

SINERGIA DINTRE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ, MOTIVAȚIA ECHIPEI ȘI SCHIMBARE: FUNDAMENTE PENTRU REZILIENȚA INSTITUȚIONALĂ

SYNERGY BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, TEAM MOTIVATION AND CHANGE: FOUNDATIONS FOR INSTITUTIONAL RESILIENCE

CZU: 005.73:331.101.3:330.34

<https://doi.org/10.59295/spd2024s.47>

Irina CEACÎR,

ORCID: 0000-0003-4715-8027

e-mail: i.a.ceacir@gmail.com

Institutul de Cercetări Juridice, Politice, Sociologice,
Universitatea de Stat din Moldova

Summary. *This research investigates the interplay between organizational culture, team motivation, and change management as foundational elements for institutional resilience. It aims to understand how these factors interact to create a resilient organization capable of adapting to rapid and unpredictable changes. The study explores the concept of organizational culture, its influence on employee behavior, and its role in facilitating change. Team motivation is examined through various theories, highlighting its impact on performance and innovation. The research also delves into change management strategies and their relationship to organizational culture and motivation. Key findings suggest that a strong, positive organizational culture is essential for fostering team motivation and successful change management. By aligning organizational values with employee needs and promoting a culture of innovation, organizations can enhance their resilience. The study recommends that organizations invest in developing a culture that values collaboration, transparency, and employee growth. Additionally, effective change management strategies should involve clear communication, employee involvement, and learning from past experiences. In essence, this research underscores the interconnectedness of organizational culture, team motivation, and change management, and provides valuable insights for organizations seeking to build resilience in today's dynamic business environment.*

Keywords: synergy, organizational culture, organization, motivation, team, change, resilience.

Cuvinte-cheie: sinergie, cultură organizațională, organizație, motivație, echipă, schimbare, reziliență.

INTRODUCERE

Într-o lume caracterizată de schimbări rapide și imprevizibile, organizațiile se confruntă cu provocări constante care le testează capacitatea de a supraviețui și de a prospera. Reziliența instituțională a devenit un subiect de interes major atât în rândul teoreticienilor, cât și al practicienilor, întrucât reprezintă abilitatea unei organizații de a se adapta și de a se recupera rapid în fața adversităților.

Cultura organizațională, motivația echipei și capacitatea de a gestiona eficient schimbarea sunt trei piloni fundamentali care susțin reziliența instituțională. Cultura organizațională oferă cadrul valoric și normativ care ghidează comportamentele și deciziile angajaților, contribuind la coeziunea și identitatea colectivă a organizației. Motivația echipei, pe de altă parte, influențează direct performanța și implicarea angajaților, determinându-le dorința de a contribui activ la succesul organizației. În contextul schimbării, aceste două elemente devin esențiale pentru asigurarea unei tranziții eficiente și pentru menținerea moralului și productivității echipei.

Acest articol își propune să exploreze sinergia dintre cultura organizațională, motivația echipei și schimbare, evidențiind modul în care aceste elemente interacționează întru crearea unei baze solide pentru reziliența instituțională. Prin înțelegerea și valorificarea interdependenței dintre cultura organizațională, motivația echipei și schimbare, liderii organizațiilor pot dezvolta practici și politici care să susțină un mediu de lucru robust și adaptabil, capabil să facă față provocărilor contemporane. Obiectivul acestui studiu este de a oferi o perspectivă comprehensivă asupra acestor dinamici și de a furniza recomandări concrete pentru îmbunătățirea rezilienței instituționale.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Cultura organizațională reprezintă un set de valori, credințe, norme și practici care ghidează comportamentele și interacțiunile membrilor unei organizații. Aceasta constituie esența identității unei organizații, influențând modul în care angajații percep și își desfășoară activitatea, precum și relațiile dintre ei. Cultura organizațională se dezvoltă în timp și este modelată de liderii organizației, de experiențele colective ale membrilor și de adaptările la mediul extern. Cultura organizațională poate fi definită ca un sistem complex de valori și practici comune care definesc modul în care membrii unei organizații se comportă și colaborează. Potrivit lui Edgar Schein, un expert în domeniul culturii organizaționale, aceasta se manifestă pe trei niveluri: Artefacte: aspectele vizibile ale culturii, precum structura organizațională, ritualurile și comportamentele observabile; Valori declarate: principiile și standardele care ghidează comportamentele membrilor și care sunt promovate oficial de organizație; Presupuneri fundamentale: credințele de bază, adesea nescrise, care sunt luate de-a gata și care influențează în mod profund comportamentele și atitudinile [1].

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 [2]. 2. Ghidarea comportamentelor: valori și norme clare oferă un cadru de referință pentru comportamentele și deciziile angajaților, asigurând alinierea acestora cu obiectivele organizaționale [3]. 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 [4]. 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 [5].

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 [6].

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.

MOTIVAȚIA ECHIPEI

Motivația este un concept complex care a fost studiat pe larg în diverse teorii și modele. Printre cele mai cunoscute teorii ale motivației se numără:

- **Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow:** Această teorie sugerează că nevoile umane sunt organizate într-o ierarhie, de la nevoile de bază (fiziologice) la nevoile superioare (autoactualizare). Conform teoriei lui Abraham Maslow, angajații vor fi motivați să își îndeplinească nevoile de bază înainte de a căuta să satisfacă nevoile superioare [7].
- **Teoria celor două seturi de factori a lui Herzberg:** F. Herzberg a identificat două seturi de factori care influențează motivația la locul de muncă: factori de igienă (care pot provoca insatisfacție dacă lipsesc) și factori motivaționali (care pot crește satisfacția și motivația dacă sunt prezenți). Factorii de igienă includ salariul, condițiile de muncă și securitatea locului de muncă, în timp ce factorii motivaționali includ recunoașterea, realizările și responsabilitatea [8].
- **Teoria așteptărilor a lui Vroom:** Această teorie propune că motivația angajaților este determinată de așteptările lor privind rezultatele muncii și de valoarea pe care o atribuie acestor rezultate. Conform lui V. H. Vroom, angajații vor fi motivați dacă cred că eforturile lor vor duce la performanțe bune și că aceste performanțe vor fi recompensate cu beneficii valoroase [9].

Motivația echipei poate fi influențată de o varietate de factori, care pot fi interni (proprii angajaților) sau externi (legati de mediul de muncă). Factori interni: printre aceștia se numără nevoile personale, valorile, interesele și aspirațiile angajaților. De exemplu, angajații care au un puternic sentiment de scop și care se identifică cu misiunea organizației vor fi mai motivați să contribuie la succesul acesteia [10]. Factori

externi: aceștia includ salariul, beneficiile, condițiile de muncă, relațiile cu colegii și superiorii, oportunitățile de dezvoltare profesională și cultura organizațională. Un mediu de lucru pozitiv, care promovează recunoașterea și recompensele pentru realizări, poate îmbunătăți semnificativ motivația echipei [11].

Motivația echipei este crucială pentru performanța organizațională din mai multe motive: **productivitate crescută** - angajații motivați sunt mai productivi, ceea ce conduce la o eficiență și o performanță globală mai bune ale organizației [12]; **calitatea muncii** - motivația sporită îmbunătățește calitatea muncii, deoarece angajații motivați sunt mai atenți la detalii și mai dispuși să depună eforturi suplimentare pentru a atinge standarde înalte [13]; **inovare și creativitate** - o echipă motivată este mai predispusă să fie inovatoare și creativă, oferind soluții noi și îmbunătățiri continue pentru procesele și produsele organizației [14]; **reducerea absenteismului și a fluctuației de personal** - angajații motivați au o satisfacție mai mare la locul de muncă și sunt mai puțin predispuși să absenteze sau să părăsească organizația, reducând astfel costurile asociate cu recrutarea și formarea de noi angajați [15]; **spirit de echipă și colaborare** - motivația pozitivă poate întări relațiile dintre membrii echipei și poate promova colaborarea și sprijinul reciproc, contribuind la crearea unui mediu de lucru armonios și productiv [16]. Astfel, motivația echipei este un factor determinant pentru succesul și reziliența organizațională. Prin implementarea unor strategii eficiente de motivare, liderii organizațiilor pot crea un mediu de lucru în care angajații să fie implicați, productivi și loiali, contribuind astfel la atingerea obiectivelor organizaționale și la adaptarea cu succes la schimbările din mediul extern.

SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ

Schimbarea organizațională se referă la procesul prin care organizațiile își ajustează structurile, strategiile, procesele sau culturile pentru a răspunde mai bine provocărilor interne și externe. Este un aspect esențial al managementului organizațional, deoarece permite organizațiilor să se adapteze la schimbările din mediul de afaceri, să inoveze și să rămână competitive. Gestionarea schimbării organizaționale implică diverse provocări și necesită strategii eficiente pentru a asigura succesul schimbării: Dintre provocări menționăm: **rezistența la schimbare** - angajații pot fi reticenți față de schimbări din cauza temerii de incertitudine sau a pierderii de privilegii [17]; **comunicarea insuficientă** - comunicarea ineficientă a schimbărilor poate duce la neînțelegeri și la lipsa de suport din partea angajaților [18]; **lipsa de resurse** - implementarea schimbării poate necesita resurse suplimentare, iar lipsa acestora poate compromite succesul procesului [19].

Dacă e să ne referim la strategii atunci ar fi: **implicarea angajaților** - angajații ar trebui să fie implicați în procesul de schimbare pentru a câștiga suportul și angajamentul lor [20]; **comunicarea clară și consistentă** - este important să se comunice clar obiectivele schimbării și beneficiile așteptate pentru a reduce incertitudinea și rezistența [21]; **planificarea și alocarea resurselor** - asigurarea resurselor necesare și planificarea detaliată a procesului de schimbare ajută la abordarea provocărilor și la atingerea

obiectivelor [22]. Gestionarea eficientă a schimbării este esențială pentru a maximiza beneficiile și a minimiza efectele negative ale schimbării.

Sinergia dintre cultura organizațională, motivația echipei și schimbare este crucială pentru succesul organizațional. O cultură organizațională puternică și motivantă facilitează gestionarea schimbărilor și contribuie la dezvoltarea unei echipe angajate și eficiente.

Recomandări pentru organizații:

- Promovarea unei culturi organizaționale pozitive: este necesar a se investi în dezvoltarea unei culturi care valorizează respectul, colaborarea și feedbackul constructiv pentru a sprijini motivația angajaților și succesul schimbărilor.
- Gestionarea schimbărilor cu transparență: se necesită a se implementa schimbări printr-o comunicare clară și implicarea angajaților în procesul de schimbare pentru a reduce rezistența și a menține motivația.
- Învățarea din experiențele anterioare: e imperios a se învăța din schimbările anterioare și a se adapta toate strategiile de schimbare pe baza lecțiilor învățate pentru a îmbunătăți procesele și performanța.

Analiza sinergieii dintre cultura organizațională, motivația echipei și schimbare subliniază importanța integrării acestor trei dimensiuni pentru asigurarea unei reziliențe instituționale eficiente și durabile. Studiul a evidențiat că cultura organizațională nu este doar un cadru de valori și norme, ci un factor esențial care influențează în mod direct motivația echipei și succesul schimbărilor strategice. În ansamblu, reziliența instituțională depinde de capacitatea unei organizații de a naviga în medii de afaceri complexe și în schimbare printr-o cultură organizațională robustă, o motivație eficientă a echipei și o gestionare strategică a schimbărilor [23]. Organizațiile care reușesc să dezvolte și să întrețină aceste elemente într-o manieră sinergică sunt mai bine echipate pentru a face față provocărilor și pentru a valorifica oportunitățile emergente. Deci, sinergia dintre cultura organizațională, motivația echipei și schimbare este esențială pentru construirea unei organizații reziliente. Prin promovarea unei culturi organizaționale favorabile schimbării și prin stimularea motivației angajaților, organizațiile pot naviga mai eficient în fața provocărilor și pot asigura succesul și durabilitatea pe termen lung.

CONCLUZII

Cercetarea demonstrează că reziliența instituțională este strâns legată de o sinergie complexă între cultură organizațională, motivația echipei și capacitatea de a gestiona schimbarea. Constatăm că o cultură organizațională puternică, caracterizată de valori bine definite și un climat de încredere, este esențială pentru a motiva angajații și a facilita adoptarea schimbărilor. Mai mult, studiul evidențiază că motivația echipei este un factor crucial pentru succesul organizațional. Angajații motivați sunt mai productivi, mai inovativi și mai loiali organizației. Prin urmare, liderii organizaționali ar trebui să investească în programe și inițiative care să stimuleze și să mențină motivația angajaților. În ceea ce privește gestionarea schimbării, afirmăm că o comunicare

transparentă, implicarea angajaților în procesul decizional și o planificare strategică sunt esențiale pentru a minimiza rezistența la schimbare și a asigura o tranziție lină. Prin această cercetare subliniem importanța abordării rezilienței instituționale dintr-o perspectivă holistică, care să ia în considerare atât aspectele culturale și motivaționale, cât și capacitatea de a se adapta la un mediu în continuă schimbare. Prin înțelegerea și valorificarea interdependenței dintre acești factori, organizațiile pot deveni mai reziliente, mai competitive și mai capabile să facă față provocărilor viitorului.

Astfel, remarcăm că această cercetare oferă o contribuție semnificativă la înțelegerea complexității rezilienței instituționale și oferă o serie de recomandări practice pentru liderii organizaționali. Prin adoptarea unei abordări integrate, care să se concentreze atât pe cultura organizațională, motivația echipei, cât și pe gestionarea schimbării, organizațiile pot crește semnificativ șansele de succes pe termen lung.

REFERINȚE

1. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass
2. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill
3. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley
4. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press
5. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
6. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass
7. Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396
8. Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*
9. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley
10. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
11. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279
12. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice-Hall
13. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer

14. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press
15. Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). *Major Influences on Employee Attendance: A Process Model*. Journal of Applied Psychology, 63(4), 391-407
16. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press
17. Oreg, S. (2006). *Personality, Context, and Resistance to Organizational Change*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15(1), 73-101
18. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press
19. Jick, T. D. (1993). *Implementing Change: Managing Organizational Dynamics*. Irwin
20. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press
21. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s*. Journal of Management, 25(3), 293-315
22. Higgs, M. J., & Rowland, D. (2000). *Building Change Leadership Capability: A Competency Framework*. Journal of Change Management, 1(2), 120-137
23. Holling, C. S. (1973). *Resilience and Stability of Ecological Systems*. Annual Review of Ecology and Systematics, 4, 1-23

NOTĂ. 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