

**MARIA MAGDALENA CRIVEANU**



**MARIA MAGDALENA CRIVEANU**

**INFLUENȚA CULTURII  
ASUPRA PERFORMANȚEI  
ORGANIZAȚIEI**



**Editura Universitaria  
Craiova, 2018**

**Referenți științifici:**

Prof. univ. dr. NICOLAE BIBU  
Universitatea de Vest Timișoara

Prof. univ. dr. ADRIANA ȘCHIOPOIU BURLEA  
Universitatea din Craiova

Prof. univ. dr. DOINA DĂNĂIȚĂ  
Universitatea de Vest Timișoara

Copyright © 2018 Editura Universitaria  
Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**CRIVEANU, MARIA-MAGDALENA**

**Influența culturii asupra performanței organizației / Maria Magdalena**

Criveanu. - Craiova : Universitaria, 2018

Conține bibliografie

ISBN 978-606-14-1359-1

005

## LISTA ABREVIERILOR

ANRE	Agenția Națională de reglementare în domeniul Energiei
CA	Cifra de afaceri
Ce/1000Ve	Cheltuieli de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare/cheltuieli operaționale la 1000 lei venituri operaționale
CNTEE	Compania Națională de Transport a Energiei Electrice
DEX	Dictionarul Explicativ al limbii române
EVA	Valoarea adăugată economică/Economic value added
ICA	Indicele cifrei de afaceri
Ice/1000Ve	Indice Cheltuieli la 1000 lei venituri din exploatare
IECO	Instrument de evaluare a culturii organizaționale
Isa	Indice salariu mediu
ISJ Dolj	Inspectoratul Școlar Județean Dolj
Iw	Indice productivitatea muncii
N	Numarul de ani luați în calcul
OMECTS	Ordinul Ministrului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului
ONG	Organizații non-guvernamentale
Pb	Profit brut
Pe	Profit din exploatare/profit operațional
Pf	Profit financiar
Rcom	Rata de rentabilitate comercială
Re	Rata de rentabilitate economică a activelor
Rrc	Rata de rentabilitate a resurselor consumate
Rre	Rata de rentabilitate a cheltuielilor sau a resurselor consumate
Rv	Rata de rentabilitate a veniturilor
SC	Societate comerciala
SA	Societate pe acțiuni

Sa	Salariu mediu
W	Productivitatea muncii
Rez efective	Rezultate efective
Rez dorite	Rezultate dorite
SPPS	Statistical Package for Social Sciences
SRL	Societate cu răspundere limitată
SUA	Statele Unite ale Americii
TYNDP	Ten-Year Network Development Plan

## INTRODUCERE

În contextul unui mediu economic imprevizibil, potențat adesea de turbulențele unui mediu politic schimbător, România a început să resimtă tot mai intens influențele exercitate de economia în tranziție și de fluctuațiile ce caracterizează această trecere. Pentru a face față unui astfel de mediu, companiile trebuie să se adapteze situației actuale, să îmbrățișeze noutatea, să elimine eventualele reticente ce ar putea îngreuna procesul învățării și să se acomodeze cu reperițiune la noile tendințe. În acest sens, managerii din mediul privat au început să manifeste interes pentru teme mai recente în ceea ce privește măsurarea performanței, în timp ce organizațiile publice au început să pună tot mai mult accentul pe indicatorii nonfinanciari de măsurare a performanței. Tema care face obiectul cercetării noastre este cultura organizațională și legătura ce se stabilește între aceasta și performanțele organizației respective. Aceasta a început să fie investigată la nivelul anilor '70, iar tema a capătat importanță odată cu anii '80, fiind intens dezbătută și promovată de diferiți specialiști în încercarea de a elabora un cod de conduită al organizațiilor pentru a atinge succesul. Relevanța temei la nivelul României se leagă în primul rând de faptul că mediul economic actual nu îmbrățișează cultura ca fiind parte din succesul organizației, iar majoritatea managerilor nu înțeleg pe deplin sensul atribuit culturii.

În acest sens, menționăm o cutumă foarte des întâlnită la nivelul României, cutumă care s-a propagat atât asupra mediului privat și cât asupra sectorului public: în încercarea de a acumula informații de la diferiți manageri și angajați cu privire la notorietatea temei dezbătute și gradul de cunoaștere a acesteia, am apelat la o metodă clasică, simplă dar reprezentativă și am cerut informații cu privire la organizația din care acesta face parte sau pe care o conduce. Astfel, am observat că, dacă cerem unui manager să-și prezinte organizația, acesta va prezenta în mod inevitabil organigrama, oferind informații stufoase cu privire la orice aspecte ce țin de latura formală a organizației. În cazul în care vom încerca să abordăm subiectul schimbării organizaționale, aceștia vor analiza schimbarea din perspectiva restructurării, adică tot o schimbare la nivelul organigramei. Cultura organizatorică se corelează cu conceptul de cultură organizațională, cultura organizatorică fiind parte a culturii organizaționale, cea din urmă noțiune, fiind însă mult mai complexă, cu o sferă mult mai largă de cuprindere. În acest sens, considerăm că abordarea temei culturii organizaționale este cât se poate de actuală, reprezentativă și utilă, având influențe pozitive asupra organizațiilor.

Managementul schimbării reprezintă un proces dificil și anevoios dar, dacă este abordat corespunzător de către manager sau de către cei însărcinați cu schimbarea, poate fi un proces de succes. În acest context, managementul schimbării trebuie să aibă la bază un întreg arsenal de instrumente și deprinderi menite să faciliteze schimbarea.

Managerii tratează cu superficialitate fenomenul schimbării, considerând schimbarea ca pe o decizie ce trebuie impusă și acceptată de către angajați, însă nu și integrată în cultura organizațională. De aceea, schimbarea este dificilă și generează o serie de probleme majore în timpul implementării sale, probleme ce îngreunează sau chiar blochează procesul schimbării, iar rezultatul nu este cel scontat.

Conștientizând că sintagme precum *Nu există nimic stabil în afara schimbării*, nu sunt doar clișee redundante ci realități actuale, un bun manager trebuie să aibă la îndemână o paletă largă de instrumente prin care să faciliteze schimbarea. O organizație capabilă să răspundă schimbărilor mediului, respectiv să se adapteze pieței și să implementeze fără obstacole orice tip de schimbare, poate fi considerată o organizație modernă, performantă. Managerul capabil să reunească toate tendințele pieței, să își contureze un plan, o strategie eficientă, să genereze schimbarea și implicit să obțină rezultatele dorite, poate fi considerat un manager de succes.

Un motiv pentru care noțiunea de cultură nu s-a răspândit și în țara noastră se leagă de faptul că economia României este una în formare, fiind o țară emergentă, mediul de afaceri este încă dominat de reminiscentele unui sistem de guvernare ostil dezvoltării mediului privat. Spre deosebire de țările occidentale, unde companiile își desfășoară activitatea într-un mediu stabil, predictibil și propulsator, unde agenții economici își permit să facă planuri și proiecte pe termen lung, România se află încă în stadiul de formare și de coagulare a unor valori și credințe.

Indiferent de dimensiuni, domeniu de activitate sau structură organizatorică, orice companie se caracterizează printr-o cultură organizațională specifică pornind de la valorile angajaților, obiceiurile, normele și regulile ce guvernează activitatea, limbajul și relațiile ce se stabilesc între angajați sau între angajați și superiori. Configurarea unei culturi poate influența decisiv performanța companiei, eficiența angajaților, precum și modalitatea de a acționa a managerului.

În cazul în care vorbim despre companii de dimensiuni mari, implicarea managerului în toate activitățile organizației poate fi limitată, îndeosebi exercitarea funcției de control, poate fi anevoioasă, astfel că managerul trebuie să mizeze pe încredere și mai puțin pe control. În acest context, cultura organizațională poate deveni un instrument extrem de important și eficient, intervenind astfel în modelarea comportamentelor



angajaților, în modalitatea de interacțiune cu aceștia și cu sistemele de valori corespunzătoare. Cu cât cultura companiei este mai puternică, cu atât mai ușor îi va fi managerului să își coordoneze angajații, să preîntâmpine anumite conflicte sau să prevadă eventuale comportamente nedorite și deci să înlăture micromanagementul.

Lucrarea *Influența culturii asupra performanței organizației* se structurează pornind de la patru axe de cercetare grupate pe două direcții: teoretică și aplicativă. Importanța temei este dată de numeroasele exemple care confirmă existența unui element intangibil, imaterial dar care conferă organizațiilor avantajul succesului. Recunoașterea fenomenului cultural este specifică unor țări precum America și Japonia, unde s-au realizat cele mai multe studii în vederea stabilirii gradului în care cultura poate interveni în afirmarea eșecului sau succesului unei organizații. Fenomenul s-a propagat și la nivelul Europei, cu precădere în țările nordice și vestice, care au început dezbateră și asimilarea conceptului, precum și implementarea unor strategii la nivel organizațional ce urmăresc identificarea elementelor culturale. La nivelul României, cercetarea este în faza incipientă, subiectul atrăgând într-o mare măsură reticență și rețineră.

*Actualitatea* temei este conferită în mod paradoxal tocmai de cultura puternică a societății românești, consolidată de-a lungul timpului, care a blocat pătrunderea fenomenului cultural atât în spectrul academic cât și în spectrul economic.

Pentru a familiariza managerii cu acest concept și pentru a contribui la asimilarea acestuia ca factor decisiv în atragerea succesului, precum și evidențierea unei legături între cultură și indicatorii de performanță, vom realiza o cercetare laborioasă prezentând fenomenul cultural atât din punct de vedere teoretic cât și prin intermediul unor studii practice. Abordarea practică va avea la bază interpretarea culturii la nivelul a trei organizații diferite din punct de vedere al structurii capitalului. Astfel că, în vederea realizării scopului propus, vom avea în vedere următoarele axe de cercetare:

1. Aspecte generale privind noțiunea de cultură organizațională, prezentarea acestei noțiuni în raport de componentele culturii precum și abordarea teoretică a conceptului de schimbare organizațională.

2. Prezentarea unor modele și metode de investigare a culturii, oferind spre analiză atât avantajele cât și dezavantajele acestora.

3. Elaborarea a trei studii de caz, în vederea stabilirii unei tipologii culturale pentru fiecare dintre cele trei organizații studiate.

4. Realizarea corelației între rezultatele obținute în urma analizei tipului de cultură dominant și indicatorii economico-financiari reprezentativi la nivelul celor trei companii.

Prima axă de cercetare se va contura în jurul noțiunii de cultură organizațională, reprezentând în etapa inițială o incursiune în ceea ce privește evoluția formelor embrionare ale conceptului de cultură, făcând apoi o trecere lină spre definițiile actualizate ale fenomenului. Următoarea etapă se va concretiza în descrierea mai multor tipuri de cultură, așa cum au fost identificate în cadrul mai multor tipuri de organizații. După sintetizarea unor idei cu privire la tema abordată, vom creiona o serie de trăsături specifice conceptului, prin prezentarea componentelor culturii așa cum au fost ele definite în viziunea diferiților autori. Abordarea finală a primei axe de cercetare se concentrează asupra fenomenului schimbării, urmărind cu precădere ipostazele în care schimbarea se prezintă ca fiind necesară, enunțând astfel obstacolele și barierele întâlnite de managerul însărcinat cu schimbarea atât la nivelul organizației cât și la nivelul individului. În acest sens, vom prezenta elementele ce definesc rezistența la schimbare exprimate în viziunea mai multor specialiști.

Cea de a doua axă de cercetare va urmări un proces descriptiv al celor mai importante metode de diagnostic utilizate în activitatea organizațiilor. Astfel, vom urmări gruparea acestora pe două paliere, respectiv prezentarea metodelor calitative și a metodelor cantitative. Această axă de cercetare vizează informarea managerilor din România cu privire la existența unor metode omologate, reale, validate de-a lungul timpului de către diferiți cercetători. Contextul actual solicită prezentarea unor astfel de informații, managerii catalogând procesul schimbării ca fiind unul dificil ce implică ajutorul și asistența din partea unor specialiști în domeniu. În acest sens, vom urmări expunerea unei palete de modele ușor de utilizat la care managerii pot apela în vederea sporirii competitivității organizației pe care o reprezintă.

Odată cu cea de a treia axă de cercetare, vom face trecerea spre partea practică a lucrării, prin compilarea a trei studii de caz realizate în cadrul a trei organizații considerate a fi reprezentative la nivelul societății românești. În realizarea celor trei studii de caz vom avea la bază unul dintre instrumentele prezentate în cadrul direcției teoretice, respectiv Instrumentul de Evaluare a Culturii Organizaționale ( IECO), instrument elaborat de către cei doi specialiști Kim Cameron și Robert E. Quinn. Studiul va avea ca punct de pornire analiza a trei societăți, aparținând unor medii diferite: o organizație din sectorul privat, o organizație din sectorul public iar cea de a treia organizație va fi o organizație cu capital mixt. În cadrul acestei axe de cercetare vom elabora un profil pentru fiecare dintre organizațiile amintite anterior și vom realiza o încadrare într-o tipologie culturală specifică

trăsăturilor regăsite în urma studiului. În derularea celor trei studii de caz vom utiliza atât metode cantitative (chestionarul IEEO) cât și metode calitative (metoda convorbirii și metoda observației). Totodată, pe parcursul celor trei studii vom prezenta eventuale diferențe între tipul de cultură înregistrat la nivelul organizațiilor și tipul de cultură dorit de către angajați. Studiul vizează atât elaborarea unui profil organizațional cât și identificarea a șase dimensiuni culturale, definitorii pentru orice organizație. În urma prezentării celor trei studii de caz, se vor identifica sursele de insatisfacție ale angajaților, precum și nivelul la care trebuie intervenit. În vederea estompării acestor decalaje culturale, vom identifica nivelul de incongruență culturală pentru fiecare organizație pentru a stabili un tip ideal de organizație, pornind de la aceste contradicții culturale.

Cea de a patra axă de cercetare se va creiona în jurul conceptului de performanță, concept ce va fi abordat în relație cu rezultatele obținute la nivelul culturii celor trei organizații. În prima parte a capitolului, vom delimita indicatorii economico-financiari de măsurare a performanței pentru fiecare organizație în parte, ținând cont de specificul fiecăreia și de nivelul de importanță atribuit acestor indicatori financiari. Dintre aceștia îi vom alege pe cei mai reprezentativi și vom identifica eficiența activității. În urma analizei indicatorilor economico-financiari, vom trece la stabilirea tipului de corelații între aceștia și rezultatele efective, respectiv rezultatele dorite înregistrate la nivelul celor trei organizații, obținute în urma scorării chestionarelor. În acest fel, vom identifica ce tip de indicatori au o rezonanță mai mare pentru angajați și căror indicatori le acordă aceștia o importanță notabilă. De asemenea, în urma identificării tipului de corelații, vom putea stabili măsura în care cultura se află în legătură cu indicatorii de performanță și dacă aceasta are capacitatea de a influența nivelul de performanță. În vederea determinării nivelului de corelație vom folosi indicele Pearson iar datele vor fi prelucrate cu ajutorului programului statistic-matematic (Statistical Package for Social Sciences – pachet statistic pentru științele sociale). În cele din urmă, vom urmări realizarea unor modele de regresie simple liniare.

Finalul lucrării va fi dedicat concluziilor, propunerilor și dezvoltărilor ulterioare, prin care vom urmări relevanța temei alese, precum și aplicabilitatea acesteia în contextul actual. Concluziile vor sintetiza rezultatele obținute în cadrul studiului, oferind managerilor o soluție ușor de utilizat, în vederea stabilirii unui profil organizațional. Scopul este acela de a trasa o nouă direcție de acțiune pentru manageri care să includă și abordări strategice moderne. Dezbateră finală va prezenta tipul de legătură ce se

stabilește între cultură și indicatorii clasici de interpretare a performanțelor economico-financiare.

În opinia noastră, cercetarea temei privind cultura organizațională poate reprezenta un punct de pornire în ceea ce privește abordarea viitoare a managerilor, oferind o nouă direcție de acțiune. Efortul acestui demers este întărit de idea că atât mediul privat, cât și sectorul public influențează calitatea vieții în România și că orice tip de inițiativă în îmbunătățirea acestor aspecte vor conduce la îmbunătățirea standardelor de viață, atât la nivel material cât și mental.