

## SECȚIUNEA 9: RESURSE UMANE ȘI AFACERI PUBLICE

### CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP STYLE. CASE STUDY Kaufland Timișoara

### CORELAȚIA DINTRE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI STILUL DE LEADERSHIP. STUDIU DE CAZ Kaufland Timișoara

**IERCOȘAN Diana- Maria, student, Specialitatea: CIG**

Universitatea de Vest din Timișoara

România, Timișoara 300115, str. Johann Heinrich Pestalozzi 16, [www.e-uvt.ro](http://www.e-uvt.ro)

e-mail autor: [diana.iercosan99@e-uvt.ro](mailto:diana.iercosan99@e-uvt.ro)

**Abstract.** *In an environment dominated by uncertainty, in which everything changes rapidly and often chaotically, it is necessary for organizations to have a strong foundation that is given by organizational culture. The impact of leadership on the performance of organizations can be huge. It is associated with the success or failure of an organization.*

*The present research aimed at an analysis of the correlation between the organizational culture and the leadership style practiced within the company KAUFLAND, Timișoara - Romania. The results obtained, although not generalizing, they highlight the fact that within the company Kaufland Timișoara we can talk about the existence of an amicable and cordial environment between employees and their leaders, which, finally, first affects the performance of employees and then on the performance of the organization. It is demonstrated once again that the role of leaders in creating a strong organizational culture is fundamental.*

*Safety, credibility and the ability to be trustworthy are the elements that generate at KAUFLAND Timișoara the team spirit, the pride of being part of the team, the mission that individual and company values can be harmonized. In the end, all this converges towards a high level of professional development of each KAUFLAND employee, and, finally, in increasing the performance of the KAUFLAND TIMIȘOARA company where they feel an integral part.*

**Keywords:** *organisation, leadership style, organizational culture, organizational performance*

**JEL CLASSIFICATION: M10, M12, M14**

#### INTRODUCERE

Organizațiile trebuie să își mențină relațiile cu mediul în care se află și să transfere valorile culturale noilor săi membrii. Cultura organizației întărește legătura dintre noii și vechii membrii și permite organizației să accepte și să se adapteze repede la schimbări. Într-un mediu dominat de incertitudine, în care totul se schimbă rapid și de multe ori haotic, este necesar ca organizațiile să aibă la bază o fundație puternică care este dată de cultura organizațională.

Într-o organizație cu o cultură organizațională puternică, în perioadele de criză membrii se susțin unii pe alții în atingerea obiectivelor organizației întrucât se consideră parte integrantă a personalității organizației [1].

În această cultură, angajații aderă la organizație, își întăresc conexiunile în concordanță cu valorile comune și acționează împreună. Leadership-ul în acest context acționează ca un drive- motor organizațional, motivând și unind angajații în implementarea strategiei alese.

Rolul leadership-ului este crucial pentru a realiza misiunea și viziunea organizației, pentru elaborarea strategiilor, politicilor și metodelor care vor conduce la atingerea obiectivelor organizației în cel mai bun mod: eficient și eficace [2].

Impactul leadership-ului asupra performanței organizaționale poate fi uriaș. El este asociat cu succesul sau eșecul unei organizații. Diferitele tipuri de leadership în acest sens contează, acestea variind de la stilul transformațional cu viziuni puternic antreprenoriale la stilul focusat pe operațiuni care aduce schimbări în practică extrem de rar [3].

## STUDIU DE CAZ: CORELAȚIA DINTRE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI STILUL DE LEADERSHIP PRACTICAT ÎN CADRUL COMPANIEI KAUFLAND TIMIȘOARA - ROMÂNIA

### Metodologia cercetării

Cercetarea de față a avut drept scop analiza corelației dintre cultura organizațională și stilul de leadership practicat în cadrul companiei KAUFLAND, Timișoara -România.

Obiectivele cercetării au fost:

O1: Analiza gradului de apreciere din partea liderului pentru performanțele obținute de către angajați

O2: Evidențierea modului în care angajații percep că ei reprezintă o valoare pentru compania la care muncesc

O3: Examinarea nivelului de implicare a liderului în realizarea sarcinilor de lucru ale angajaților, parte a manifestării unei culturi organizaționale puternice

Metoda de cercetare utilizată a fost anchetă pe bază de chestionar, instrumentul de cercetare utilizat fiind chestionarul. Chestionarul a fost distribuit unui număr de 44 de angajați ce reprezintă 51% din numărul total al angajaților din cadrul firmei Kaufland, locația Elisabetin, Timișoara. Chestionarele au fost aplicate pe platforma online Google Forms în perioada 20-25 martie 2021 (10 angajați cu funcție managerială- șefi de tură, șefi de echipă, manager magazin; 34 angajați cu funcție de execuție)

### 2. Analiza datelor și interpretarea rezultatelor

Pentru a avea o imagine cât mai completă asupra rezultatelor obținute prezentăm, în cele ce urmează, o selecție a răspunsurilor celor chestionați, având în vedere restricția de pagini impusă.

Participanții la cercetare au fost întrebați dacă se simt integrați în cultura organizațională a companiei KAUFLAND și dacă sunt de acord sau nu cu principiile, valorile și viziunea companiei.

Potrivit răspunsurilor înregistrate majoritatea celor chestionați (67,6%) și-au exprimat acordul total. Menționăm că niciunul dintre respondenți nu și-a exprimat dezacordul parțial sau dezacordul total în legătură cu acest aspect.

Întrebarea referitoare la valoarea resurselor umane pentru companie relevă, din nou, că majoritatea celor investigați (67.6% ) sunt de acord că angajații KAUFLAND reprezintă o valoare semnificativă pentru compania la care muncesc.

O întrebare importantă în legătură cu posibilitatea dezvoltării profesionale a angajaților ce se regăsește în chestionar este: „Considerați că liderul vă sprijină în sensul dezvoltării profesionale?” Din totalul de 34 respondenți un număr de 20 persoane (reprezentând 58,8%) au susținut că sunt total de acord, în timp ce 26,5% (9 persoane) și-au manifestat acordul parțial. Alte 4 persoane au prezentat nesiguranță referitor la această întrebare, iar o persoană a exprimat dezacord parțial. Nicio persoană nu a manifestat total dezacord. Așadar, putem conchide că numărul total al celor care au fost de acord cu afirmația că liderul îi sprijină în dezvoltarea profesională (29 persoane) a depășit cu mult pe al celor care nu sunt de acord sau sunt nesiguri (5 persoane).

În cadrul cercetării s-a dorit investigarea faptului dacă angajații sunt solicitați de lider să găsească soluții pentru îndeplinirea sarcinilor și îmbunătățirea performanțelor la serviciu. Majoritatea respondenților 87,9% au fost de acord cu acest punct de vedere. În total dezacord a fost o singură persoană. 3 persoane nu au știut cum să răspundă, iar o persoană a fost în dezacord total cu afirmația. Din cele investigate constatăm următoarele:

Liderii KAUFLAND obișnuiesc să-i aprecieze pe subalterni pentru performanțele realizate. Astfel, am observat că liderii chestionați (în proporție de 90%) consideră faptul că întotdeauna apreciază performanțele subalternilor. De partea cealaltă, a angajaților, am constatat faptul că peste 85% dintre ei au fost de acord cu privire la afirmația potrivit căreia pentru managementul companiei sunt importante performanțele obținute de angajați iar liderii fac acele aprecieri ce se cuvin angajaților. Acest lucru duce la validarea primului obiectiv de cercetare: ”Analiza gradului de apreciere din partea liderului pentru performanțele obținute de către angajați ”.

Al doilea obiectiv: ”Evidențierea modului în care angajații simt că au valoare pentru compania la care muncesc”, a fost formulat cu scopul de a afla percepția în care angajații consideră că reprezintă o valoare pentru KAUFLAND. În urma rezultatelor, s-a identificat un grad ridicat al celor care sunt de acord (67,6%) cu această afirmație ceea ce înseamnă că în această firmă părerea angajaților este importantă, aceștia având sentimentul utilității muncii lor.

Realizarea în bune condiții a sarcinilor de lucru și obținerea performanțelor scontate presupune ca angajații să fie susținuți și îndrumați de către lideri în înțelegerea și implementarea acelor sarcini. Din acest punct de vedere, majoritatea respondenților (91,2%) consideră că beneficiază de ajutorul scontat. Astfel se confirmă și cel de-al treilea obiectiv de cercetare: ” Examinarea nivelului de implicare a liderului în realizarea sarcinilor de lucru ale angajaților, parte a manifestării unei culturi organizaționale puternice ”.

## CONCLUZII

Constatăm că firmele de succes se deosebesc de celelalte prin aceea că dispun de lideri autentici care au capacitatea de a transmite angajaților valorile companiei, încurajându-i permanent să facă față sarcinilor de lucru și să ia acele decizii care să ducă la îmbunătățirea performanțelor profesionale.

Participanților la cercetare li s-au adresat o serie de întrebări ale căror răspunsuri au conturat concluzia privind modul în care se comunică în cadrul firmei KAUFLAND astfel încât să se rezolve problemele ce pot apărea la job, angajații împreună cu liderii să accepte noile provocări, să trateze cu seriozitate atingerea scopurilor, să empatizeze unii cu ceilalți, să construiască un climat organizațional pozitiv împreună, având o atitudine pozitivă unii față de alții indiferent de ierarhie.

Delegând puterea, încurajând autonomia, furnizând direcții și oferind sprijin, liderii companiei Kaufland conduc învățându-i pe ceilalți ce înseamnă să fii lider. Abilitatea de a îndeplini cu eficiență toate acestea se reflectă asupra rezultatelor companiei. Întrebați dacă obișnuiesc să le insufle angajaților puterea de a vedea în schimbare o oportunitate de dezvoltare, liderii chestionați au răspuns în majoritatea lor (70%) că întotdeauna realizează acest lucru, în timp ce 30% dintre ei au considerat că deseori fac asta.

Din răspunsurile primite la întrebările adresate în cadrul cercetării efectuate, constatăm faptul că în cadrul companiei Kaufland Timișoara putem vorbi de existența unui mediu amiabil și cordial între angajați și liderii acestora ceea ce, în final, se răsfrânge mai întâi asupra performanțelor angajaților și, mai apoi, asupra performanțelor organizației.

Așadar, se demonstrează încă o dată că rolul liderilor în crearea unei culturi organizaționale puternice este fundamental.

Siguranța, credibilitatea și capacitatea de a fi demn de încredere sunt elementele care generează la KAUFLAND Timișoara spiritul de echipă, mândria de a face parte din echipă, misiunea că valorile individuale și cele ale companiei se pot armoniza.

În final, toate acestea converg către un nivel ridicat de dezvoltare profesională al fiecărui angajat KAUFLAND, și, în final la creșterea performanței companiei KAUFLAND TIMIȘOARA unde aceștia se simt parte integrantă:

*”Noi, cei de la Kaufland, tragem toți în aceeași direcție, indiferent de echipă sau de nivelele ierarhice. Prin stilul nostru de conducere ne asigurăm că toate persoanele din companie lucrează “mână în mână”. Managerii noștri sunt parte din echipă, iar succesul nostru comun stă în centrul tuturor activităților desfășurate. Acest concept este o misiune de management și în același timp o promisiune pentru angajații noștri”.*

Fragment din Principii si cultura organizațională KAUFLAND <https://despre.kaufland.ro/despre-kaufland/valori/principii-si-cultura-organizationala.html>

## Limitele cercetării

Cercetarea de față prezintă câteva limite: numărul redus de respondenți și gradul lor de subiectivitate . Din această perspectivă, menționăm că deși rezultatele obținute nu au a un caracter generalizator ele prezintă aspecte importante privind stilul de leadership și impactul acestuia în cadrul uneia dintre

locațiile Kaufland Timișoara România, aspecte care merită a fi cunoscute în rândul angajaților tocmai pentru a avea permanent un barometru al stării de sănătate privind cultura organizațională Kaufland România.

#### REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. [Dr. Tahir Yeşilada, The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture, International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online), Volume 6 August. 2017 PP—31-39, [https://www.researchgate.net/profile/Tahir\\_Yesilada/publication/319135951\\_The\\_Impact\\_of\\_Leadership\\_Styles\\_on\\_Organizational\\_Culture/links/5993eafe458515c0ce64700e/The-Impact-of-Leadership-Styles-on-Organizational-Culture.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahir_Yesilada/publication/319135951_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Organizational_Culture/links/5993eafe458515c0ce64700e/The-Impact-of-Leadership-Styles-on-Organizational-Culture.pdf)
2. Bogdan Sojkin, Poznań University of Economics, Poland, Marketing of Scientific and Research Organizations MINIB, 2017, Vol. 24  
[https://content.sciendo.com/configurable/contentpage/journals\\$002fminib\\$002f24\\$002f2\\$002farticle-p105.xml](https://content.sciendo.com/configurable/contentpage/journals$002fminib$002f24$002f2$002farticle-p105.xml)
3. Denisa Abrudan, People. Ideas. Performance- International Experiences, Ed. Solness, 2018

---

**Coordonator științific: ABRUDAN Denisa, dr., conf. univ.**  
Universitatea de Vest din Timișoara  
România, Timișoara 300115, str. Johann Heinrich Pestalozzi 16, [www.e-uvt.ro](http://www.e-uvt.ro)  
email: [denisa.abrudan@e-uvt.ro](mailto:denisa.abrudan@e-uvt.ro)