DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v1.14
CZU: 005.73:005.216.1

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE COMME DÉTERMINANT DE LA PERFORMANCE ET DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNELS

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ CA DETERMINANT AL PERFORMANȚEI ȘI COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL

POGOREVICI Arina, studentă, specialitatea: Managementul Resurselor Umane
Academia de Studii Economice din Moldova
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu – Bodoni 61
Telefon: + 373 69446460
e-mail autor: arina.pogorevici.zhrq@ase.md

Abstract: *La culture organisationnelle est un élément essentiel du management moderne, influençant le comportement organisationnel et la performance des entreprises dans le contexte de la transformation numérique et du développement durable. Ces évolutions nécessitent une adaptation continue des organisations à un environnement économique dynamique. L'objectif de cette recherche est d'analyser le rôle de la culture organisationnelle en tant que facteur déterminant du comportement des employés et de la performance organisationnelle. L'étude repose sur des méthodes qualitatives et quantitatives, incluant l'analyse documentaire, l'étude de cas et l'analyse des indicateurs de performance, en se concentrant sur les entreprises Endava, Kaufland Moldova et Orange Moldova. Les résultats montrent que la culture organisationnelle favorise la créativité, la motivation, la loyauté et l'efficacité, contribuant ainsi à l'amélioration des performances et à l'intégration des principes du développement durable, tels que la responsabilité sociale, l'innovation et l'adaptabilité.*
Keywords: *culture organisationnelle, performance organisationnelle, comportement organisationnel, management moderne*
JEL CLASSIFICATION: M14, M12, O15

INTRODUCERE

Cultura organizațională reprezintă un factor esențial al performanței și comportamentului organizațional în contextul managementului modern și al dezvoltării durabile. Într-o economie globalizată și digitalizată, organizațiile nu mai pot depinde doar de tehnologie sau structuri formale, ci trebuie să creeze un mediu bazat pe valori, încredere, colaborare și responsabilitate socială. Astfel, cultura organizațională ghidează deciziile manageriale, influențează comportamentele angajaților și facilitează adaptarea la schimbări, contribuind la integrarea principiilor sustenabilității.Articolul analizează acest rol prin studii de caz din Republica Moldova: Endava, Kaufland Moldova și Orange Moldova. Abordarea comparativă evidențiază atât elemente comune, cât și particularități ale culturii organizaționale în aceste companii.

Rezultatele arată că organizațiile care promovează inovația, orientarea către angajat și responsabilitatea socială obțin performanțe mai bune și sunt mai adaptabile. De asemenea, acestea dezvoltă relații solide cu stakeholderii și contribuie la dezvoltarea durabilă. În concluzie, cultura organizațională este un pilon strategic al managementului contemporan și un factor determinant al succesului pe termen lung.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Analiză succintă a surselor bibliografice în domeniul problemei cercetate

Pentru realizarea acestei analize au fost utilizate surse oficiale, precum rapoartele anuale și de sustenabilitate ale companiilor Endava, Kaufland Moldova și Orange Moldova, comunicatele Ministerului Economiei și Digitalizării, prevederile Strategiei de Transformare Digitală a Republicii Moldova 2023-2030, date furnizate de Banca Națională a Moldovei, precum și resurse

internaționale oferite de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) și Forumul Economic Mondial.

Descrierea metodelor de cercetare utilizate

Studiul se bazează pe metode de cercetare calitativă (analiză de documente, studii de caz comparative) și cantitativă (analiză statistică a indicatorilor de performanță și sondaje privind percepția culturii), având ca obiectiv fundamentarea unor concluzii relevante privind direcțiile de evoluție ale culturii organizaționale în raport cu tendințele globale de management modern și dezvoltare durabilă.

Rezultatele obţinute

Rezultatele cercetării evidențiază faptul că cultura organizațională reprezintă un factor determinant în influențarea comportamentului organizațional și a performanței, în contextul managementului modern.

Analiza realizată asupra unor companii din municipiul Chișinău, precum Endava, Kaufland Moldova și Orange Moldova, demonstrează că o cultură organizațională aliniată la valori precum inovația, colaborarea și orientarea spre oameni determină apariția unor comportamente proactive ale angajaților, precum creativitatea, loialitatea și eficiența.

Totodată, aceste tipuri de cultură contribuie la obținerea unor performanțe organizaționale superioare, reflectate prin creșterea veniturilor, îmbunătățirea retenției angajaților și consolidarea satisfacției clienților. Indicatori precum creșteri ale veniturilor estimate între 12% și 25%, rate de retenție a angajaților de până la 88-95% și un nivel ridicat al satisfacției clienților confirmă impactul pozitiv al culturii organizaționale asupra performanței. (Good News, 2023)

Aceste rezultate se înscriu în tendințele actuale ale managementului modern și sunt în concordanță cu obiectivele Strategiei de Transformare Digitală a Republicii Moldova 2023-2030, care promovează dezvoltarea unor culturi organizaționale adaptabile, inovative și responsabile social.

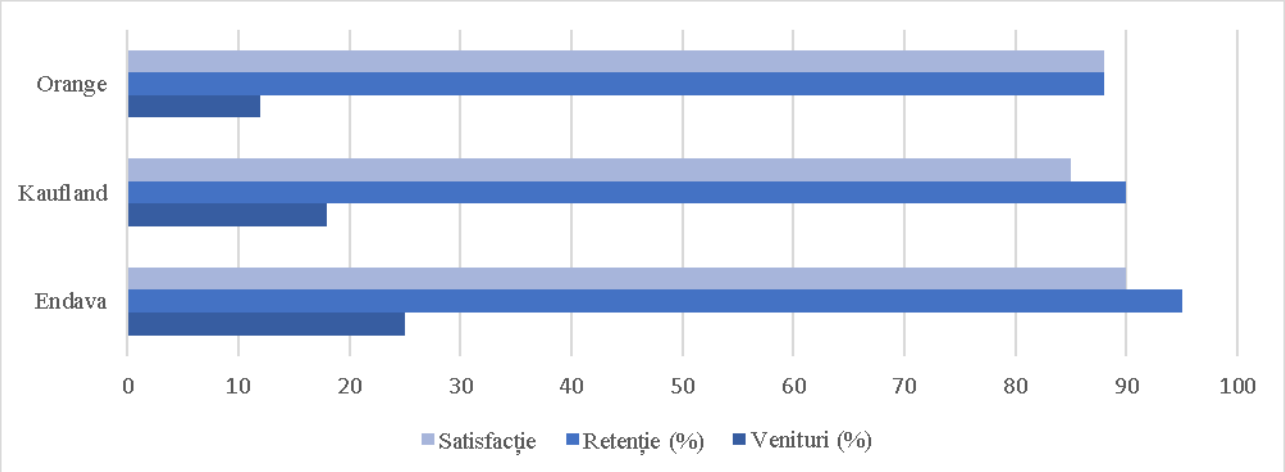


Figura 1. Impactul culturii organizaționale asupra performanței în companiile din Chișinău
Sursa: Elaborat de autor în baza datelor analizate (Newsmaker, 2024)

Compania Endava, prin cultura sa organizațională se caracterizează prin învățare continuă, dezvoltarea competențelor și inovare. Aceasta se reflectă prin investițiile constante în formarea angajaților, programele de training și mentorat, precum și prin colaborarea activă cu mediul academic. Cultura bazată pe dezvoltarea talentelor contribuie la crearea unui mediu organizațional dinamic, în care angajații sunt încurajați să fie creativi, să se adapteze rapid la schimbări și să participe activ la procesele de inovare. În același timp, integrarea principiilor de responsabilitate socială și sustenabilitate, inclusiv prin reducerea impactului asupra mediului și promovarea valorilor etice, evidențiază faptul că performanța organizațională este corelată cu dezvoltarea durabilă. (Newsmaker, 2024)

Compania Kaufland Moldova, cultura sa organizațională se caracterizează prin orientarea spre performanță, eficiență și rezultate, fiind susținută de valori precum respectul, corectitudinea și responsabilitatea. Această cultură contribuie la dezvoltarea unui comportament organizațional disciplinat, în care accentul este pus pe atingerea obiectivelor și pe optimizarea proceselor interne. Totodată, prin promovarea diversității, a egalității de șanse și a unui climat bazat pe încredere și comunicare deschisă, compania reușește să combine orientarea spre rezultate cu coeziunea echipei și satisfacția angajaților. Implicarea în proiecte de responsabilitate socială și dezvoltare comunitară evidențiază legătura dintre cultura organizațională și sustenabilitate. (Kaufland Moldova, 2024)

Cultura organizațională a companiei, Orange Moldova, este centrată pe oameni, fiind construită pe valori precum colaborarea, integritatea, responsabilitatea și dezvoltarea personală. Aceasta se reflectă în preocuparea constantă pentru satisfacția și motivația angajaților, în crearea unui mediu de lucru echilibrat și în promovarea unui stil de management participativ. Cultura organizațională a companiei contribuie la dezvoltarea unui climat pozitiv, care stimulează implicarea și loialitatea angajaților, reducând riscul de epuizare profesională și crescând stabilitatea organizațională. Orientarea spre inovație și dezvoltare susține adaptarea companiei la cerințele pieței și la digitalizare. (Academia de Studii Economice din Moldova, 2025)

Analiza arată că toate cele trei companii folosesc cultura organizațională ca instrument strategic, însă cu accente diferite: Endava promovează inovarea și dezvoltarea competențelor, Kaufland Moldova se concentrează pe performanță și eficiență, iar Orange Moldova pe motivație și echilibru. În toate cazurile, cultura organizațională influențează comportamentul angajaților și contribuie la creșterea performanței. (Good News, 2023)

Tabelul 1. Analiza comparativă a culturii organizaționale și a impactului acesteia asupra performanței în companiile din Chișinău

Companie	Trăsături dominante ale culturii	Efect asupra comportamentului	Legătura cu dezvoltarea durabilă
Endava	învățare, inovare, competențe, incluziune	proactivitate, adaptabilitate, dezvoltare continuă	ESG, AI responsabilă, reducerea emisiilor
Kaufland Moldova	performanță, respect, încredere, apartenență	eficiență, coeziune, disciplină, loialitate	CSR, implicare comunitară, transparență
Orange Moldova	motivație, echilibru, integritate, orientare spre oameni	satisfacție, implicare, stabilitate relațională	dezvoltare profesională, motivare, sustenabilitate

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor analizate (Agenția de Guvernare Electronică, 2025)

Aceste rezultate sunt în concordanță cu tendințele managementului modern și cu obiectivele Strategiei de transformare digitală a Republicii Moldova pentru perioada 2023-2030, care promovează dezvoltarea unor organizații flexibile, inovative și orientate spre sustenabilitate. (Agenția de Guvernare Electronică, 2025)

CONCLUZII/RECOMANDĂRI

Cultura organizațională reprezintă un factor esențial al managementului modern, influențând direct comportamentul angajaților și performanța organizațională. Analiza companiilor Endava, Kaufland Moldova și Orange Moldova evidențiază faptul că diferitele tipuri de cultură organizațională, adaptate specificului fiecărei organizații, contribuie la crearea unor comportamente eficiente și la obținerea unor rezultate superioare. În concluzie, cultura organizațională constituie un element strategic al competitivității și un suport important pentru dezvoltarea durabilă a organizațiilor în contextul actual.

Pe baza rezultatelor obținute, se propun următoarele recomandări:

1. Dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre valori, care să includă colaborarea, inovația și responsabilitatea socială, ca factori esențiali ai performanței.
2. Investiția în dezvoltarea competențelor angajaților, prin programe de formare continuă, training și mentorat, pentru a susține adaptabilitatea la schimbările digitale.
3. Promovarea unui climat organizațional pozitiv, bazat pe încredere, comunicare deschisă și respect reciproc, care să stimuleze implicarea și loialitatea angajaților.
4. Integrarea principiilor dezvoltării durabile în cultura organizațională, prin inițiative de responsabilitate socială, reducerea impactului asupra mediului și adoptarea unor practici etice.
5. Adaptarea culturii organizaționale la cerințele economiei digitale, prin susținerea inovării, flexibilității și utilizării tehnologiilor moderne.
6. Corelarea culturii organizaționale cu strategia organizației, astfel încât valorile promovate să susțină obiectivele de performanță și dezvoltare pe termen lung.

REFERINȚE:

1. Academia de Studii Economice din Moldova. (2025). Descoperind cultura organizațională la Orange Moldova. Disponibil la: https:/ase.md/descoperind-cultura-organizationala-la-orange-moldova/
2. Agenția de Guvernare Electronică. (2025). Republica Moldova – Strategia de transformare digitală 2023–*2030*. Disponibil la: https://egov.md/ro/node/39487
3. Bursa. (2025). Raport de sustenabilitate Endava 2025. Disponibil la:
4. https://www.bursa.ro/raport-de-sustenabilitate-endava-2025-reducerea-cu-7-procente-a-emisiilor%20indirecte-si-o-rata-de-participare-de-94-procente-la-endava-university-printre-principalele-realizari-22840756
5. Good News. (2023). Topul celor mai apreciați angajatori din Republica Moldova. Disponibil la: https://goodnews.md/11/20/19260/
6. Kaufland Moldova. (2024). Principii și cultura organizațională. Disponibil la: https://despre.kaufland.md/ro/despre-kaufland/valori/principii-si-cultura-organizationala.html
7. Newsmaker. (2024). Endava: investiții în talente ca fundament al economiei digitale. Disponibil la: https://newsmaker.md/ro/endava-investitii-in-talente-ca-fundament-a-economiei-digitale
8. Universitatea de Stat din Moldova. (2021). Cultura organizațională în cadrul companiei Orange Moldova. Disponibil la: https://msuir.usm.md/items/f485d904-5575-4910-99c5-5f3c43ff5700

Coordonator științific: GUȘUVATI Aliona, asis.univ.
Academia de Studii Economice din Moldova
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu – Bodoni 61
e-mail: gusuvati.aliona.vladimir@ase.md
ORCID:0000-0003-3072-0941