

## FACTORI DE TOXICITATE ÎN CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI MĂSURI DE ELIMINARE

### *TOXICITY FACTORS IN ORGANISATIONAL CULTURE AND ELIMINATION MEASURES*

**FRUNCEAC Alexandra, studenta, Specialitatea: BA,**  
Academia de Studii Economice din Moldova,  
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61,  
e-mail autor: [frunceac.alexandra@ase.md](mailto:frunceac.alexandra@ase.md)

**Abstract.** *The image that some companies try to present to us in the media does not always correspond to the internal business environment. Negative culture in a business can have devastating effects on the organisation, its employees and its customers. It is also important for organisations to take steps to prevent and remedy negative culture. By taking appropriate action, organisations can create a positive culture and realise benefits for all stakeholders.*

**Keywords:** *organisational culture, toxic culture, toxicity factors*

**JEL CLASSIFICATION: M14, M1, D23**

#### **INTRODUCERE**

O problemă întâlnită frecvent în organizații este dificultatea de a atrage noile talente, acei angajați competenți, implicați și loiali, care să desfășoare o muncă de calitate și să rămână o perioadă mai lungă de timp în cadrul organizației.

Cultura organizațională influențează într-un mod pozitiv sau negativ comportamentele angajaților. A dezvolta o cultură puternică poate constitui un avantaj față de alte organizații și ar putea aduce multe beneficii și succes companiilor care investesc în această "resursă".

În aceste condiții, studierea factorilor de toxicitate ai culturii organizaționale și măsurile de eliminare a acestora sunt esențiali pentru crearea unei culturi organizaționale sănătoase, care să promoveze bunăstarea angajaților și succesul organizației.

Așadar, cercetarea acestui subiec, prezintă o importanță majoră pentru managerii organizațiilor orientați spre afaceri durabile.

**Scopul** prezentei lucrări este de a identifica factorii de toxicitate ai culturii organizaționale și de a reliefa măsuri eficiente care ar permite eliminarea toxicității din cadrul organizației.

#### **CONȚINUTUL DE BAZĂ**

O cultură corporativă toxică se referă la un mediu unde comportamentul negativ este tolerat sau chiar încurajat. Această abordare poate avea loc intenționat sau inconștient. Astfel, nu ezitam să presăm angajații companiei pentru a lucra mai mult în scopul atingerii unor cifre mai mari, decât să atragem atenția la sănătatea mentală și fizică a acestuia.

Pe plan intern, cultura corporativă influențează puternic asupra motivației angajatului. Consecințele unei culturi corporative toxice sunt numeroase: atmosferă slabă de lucru, relația tensionată între angajați, absențe și întârzieri frecvente, productivitate redusă, plictiseală, impact negativ asupra motivației și performanței angajaților, etc. Calitatea conducerii reprezintă unul dintre indicatorii de bază a constituirii unei culturi în cadrul unei întreprinderi, iar atitudinea liderului va demonstra dacă aceasta va fi una pozitivă sau negativă. [1]

Prin identificarea diferitor subculturi întâlnite, liderii pot îmbunătăți semnificativ atitudinea angajaților și pot minimiza stările nedorite, renunțarea la liniște și feedback-ul negativ, pe lângă alte costuri asociate unui loc de muncă toxic.

**Indicii ce reprezintă o cultură corporativă toxică**

## 1. MANAGEMENT DE SUS ÎN JOS

O întreprindere cu o cultură toxică se bazează pe [managementul de sus în jos](#). Aceasta presupune că toate deciziile sunt luate de conducere. Ideile sau criticile pozitive sau negative din partea angajaților nu sunt binevenite. Acest tip de management este considerat autoritar și directiv. Nu se pune accent pe creativitate și dorința angajatului de a contribui la îmbunătățirea companiei.

## 2. REZULTATELE SUNT MAI IMPORTANTE DECÂT OAMENII

Pentru a avea o afacere de success este important de a aplica metode noi în practică pentru a prospera, dar nu în ultimul loc să luăm în considerație și atitudinea angajaților, întrucât ei contribuie la dezvoltarea și menținerea acestora. Într-o cultură toxică, compania nu ezită să facă presiuni puternice asupra angajaților săi pentru a obține rezultate din ce în ce mai bune, cu riscul de a încuraja rivalitatea dintre angajați și de a deteriora relațiile.

## 3. O DISCREPANȚĂ ÎNTRE VALORILE AFIȘATE ȘI CELE PRACTICATE

Valorile propuse de companii sunt departe de valorile care sunt aplicate de fapt intern. De exemplu, compania se laudă că respectă mediul înconjurător, în timp ce la birou nu se reciclează corect sau se utilizează electricitate ineficient și în exces.

## 4. PREZENȚA ABUZULUI

Un mediu de lucru toxic tolerează comportamentul abuziv. Abuzul poate fi întâlnit sub mai multe forme, dintre care menționăm: hărțuirea morală sau fizică, intimidarea, discriminarea, neglijența, lipsa de respect, etc.

## 5. O ABSENȚĂ A LIMITELOR

Multe dintre sarcinile care au fost atribuite nu au nimic de-a face cu sarcinile indicate în fișa de post, cum ar fi de exemplu, primirea constantă a mesajelor de la manager seara și în weekend și obligația de a răspunde imediat sau riști să ai un comentariu a doua zi.

## 6. CIFRA DE AFACERI MARE ȘI ABSENTEISM

În cadrul organizației, puțini angajați stau mai mult de un an, iar oamenii noi trebuie recrutați și instruiți în mod constant.

Vom face referire la un exemplu de cultură cu elemente toxice în compania “Uber” [3].

În timp ce companiile de tehnologie au condus la inovare în jurul culturii companiei în ultimele două decenii, nu toți angajații își zâmbesc unii altora la o cafea gratuită. Lumea de asemenea a conștientizat că compania nu avea totul sub control, după postarea publicată de Susan Fowler, o fostă angajată a Uber, unde povestea despre hărțuirea sexuală și discriminarea pe care le-a experimentat în timpul petrecut acolo.

Titlul unui articol din The New York Times a numit cultura companiei Uber „agresivă și nereținută”. Articolul în sine descrie o companie care prețuiește „meritocrația” și „lucrarea” peste munca în echipă sau grija unul pentru celălalt.

De asemenea, mulți oameni menționează că anume cultura nemiloasă care o promovează Uber a adus success companiei astăzi, un indicator care justifică faptul este IPO-ul.

Făcând abstracție de la cultura toxică pe care o promovează compania “Uber”, putem enumera exemple de urmat a culturii în companii majore: [4]

- *Cultura „Gândește diferit” de la Apple*: această cultură a companiei încurajează gândirea creativă și inovația, concentrându-se pe metode neconvenționale și pe a face lucrurile diferit.
- *Cultura Amazon „Muncește mult, joacă-te mult”*: pune accent pe munca grea și dăruire, recunoscând, de asemenea, importanța de a te distra și de a-ți lua timp pentru pauze.
- *Cultura Microsoft „Dedicat excelenței”*: relevă un mediu de învățare continuă, creștere și inovare.
- *Cultura Slack “Fiți receptiv”*: încurajează angajații să fie inventivi și receptivi la nevoile clienților.
- *Cultura „Conectat și colaborativ” a LinkedIn*: această cultură încurajează colaborarea și comunicarea în cadrul organizației și între membrii acesteia.

### **Importanța menținerii unei culturi organizaționale**

O cultură puternică este foarte importantă pentru o organizație, deoarece aceasta poate influența comportamentul angajaților și poate ajuta la realizarea obiectivelor organizației. În plus, poate fi folosit ca instrument pentru a atrage și reține talentul de calitate, precum și pentru a ajuta la

stabilirea unei imagini și a unei identități de marcă atractive. O cultură excelentă este bine-cunoscută pentru menținerea angajaților și rambursarea muncii excelente.

Deși problema unei culture toxice este actuală, mulți angajați acceptă să se consolideze cu problemele care le întâmpină în companie. În interviul oferit de Vicky Ulinici, specialistă Resurse Umane cu o experiență de 10 ani în domeniu, a justificat [**De ce mulți oameni aleg să rămână la un loc de muncă toxic?**] [5]

Din păcate, mulți oameni aleg să rămână să lucreze în astfel de medii, din motive de obișnuință și nesiguranță. Unele persoane se simt mai *confortabil* să continue să lucreze într-un mediu pe care îl cunosc deja, decât să încerce ceva nou.

Atunci când lucrezi mult timp într-o companie, ajungi să crezi că ceea ce vezi zi de zi e ceva *normal* și nu ar exista ceva mai bun.

Mulți angajați se simt cumva presați să rămână într-un mediu nesănătos din cauza instabilității economice sau a lipsei de siguranță în ziua de mâine.] [5]

#### **Pași pentru schimbarea unei culturi organizaționale [6]**

- *Formularea unei viziuni strategice clare* – această viziune exprimă intenția și direcția pentru schimbarea viitoare a culturii;
- *Managerii de top sau conducerea de vârf* a organizației trebuie să favorizeze schimbarea culturii pentru a implementa efectiv schimbarea în restul organizației;
- *Modificarea modelului culturii* trebuie să fie la cel mai înalt nivel. Comportamentul pe care îl manifestă conducerea în cadrul organizației trebuie să simbolizeze tipurile de valori și comportamente care ar trebuie adoptate și practicate în restul companiei;
- *Sprrijinirea schimbărilor organizaționale*. Acest pas implică identificarea sistemelor, politicilor, procedurilor și regulilor actuale care ar trebui schimbate, astfel încât să se poată realiza alinierea la noile valori și cultura dorită.
- *Selectați și socializați noi veniții*. Sprrijinirea motivației angajaților și a loialității acestora față de companie va crea o cultură sănătoasă. În acest sens, se recomandă oferirea de instruire tuturor angajaților pentru a-i ajuta să înțeleagă noile procese, sisteme și așteptări.
- *Dezvoltarea sensibilității etice și juridice*, acest pas este vital pentru cultura unei organizații, deoarece poate identifica obstacolele schimbării și angajații rezistenți și poate recunoaște și recompensa performanța angajaților, încurajând schimbarea și implicare continuă.

#### **CONCLUZII/RECOMANDĂRI**

Elaborând articolul pe tema „Factori de toxicitate în cultura organizațională și măsuri de eliminare”, am identificat cât de important este să schimbăm o cultură negativă pentru a menține nu doar cifrele remarcabile ale întreprinderii, dar și bunăstarea angajaților, căci ei reprezintă imaginea companiei, un angajat satisfăcut va avea dorința de a prospera în continuu. Odată ce creăm bariere, de asemenea punem impedimente evoluării.

#### **REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:**

1. <https://medias24.com/chronique/prevenir-le-quiet-quitting-en-evitant-une-culture-toxique-dentreprise/>
2. <https://www.wimi-teamwork.com/fr/blog/signes-culture-de-travail-toxique-comment-y-remedier/>
3. <https://www.startups.com/library/expert-advice/best-worst-company-culture-examples>
4. <https://leaveboard.com/ro/resurse-umane/cultura-organizationala/?fbclid=IwAR3C4n4fW7kwG0LkFa07LLkXtGN26bPEy9cpAoShjROteK9-OCKK24HtRc8>
5. <https://ea.md/interviu-vicky-ulinici-specialista-resurse-umane-cum-identifica-un-mediu-de-munca-toxic/>
6. <https://resurseumane.ro/2022/08/04/totul-despre-cultura-organizationala-a-unei-firme/>

**Coordonator științific: HĂBĂȘESCU Mariana, asist. univ.**  
Academia de Studii Economice din Moldova,  
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61,  
e-mail: [habasescu.mariana.mihail@ase.md](mailto:habasescu.mariana.mihail@ase.md)