https://doi.org/10.59295/crs2024.28 CZU: 005.73:334.7:316.42

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ CA VARIABILĂ MODERATOARE ȘI MEDIATOR ÎN RELAȚIILE ORGANIZAȚIONALE: UN STUDIU CONCEPTUAL[31]

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MODERATING AND MEDIATING VARIABLE IN ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS: A CONCEPTUAL STUDY

Irina CEACÎR, *doctor în științe politice*,
Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice
al Universității de Stat din Moldova
e-mail: i.a.ceacir@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4715-8027

Olesea BALAȘA, cercetător științific
Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice
al Universității de Stat din Moldova
e-mail: balasaolesea12@gmail.com
ORCID: 0009-0002-7380-2250

Summary

This research paper examines the pivotal role that organizational culture plays in the internal dynamics of an organization. The author delves deep into how shared values, norms, and beliefs among employees influence behavior, attitudes, and ultimately, organizational success. Organizational culture is not merely an abstract concept but a driving force that shapes how people work together, make decisions, and interact with the external environment. By understanding and effectively managing culture, organizations can foster a more productive, satisfying, and adaptable work environment. Through this analysis, the author offers valuable insights into the significance of organizational culture and how it can be leveraged to enhance performance and ensure long-term organizational success.

Keywords: *organizational culture, organization, mediator, organizational development, leader, employee, organizational relationships.*

Cultura organizațională, un construct complex și multidimensional, a captivat atenția cercetătorilor și practicienilor din domeniul managementului de zeci de ani. Această construcție socială, formată din valori, norme, credințe și practici partajate de membrii unei organizații, exercită o influență semnificativă asupra comportamentelor, atitudinilor și performanței acestora. În ultimii ani, interesul pentru rolul culturii organizaționale în dinamica relațiilor interpersonale și intergrupale din cadrul organizațiilor a crescut considerabil. Cercetătorii au explorat în ce măsură cultura poate modera sau media relațiile dintre diverse variabile, cum ar fi leadership-ul, satisfacția în muncă, inovația și performanța organizațională. Problema de cercetare pe care o abordăm în acest articol constă în explorarea rolului culturii organizaționale ca variabilă moderatoare și mediator în relațiile organizaționale. Cu alte cuvinte, dorim să înțelegem în ce măsură cultura poate influența atât direct, cât și indirect, modul în care interacționează membrii unei organizații. Prin această cercetare, ne propunem să adăugăm noi perspective asupra înțelegerii complexității culturii organizaționale și a impactului acesteia asupra dinamicii organizaționale.

Rădăcinile cercetării asupra culturii organizaționale pot fi trasate până în anii '60, când subiectul a început să capteze atenția comunității academice internaționale. De la o simplă conceptualizare, interesul s-a extins rapid către studii empirice care examinează relația dintre cultură și performanță, precum și potențialul de a utiliza schimbările culturale pentru a îmbunătăți rezultatele organizaționale. Managementul a preluat conceptul de cultură din antropologie, unde aceasta este considerată un produs al unui grup de persoane cu atitudini și comportamente similare. Persoanele din aceeași cultură împărtășesc istorie, religie, valori, norme și simboluri comune, care îi diferențiază de alții (Belias și Koustelios, 2014). Astfel, există numeroase culturi naționale

[31] Articolul este elaborat în cadrul subprogramului 01.05.01 **Securitatea națională a Republicii Moldova în contextul aderării la Uniunea Europeană: abordări juridice, politologice și sociologice,** realizat de Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice al Universității de Stat din Moldova.

și mai multe subculturi, fiecare determinând un anumit tip de organizare și comportament. La nivel organizațional, prima încercare sistematică de a descrie mediul de lucru în termeni de cultură este considerată studiul efectului Hawthorne la compania Western Electric din SUA, la începutul anilor 1930 (Belias și Koustelios, 2014). Scopul cercetării a fost să examineze dacă angajații din fabrică devin mai productivi atunci când sunt informați că participă la un studiu. Au urmat mai multe experimente, măsurând productivitatea muncitorilor în funcție de diferite niveluri de iluminare și condiții de muncă. Acest studiu, condus de Mayo și Warner în 1931-1932, a evidențiat formarea unor grupuri mici de colegi, care împărtășesc reguli informale de comportament și un anumit nivel de coeziune internă. Astfel, s-a constatat că angajații răspund mai bine la influența socială a grupurilor decât la stimulentele și controlul managerilor (Mayo, 1945, în Belias și Koustelios, 2014) [1].

Cu alte cuvinte, cultura organizațională reprezintă ansamblul ipotezelor de bază pe care un grup le-a inventat, descoperit sau dezvoltat, învățând să facă față problemelor de adaptare externă și de integrare internă care s-au derulat suficient de bine pentru a fi considerate valide și deci, pentru a fi învățate de nou-veniți ca fiind maniera corectă de a gândi, de a percepe și de a simți vizavi de aceste probleme. O altă definiție este regulile de comportament observate atunci când oamenii se întâlnesc, cum ar fi: limbajul folosit și modalitățile de exprimare a stimei și respectului, normele care se dezvoltă în cadrul echipei de lucru, valorile dominante adoptate de instituții, filosofia care călăuzește politica unei organizații față de proprii angajați și solicitanți, regulile statornicite în administrație pentru funcționare eficientă, spiritul și climatul prezente în organizație, exprimate prin design, confort și felul în care membrii organizației stabilesc contact cu cei din afară (E. Burduș, Gh. Căprărescu, M. Vasilescu). M. Vlăsceanu adaugă și abilitățile personale, respectiv acele competențe specifice care se așteaptă a fi aplicate de membrii autorității în îndeplinirea sarcinilor de muncă și în relațiile cu cei din afară; semnificații activate, moduri de înțelegere a evenimentelor cotidiene sau a îndeplinirii sarcinilor de muncă; metafore și simboluri, configurate în idei, sentimente, trăiri sau imagini despre sine și despre fenomene din organizație, care se manifestă în viața cotidiană [2]. Hofstede definește cultura organizațională ca "programarea colectivă a minții care distinge membrii unei organizații de alții". Această programare colectivă influențează valorile, normele, credințele și comportamentele membrilor organizației, formând astfel un sistem unic care definește identitatea organizațională (Hofstede, 1991).

Pentru a înțelege și măsura cultura organizațională, cercetătorii au dezvoltat diverse modele teoretice care identifică multiple dimensiuni ale acesteia. Cele mai notabile dintre aceste modele sunt propuse de Geert Hofstede, Edgar Schein și Robert E. Quinn.

Geert Hofstede a identificat șase dimensiuni ale culturii organizaționale: distanța față de putere: măsura în care membrii unei organizații acceptă o distribuție inegală a puterii; individualism versus colectivism: gradul în care membrii unei organizații preferă să lucreze individual sau în grupuri; evitarea incertitudinii: nivelul de confort al membrilor organizației față de ambiguitate și incertitudine; masculinitate versus feminitate: orientarea organizației spre valori tradiționale masculine (performanță, succes) sau feminine (colaborare, calitatea vieții); orientare pe termen lung versus pe termen scurt: perspectiva temporală a organizației în planificarea și realizarea obiectivelor; indulgență versus restricție: gradul în care o cultură permite satisfacerea liberă a nevoilor umane de bază și dorințelor [3].

Edgar Schein a propus un model de analiză a culturii organizaționale bazat pe trei nivele: artefacte: aspectele vizibile ale culturii, cum ar fi structura organizațională, simboluri, și comportamente; valori adoptate: convingerile și normele care ghidează comportamentul membrilor organizației; presupuneri de bază: convingerile inconștiente și înrădăcinate care sunt considerate de la sine înțelese și formează esența culturii organizaționale [4].

Robert E. Quinn și John Rohrbaugh au dezvoltat Competing Values Framework, care identifică patru tipuri dominante de culturi organizaționale: cultura clanului: caracterizată de un mediu prietenos, orientat spre colaborare și dezvoltarea angajaților; cultura ad-hoc: concentrată pe inovație, flexibilitate și asumarea riscurilor; cultura pieței: orientată spre rezultate, competitivitate și atingerea obiectivelor; cultura ierarhică: bazată pe control, eficiență și procese standardizate [5].

Considerăm că cercetările lui Hofstede, Schein și Quinn au reprezentat puncte de referință importante în dezvoltarea teoriei culturii organizaționale. Fiecare dintre acești autori a adus contribuții semnificative la înțelegerea acestui concept complex, oferind cadre analitice care au fost ulterior dezvoltate și adaptate de alți cercetători. În ansamblu, aceste modele au pus bazele unei discipline academice dinamice și au stimulat o multitudine de studii empirice. Mai menționăm că aceste modele oferă managerilor și cercetătorilor instrumente valoroase pentru a înțelege și analiza culturile organizaționale. Prin identificarea dimensiunilor, nivelurilor și tipurilor de culturi, aceste modele pot fi utilizate pentru a diagnostica cultura unei organizații, a identifica zonele de îmbunătățire și a implementa strategii de schimbare culturală. Înțelegerea culturii organizaționale este esențială pentru a construi echipe eficiente, a îmbunătăți performanța și a crea un mediu de lucru pozitiv.

Cultura se referă la orice aspect al unei organizații. Cultura organizațională este ceva ce organizația are, implicând posibilitatea de a manipula acel ceva, de a-l schimba după dorință, de a-l potrivi cu o strategie și de a-l utiliza ca pe un instrument de management (Fombrun, 1996).

Cultura organizațională este considerată a fi „forța" invizibilă din spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o organizație, energia socială care determină oamenii să acționeze. Fiecare organizație are o cultură – propriul set de crezuri, idealuri, valori și norme de conduită ce se reflectă în structurile, sistemele sale și în modul de abordare a elaborării strategiei. Cultura organizațională derivă din trecutul și prezentul acesteia, din persoanele care activează în prezent în organizație, din tehnologie și resurse fizice, precum și din scopurile, obiectivele și valorile celor

care lucrează în organizație. Datorită faptului că fiecare organizație are o combinație diferită din elementele menționate mai sus, fiecare va avea o cultură unică. O organizație poate avea mai multe culturi/subculturi multiple, asociate diferitelor compartimente funcționale, tipurilor diferite de activitate [6].

Cultura organizațională, departe de a fi un concept abstract, este o realitate palpabilă care influențează profund modul în care funcționează o organizație. Este un construct complex, multidimensional și dinamic, format dintr-o intersecție de factori istorici, sociali și individuali. Cultura nu este doar un simplu rezultat al acțiunilor trecutului, ci și o forță activă care modelează prezentul și viitorul organizației. Diversitatea elementelor care contribuie la formarea culturii face ca fiecare organizație să dezvolte o identitate unică și specifică.

În contextul globalizării și al diversității crescânde a forței de muncă, cultura organizațională devine din ce în ce mai complexă. Prezența unor subculturi diferite poate fi atât o sursă de bogăție și inovație, cât și o sursă de conflict și disfuncționalitate. Gestionarea diversității culturale reprezintă o provocare majoră pentru manageri, care trebuie să găsească modalități de a crea un mediu incluziv și de a valorifica potențialul tuturor angajaților.

Cultura organizațională joacă un rol crucial în dezvoltarea instituțională prin: crearea unei identități comune: 1. Cultura organizațională contribuie la formarea unei identități colective puternice, care consolidează coeziunea și loialitatea membrilor față de organizație [7]. De asemenea, mai menționăm că o cultură organizațională puternică poate ajuta o organizație să facă față crizelor și schimbărilor rapide. Valorile, normele și practicile culturale pot oferi un cadru de referință stabil în perioade de incertitudine și pot ajuta organizația să își mențină coerența și direcția. O cultură reziliență este esențială pentru supraviețuirea și prosperitatea pe termen lung a unei organizații. 2. Ghidarea comportamentelor: valori și norme clare oferă un cadru de referință pentru comportamentele și deciziile angajaților, asigurând alinierea acestora cu obiectivele organizaționale [8]. Astfel, o cultură organizațională care încurajează inovația și asumarea riscurilor poate fi un catalizator pentru creștere și dezvoltare. Prin promovarea unei mentalități orientate spre viitor și a unei atitudini deschise față de schimbare, cultura poate stimula creativitatea și genera idei noi. O cultură care valorizează învățarea continuă și experimentele este mai probabil să se adapteze rapid la un mediu în continuă schimbare. 3. Facilitarea adaptării la schimbare: O cultură organizațională flexibilă și deschisă la inovație poate sprijini organizația în gestionarea eficientă a schimbărilor și în adoptarea de noi practici [9]. Deci, o cultură organizațională care valorizează gândirea critică și rezolvarea creativă a problemelor poate stimula inovația și generarea de idei noi. Prin încurajarea angajaților să își exprime opiniile și să propună soluții, organizațiile pot identifica noi oportunități de creștere și dezvoltare. O cultură orientată spre inovație este esențială pentru a rămâne relevantă pe piață și pentru a răspunde nevoilor în continuă schimbare ale clienților. 4. Îmbunătățirea performanței: Angajații care se identifică cu valorile organizaționale sunt mai motivați și mai implicați în activitățile lor, ceea ce conduce la o performanță individuală și colectivă superioară [10]. Cultura organizațională este strâns legată de brandul organizației. Valorile și comportamentul angajaților se reflectă în modul în care este percepută compania de către clienți, parteneri și publicul larg. O cultură puternică și autentică poate ajuta o organizație să își consolideze identitatea de brand și să se diferențieze de concurență.

Există diverse modele teoretice care explică și clasifică tipurile de cultură organizațională. Unul dintre cele mai cunoscute modele este cel propus de Kim Cameron și Robert Quinn, care identifică patru tipuri principale de cultură organizațională, fiecare cu caracteristici distincte: Cultura de clan: se axează pe colaborare și coeziune internă, cu accent pe dezvoltarea angajaților și sprijin reciproc; Cultura de ad-hoc: promovează inovația și flexibilitatea, fiind orientată către schimbare și asumarea riscurilor. Cultura de piață: este orientată spre rezultate și competitivitate, valorificând eficiența și realizarea obiectivelor; Cultura ierarhică: se bazează pe structuri formale, proceduri clare și control riguros, accentuând stabilitatea și predictibilitatea [11]. Menționăm că Modelele teoretice ale culturii organizaționale, precum cel al lui Kim Cameron și Robert Quinn, oferă un cadru util pentru a înțelege și analiza culturile existente în organizații. Cu toate acestea, este important de afirmat că aceste modele reprezintă simplificări ale realității și că fiecare organizație are o cultură unică, rezultată din interacțiunea dintre o multitudine de factori interni și externi. În practică, managerii pot utiliza

aceste modele pentru a diagnostica cultura organizației, pentru a identifica zonele de îmbunătățire și pentru a elabora strategii de schimbare culturală.

Fiecare organizație trebuie să tindă să creeze o cultură organizațională robustă, iar pentru aceasta este nevoie de a consolida valorile și regulile care sunt prezente în acea organizație. Fiecare angajat trebuie să-și cunoască și înțeleagă rolul său, precum și viziunea lui pe termen lung, care va fi în direct corelație cu misiunea organizației. O cultură organizațională puternică nu poate fi impusă de sus, ci trebuie co-creată de toți membrii organizației. Prin implicarea angajaților în procesul de definire și consolidare a valorilor și normelor, se creează un sentiment de apartenență și se stimulează angajamentul față de organizație. Activități precum workshop-uri, sesiuni de brainstorming și sondaje de opinie pot fi instrumente utile pentru a implica angajații în acest proces.

Deci, cultura organizațională este acumularea de comportamente de-a lungul timpului. De asemenea, cum s-a mai spus, ea cuprinde valori, norme, ritualuri și artefacte, o colecție de calități care, împreună, indică ceea ce este important pentru o organizație. *Comportamentele* sunt vizibile. Ele sunt ceea ce vedem oamenii făcând sau îi auzim spunând. A fi punctual la întâlniri este un comportament. A ține ușa biroului deschisă este un comportament. Trimiterea de e-mailuri în weekend este, de asemenea, un comportament. Oricare dintre acestea reflectă cultura noastră. *Valorile* sunt invizibile. Transparența, integritatea și responsabilitatea sunt toate valori. Atunci când comportamentele și valorile intră în conflict, comportamentul este un indicator mai bun al culturii. De exemplu: Este posibil ca organizația care programează frecvent întâlniri după ora 17.00 să nu prețuiască timpul personal atât de mult pe cât spune că o face. *Normele* sunt reguli de conduită nescrise. Dacă norma organizației este de a se reuni personal pentru teleconferințe, colegul care se alătură în mod obișnuit de la distanță încalcă o înțelegere tacită și riscă, ca urmare, să fie scos de pe lista de invitați. *Ritualurile* sunt tipare de comportament, mai exact, tipare de comportament cu semnificație personală. Vizitarea cafenelei de la serviciu pentru cafeaua de dimineață este o rutină, nu un ritual. Nu există o semnificație specială în spatele ei. Cu toate acestea, echipa de lucru care îmbracă tricouri (casual Friday) în fiecare vineri pentru a-și arăta camaraderia, se implică într-un ritual. *Artefactele* sunt obiecte fizice. Cel mai proeminent este locul de muncă în sine. O pictură murală cu imagini istorice ale companiei din hol vorbește despre tradiție. Trofeele câștigate de către companiei și expuse în spațiu consolidează valorile organizației. O zonă de lucru deschisă (open space), cu absența birourilor private, transmite un semnal că colaborarea este mai valoroasă decât ierarhia [12]. Considerăm că o cultură organizațională puternică poate ajuta o organizație să se adapteze mai ușor la schimbările din mediul extern. Reiterăm, că o cultură care încurajează inovația, flexibilitatea și învățarea continuă poate ajuta organizația să rămână competitivă pe termen lung. În schimb, o cultură rigidă și rezistentă la schimbare poate împiedica organizația să se dezvolte și să se adapteze la noile provocări. Cu toate acestea, schimbarea culturii organizaționale este un proces complex și de lungă durată, care necesită un angajament puternic din partea conducerii și a tuturor angajaților. Pentru a modifica o cultură existentă, este esențial să se identifice valorile și comportamentele care trebuie schimbate și să se implementeze noi practici și ritualuri care să susțină cultura dorită. De exemplu, dacă o organizație dorește să cultive o cultură mai inovatoare, poate introduce programe de mentorat pentru angajații tineri, poate organiza hackathon-uri (un hackathon este un eveniment în care oameni cu diverse abilități, de obicei programatori, designeri, și alți specialiști în tehnologie, se reunesc pentru a colabora intens la crearea de produse sau soluții software într-un timp limitat, de obicei între 24 și 48 de ore. Cuvântul "hackathon" este o combinație între "hack" (în sensul de a explora și a crea rapid) și "maraton") sau poate crea spații dedicate brainstorming-ului.

Cultura companiei este importantă deoarece stabilește tonul pentru modul în care angajații lucrează împreună, modul în care interacționează cu clienții și partenerii, modul în care sunt motivați și implicați și modul în care sunt percepuți în industrie. Ajută la definirea valorilor și obiectivelor organizației, care pot contribui la stimularea unui sentiment de loialitate și încredere în rândul membrilor personalului. În plus, poate fi folosit ca instrument pentru a atrage și reține talentul de calitate, precum și pentru a ajută la stabilirea unei imagini și a unei identități de marcă atractive. În cele din urmă, a avea o cultură puternică a companiei poate duce la niveluri mai ridicate de productivitate, la îmbunătățirea moralului și la un mediu de lucru mai pozitiv [13]. O cultură organizațională pozitivă poate contribui la reducerea fluctuației de personal și la creșterea satisfacției angajaților. Atunci când angajații se simt apreciați, valorizați și conectați cu misiunea companiei, sunt mai puțin predispuși să își caute un alt loc de muncă.

Toate aceste componente fac diferența între organizații, de acesta în unele organizații există sentimentul de plăcere pentru a mai lucra, ne impus de nimeni, chiar și după program la necesitate, pe când în alte organizații angajații se uită toată ziua la ceas pentru că să vină ora mesei sau ora de plecare. În genere, managerii care nu pun accent pe crearea unei culturi organizaționale puternice în perspectivă vor avea mari probleme în structura organizațională și doar schimbarea va fi soluția. În fond, mai ușor este să faci diagnostica culturii organizaționale cu specialiști în domeniu, sau să previi decât să schimbi. O cultură organizațională pozitivă poate fi un catalizator pentru inovație, stimulând angajații să își împărtășească ideile și să caute soluții creative

la probleme. Cultura organizațională este un bun intangibil care poate crește valoarea unei companii și o poate diferenția de concurenți. O cultură organizațională puternică poate ajuta la reducerea conflictului și a stresului la locul de muncă, creând un mediu mai armonios și productiv. Valorile și normele unei organizații se transmit de la o generație de angajați la alta, consolidând astfel identitatea companiei pe termen lung. Cultura organizațională poate influența modul în care o companie își percepe și își tratează clienții, fie că este vorba despre un serviciu excelent pentru clienți sau despre un angajament față de responsabilitatea socială. O cultură organizațională toxică poate avea un impact negativ asupra sănătății mentale și fizice a angajaților, ducând la o productivitate scăzută și la un turnover ridicat. Investiția în construirea unei culturi organizaționale puternice este o decizie strategică care poate aduce beneficii pe termen lung pentru companie. Cultura organizațională poate fi un factor determinant în atragerea și reținerea de talente, mai ales în industrii competitive. O cultură organizațională puternică poate ajuta o companie să se adapteze mai ușor la schimbările din mediul de afaceri, cum ar fi noile tehnologii sau tendințele de piață. În cele din urmă, cultura organizațională este ceea ce face ca o companie să fie specială și memorabilă.

Cultura ar trebui să fie gestionată prin concepție, mai degrabă decât în mod implicit. Cu alte cuvinte, trebuie să fie intenționată. Fiecare organizație are o cultură - este important să se acorde atenție și să se cultive comportamentele care o compun pentru a menține sănătatea acesteia și a celor care lucrează în cadrul ei. Crearea unei culturi vibrante care să contribuie la obiectivele afacerii aduce o serie de beneficii. *Avantaj competitiv.* O cultură organizațională eficientă este un avantaj competitiv important, deoarece este dificil de reprodus. Concurenții pot copia strategia de afaceri, pot copia produsul sau pot vâna clienții, dar pot doar să invidieze cultura organizațională. Sunt implicate prea multe variabile pentru a reproduce fiecare nuanță culturală de la o organizație la alta, iar cultura organizațională are nevoie de timp pentru a fi construită și cultivată. *Alinierea organizațională.* O cultură bine definită îi face pe angajați să vâslească în aceeași direcție, concentrându-i pe toți asupra misiunii și viziunii organizației. Angajați motivați care doresc să se alăture și să rămână. O cultură convingătoare creează un sentiment de mândrie. Angajații doresc să se alăture companiilor cu o cultură organizațională puternică și dau dovadă de mai mult entuziasm și loialitate atunci când văd că organizației îi pasă de cultură. *Camaraderie corporativă.* O cultură eficientă contribuie la coeziunea dintre departamente și echipe. Ea cultivă o atitudine de "suntem cu toții împreună" care stimulează colaborarea, forjează comunitatea și reduce neîncrederea. *Un brand mai bun.* Marca este cel mai important factor de diferențiere. O cultură puternică va hrăni brandul, oferind un mediu în care acesta poate prospera [12].

Analiza aprofundată a conceptului de cultură organizațională prezentată în acest articol evidențiază rolul său esențial în dinamica internă a organizațiilor. În acest scop venim cu următoarele concluzii cheie: Cultura organizațională este un factor determinant al succesului. Valorile, normele și credințele partajate de angajați influențează semnificativ comportamentul, atitudinile și performanța organizațională. Cultura este mai mult decât un concept abstract. Ea este o forță care modelează modul în care oamenii interacționează și iau decizii în cadrul organizației. Cultura organizațională poate fi gestionată și dezvoltată. Prin înțelegerea și aplicarea unor strategii adecvate, organizațiile pot crea o cultură care să sprijine atingerea obiectivelor și să ofere un mediu de lucru favorabil. Cultura este un element dinamic. Ea se poate adapta și evolua în timp, fiind influențată de factori interni și externi.

Pe baza concluziilor prezentate, se pot formula următoarele recomandări pentru practicienii și cercetătorii din domeniul managementului: Recunoașteți importanța culturii și alocați resurse pentru a o înțelege, măsura și dezvolta; Asigurați-vă că cultura susține și aliniază la obiectivele strategice ale companiei; Creați un mediu în care angajații se simt implicați și pot contribui la dezvoltarea culturii organizaționale; Utilizați instrumente și metode adecvate pentru a evalua cultură organizaționale și pentru a identifica zonele de îmbunătățire; Încurajați inovația, flexibilitatea și adaptarea la noile realități; Alegeți și dezvoltați lideri care să încarneze valorile și comportamentele pe care doriți să le promovați în organizație; Oferiți angajaților oportunități de dezvoltare profesională și personală, pentru a consolida cultura organizațională.

Astfel, cultura organizațională este un activ strategic care poate fi valorificat pentru a obține performanțe superioare și pentru a asigura succesul pe termen lung al unei organizații. Prin adoptarea unei abordări proactive și prin implementarea unor strategii adecvate, organizațiile pot crea o cultură puternică și pozitivă, care să le permită să prospere într-un mediu dinamic și competitiv.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Lilia Covaș. Cultura organizațională și dezvoltarea durabilă a întreprinderii. Monografie. În:https://irek.ase.md/jspui/bitstream/123456789/2094/1/Covas%20Lilia%20Monografie%202019.pdf. (vizitat 01.06.2024).

2. Victor Juc. Irina Ceacîr. Cultura organizațională în contextual modernizării administrației publice. Chișinău: ICJPS, 2018. p. 51-52.
3. Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill.
4. Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
5. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, 29(3), 363-377.
6. Cultura organizaţională şi rolul ei în managementul modern. În: https://ibn.idsi.md/sites/ default/ files/imag_file/210-212_9. pdf. (vizitat 06.06.2024).
7. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill
8. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley
9. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press
10. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89
11. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass
12. Clement J. Executive Leadership. Arlington: Casai Hall, 1991. 352 p.
13. Paicu A. Garbuz V. Personalitatea managerului și impactul asupra culturii organizaționale. În: http://dspace.usarb.md:8080/jspui/bitstream/123456789/ 4698/1/paicu_garbuz_ pesonalitatea.pdf. (vizitat 04.04.2023).