CZU: 005.732:005.332.1:005.336 https://doi.org/10.59295/dnwe2025.26

COMMITTED ENGAGEMENT – A MEDIATOR BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Irina RAEVSKAIA
Moldova State University, 60 Alexe Mateevici, Chisinau, Republic of Moldova
irina.raevskaia@usm.md
ORCID iD: 0000-0002-7749-1237

Purpose of the article: *The article analyzes the role of assumed commitment as a key link between organizational culture and organizational performance. It explores how shared values, norms, and practices become effective only when employees internalize them consciously and act with genuine involvement. Assumed commitment represents voluntary and responsible engagement with the organization's mission, transforming formal compliance into authentic behavior that enhances motivation, cooperation, and loyalty.*

Methodology: *The research is based on qualitative analysis, including a review of specialized literature on organizational culture, employee commitment, and performance. Comparative examination of organizational models was used to identify how commitment mediates the relationship between cultural values and performance outcomes, integrating both conceptual and practical perspectives.*

Conclusions: *The results show that assumed commitment serves as an active mediator between culture and performance, converting shared values into measurable results. Strengthening performance requires fostering trust, participation, and alignment between individual motivation and organizational goals.*

Originality: *The originality lies in defining assumed commitment as a dynamic mediating factor that connects culture and performance, offering a new interpretative perspective for understanding how authentic employee engagement drives organizational success.*

Keywords: *Assumed commitment, Organizational culture, Employee engagement, Organizational performance.*
JEL Classifications: M54, D23, L25

ÎNTRODUCERE

În contextul contemporan al economiei bazate pe cunoaștere, organizațiile se confruntă cu presiuni tot mai mari de adaptare, inovare și obținere a performanțelor durabile. Ritmul rapid al schimbărilor tehnologice, competitivitatea globală și așteptările crescânde ale clienților reclamă o transformare profundă a modului în care organizațiile își gestionează resursele. Resursele umane reprezintă principalul motor al performanței – nu doar prin competențele tehnice ale angajaților, ci mai ales prin gradul lor de implicare și aliniere la valorile organizaționale.

Ansamblul de norme, valori, simboluri și comportamente împărtășite, constituie fundamentul identității unei organizații ce și reprezintă cultură organizațională.Cultură organizațională influențează toate procesele interne, de la modul de luare a deciziilor până la dinamica relațiilor dintre angajați. O cultură solidă poate susține creșterea, inovarea și reziliența, în timp. O cultură neclară sau contradictorie poate genera confuzie, rezistență la schimbare și diminuarea motivației.

Conexiunea psihologică profundă pe care angajații o dezvoltă față de organizație și obiectivele acesteia reprezintă angajamentul asumat. Angajamentul asumat reflectă dorința reală de a contribui, de a se implica activ în procese și de a depune eforturi suplimentare pentru a atinge performanțe superioare, spre deosebire de simpla satisfacție la locul de muncă. Angajații nu doar execută sarcini, ci se implică active și în mod voluntar în îmbunătățirea lor; ei nu doar respectă regulile, ci se identifică cu ele; nu doar urmăresc obiective individuale, ci înțeleg și susțin direcția strategică a întregii organizații.

Cele scrise mai sus subliniază faptul că *angajamentul acționează ca un mediator esențial* între cultura organizațională și performanțele organizației. Cultura organizațională stabilește cadrul de valori, dar angajamentul asumat îl activează și îl transformă în comportamente și rezultate măsurabile. Fără angajament asumat, cultura organizațională rămâne la nivel declarativ; cu angajament, ea devine un catalizator al performanței organizaționale.

Analiza rolului angajamentului asumat în relația dintre cultură și performanță devine crucială pentru înțelegerea modului în care organizațiile pot genera avantaje competitive durabile. Investigarea acestui rol nu este doar un demers teoretic, ci are implicații majore asupra practicilor manageriale, strategiilor de leadership și politicilor de resurse umane.

MATERIAL ȘI METODĂ

În vederea atingerii obiectivului cercetării, au fost utilizate următoarele metode de cercetare: studiul bibliografic și istoriografic asupra conceptelor „cultura organizațională"și „angajament asumat", sinteza, inducția, deducția, comparația, sinteza unor lucrări și publicații care au servit drept surse informaţionale specifice temei cercetate, generalizarea și sistematizarea, etc.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

La nivel global, preocupările legate de definirea culturii organizaționale sunt relativ recente, apărând în anii '60 ai secolului XX. Subiectul a fost intens dezbătut în cercetarea științifică, având o dezvoltare rapidă, de la formularea conceptului de cultură organizațională până la realizarea unor studii care analizează impactul acesteia asupra performanței organizaționale și modalitățile de îmbunătățire a indicatorilor financiari prin schimbări culturale în cadrul întreprinderilor.

Prima încercare sistematică de a descrie mediul de lucru în termeni de cultură organizațională a avut loc prin studiul efectului Hawthorne, realizat la începutul anilor 1930. (Belias, D., Koustelios, A., 2014)

Studiul realizat de Mayo și Warner în perioada anilor 1931–1932 a arătat că angajații tind să formeze mici grupuri de colegi cu propriile reguli informale și cu un grad ridicat de coeziune. În acest context, s-a constatat că salariații răspund mai puternic influenței sociale a grupului decât stimulentelor sau controlului exercitat de manageri. (Mayo, E., 1945), (Belias, D., Koustelios, A., 2014)

În deceniile următoare, cercetările privind cultura organizațională au fost realizate în principal de psihologi și sociologi. În anii '70, odată cu intensificarea globalizării economice și creșterea competiției între țări, mobilitatea internațională a forței de muncă a crescut semnificativ, transformând organizațiile în spații tot mai diverse și multiculturale.

Cercetările fectuate au urmărit drept scop să determine în ce măsură atitudinile, valorile și comportamentele angajaților influențează performanța acestora și succesul organizației. (Hofstede, G., 1982), (Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., 2000)

De-a lungul dezvoltării sale, conceptul a dobândit un caracter multidisciplinar. În anii '80 ai secolului XX, cultura organizațională era analizată de specialiști din domeniul sociologie, antropologie și psihologie, fiind însă studiată, în mod preponderent, în domeniul managementului. (Covaci, M., 2014)

Termenul de „cultură organizațională" a fost folosit pentru prima dată în literatura de specialitate în articolul „On Studying Organizational Cultures", publicat în Administrative Science Quarterly de Andrew Pettigrew, în 1979. (Mateescu V., 2009)

Impuls semnificativ la studierea culturii organizaționale ca unul din factori determinanți ai succesului sau eșecului organizațiilor revine experienței companiilor japoneze.

Peters și Waterman, în lucrarea sa din 1982, arată cum o fabrică de televizoare din SUA, influențată de stilul de management japonez, a redus rata defectelor de la 140 la 6, procentul plângerilor de la 70% la 7% și fluctuația personalului de la 30% la 1%, datorită schimbărilor în filosofia și cultura managerială. (O'reilly, C., 1989)

Cultura organizațională se conturează bazinduse pe istoricul organizației, pe angajații săi, tehnologiilor și resurselor disponibile, scopurile, obiectivele și valorile celor care activează în cadrul acesteia.

Reprezentând energia socială care motivează oamenii să acționeze, cultura organizațională este percepută ca o „forță" invizibilă care se află în spatele aspectelor vizibile și tangibile ale unei firme. (Covaci, M., 2014)

Specificul caracteristicilor culturii organizaționale într-o organizație permite anticiparea anumitor atitudini împărtășite de membrii acesteia:

- ✓ satisfacţia în muncă (Bellou; Vukonjanski şi Nicolic; Belias et al.);
- ✓ angajamentul organizaţional (O'Reilly; Lok şi Crawford; Kavita; Xiaoming şi Junchen) etc.

Belias et al.o compară cultura organizațională cu un compas, care ghidează organizația într-o direcție anume, fiind că ea cuprinde valorile și credințele împărtășite de angajați, comportamentele și simbolurile, exercitând astfel o influență semnificativă asupra deciziilor individuale și acțiunilor colective. (Belias, D., Koustelios, A., 2014)

Cultura organizațională, după Lok şi Crawford, poate modela modul în care sunt stabilite obiectivele personale și organizaționale, cum sunt îndeplinite sarcinile și cum sunt gestionate resursele necesare, influențează modul de gândire, procesul decizional și felul în care angajații percep, simt și acționează. (Lok, P., Crawford, J., 2004)

Ipoteza conform căreia un anumit tip de cultură organizațională poate genera creșteri ale indicatorilor financiari ai organizației explică interesul crescut pentru conceptul de cultură organizațională. (Ilieş L., Gavrea C., 2008)

Potrivit contribuției la performanța organizațională cultură organizațională se clasifică în:

- ✓ *Culturi organizaționale puternice sau orientate pozitiv* - se caracterizează printr-un set clar de valori, credințe și norme împărtășite de majoritatea angajaților, care ghidează comportamentele și deciziile în mod consecvent și benefic pentru organizație. Cultură puternică permite organizației să-și mențină identitatea și să se concentreze pe atingerea unor performanțe ridicate, o poate face rigidă în fața schimbărilor și poate limita capacitatea de inovare.
- ✓ *Culturile organizaționale slabe sau orientate negativ* se referă la acele tipuri de cultură în care valorile, normele și practicile comune nu sunt clar definite sau nu sunt împărtășite de majoritatea angajaților, iar influența lor asupra comportamentului organizațional este redusă sau chiar distructivă.

Tabel 1. Analiza comparativă între culturile organizaționale puternice/pozitive și culturile slabe/negative

ASPECT	CULTURĂ PUTERNICĂ / POZITIVĂ	CULTURĂ SLABĂ / NEGATIVĂ
Valori și norme	Clar definite, împărtășite de majoritatea angajaților	Ambigue sau incoerente, neînțelese de angajați
Motivație și implicare	Angajații sunt motivați, implicați și responsabili	Angajații lipsiți de implicare, motivație scăzută
Comunicare	Deschisă, transparentă, cooperativă	Limitată, fragmentată, lipsă de colaborare
Orientare spre performanță	Susține excelența, inovația și adaptarea la schimbări	Rezistență la schimbare, performanță slabă
Climat organizațional	Respect, încredere, recunoaștere a meritelor	Conflicte frecvente, neîncredere, demotivare
Impact asupra rezultatelor	Creștere a productivității și satisfacției angajaților; performanță financiară ridicată	Productivitate scăzută, fluctuație mare a personalului, rezultate financiare slabe
Exemple	Companii japoneze performante;	Organizații cu management rigid, lipsă de coeziune

Sursa: *Elaborat de autor în baza sursei: Robbins, S., Coulter, M. Management, 11th ed., Pearson Education. 2012. p.53. ISBN 978-0-13-216384-2.*

Cultura organizațională joacă un rol esențial în atingerea obiectivelor organizației,în atragerea și menținerea angajaților talentați, în crearea unei imagini pozitive a companiei, în consolidarea

relațiilor de respect cu părțile interesate și are un impact benefic asupra performanței angajaților. Dacă în cadrul organizației se țin cont de atitudinile angajaților față de munca lor și față de compania în care activează vor fi eficiente politicile, acțiunile și obiectivele stabilite de conducerea superioară.

Fiecare companie adoptă un anumit tip de cultură organizaţională. Indiferent de tipul culturii organizaționale, se îndeplinesc următoarele funcții (Adler, N., 1986; Criveanu M., 2015):

- ✓ *Funcţia de integrare a angajaţilor într-o companie*, stimulând adaptarea lor la mediul intern. Se referă la noi veniţii în organizaţie, dar are şi scopul de a-i menţine pe cei prezenţi în companie;
- ✓ *Funcţia de a proteja angajaţii de ameninţările parvenite din mediul extern*. Cultura organizaţională este direct conectată la ceea ce se petrece în afara companiei şi urmăreşte acţiuni preventive împotriva consecinţelor negative ale mediului extern;
- ✓ *Funcţia de a asigura durabilitatea valorilor şi tradiţiilor organizaţionale.* Se referă la dezvoltarea unei culturi puternice, construită prin valori, mituri, tradiţii etc.;
- ✓ *Capacitatea culturală de a realiza avantaje competitive strategice.*

Conceptul de cultură organizațională permite identificarea și evidențierea caracteristicilor specifice care diferențiază cultura unei organizații (Wilson, A. M.,2001), (Abbett, L., Coldham, A., Whisnant, R., 2010):

1. Cultura organizaţională constă din credinţele, valorile şi comportamentele.
2. Doar anumite aspecte ale culturii sunt vizibile cu precizie de către membrii grupului.
3. Noii membri ai organizației preiau și acceptă cultura acesteia ca model de gândire, simțire și comportament.
4. Din momentulce noii membri au fost integrați în cultura existentă, schimbarea acesteia devine dificilă, iar cultura se menține, de regulă, pe o perioadă îndelungată.

Cultura unei organizații poate fi explicată prin evaluarea măsurii în care anumite dimensiuni sunt prezente, acestea variind de la nivel scăzut – când sunt puțin reprezentative pentru cultura organizației – până la nivel înalt, când sunt definitorii și tipice pentru aceasta. Organizația care aplică aceste șapte dimensiuni oferă o imagine compusă a culturii organizaţiei (Figura 1). (Robbins, S., Coulter, M., 2012)

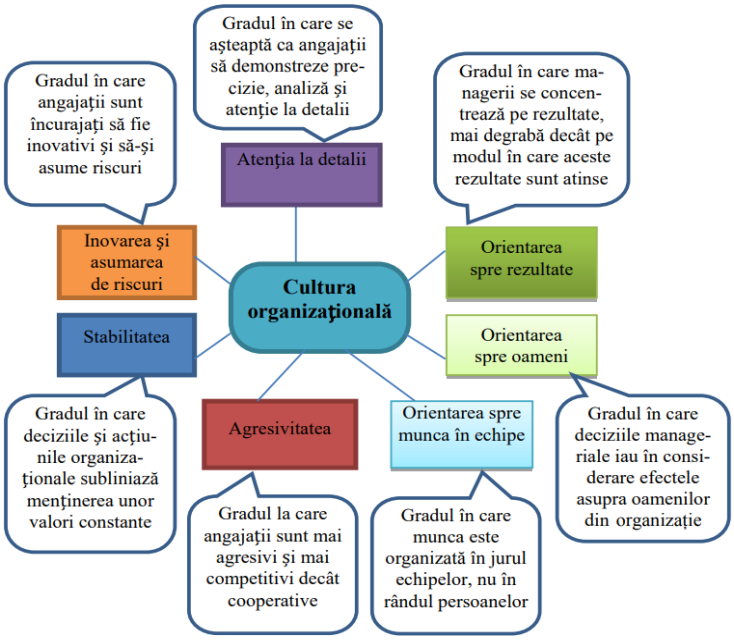


Figura 1. Dimensiunile culturii organizaţionale.

Sursa: *Robbins S., Coulter M. Management, 11th ed., New Jersey: Pearson Education. 2012. p.52. ISBN 978-0-13-216384-2.*

Putem generaliza, că cultura organizaţională reprezintă un ansamblu de valori şi concepte, partajate de lucrători ai unei organizaţii, care determină comportamentul lor şi caracterul activităţii organizației.

Oamenii sunt purtătorii culturii organizaţionale. Cultură organizaţională deja formată se abstractizează de la oameni şi devine ca un atribut al firmei, ca o componentă, care manifestă un impact puternic asupra colectivului, transformă comportamentul lor în corespundere cu normele şi valorile organizaționale.

Modificarea a culturii organizaţionale spre anumite obiective strategice presupune o majorare a nivelului de performanţă a companiei şi a climatului organizaţional. Cultura organizaţională este unul dintre factorii care influenţează puternic eficacitatea firmei - gradul de îndeplinire a obiectivelor de către angajaţi. (Gănescu C., 2011) Toate organizaţiile cu un management conştient al culturii organizaţionale, sunt performante. (Mateescu V., 2009)

Principalele concluzii ale cercetării în urma studiilor realizate, ce se considerate fundamentale în analiza culturii organizaționale și a impactului acesteia asupra performanței organizației, includ (Kotter, John P.;Heskett, James L, 1992):

- ✓ Cultura organizațională influențează performanța economică pe termen lung;
- ✓ Cultura adaptabilă promovează succesul;
- ✓ Cultura stabilă, dar neadaptabilă, limitează creșterea;
- ✓ Angajații și valorile comune sunt cruciale;
- ✓ Cultura organizațională se transmite și se menține prin practici și simboluri.

În urma cercetărilor ce evidențiază relaţia dintre cultura organizaţională şi performanţele întreprinderii sunt identificate două modele: modelul de contingenţă şi modelul universal. (Homburg, C., Pflesser, C., 2000)

- ➢ *Modelul de contingență* susține că organizațiile de succes posedă culturi puternice, dar acestea devin eficiente doar atunci când se aliniază mediului organizațional. Astfel, performanța pe termen lung este susținută numai dacă cultura organizațională valorizează schimbarea, facilitând adaptarea continuă a organizației la mediul său extern.
- ➢ *Modelul universal* presupune că, pentru a asigura succesul pe termen lung, o organizație trebuie să dezvolte o cultură bazată pe valori centrate pe grija și atenția față de trei elemente esențiale: consumatorii, angajații și stakeholderii.

Cultura organizaţională influenţează asupra performanţelor companiei prin diverse variabile prin intermediul cărora : strategiile organizaţionale, leadershipul, stilurile de management, procesul de comunicare, flexibilitate resurselor umane, precum şi angajamentul organizaţional (Xiaoming, C., Junchen, X., 2012)

Culturile organizaționale puternice contribuie la performanța în afaceri prin creșterea nivelului de motivare a angajaților. Sentimentul de loialitate și angajament față de organizație îi determină pe angajați să depună mai mult efort pentru atingerea obiectivelor companiei. Implicarea acestora în procesul decizional și recunoașterea contribuțiilor lor le oferă un sentiment de apreciere din partea conducerii.

Indici empirici, care denotă că o cultură organizaţională puternică poate influenţa direct asupra performanţelor organizaţionale pe termen scurt (Gordon, G., Ditomaso, N., 1992) la fel, culturile organizaţionale puternice produc un impact pozitiv asupra productivităţii angajaţilor (Martins, E., Martins, N., 2002), ce conclude că cultura organizaţională are un efect puternic asupra inovării, având capacitatea de a susţine sau de a împiedica procesele de inovare. (Tanţău, N., 2006)

Wilderom, Glunk, Maslowski, divizează relaţia dintre cultura şi performanţele organizaţionale în patru etape:

1) emergentă (1945-1978) – intensitate scăzută, a unei legături între cultură şi performanţă, fără a exista instrumente de măsurare standardizată a culturii;
2) promulgare (1978-1982) – presupune o abordare semiştiinţifică în promovarea legăturii dintre cultură şi performanţe organizaţionale;

3) rezistenţă/provocare (1982-1990) – se marcă prin trecerea în revistă, într-o manieră critică, a literaturii în domeniu;
4) testare (1990-prezent) – testarea empirică a legăturii cultură-performanţă şi utilizarea de analize statistice (relativ) complexe.

Lim atenţionează că trebuie delimitat conceptul de cultură şi climatul organizaţional din motiv că studiile orientate spre determinarea specificului culturii organizaţionale prin evaluarea percepţiilor angajaţilor pot să se refere la măsurarea climatului organizaţional, şi nu al culturii propriei organizații respective. (Lim, B., 1995)

Conceptul de cultură organizațională nu se limitează la simpla reputație de angajator atractiv, ci se concentrează mai degrabă pe capacitatea organizației de a avea angajați care împărtășesc viziunea și misiunea sa, există și companii care percep cultura doar ca pe un instrument de recrutare sau ca o metodă de motivare și comunicare. Dar pentru a atinge performanțe ridicate, este însă necesară o implicare solidă și un angajament puternic din partea întregului personal al organizației. (Ovidiu-Iliuță, D., 2014)

Angajamentul este rezultatul unor procese de durată care se desfăşoară în interiorul organizației și nu reprezintă o trăsătură pe care individul o aduce cu sine în organizaţie. Angajamentul poate fi atins doar prin dezvoltarea unei culturi organizaţionale bazate pe colegialitate şi colaborare. Culturile ce promovează încrederea în leadership şi responsabilitatea angajaţilor favorizează creşterea angajamentului, în timp ce acelea orientate strict spre profit tind să îl diminueze.

Devine esenţială influenţarea corectă şi coerentă a comportamentului angajaților în direcţia atingerii obiectivelor organizaţionale și nu este suficient ca angajaţii să fie doar păstraţi în cadrul unei companii. Această problemă este cu atât mai evidentă în Republica Moldova, unde crizele sociale au generat un exod semnificativ al populaţiei apte de muncă, provocând un deficit de forţă de muncă calificată. Din perspectivă managerială, situaţia constituie o provocare, deoarece creşte necesitatea unor manageri capabili să gestioneze organizaţii în care angajaţii au niveluri de pregătire şi aşteptări aflate în permanentă ascensiune. Pentru a răspunde cerinţelor pieţei muncii, companiile pot utiliza diverse concepte care contribuie la îmbunătăţirea retenţiei angajaţilor, precum motivarea, implicarea, satisfacţia în muncă, loialitatea şi angajamentul.

Studiile arată că, la nivel organizaţional, angajamentul şi loialitatea angajaţilor încep să se diminueze la mai puţin de şase luni de la angajare, iar după aproximativ doi ani mulţi dintre angajați iau deja în calcul posibilitatea schimbării locului de muncă. (Rogojanu, A., Badea, L., 2009)

Studiul realizat de Ladelsky evidenţiază că angajamentul organizaţional se numără printre principalele motive care stau la baza plecărilor voluntare ale angajaţilor din organizaţie. (Ladelsky, L., 2014)

Angajamentul organizaţional ocupă un loc central în cercetările dedicate mediului de lucru, deoarece această variabilă poate influenţa în mod semnificativ performanţa şi eficienţa organizaţiei. (Lok, P., Crawford, J., 2004)

Analizând efectele angajamentului organizaţional asupra performanţei companiilor, Benkhoff a evidenţiat influenţa semnificativă pe care acesta o are asupra indicatorilor financiari ai organizaţiei, totodată, Ferris şi Aranya susţin că angajamentul organizaţional poate fi utilizat ca un indicator eficient pentru evaluarea performanţei organizaţionale. (Yu-Je, L., Ching-Lin, H., 2012)

Angajamentul organizaţional este o atitudine a angajatului care îi modelează dorinţa de a rămâne membru al organizaţiei. Forţa acestei atitudini, de natură multidimensională, este determinată de factori afectivi şi cognitivi. Nivelul de angajament este corelat cu toate rezultatele organizaţionale importante, atât la nivel individual, cât şi la nivel de grup. (Figura 2).

Analizând relația dintre cultura organizațională, angajamentul organizaţional şi performanţele organizației putem menționa că organizaţiile în care angajamentul este ridicat, absenteismul şi fluctuaţia de personal scad, în timp ce productivitatea, creativitatea angajaţilor şi satisfacţia clienţilor cresc semnificativ. Când angajaţii sunt implicaţi, ei muncesc cu un randament mai mare şi manifestă mândrie faţă de locul lor de muncă şi faţă de compania din care fac parte. În schimb, într-o organizaţie

cu un nivel redus de angajament, angajaţii pot accepta şi susţine în mod formal deciziile, însă în practică le pot ignora, fără a manifesta interes faţă de atingerea obiectivelor echipei sau ale companiei în ansamblu. Lipsa unui angajament organizaţional ridicat generează dorinţa angajatului de a părăsi locul de muncă. Chiar şi atunci când această opţiune nu este concretizată, individul se detaşează emoţional şi mental de obiectivele şi interesele organizaţiei. (Lok, P., Crawford, J., 2004)

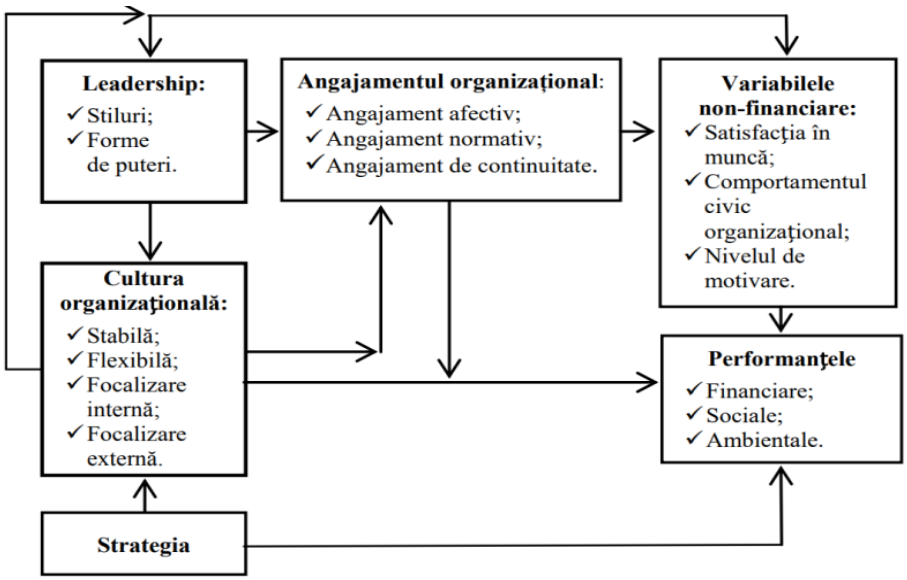


Figura 2. Relaţia dintre cultura organizaţională, angajamentul organizaţional şi performanţele organizaţiei.

Sursa: *adaptată după Xiaoming, C., Junchen, X. A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance. În: International Journal of Business Administration. 2012, nr. 3(2), p.37. ISSN 1923-4007.*

Becker susţine că angajamentul organizaţional reprezintă acea disponibilitate a individului de a se implica, în mod consistent şi continuu, în activităţile organizaţiei. Porter et al. reprezentă acest concept ca „puterea cu care un individ se identifică şi se implică într-o organizaţie anume" şi este caracterizat de trei factori: „credinţa în şi acceptarea obiectivelor şi valorilor organizaţiei; disponibilitatea de a depune efort; dorinţă puternică de a rămâne membru al organizaţiei". (Prodan, A., Aruştei, C., 2015)

Meyer şi Allen deosebesc trei tipuri de angajament organizaţional: afectiv, normativ şi de continuitate.

- *Angajamentul afectiv* reflectă legătura emoţională a angajaţilor faţă de organizaţie şi se concretizează printr-o implicare activă în activităţile companiei, identificarea cu organizaţia şi experimentarea satisfacţiei generate de apartenenţa la aceasta.
- *Angajamentul normativ* se dezvoltă pe baza sentimentului de responsabilitate şi loialitate faţă de organizaţie. Pornind de la propriul sistem de valori şi credinţe, angajatul simte o obligaţie morală de a rămâne în cadrul companiei. Angajamentul normativ creşte atunci când organizaţia investeşte în avans în angajaţi, prin traininguri, finanţarea studiilor sau alte beneficii similare. Gradul în care organizaţia depăşeşte aşteptările angajaţilor influenţează direct sentimentul de obligaţie, însă acesta persistă doar până când angajatul consideră că a „rambursat" investiţiile făcute de companie.
- *Angajamentul de continuitate* se dezvoltă pe baza percepţiei costurilor asociate părăsirii organizaţiei. Pe parcursul activităţii în cadrul companiei, angajatul investeşte timp, efort şi dezvoltă anumite abilităţi, a căror valoare scade dacă acesta pleacă, deoarece nu sunt transferabile către o altă organizaţie. Astfel, persoana rămâne angajată în principal din lipsa unei alternative profesionale adecvate.

Prodan şi Aruştei susţin că angajamentul afectiv contribuie cel mai mult la performanţa organizaţională. Totuşi, pentru fiecare angajat, şi celelalte forme de angajament au relevanţă, însă la un nivel mai redus. (Prodan, A., Aruştei, C., 2015)

CONCLUZII

Angajamentul asumat acționează ca un mediator între cultura organizațională și performanțele organizației, deoarece angajații lucrează mai bine, sunt mai motivați și mai productivi, ceea ce duce la performanțe mai bune ale organizației. Cultura organizațională influențează direct gradul de angajament al angajaților, iar un angajament puternic, susținut de cultura potrivită, se traduce prin rezultate mai bune, inovație și retenție a talentelor.

Rolul angajamentului în medierea dintre cultură și performanță:

- *Cultura influențează angajamentul*: O cultură organizațională pozitivă, care promovează valori clare, recunoaștere, dezvoltare și un mediu de lucru incluziv, stimulează un nivel ridicat de angajament al angajaților.
- *Angajații generează performanță*: Când angajații sunt implicați emoțional și intelectual, sunt mai predispuși să depună eforturi suplimentare, să fie proactivi, să inoveze și să fie mai orientați către client. Aceste comportamente se traduc direct în performanțe organizaționale mai bune, cum ar fi o creștere a profitabilității, a productivității și a satisfacției clienților.
- *Angajamentul susține performanța:* Un angajament ridicat ajută organizațiile să-și atingă obiectivele strategice. Angajații angajați sunt mai reziliențiîn fața schimbării și mai dornici să colaboreze pentru a depăși provocările.

REFERINȚE

1. ADLER, N. International dimensions of Organizational Behavior, McGraw Hill, Boston, 1986, citat de CRIVEANU M. The impact of corporate culture on the effectiveness of companies. În: Analele Universităţii "Constantin Brâncuşi" din Târgu Jiu, Seria Economie. 2015, nr. 05, p. 76. ISSN 2344-3685
2. ABBETT, L., COLDHAM, A., WHISNANT, R. Organizational Culture and the success of corporate sustainability initiatives: An empirical analysis using the Competing Values Framework [online]. University of Michigan. 2010. 68 p. https://backend.production.deepblue-documents.lib.umich.edu/server/api/core/bitstreams/377ae1d1-c401-4f84-b761-486774081590/content
3. BELIAS, D., KOUSTELIOS, A. Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. În: International Review of Management and Marketing [online]. 2014, vol. 4, nr. 2, pp.132-149 ISSN: 2146-4405. https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/746/pdf
4. COVACI, M. Cultura organizaţională în contextul globalizării. In: Sfera Politicii. 2014, nr. 4-5 (180-181), pp. 75-81. ISSN: 1221-6720
5. DUMITRESCU, B. Cultura organizaţională – între teoriile de conţinut şi procesuale, factori şi tipologii. In: Psihologia Online [online]. 2012, 35 p. https://www.psihologiaonline.ro/download/art/A100_Cultura_organizationala.pdf
6. GĂNESCU, C., Cultura organizaţională şi competitivitatea. Bucureşti: Editura Universitară. 2011, 147 p. ISBN 978-606- 591-321-9
7. GORDON, G., DITOMASO, N. Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. In: Journal of Management Studies [online]. 1992, nr. 29(6), pp. 783 – 798. ISSN 1467-6486., p.794. https://ideas.repec.org/a/bla/jomstd/v29y1992i6p783-798.html?utm_source=chatgpt.com
8. HOFSTEDE, G. Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage Publications, 1982. 327 p. ISBN 978-080-3913-066
9. HOMBURG, C., PFLESSER, C. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. In: Journal of Marketing Research [online]. 2000, vol. 37, nr. 4, pp. 449-462. ISSN 0022-2437. https://madoc.bib.uni-mannheim.de/42516/1/W036_A%20Multiple%20Layer%20Model%20of%20Market.pdf
10. ILIEŞ L., GAVREA C. The link between organizational culture and corporate performance – an overview. In: Analele Universităţii din Oradea. Ştiinţe Economice, 2008, vol. XVII, pp. 316-321. ISSN 1222-569X

11. KOTTER, JOHN P.;HESKETT, JAMES L. Corporate Culture and Performance. Old Tappan, New Jersey, U.S.A.: Free Pr, Old Tappan, New Jersey, U.S.A. 1992, Pages 224 ISBN 9780029184677 / 0029184673
12. LADELSKY, L. Cauzele şi condiţiile care influenţează intenţiile de plecare voluntară ale angajaţilor: O abordare de marketing intern – Cazul angajaţilor din companiile Hi-Tech din Israel. Autoref. tezei de dr. şt. economice. România, 2014. 41 p.
13. LOK, P., CRAWFORD, J. The effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross National Comparison. In: Journal of Management Development. 2004, nr. 23 (4), pp 321- 338.
14. LIM, B. Examining the organizational culture and organizational performance link. In: Leadership şi Organization Development Journal [online], 1995, vol. 16, issue: 5, pp.16- 199 21. ISSN:0143-7739, p.16. https://search.worldcat.org/en/title/4650715688
15. MAYO, E., The social problems of an industrial civilization Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. 1945.
16. MATEESCU V. Cultura organizaţională: aspecte teoretice şi metodologice. Cluj-Napoca: Editura Fundaţiei pentru Studii Europene, 2009. ISBN 978-606-526-040-5
17. MARTINS, E., MARTINS, N. An organisational culture model to promote creativity and innovation. In: Journal of Industrial Psychology [online]. 2002, 28 (4), pp.58-65. ISSN: 2071-0763. https://pdfs.semanticscholar.org/e09b/1cb5faea0fd6017ea132265fec4d96f8f34e.pdf?utm_source=chatgpt.com
18. O'REILLY, C. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. In: California Management Review [online]. 1989, 31/4, pp. 9-25. ISSN: 00081256. https://doi.org/10.2307/41166580. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166580
19. OVIDIU-ILIUŢĂ, D. The link between organizational culture and performance management practices: a case of IT companies from Romania. In: The annals of the university of Oradea. Economic sciences. 2014, vol. XXIII, partea 1, pp.1156-1163. ISSN 1222-569X, p. 1156. https://anale.steconomiceuoradea.ro/volume/2014/n1/128.pdf?utm_source=chatgpt.com
20. PRODAN, A., ARUŞTEI, C. Managementul resurselor umane [online]. Iaşi. 2015. https://www.scribd.com/document/343610416/Managmentul-Resurselor-Umane
21. Robbins, S., Coulter, M. Management, 11th ed., Pearson Education. 2012. p.53. ISBN 978-0-13-216384-2
22. ROGOJANU, A., BADEA, L. Cultura corporativă şi concu renţa. Analele Universităţii „Constantin Brâncuşi", Târgu Jiu, Seria Economie. 2009, Nr. 3, pp. 137-150. ISSN 2344-3685.
23. TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. Riding the Waves of Culture. Second Edition. London: Nicholas Brealey Publishing, 2000. 265 p. ISBN 1-85788-176-1
24. TANŢĂU, N. Rolul culturii organizaţionale în promovarea inovaţiilor. In: Management şi Marketing. 2006, nr. 4, pp. 13- 22. ISSN 2069-8887 p.13.
25. Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. European Journal of Marketing, 35(3/4), pp. 353-367. ISSN 0309-0566 (http://dx.doi.org/10.1108/03090560110382066)
26. XIAOMING, C., JUNCHEN, X. Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance. În: International Journal of Business Administration. 2012, nr. 3(2), pp. 29-37. ISSN 1923-4007
27. YU-JE, L., CHING-LIN, H. The Relationships between Balanced Scorecard, Intellectual Capital, Organizational Commitment and Organizational Performance: Verifying a 'Mediated Moderation' Model. In: American Journal of Business and Management. 2012, vol. 1, nr. 3, pp. 140-153.