  
Procesare computerizată: Vera Chiruță, Natalia Ivanova

Semnat pentru tipar 18.09.2019  
Coli editoriale 10,5. Coli de autor 9,1. Coli de tipar 13,4.  
Tirajul 50 ex. Comanda 24.

---

Tipografia Serviciului Editorial-Poligrafic al ASEM  
Chișinău, str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni 59, MD 2005  
Telefon: (022) 402-936, 402-910