

## IMPACTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA ANGAJAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL

*Dr., conf. univ., Lilia COVAȘ*

*Academia de Studii Economice a Moldovei,  
str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni 61, Republica Moldova, Chișinău,  
Tel.: +373 22 402 736; web site: [www.ase.md](http://www.ase.md)*

### **Abstract**

*The purpose of the present paper is to analyze the relation between organizational culture and the levels of organizational commitment experienced by employees. Organizational culture refers to a series of values, attitudes and behaviors adopted by employees of a certain organization, which affect its function and total well-being. The review shows that contemporary organization-related phenomena like organizational commitment are related to their perceptions of their working environment, relations with colleagues, organization aims and strategies. The paper also gives a brief overview model proposes that organizational commitment is experienced by the employee as three simultaneous mindsets encompassing affective, normative, and continuance organizational commitment. The findings of research proved that organization culture is significant element which highly influences the employee commitment.*

**Key words:** *Organizational culture, retention, organizational commitment, affective commitment, normative commitment, continuance commitment.*

**JEL CLASSIFICATION:** J24; M12; M14; O15

### **INTRODUCERE**

Evoluția rapidă a progresului tehnico-științific, care are loc în ultimele decenii, provoacă schimbări majore în domeniul social, economic și cultural. 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 ca consecință, aceste acțiuni influențează defavorabil atitudinile angajaților, care devin mai vulnerabili la anxietate, dezamăgire și comportamentul 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.[1]

**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 actualul loc de muncă în anul următor.[2]

Astfel, în scopul majorării performanțelor organizaționale managerii trebuie să utilizeze metode noi de interacțiune socială. Nu este suficient doar de menținut angajații în cadrul companiilor, dar apare necesitate 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, deoarece 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.

**Angajamentul organizațional.** Studiile recente indică 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. [3]

Studiul efectuat de Ladelsky (2014) constată, că printre motivele plecării voluntare a personalului s-a profilat angajamentul organizațional.[4]

Conceptul de angajament organizațional se desprinde din lucrarea lui Whyte L., intitulată ”Omul organizațional”, apărută în 1965, unde el propune o definiție al 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. [5]

Angajamentului organizațional i se acordă o atenție sporită în studiile ce vizează locul de muncă. Aceasta se datorează faptului, că variabila dată poate avea un impact considerabil asupra performanței (Angle și Perry, 1981; Rikketa, 2002) și eficienței (Laschinger, 2001; Miller, 1978) organizaționale. [6]

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 un indice eficient de măsurare al performanțelor companiei. [5]

**Cultura organizațională.** După Desson și Clouthier (2010) cultura organizației reprezintă „personalitatea” unei companii, ce ghidează cum angajații gândesc și acționează la locul lor de muncă, fiind focusată pe valori, credințe, comportament interpersonal și atitudini față de stakeholderi, determinând cum organizația își realizează obiectivele. [7]

Astfel, după Lok și Crowford (2004) cultura organizațională poate influența modalitatea de a stabili scopuri personale și organizaționale, îndeplini sarcini și de administra resursele necesare. Ea afectează felul de a gândi, a lua decizii și modul cum angajații percep, simt și acționează (Hansen și Wernerfelt, 1989; Schein, 1990). [6]

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.

Începând cu studiile lui Kotter și Heskett (1992) tot mai multe investigații examinează relația dintre cultura organizațională și performanțele întreprinderii. [8] Referitor la relația dintre aceste variabile organizaționale, ei au identificat două modele: modelul de contingență și universal.

Modelul de contingență 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 prevede, 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 focusează pe grija și atenția față de trei componente: consumatorii, angajații și stakeholderii.

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.[8]

**METODOLOGIA DE CERCETARE.** Acest articol este parte a unui studiu amplu, aflat în desfășurare, ce are drept obiectiv de a evidenția cum cultura organizațională poate spori performanțele unei organizații. Metodologia utilizată în cadrul elaborării articolului se bazează în principal pe metoda longitudinală și calitativă. Datele care au fost obținute în urma investigației au fost interpretate într-un stil comparativ și deductiv.

**REZULTATE ȘI CONCLUZII.** 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.

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, ei lucrează cu un randament sporit și sunt mândri de locurile lor de muncă și de compania din care fac parte.

În timp ce, într-o organizație unde există un nivel scăzut de randament, 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.[6]

Un atașament puternic față de companie este foarte valoros când angajații conștientizează, că aceasta este esențial în obținerea succesului organizației sau când se solicită un nivel înalt de motivare.

Este important, 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 aspectele 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.[9]

Printre primele definiții se află și cea oferită de Becker în 1960 (apud Prodan, 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”. [10]

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. [11]

**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. Reieșind din 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: traininguri, plățile 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 sa, dacă salariatul părăsește organizația, deoarece nu pot fi transferate în altă companie. Persoana continuă angajarea, deoarece nu are o altă ofertă de muncă corespunzătoare.

Dintre cele trei tipuri de angajament, Prodan, 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.[10] E necesar de menționat, că are importanță mult 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.[4]

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 factoriilor determinanți pentru fiecărui tip de angajament organizațional este importantă 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, Aruștei, 2015) angajamentul organizațional este puternic corelat cu sprijinul organizațional perceput de către angajați, legătura fiind mediată de satisfacția la locul de muncă.[10]

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, precum că satisfacția în muncă este un anticident al angajamentului organizațional și nu un efect al acestei atitudini.[12] Analizând particularitățile legăturii dintre acești indicatori, autorii studiului consideră, că satisfacția obținută în urma remunerării nu provoacă un angajament organizațional, pe când 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: [14]

- Cel mai adesea genul nu pare să aibă o influență asupra angajamentului organizațional (Bruning și Snyder, 1983; De Vaus și McAllister, 1991; Aven et al., 1993; Hakim, 1996; Svallfors et al., 2001, Hult și Svallfors, 2002);

- Angajamentul organizațional crește în general cu vârsta (Hrebiniak, 1974; Angle și Perry, 1981; Sommer et al., 1996), cel mai probabil și datorită unei satisfacții mai mari față de locul de

muncă (venit mai mare, avansare, poziție de conducere, alte beneficii) (Meyer și Allen, 1984), dar creșterea este mică (Swales, 2002);

- Studiile arată că angajamentul scade ușor cu nivelul de educație sau că nu există o relație semnificativă statistic între cele două (Bruning și Snyder, 1983; Aven et al., 1993). Explicația pentru asocierea ușor negativă constă în faptul că persoanele mai educate 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 (Mathieu și Zajac, 1990).

- Angajamentul crește ușor cu vechimea în organizație (Meyer și Allen, 1984; Cohen, 1993; Sommer et al., 1996; Swales, 2002) și cu competența personală percepută;

- Angajații situați pe poziții inferioare au un nivel de angajament mai redus comparativ cu cei de pe poziții superioare (Cohen și Lowenberg, 1990; Hult, 2003).

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 de a identifica factorii din cadrul organizațional, ce pot contribui la majorarea angajamentului organizațional. Printre ele se numără leadershipul, cultura organizațională, cultura națională.[6]

Dezvoltarea unei culturi organizaționale adecvate trebuie să fie un imperativ pentru organizațiile ce sunt în căutarea avantajelor competitive. La fel, în studiile sale, cercetătorii au ajuns la concluzia conform căreia cultura organizațională este parțial responsabilă pentru intențiile angajaților de a-și schimba locul de muncă.[4]

Angajamentul nu este o atitudine cu care persoana vine în companie, dar 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.

Mai multe studii susțin importanța culturii organizaționale pentru angajamentul organizațional. De exemplu, Brewer, 1993 (apud Xiaoming, Junchen, 2012) consideră că un mediu birocratic deseori rezultă printr-un angajament negativ, pe când un mediu de lucru de încurajare se va solda cu creșterea angajamentului și implicării manifestate de angajați.[8] La fel, în lucrările sale Denison, 1984 stabilește o relație pozitivă dintre cultura axată pe implicarea activă a angajaților și performanța organizațională.[8]

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 al angajamentului, care reprezintă internalizarea, individul tratează valorile organizației drept motivație intrinsecă și le consideră congruente cu valorile personale.[16]

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

În concluzie, cultura organizațională, care ridică la nivel de valoare corporativă angajații săi, va transforma angajamentul organizațional într-un avantaj competitiv al firmei. Resursa umană calificată și dedicată organizației este vitală pentru succesul unității economice. Angajamentul sporit va majora retenția, va diminua costurile aferente unei noi recrutări și pregătiri de personal. În acest scop sunt necesare anumite cheltuieli de timp, efort și resurse financiare, dar aceasta reprezintă o investiție pe termen mediu și lung.

**BIBLIOGRAFIE**

1. Belias, D. & Koustelios, A., (2014) Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4, No.2, pp. 132-149
2. Angajamentul organizațional și fericirea angajatului, Studiul KGWI, 19 martie, 2014, <https://legestart.ro/angajamentul-organizational-si-fericirea-angajatului/> (vizitat 15.09.2017)
3. Rogoianu, A., Badea, L.(2009) Cultura corporativă și concurența, *Analele Universității „Constantin Brâncuși”, Târgu Jiu, Seria Economie*, Nr. 3, pp. 137-150
4. 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.
5. Lee Yu-Je, Huang Ching-Lin, (2012) The Relationships between Balanced Scorecard, Intellectual Capital, Organizational Commitment and Organizational Performance: Verifying a ‘Mediated Moderation’ Model. *American Journal of Business and Management*, Vol. 1, No. 3, pp140-153
6. Lok, P. & Crawford, J. (2004) The effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross National Comparison. *Journal of Management Development*, 23 (4)
7. Desson K. and Clouthier J. (2010) Organizational Culture - Why Does It Matter? A paper presentation to the symposium on international safe guards, international energy atomic agency, Vienna, Austria, <https://www.iaea.org/safeguards/symposium/2010/Documents/PapersRepository/315.pdf> (vizitat 15.09.2017)
8. Xiaoming, C., & Junchen, X. (2012). A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance, *International Journal of Business Administration*, 3(2), pp. 29-37.
9. Grama B., Botone D., (2014) Organizational citizenship behavior, predictor of job performance, *Management Intercultural*, Volumul XVI, Nr. 2 (31), pp. 435-442
10. Prodan A., Aruștei C. (2015) Managementul resurselor umane, Iași, [https://portal.feaa.uaic.ro/balti/PublishingImages/Pages/default/Suport\\_curs\\_MRU.pdf](https://portal.feaa.uaic.ro/balti/PublishingImages/Pages/default/Suport_curs_MRU.pdf) (vizitat 14.09.2017)
11. Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
12. Leite, N. R. P.; Rodrigues, A. C. A.; Albuquerque, L. G. (2014) Organizational commitment and job satisfaction: what are the potential relationships? *Brazilian Administration Review*, v. 11, n. 4, pp. 476-495
13. Lok, P. & Crawford, J. (2004) The effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross National Comparison. *Journal of Management Development*, 23 (4)
14. M Comșa M., C Rughiniș C., CD Tufiș C., (2008) Atitudini față de muncă în România, Fundația Soros România, <http://www.fundatia.ro/sites/default/files/Atitudini%20fa%20de%20munca.pdf> (vizitat 19.09.2017)
15. Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
16. O'Reilly, C. A.(1989) Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations, *California Management Review* 31, pp. 9-25.