

CZU: 005.73:005.216.1

## ANALIZA CORELAȚIEI DINTRE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI INDICATORII DE PERFORMANȚĂ

*Prof.dr. Nicu MARCU,  
Universitatea din București  
Asist.dr. Silviu CĂRSTINA,  
Universitatea din Craiova  
silviu.carstina@yahoo.com  
Asist.drd. Magdalena CRIVEANU,  
Universitatea din Craiova*

*Mediul economic românesc este, adesea, supus unor schimbări dramatice și rapide, astfel, că mediul privat resimte din plin aceste turbulențe. În acest context, companiile private trebuie să se adapteze la aceste schimbări, să fie flexibile și să migreze de la integrarea externă, adică atenția asupra clienților sau asupra furnizorilor, spre integrarea internă, adică să acorde o atenție sporită resurselor umane din cadrul companiei. Un prim aspect ar fi decizia de concepțiile sterile, conform cărora motivarea extrinsecă este cea mai importantă motivare și canalizarea atenției spre motivarea intrinsecă. În acest sens, companiile moderne caută metode de a se define drept organizații flexibile, capabile să preia informațiile din mediul exterior și să le transforme în prognoze, precum și să îmbrățișeze atât schimbările de ordin structural, cât și pe cele de ordin mental ca fiind oportune. De aceea, studiul de față acordă o importanță sporită fenomenului de cultură organizațională, precum și relației ce se stabilește între acesta și performanța organizațională.*

**Cuvinte-cheie:** cultură organizațională, performanța financiară, corelație, cultură dominantă, cultură agreeată.

**JEL:** M12, M14, M21.

**Introducere.** În acest articol, se propune identificarea unui profil organizațional pentru o societate comercială cu capital privat, care activează în domeniul producției de locomotive. În vederea identificării profilului organizațional, ne vom raporta la tipul de cultură dominantă, trăsăturile definiției ale acestuia, măsura în care compania se caracterizează printr-o cultură puternică sau flexibilă, precum și ușurința cu care aceasta poate să accepte schimbarea. Totodată, în cadrul cercetării noastre, ne propunem să evidențiem corelația ce se stabilește la nivelul companiei între tipul de cultură identificat și indicatorii financiari, prin care aceasta se caracterizează.

Prima parte a cercetării se prefigurează în jurul identificării unui profil cultural în rândul angajaților companiei, în timp ce partea a doua va urmări corelarea rezultatelor obținute la nivelul culturii cu indicatorii financiari. În acest sens, vom utiliza un instru-

CZU: 005.73:005.216.1

## ANALYSIS OF THE CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND PERFORMANCE INDICATORS

*Professor, PhD Nicu MARCU,  
University of Bucharest  
Assistant, PhD Silviu CARSTINA,  
University of Craiova  
silviu.carstina@yahoo.com  
Assistant, PhD student Magdalena  
CRIVEANU, University of Craiova*

*The Romanian economic environment is often subjected to dramatic and rapid changes, so the private environment is experiencing these turbulences. In this context, private companies need to adapt to these changes, to be flexible and to migrate from external integration, i.e. customer or supplier focus, to internal integration, that is to pay attention to the increased human resources of the company. A first aspect would be detachment from the stellar concepts that extrinsic motivation is the most important motivation and channel its attention to intrinsic motivation. In this respect, modern companies are looking for ways to define themselves as flexible organizations, capable of taking over the information from the outside environment and transforming them into forecasts, as well as embracing both structural and mental changes as opportune. For this reason, the studies attach importance to the phenomenon of organizational culture, as well as to the relationship established between it and the organizational.*

**Key words:** organizational culture, financial performance, correlation, dominant culture, agreed culture.

**JEL:** M12, M14, M21.

**Introduction.** The present study aims to identify an organizational profile for a private capital company operating in the field of locomotive production. In order to identify the organizational profile, we will refer to the type of dominant culture, its defining features, the extent to which the company is characterized by a strong or flexible culture, and the ease with which it can accept change. Also, in our research we aim to highlight the correlation established at the company level between the type of culture identified and the financial indicators by which it is characterized.

The first part of the research is about the identification of a cultural profile among the company's employees, while the second part will aim to correlate the results obtained at the level of the culture with the financial indicators. In this sense, we will use an organizational culture assessment tool (IECO), developed

ment de evaluare a culturii organizationale (IECO), elaborat de specialiștii în cultură organizațională, Kim Cameron și Robert E. Quinn [2], evidențind astfel și discrepanțele dintre rezultatele actuale și cele dorite. Astfel, putem aprecia nivelul de congruență culturală, precum și existența unor posibile surse de conflict la nivel organizațional.

**Ipotezele cercetării științifice.** Studiul se va edifica în jurul a patru ipoteze de cercetare științifică:

**Ipoteza 1:** companiile private din România sunt caracterizate de cultura de tip ierarhic, dezvoltând, astfel, o atmosferă rigidă, dominată de reguli și norme, în care primează respectarea termenelor și a regulamentelor;

**Ipoteza 2:** angajații din mediul privat manifestă predilecție pentru cultura de tip clan, dorind să dezvolte compania de tip familie și să stabilească relații de lucru flexibile atât cu liderii acesteia, cât și cu ceilalți angajați;

**Ipoteza 3:** există o corelație puternică directă între tipul de cultură identificat la nivelul companiei și indicatorul cifră de afaceri, companiile din mediul privat fiind caracterizate adesea prin prisma unui astfel de indicator;

**Ipoteza 4:** există o corelație directă și puternică între tipul de cultură preferat de angajați și indicatorul de performanță cifra de afaceri, însă intensitatea corelației va fi mai mică decât în cazul ipotezei 3, acest lucru fiind firesc, dat fiind faptul că cifra de afaceri este un indicator obținut în cadrul mediului cultural existent, și nu cel dorit.

Cercetarea cantitativă are la bază metoda chestionarului, acesta fiind aplicat pe un număr de 125 de angajați dintre care 40 de femei, în vederea creionării unui profil cultural. În urma identificării tipului de cultură actual, vom identifica și statutul tipurilor de culturi, așa cum sunt ele evaluate ca fiind agreate de către angajați. În acest sens, vom urmări să stabilim tipul de corelații ce se stabilesc între rezultatele actuale și indicatorii de performanță, precum și corelația dintre rezultatele dorite și indicatorii economico-financiar.

Diagnosticarea companiei se referă la încadrarea acesteia într-una dintre cele 4 tipologii culturale identificate de către doi specialiști (Cameron Kim și Quinn Robert E.), ca fiind cele mai expresive în analiza unei companii, respectiv:

- *Tipul de cultură clan* – în cadrul organizațiilor caracterizate de acest tip de cultură, atmosfera este foarte relaxată, imaginea fiind aceea a unei familii, activitatea este dominată de existența unor echipe omogene, în timp ce liderul îmbracă haina unui mentor.
- *Tipul de cultură ierarhic* prezintă o serie de trăsături specifice unui mediu stabil, predictibil, deși atmosfera este rigidă, formală, întreaga activitate fiind dominată de un set de reguli, norme.
- *Tipul de cultură autocrat* – se regăsește, cu precădere, în cadrul așa-numitelor organizații ale viitorului, capabile să își modifice structura, strategia, să identifice turbulențele mediului economic, precum

by organizational culture specialists, Kim Cameron and Robert E. Quinn [2], highlighting the discrepancies between current and desired outcomes. Thus, we can appreciate the level of cultural congruence, as well as possible sources of conflict at the organizational level.

**The hypothesis of scientific research.** The study will focus on four scientific research assumptions:

**Hypothesis 1:** Romanian private companies are characterized by a hierarchical culture, thus revealing a rigid atmosphere, dominated by rules and norms, in which they respect the deadlines and regulations;

**Hypothesis 2:** Employees from the private sector have a predilection for clan culture, wanting to develop a family-type company and establish flexible working relationships with both its leaders and other employees;

**Hypothesis 3:** There is a strong direct correlation between the type of culture identified at the company level and the turnover indicator, with private companies being often characterized by such indicator;

**Hypothesis 4:** There is a direct and strong correlation between the preferred employee culture type and the turnover performance indicator, but the correlation intensity will be lower than in the case of hypothesis 3, this being natural, given that the turnover is a Indicator obtained within the existing cultural environment rather than the desired one.

Quantitative research is based on the method of the questionnaire, which was applied to a number of 125 employees, out of which 40 women, in order to create a cultural profile. Following the identification of the current type of culture, we will also identify the status of the crop types as they are valued as being agreed upon by the employees. In this respect, we will seek to establish the type of correlations established between the current results and the performance indicators, as well as the correlation between the desired results and the economic and financial indicators.

The company's diagnosis refers to fitting it into one of the four cultural typologies identified by the two specialists as the most expressive in a company's analysis, namely:

- *The type of clan culture* – within organizations characterized by this type of culture, the atmosphere is very relaxed, the image is that of a family, the activity is dominated by the existence of homogeneous teams, while the leader dresses the coat of a mentor.
- *The type of hierarchical culture* presents a series of features specific to a stable environment, predictable although the atmosphere is rigid, formal, the entire activity being dominated by a set of rules, norms.
- *The type of autocrat culture* – is mainly found in so-called future organizations, able to change its structure, strategy, identify the turbulence of the economic environment and its trends and integrate them as the essential components in achieving success.

- și tendințele acestuia și să le integreze ca fiind componentele esențiale în atingerea succesului.
- *Culturile de tip piață* se orientează, cu predilecție, spre mediul exterior, respectiv asupra clienților, furnizorilor. Companiile caracterizate de acest tip de cultură se orientează, cu precădere, spre obținerea de rezultate și, deci, pe atingerea obiectivelor.

**Cultura dominantă.** În urma analizării răspunsurilor obținute prin metoda chestionarului, am identificat tipul de cultură reprezentativ. Astfel, cultura identificată la nivelul companiei supuse dezbaterei este *cultura de tip autocrat* (34.17 puncte), mediul de lucru fiind caracterizat de spiritul antreprenorial, dinamism, creativitate. *Cultura de tip clan* este, de asemenea, reprezentativă, cu un scor de 31.67 puncte, compania fiind, totodată, un spațiu plăcut de lucru, caracterizat, îndeosebi, de loialitatea angajaților și de atașamentul acestora față de organizație. Putem afirma că mediul de lucru actual se regăsește la granița dintre clan și autocrat, compania fiind caracterizată, în special, de creativitate și inovație, imaginea de organizație dispusă să își asume riscuri, fiind completată de imaginea unei organizații de tip familie bazată pe atribute, precum încredere, loialitate. Compania se caracterizează, într-o măsură mai mică, prin eficiență și predictibilitate, mediul privat fiind dominat, în special, de instabilitate, siguranța locului de muncă care este, mai degrabă, apanajul sectorului public. În același timp, nu avem o reprezentare clară a obiectivelor, iar competiția se desprinde de tabloul zugrăvit prin mixul cultural, cultura de piață înregistrând un scor nesemnificativ. Astfel, compania îmbină o serie de trăsături specifice celor două tipuri de culturi, accentul punându-se, însă, pe inovație și antreprenoriat.

- *Market-oriented crops* are oriented primarily towards the outside environment, namely customers, suppliers. Companies characterized by this type of culture are especially oriented towards achieving results and thus achieving the objectives.

**Dominant culture.** Following the answers obtained through the questionnaire method we identified the type of representative culture. Thus, the culture identified at the level of the company under discussion is *autocrat culture* (34.17 points), the work environment being characterized by entrepreneurial spirit, dynamism, creativity. *Clan culture* is also representative, with a score of 31.67 points, and the company is also a pleasant work space, which is mainly based on the loyalty of employees and their attachment to the organization. We can state that the current work environment is at the border between the clan and the autocrat, the company being characterized especially by creativity and innovation, the image of an organization willing to take risks is complemented by the image of a family type organization based on attributes such as trust, loyalty. The company is characterized by a lower degree of efficiency and predictability, with the private sector being dominated by instability in particular, and the safety of the workplace is more of a public sector. At the same time, we do not have a clear representation of the objectives, and the competition is detached from the painting painted through the cultural mix, with the market culture showing an insignificant score. Thus, the company combines a series of features specific to the two types of culture, focusing on innovation and entrepreneurship.

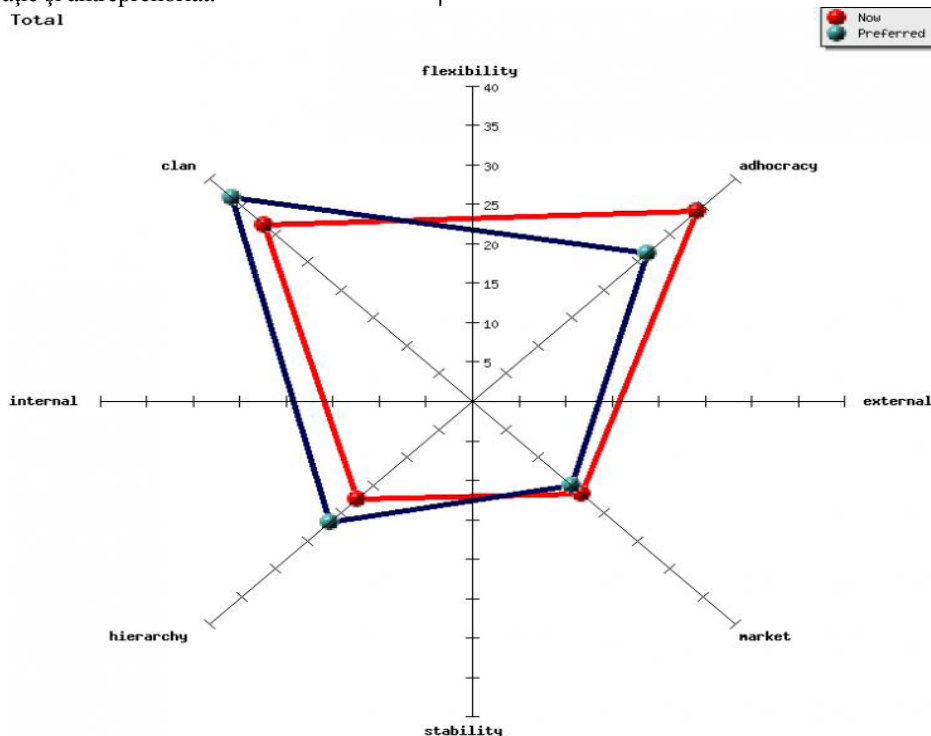


Figura 1. Cultura dominantă VS cultura agreată / Figure 1. Dominant culture VS agreed culture

**Discrepanțe privind cultura dominantă și cultura agreeată.** Reprezentarea vizuală, care descrie profilul cultural al organizației, ne prezintă un tip de organizație efervescentă, fiecare tip de cultură înregistrând discrepanțe la nivel organizațional între starea actuală și starea dorită. Cu toate acestea, diferențele nu depășesc 10 puncte în niciunul dintre cazuri, ceea ce, conform studiilor realizate de Cameron și Quinn [2], nu se semnalează o nevoie urgentă de schimbare sau o discrepanță alarmantă. Cea mai mare diferență se regăsește la nivelul culturii dominante, respectiv, în cadrul culturii de tip autocrat ce înregistrează o descreștere de 7.5 puncte. În acest caz, putem afirma că o relaxare în ceea ce privește atenția asupra inovației sau asupra riscului poate genera o serie de beneficii la nivelul climatului organizațional. În același timp, atmosfera de familie este agreeată de către angajați, aceștia dorindu-și chiar o sporire a atmosferei de tip familie. În urma reorganizării tipurilor de culturi, observăm că dominantă devine cultura de tip clan. În ceea ce privește celelalte 2 tipuri de culturi, respectiv cultura de tip autocrat și cultura de tip piață, diferențele se situează sub pragul de 5 puncte, astfel că, nefiind vorba despre diferențe notabile, nu pot genera conflicte la nivel organizațional.

În urma stabilirii tipului de cultură dominant, a tipului de cultură preferat de angajați, precum și a ecartului stabilit la granița dintre rezultatele efective și rezultatele dorite, vom trece la analiza indicatorilor economico-financiari. Cel mai important aspect se referă la stabilirea tipului de indicatori, care generează o rezonanță sporită în rândul angajaților, pornind de la cultura regăsită. Totodată, vom urmări dacă nivelul corelațiilor se păstrează sau se schimbă sub influența tipului de cultură identificat ca fiind cel agreeat. Scopul studiului este acela de a stabili dacă schimbarea la nivel cultural este necesară și dacă indicatorii economico-financiari pot fi influențați de o astfel de schimbare.

**Validarea ipotezelor cercetării științifice.** *Ipoteza cu numărul 1* nu se validează la nivelul organizației supuse cercetării, organizația regăsindu-se, din punct de vedere al climatului organizațional, la granița dintre culturile de tip autocrat și cea de tip clan. Astfel, regulile, normele, regulamentele sau stabilitatea nu par să domine tipul de organizație privată.

*Ipoteza cu numărul 2* se validează, tipul de cultură agreeat de către angajați fiind cultura de tip clan, respondenții manifestând o nevoie accentuată de a interacționa cât mai bine, de a crea echipe omogene de lucru sau de a stabili relații flexibile, capabile să asigure un climat prielnic antreprenoriatului.

*Ipoteza 3* se validează ca urmare a nivelului de corelație indicat de indicele Pearson. Astfel că, în urma verificărilor, a rezultat un indice de corelație de 0.989 cu un prag de semnificație sig. 0.006.

*Ipoteza 4* se validează, de asemenea, însă, așa cum era de așteptat, corelația este mai slabă, întrucât cifra de afaceri se află în strânsă legătură cu mediul cultural existent, și nu cu acela dorit.

**Discrepancies regarding dominant culture and agreed culture.** The visual representation describing the cultural profile of the organization shows us a type of effervescent organization, each type of culture recording discrepancies at the organizational level between the current state and the desired state. However, the differences do not exceed 10 points in any of the cases, which, according to Cameron and Quinn [2], do not indicate an urgent need for change or an alarming discrepancy. The biggest difference is found at the level of the dominant culture, namely the autocrat culture, which shows a decrease of 7.5 points. In this case, we can say that a relaxation in terms of innovation or risk can generate a number of benefits in the organizational climate. At the same time, the family atmosphere is agreed by the employees, and they even want an increase in the family atmosphere. Following the reorganization of the types of crops, we notice that the dominant becomes the clan culture. As for the other two types of culture, namely autocrat culture and market type culture, the differences are below the 5-point threshold, so not being noticeable differences can not generate conflicts at the organizational level.

After determining the type of dominant culture, the type of culture preferred by the employees, as well as the gap set at the boundary between the actual results-desired results, we will proceed to the analysis of the economic and financial indicators. The most important aspect is to determine the type of indicators that generate increased resonance among employees, starting from the culture found. We will also track whether the level of correlation is maintained or changed under the influence of the type of culture identified as the one agreed. The purpose of the study is to determine whether cultural change is necessary and whether economic and financial indicators can be influenced by such a change.

**Validation of scientific research hypotheses.** *Hypothesis 1* is not validated at the level of the organization undergoing research, with the organization finding itself from the point of view of the organizational climate, at the border between autocrat and clan culture. Thus, rules, norms, regulations or stability do not seem to dominate the type of private organization.

*Hypothesis 2* is validated, the type of culture agreed by employees being clan culture, respondents demonstrating a strong need to interact as well as to create homogeneous working teams or to establish flexible relationships, able to provide a favourable climate for entrepreneurship.

*Hypothesis 3* is validated as a result of the correlation level indicated by the Pearson index. Thus, as a result of the verifications, a correlation index of 0.989 with a significance threshold sig. 0006.

*Hypothesis 4* is also validated, but as expected, the correlation is weaker as the turnover is in close connection with the existing cultural environment, but not with the desired one.

**Metodologia cercetării științifice.** Lucrarea de cercetare are la bază un studiu realizat în cadrul unei societăți comerciale din Craiova, ce are ca obiect de activitate fabricarea de locomotive. Din motive interne, nu o să dezvăluim numele societății. Perioada analizată este de 5 ani, 2012- 2016, indicatorul urmărit fiind cifra de afaceri.

Având în vedere tipul activității desfășurate, la nivelul societății, se regăsesc în producție mai mulți bărbați, drept urmare, numărul acestora este mai semnificativ în eșantionul stabilit. Cele 40 de femei surprinse în eșantion sunt, în general, personal Tesa, doar un sfert fiind și din producție.

Eșantionul a fost stabilit plecând de la numărul total de angajați ai firmei și anume 115 – în producție și 70 – personal Tesa. Astfel, cu ajutorul metodei eșantionului, am stabilit nivelul acestuia în vederea analizei tipului de cultură. Din cei 185 de angajați, plecând de la un nivel de încredere de 95% cu un interval de încredere de +/- 5%, am determinat eșantionul de 125 de angajați intervievați.

Din contul de profit și pierderi al societății și din balanța de verificare de la 31.12.2016, am preluat indicatorul cifra de afaceri pe cei cinci ani.

Pentru analiza răspunsurilor din chestionar și pentru stabilirea tipului de cultură organizațională existent la nivelul societății, a fost utilizat programul IECO elaborat de specialiștii în cultură organizațională, Kim Cameron și Robert E. Quinn.

Analiza de corelație a fost urmărită cu ajutorul programului statistic SPSS indicele utilizat fiind indicele Pearson.

**Studiu de caz.** Ca urmare a aplicării celor 125 de chestionare în cadrul societății comerciale, răspunsurile oferite de angajații intervievați au dus la obținerea următoarelor valori:

**Methodology of scientific research.** The research is based on a study conducted within a commercial company in Craiova, which has as main activity the manufacture of locomotives at the level. For internal reasons, we will not disclose the name of the company. The analysed period is 5 years, 2012-2016, the indicator being the turnover.

Considering the type of activity performed at the level of the society, more men are found in production, as a result of their number is more significant in the established sample. The 40 women in the sample are tesa, only a quarter being in production.

The sample was established based on the total number of employees of the company, namely 115 in production and 70 tesa personnel. Thus, using the sample method, we set the level for the type of culture analysis. Of the 185 employees, based on a 95% confidence level with a confidence level of +/- 5%, we determined the sample of 125 employees interviewed.

From the profit and loss account of the company and from the balance of check as of 31.12.2016 we took the turnover indicator for the five years.

In order to analyse the answers to the questionnaire and to determine the type of organizational culture existing at the company level, I used the IECO program developed by the organizational culture specialists Kim Cameron and Robert E. Quinn.

The correlation analysis was followed by the SPSS statistical index using the Pearson index.

**Case study.** As a result of the application of the 125 questionnaires within the commercial company, the answers provided by the interviewed respondents led to the following values:

*Tabelul 1/ Table 1*

**Valorile aferente chestionarelor pe tipul de cultură organizațională/  
Values for questionnaires on the type of organizational culture**

Tipul de cultură/ Culture type	Tipul rezultat/ The resulting culture type	Tipul dorit/ Desired result	Ecartul/ Ecart
Clan	31.67	36.67	5
Autocrată	34.17	26.67	- 7.50
Piață	16.67	15.00	- 1,67
Ierarhică	17.50	21.67	4.17
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

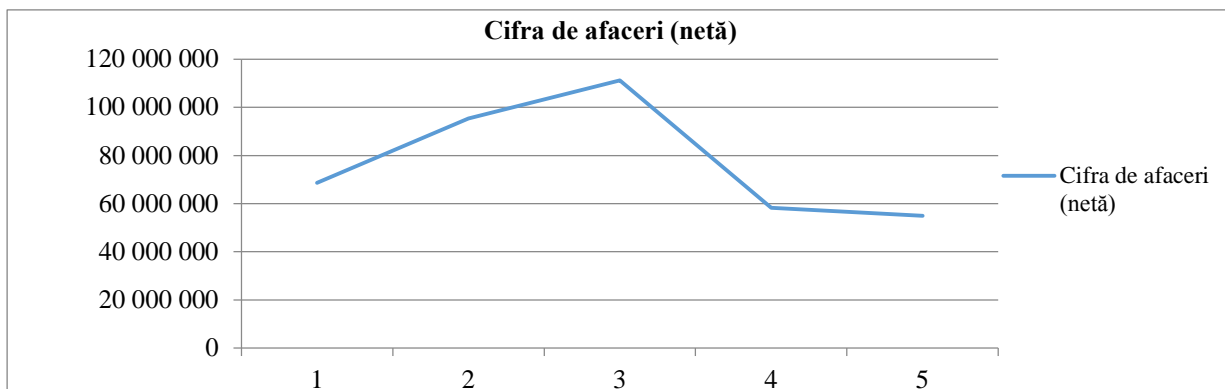
*Sursa: Tabel prelucrat în Excel din programul IECO/ Source: Excel table in the IECO program*

Din datele rezultate, putem afirma că doar în cazul tipurilor de cultură autocrat și piață s-a obținut un rezultat dorit inferior rezultatului specific celor două culturi, ecartul fiind de 7.5 în cazul culturii autocrate și de 1.67 în cazul culturii de tip piață.

Evoluția și nivelul indicatorului cifra de afaceri de la nivelul societății comerciale sunt dae de graficul următor:

From the results we can say that only in the case of the autocrat culture and the market a desired result was obtained inferior to that specific to the two cultures, the difference being 7.5 in the autocrat and 1.67 in the case of the market type.

The evolution and level of the turnover indicator at the level of the trading company is given by the following chart:



**Graficul 1. Nivelul și dinamica cifrei de afaceri/ Chart 1. Turnover level and dynamic**

*Sursa: Grafc preluat din Excel/ Source: Graph taken from excel*

Dacă, până în anul 2014, societatea se bucura de un nivel crescut al cifrei de afaceri, din 2015, indicatorul înregistrează o continuă scădere. Din sursele interne, cauza pentru care cifra de afaceri a scăzut considerabil este comanda tot mai redusă de locomotive atât pe piața internă, cât și pe cea externă. Având în vedere nivelul tipului de cultură rezultat, precum și cifra de afaceri, pe cei 5 ani, a fost determinat astfel nivelul de corelație stabilit între aceștia.

Astfel, indicele de corelație Pearson, determinat cu ajutorul programului statistic SPSS, denotă următoarele valori și semnificații:

If by, 2014, the company enjoys a high level of turnover in 2015, the indicator is showing a steady decline. From domestic sources, the reason for which the turnover has dropped considerably is the lower order of locomotives on the domestic and foreign markets. Considering the level of culture type and the number of faults during the 5 years we determined the level of correlation established between them.

Thus, the Pearson correlation index, determined with the SPSS statistical program, indicates the following values and meanings:

**Tabelul 2/Table 2**

**Nivelul indicelui de corelație Pearson/ The level of the Pearson correlation index**

		CA	Tipul rezultat/ Result type	Tipul dorit/ Desired result	Ecart/ Ecart
Pearson Correlation	CA	1.000	.989	.702	-.464
	Tipul rezultat/ Result type	.989	1.000	.799	-.329
	Tipul dorit/ Desired result	.702	.799	1.000	.305
	Ecart/ Ecart	-.464	-.329	.305	1.000
Sig. (1-tailed)	CA	.	.006	.014	.268
	Tipul rezultat/ Result type	.006	.	.101	.336
	Tipul dorit/ Desired result	.149	.101	.	.347
	Ecart/ Ecart	.268	.336	.347	.

*Sursa: Tabel importat din programul statistic SPSS/ Source: Table taken from the SPSS statistical program*

Din analiza rezultatelor, se constată existența unei corelații puternice directe între tipul de cultură și indicatorul cifra de afaceri. Cu alte cuvinte, nivelul vânzărilor, ca rezultat al activității desfășurate de angajații întreprinderii, depinde, în mare măsură și de implicarea acestora în activitatea întreprinderii, însă motivația, atât financiară, cât și ceea ce ține de mediul de lucru existent, tipul de management aplicat, sunt factori ce influențează fidelitatea, conștiinciozitatea și eficiența angajaților.

O altă corelație, de asemenea, semnificativă și directă, s-a stabilit între cifra de afaceri și rezultatele

The analysis of the results shows the existence of a strong direct correlation between the type of culture and the turnover indicator. In other words, the level of sales as a result of the work carried out by the employees of the enterprise depends to a large extent on their involvement in the activity of the enterprise, but the motivation, both financial and the existing work environment, the type of management applied are factors that influence the fidelity, conscientiousness and efficiency of employees.

Another significant and direct correlation was established between the turnover and the desired results

dorite, obținute din completarea chestionarelor. Indicele de corelație are nivelul de 0.702 cu un prag de eroare de doar 0.014.

Nivelul de corelație mai puternic în cazul rezultatului existent, specific culturii organizaționale, poate fi explicat prin faptul că indicatorul cifra de afaceri, în toată această perioadă, s-a obținut în cadrul unui anumit tip de cultură organizațională, cea existentă, și nu cea dorită de angajați.

Între nivelul ecartului și cifra de afaceri, s-a stabilit un nivel de corelație inversă, semnificativă. Cu alte cuvinte, cu cât diferența dintre rezultatul dorit și cel efectiv este mai mare, cu atât indicatorul cifra de afaceri va avea de suferit.

**Concluzii.** Analiza corelației dintre cultura organizațională și indicatorul de performanță economică cifra de afaceri ne-a ajutat, astfel, să subliniem o serie de concluzii în ceea ce privește legătura existentă între performanțele economico-financiare ale firmei și tipul de cultură organizațional-managerială existent.

O primă concluzie, care trebuie scoasă în evidență, constă în reticența angajaților de a fi cât mai obiectivi la emiterea răspunsurilor la întrebările adresate în chestionar. Pentru a diminua acest lucru, chestionarul a fost realizat ca fiind anonim.

Dintre cele două categorii de salariați, productivi și Tesa, cei care au creat cea mai mare problemă în completarea chestionarului au fost personalul direct productiv.

Tipul de cultură existent în cadrul societății comerciale este cel de tip autocrat (34.17 puncte), mediul de lucru fiind caracterizat de spiritul antreprenorial, dinamism, creativitate. Cultura de tip clan este, de asemenea, reprezentativă, cu un scor de 31.67 puncte, compania fiind, totodată, un spațiu plăcut de lucru, caracterizat, îndeosebi, de loialitatea angajaților și de atașamentul acestora față de organizație. Este cert faptul că mediul de lucru actual se regăsește la granița dintre clan și autocrat, compania fiind caracterizată, în special, de creativitate și inovație, imaginea de organizație dispusă să își asume riscuri fiind completată de imaginea unei organizații de tip familie bazată pe atribute, precum încredere, loialitate.

Din analiza corelației dintre tipul de cultură și **indicatorul cifra de afaceri**, reiese că există o puternică corelație directă între rezultatul efectiv și **indicatorul cifra de afaceri**, dar, totodată, există o corelație puternică și între rezultatul dorit și acest indicator. Deci, cu alte cuvinte, tipul de cultură managerial aplicat într-o întreprindere influențează, în mod direct, indicatorii de performanțe economico-financiare. Chiar dacă a fost utilizat doar indicatorul cifra de afaceri, nu trebuie să se omită faptul că scopul fiecărei producții îl constituie vânzarea.

obtained from filling in the questionnaires. The correlation index has a level of 0.702 with an error threshold of only 0.014.

The stronger correlation level for the existing organizational culture outcome can be explained by the fact that the turnover indicator throughout this period was obtained within a certain type of organizational culture, the existing one rather than the one desired by the employees.

Between the gap and the turnover was established a significant, reversible correlation. In other words, the difference between the desired and the actual result is higher with both the turnover indicator and the turnover will suffer.

**Conclusions.** The analysis of the correlation between the organizational culture and the economic performance indicator of turnover has thus helped us to highlight a series of conclusions regarding the existing link between the economic and financial performances of the firm and the type of existing organizational-managerial culture.

A first conclusion that we want to take away is the reluctance of the employees to be as objective as possible in answering the questions asked by the questionnaire. To diminish this, the questionnaire was made anonymous.

Of the two categories of employees, productive and tesa, those who created the biggest problem in completing the questionnaire were the direct productive staff.

The type of culture existing within the commercial company is the autocrat type (34.17 points), the work environment being characterized by entrepreneurial spirit, dynamism, creativity. Clan culture is also representative, with a score of 31.67 points, and the company is also a pleasant work space, which is mainly based on the loyalty of employees and their attachment to the organization. We can state that the current work environment is at the border between the clan and the autocrat, the company being characterized especially by creativity and innovation, the image of an organization willing to take risks is complemented by the image of a family type organization based on attributes such as trust, loyalty.

From the analysis of the correlation between the type of culture and the **turnover indicator** we can say that there is a strong direct correlation between the actual result and the **turnover indicator**, but also there is a strong correlation between the desired result and this indicator. So, in other words, the type of managerial culture applied in an enterprise influences directly the economic and financial performance indicators. Even if we only used the turnover figure, we should not forget that the goal of each production is to sell.

**Bibliografie/Bibliography:**

1. BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, Gh., ANDRONICEANU A., MILES, M. *Managementul Schimbării Organizatională*, Editura Economică, București, 2000.
2. CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture-Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2011.
3. CAMERON, Kim S. *Downsizing, Quality, and Performance*. In Robert E.Cole(ed.), *The Fall and Rise of the American Quality Movement*. New York: OxfordUniversity Press, 1995.
4. CAMERON, Kim S. *Techniques for Making Organizations Effective: Some Popular Approches*. In Daniel Druckman, Jerome E.Singer, and Harold Van Cott(eds.), *Enhancing Organizational Performance*. Washington, D.C. : National Academies Press, 1997.
5. COLQUITT, J., LEPINE, J.A., WESSON, M.J. *Organizational behavior:Essentials for improving and commitment*. Boston:Mc graw-Hill Irwin, 2010.
6. GORDON, G. G. *The Relationship Between Corporate Culture and industry Sector and Corporate Performances*. In Ralph H. Kilmann and Associates, *gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
7. SIMINICĂ, Marian. *Diagnostic financiar*, Editura Universitaria, Craiova, 2010.