# IMPACTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE.

**Valentina POSTOLACHI, dr, în econ, conf. univ.**
*Universitatea de Stat din Moldova*
**Orcid ID: 0000-0002-1977-647X**
**Alexandru SCUTARU, conf. univ. dr.**
*Universitatea de Stat din Moldova*
**Orcid ID:0000-0002-8113-0784**

**CZU: 005.73:331.53**
***DOI: 10.5281/zenodo.6670284***

***Abstract***
*Organizational culture expresses the degree of adherence of employees to the values and objectives of the company and explains the differences in productivity. The stronger the employee adherence, the more ambitious the organization's goals are. Some researchers propose the use of the new type of culture through a process of accommodation, which involves meeting the higher needs of individuals (recognition, professional fulfillment), the fulfillment of the individual in his personal work environment by combining these with the family and social environment, sticking to the culture and spirit of the company and, as a result, his full realization in the organization. This means: personal involvement in the development of the company, in setting its goals, in improving personal results.*

***Key words:*** *organizational culture, impact, influencing factors, characteristics, dimensions.*

Cultura organizațională constă într-un mod determinat de gândire și manifestare a sentimentelor care se obține şi se transmite prin simboluri, ca elemente distinctive reprezentative ale grupurilor de oameni, incluzând exprimarea lor prin fapte.

Caracteristicile culturii organizaționale sunt: accentul care se pune pe grup sau pe individ, orientarea către oameni, atenția către detalii, toleranța riscului şi inovația, ceea ce reprezintă gradul de acceptare a comportamentului inovativ, agresiv şi riscant al angajaților, orientarea pe scopuri sau pe mijloace și stabilitatea

Cultura organizațională exprimă gradul de adeziune al angajaților la valorile și obiectivele firmei și explică diferențele de productivitate. Cu cât adeziunea angajaților este mai accentuată, cu atât obiectivele organizației sunt mai ambițioase. Unii cercetători propun folosirea noului tip de cultură printr-un proces de acomodare, care presupune satisfacerea nevoilor superioare ale indivizilor (recunoaștere, împlinire profesională), împlinirea deplină a individului în mediul personal de muncă și combinarea acestui mediu cu cel familial și social, aderarea individului la cultura și spiritul firmei, realizarea sa deplină în organizație. Aceasta înseamnă: implicarea personală în dezvoltarea firmei, în stabilirea obiectivelor, în îmbunătățirea rezultatelor personale**.**

Conform cercetătorilor Kroeber şi Kluckhohn: cultura organizațională este “Cultura firmei care constă într-un mod determinat de gândire, de manifestare a sentimentelor şi de reacţie, care se obţine şi se transmite prin simboluri, ca elemente distinctive reprezentative ale grupurilor de oameni, incluzând exprimarea lor prin fapte; elementul esenţial al culturii constă în idei tradiţionale şi în valorile ataşate acestora.”

Denumirea simplificată a culturii firmei, este definită ca fiind “modul în care se fac lucrurile pe aici”, ceea ce este tipic organizaţiei: atitudini, obiceiuri, mod de formare şi acceptare a comportamentului aşteptat.

**Caracteristicile culturii organizationale sunt:**

- Direcția către oameni - concentrarea managerilor pe sarcini sau pe oameni, măsura în care managerii iau în considerare consecinţele şi influenţele deciziilor asupra oamenilor;

- Accentul care este pus pe grup sau pe individ - modul în care activităţile sunt organizate în jurul unor persoane sau al unor grupuri;
- Atenţia la detalii - măsura în care se aşteaptă de la subordonaţi precizie și analiză;
- Toleranţa riscului şi inovaţia – felul în care este acceptat comportamentul inovativ şi riscant al angajaţilor;
- Orientarea pe scopuri sau pe mijloace - măsura în care managerii sunt concentrați pe rezultate sau pe tehnicile necesare pentru a obţine rezultatele date;
- Agresivitatea - felul în care angajaţii sunt agresivi şi competitivi în abordare și dispuși către colaborare;

**Factorii de influenţă a comportamentului organizaţional**

Comportamentul organizational este studiat prin trei nivele: comportament individual, comportament la nivel de grup şi comportament la nivel de organizaţie.

Comportamentul indivizilor este format din următorii factori: motivație, atribuții, concepte valori, personalităţi.

Din punctul de vedere al comportamentului organizaţional grupul este o entitate alcătuită din două sau mai multe persoane, care interacţionează pentru atingerea unui scop comun. Fiecare dintre indivizi se află într-o dublă postură: poate fi creator de grupuri sau schimbat de către grupuri. Elementele unui comportament de grup sunt: mărimea grupului, normele, mediul, natura sarcinii, rolurile individuale, motivaţia membrilor, felul conducerii.

Indivizii şi grupurile interacţionează în cadrul structurii organizaţiei.Dar nu se poate spune că comportamentul organizaţional reprezintă simpla sumă a comportamentelor membrilor grupurilor din care sunt alcătuite. Comportamentul este influenţat de structura companiei, de stilurile de leadership, tehnologii, procesele organizaţionale care sunt direcţionate, planificate şi controlate.

În acest context**,** personalul este resursa organizaţiei care prin capacitățile sale reuşeşte să îndeplinească misiunea, scopul şi strategiile acesteia. Astfel, capacitatea organizaţiei de a genera un comportament organizaţional orientat spre performanţă îi va asigura avantajul competitiv.

Gary Johns în lucrarea sa „Comportament organizaţional” menţionează că organizaţiile sunt invenţii sociale destinate realizării unor scopuri comune prin efort de grup.

Organizaţiile sunt grupuri mari de oameni între care există relaţii sociale şi psihologice. Interacţiunile şi interdependenţele dintre oameni, dintre grupuri şi chiar dintre organizaţii sunt centrate pe realizarea scopurilor comune.

Max Weber, profesor la Universitatea din Berlin, este vestit prin teoria sa asupra relaţiilor de autoritate, care l-a condus la caracterizarea organizaţiilor în funcţie de relaţiile de autoritate. Weber a împărțit modelele de entități în funcție de felul în care autoritatea este recunoscută. Cele trei tipuri pe care le-a numit sunt: „tradiţional” „charismatic” şi „raţional-legal”, fiecare fiind caracterizat printr-o structură organizaţională specifică.

Bazele organizării şi autorităţii în organizaţiile de tip tradiţional sunt reprezentate de precedente şi de obiceiuri. Conducătorii într-un astfel de sistem posedă autoritate în virtutea faptului că sunt moştenitori, iar măsura autorităţii lor este dată de obiceiuri. Când charisma intră în tradiţie prin transmiterea ereditară, ea devine o parte a rolului de conducător în loc să rămână o parte a personalităţii fondatorului. Selecţia şi angajarea se bazează mai degrabă pe înrudire decât pe calificarea profesională.

Weber consideră sistemul de autoritate rational-legal ca fiind o forma organizatorică dominantă a societăţii moderne. Sistemul este denumit intelectual, deoarece metodele conduc la obţinerea unor obiective clare şi specifice. Autoritatea se exercită printr-un sistem de reguli şi proceduri, prin postul pe care o persoană îl ocupă la un moment dat. Weber mărturisește că organizarea birocratică este cea mai eficientă formă de organizare posibilă. Motivul eficienţei birocraţiei constă în forma sa de organizare. În asemenea organizaţii, există o serie de

funcţionari ale căror roluri sunt stabilite printr-o definire în scris a autorităţii pe care o au. Aceste posturi sunt aranjate într-o ierarhie, fiecare treaptă succesivă cuprinzându-le pe toate celelalte.

Dicţionarul „Petit Robert” defineşte termenul organizaţie ca asociaţie care îşi propune scopuri determinate. De aici reiese faptul că organizaţiile au drept caracteristică esenţială prezenţa coordonată a oamenilor.

**Componentele de bază în cazul organizaţiilor de muncă:**

- Sunt intelectuali;
- Au întotdeauna un scop şi o raţiune de a fi;
- Îşi determină propriul sistem de valori sau propria cultură.
- Sunt alcătuite din oameni;
- Aplică tehnologie;
- Comportă un anumit grad de structurare;
- Operează într-un mediu extern;

Organizaţiile sunt alcătuite din grupuri de oameni care muncesc împreună. În interiorul grupurilor au loc interacţiuni, iar gradul de formalizare a acestor procese variază în funcţie de contextul organizaţional. Pentru a înţelege şi a influenţa comportamentul organizaţional, este necesară analiza proceselor care au loc în interiorul grupurilor, ideologia grupului, coeziunea grupului şi factorii ce determină eficacitatea grupului.

Comportamentul organizaţional se referă la atitudinile şi comportamentele persoanelor şi grupurilor în organizaţii. Domeniul comportamentului organizational este bazat pe înţelegerea oamenilor şi conducerea lor pentru a munci eficace. Oamenii constituie cea mai importantă resursă a unei organizaţii, deoarece gestionează celelalte resursele fizice și financiare ale organizaţiei, asigurând eficienţa sau ineficienţa ei.

Scopul tuturor organizațiilor este supravieţuirea şi adaptarea la schimbări. Pentru aceasta, oamenii trebuie să fie motivaţi pentru a rămâne în organizaţii să-şi îndeplinească munca de bază, prezentând încredere în ceea ce face , să fie inventive și flexibili.

Din punct de vedere psihologic, comportamentul organizaţional reprezintă un întreg a reacţiilor adaptive ale individului sau grupului. Aceste reacţii şi manifestări sunt fie direct observabile, fie indirect inferate. În ambele cazuri, ele pot fi influenţate şi administrate.

Comportamentul organizaţional se particularizează în mediile organizaţionale în funcţie de diferitele tipuri de activităţi în care este implicat o persoană sau un grup. Astfel,există comportamente de conducere, decizionale şi participaţionale. De asemenea, particularizarea comportamentului organizaţional are loc şi în funcţie de interrelaţiile în care sunt implicate indivizii sau grupurile. Comportamentul organizaţional se deosebește prin finalitatea lui, care poate fi adaptivă sau dezadaptivă, de susţinere şi promovare a noului .

Gary Johns consideră că, psihologia organizaţional-managerială are trei sarcini în raport cu comportamentul organizational:

1. Explicarea lui: stabilirea cauzelor şi a condiţiilor de producere sau reproducere , a regularităţii sau a iregularităţii lui;
2. Anticiparea lui: cu cât comportamentul organizaţional este mai repede cu atât organizaţia va fi mai eficientă;
3. Conducerea sau dirijarea lui în vederea finalizării corespunzătoare. Realizarea primelor două sarcini implică analiza, în timp ce ultima presupune acţiunea, intervenţia directă a psihologului.

Aprecierea performanţei angajatului trebuie să fie în legătură directă cu comportamentul lui în cadrul organizaţiei. Fiecare persoană este unică şi experienţele de viaţă accentuează diferenţele dintre oameni. Aceasta poate însemna că managerii pot obţine cele mai bune succese de la angajaţi prin tratarea lor în mod individual.

Comportamentul reprezintă un tot întreg a modalităţilor de reacţie a unui individ la factorii de influenţă din mediul înconjurător. Comportamentul unui manager faţă de conlucrători şi subordonaţi este determinat de sarcini și obiective, de profilul professional si psihic și de modul în care desfășoară activitatea.

Comportamentul unui manager, în dependenţă de stilul său managerial, poate influenţa pozitiv sau negativ asupra colectivului său. Managerii sunt persoane bine pregătite din punct de vedere profesional, care ştiu să dirijeze și să coordoneze activitatea membrilor organizaţiei spre atingerea scopurilor stabilite. Managerii de succes sunt capabili să dezvolte un sistem eficace în relaţiile cu subordonaţii prin intermediul cărora să se constituie un climat de muncă deschis performanţelor. Ei trebuie să-şi formeze un comportament care să influenţeze comportamentul subalternilor şi să-i orienteze spre obţinerea de rezultate.

Intensificarea activităţilor de pregătire a resurselor umane din organizații se resimte foarte mult la etapa actuală, când are loc un proces de recalificare şi angajare de personal, dar care a profesat meseria de bază în alte ramuri ale economiei naţionale sau angajează tineri fără o pregătire practică.

Personalitatea constituie un set relativ de caracteristici psihologice care influenţează psihologia umană.

Psihosociologul american Chris Argyris şi-a dedicat activitatea sa studiului dezvoltării personalităţii a indivizilor în interiorul organizaţiilor şi mecanismelor de apărare pe care managerii le folosesc, pentru a rezista la schimbări. Din punctul său de vedere, fiecare persoană are un potenţial care poate să fie dezvoltat de către organizaţia şi grupul în care el lucrează.Argyris în argumentarea sa afirmă că pentru a dezvolta potențialul unei persoane organizația trebuie sa aibă un beneficiu, dar conducătorii și chiar colegii nu au încredere personală pentru a permite dezvoltarea. Anume ei pot să pună mecanisme de apărare pentru a garanta controlul lor asupra celorlalţi.

Argyris analizează modalitatea cu care organizaţia clarifică problema menţinerii unui status quo. Cea mai bună metodă care poate fi folosită pentru a pune capăt atitudinilor de apărare, spune Argyris, este „de a proceda încet şi cu repetări”. Ca organizaţia să înveţe o lecţie din fiecare experienţă în aşa fel încât lecţia următoare să fie mai rentabilă. De-a lungul anilor, psihologii au descoperit că sunt **cinci** dimensiuni de bază care descriu personalitatea.

Dimensiunile sunt:

1. **Extraversiunea** – reprezintă înclinația psihologică specială către lucrurile exterioare, din afara eului propriu și adaptarea la ambianța socială.
2. **Stabilitatea emoţională** – are o structură nivelară, formată din componente emoţionale, volitive, intelectuale şi motivaţionale, care interacţionează între ele. Este o caracteristică funcţională, dinamică şi integrativă a personalităţii, care contribuie la menţinerea productivităţii muncii în condiţii stresante.
3. **Gradul de agreare** – modul în care o persoană este prietenoasă, grijulie şi abordabilă.
4. **Conştiinciozitate** – gradul în care o persoană este conștiincioasă, serioasă, responsabilă şi orientată spre realizări.
5. **Deschiderea la ceva nou** – felul în care o persoană gândeşte flexibil şi este deschis la idei noi, oamenii mai receptivi tind spre creativitate şi inovare.

**Atitudinile** reprezintă inclinări emoţionale stabile în vederea unui răspuns constant la o persoană sau un obiect. Ele implică emoţii dirijate spre ţinte specifice. Atitudinile sunt modele de sentimente, de credinţe şi de tendinţe comportamentale, suscitate de persoane, de grupuri, de idei sau de obiecte precise. Atitudinile sunt compuse din componente afective, cognitive şi comportamentale. Relaţia care există între atitudini şi comportament nu este permanent clară. Ea poate fi clarificată numai atunci dacă obţinem o anumită cunoaştere a intenţiilor

manifestate de o persoană referitor la conduit pe care el şi-o propune să o adopte în materie de atitudini şi norme.

**Satisfacţia profesională –** un şir întreg de atitudini generale pe care o persoană le demonstrează faţă de lucrul său. Din punct de vedere psihologic, atitudinea este o modalitate constantă de raportare a individului sau a grupului faţă de propria persoană sau de anumite aspecte ale vieţii sociale. Cunoaşterea atitudinii unui manager prezintă un interes aparte, pentru că prin ea se conturează comportamentul acestuia. Ca urmare, un bun manager, atunci când se află în faţa unei probleme dificile, trebuie să o simplifice până ajunge la esenţa sa. Încercarea unor manageri de a rezolva problemele ce nu se află în sfera lor de atribuţii, amplificarea şi complicarea rezolvării celor proprii sunt doar câţiva factori de influenţă negativă în activitatea acestora.

**Motivaţia** – este un imbold care îi provoacă pe oameni să acţioneze . Este un instrument menit să creeze şi să menţină un mediu ambiant avantajos pentru performanţele unei întreprinderi, pentru desfăşurarea unei activități comune pentru realizarea sarcinilor. Motivaţia influenţează considerabil, nu numai atingerea obiectivelor întreprinderii, dar şi în planul consolidării comportamentului pozitiv al componenţilor întreprinderii, făcând să crească disponibilitatea şi ataşamentul lor faţă de aceasta.

Motivaţia este o stare energizatoare şi direcţionată în acelaşi timp. Ea reprezintă ansamblul stărilor de necesitate care se cer satisfăcute şi care îl împing, îl instigă şi îl determină pe individ să şi le satisfacă.

Motivaţia, prin conţinutul şi prin formele sale, se adresează satisfacerii multiplelor necesităţi specifice unei persoane. Forma sa de bază rămâne cea materială.

Motivaţia materială are drept element de bază, salariul. Salariul trebuie să fie corelat cu rezultatele muncii depuse şi cu condiţiile în care aceasta se desfăşoară.

Motivaţia determină gradul de satisfacţie sau insatisfacţie în muncă, de aceea, cei care exercită managementul unei entități trebuie să-i acorde atenţie, ca să fie benefice pentru organizație .

Oamenii reprezintă factorul conştient care acţionează pentru un scop propus. Orientarea spre oameni îi consideră pe aceştia ca forţă creatoare şi esenţială de producţie şi, ca urmare, operează prin intermediul oamenilor şi pentru satisfacerea necesităţilor social-umane din întreprinderi.

Managerii trebuie să cunoască trăsăturile oamenilor cu care activează, pentru a crea împreună cu ei un climat favorabil de creativitate, muncă, echipă. Eficienţa activităţii educaţionale a managerului este influențată de factori psihosociopedagogici, bazat pe respect și încredere care să asigure implicarea oamenilor în activităţile cotidiene.

Important este felul în care liderii reușesc să transmită propria viziune potenţialilor susţinători. Aceştia interpretează printr-o serie de procese individuale şi de grup evenimentele organizaţionale şi, pe această bază, ei decid ce modele comportamentale vor adopta în viitor.

Leadership-ul are loc atunci când anumite persoane exercită influenţă asupra atingerii scopurilor de către alţii într-un context organizaţional.

Ovidiu Nicolescu şi Ion Verboncu în lucrarea „Management” desting prin termenul de leadership „capacitatea unui lider, a unui cadru de conducere, de a determina un grup de persoane să conlucreze cu acesta în realizarea unui obiectiv pe baza puternicei lor implicări afective şi operaţionale”. După părerea noastră, leadership-ul este folosirea unei influenţe fără a se teme de a dirija şi a coordona sarcinile membrilor unui grup organizat cu scopul îndeplinirii obiectivelor şi totalitatea calităţilor şi elementelor atribuite acelor persoane care exercită cu succes această influenţă.

Leadership-ul este ansamblul activităţilor şi a comunicărilor prin care o persoană exercită o influenţă asupra comportamentului membrilor unui grup în sensul unor sarcini pentru a realiza obiective comune.

Majoritatea definiţiilor cu privire la leadership includ cel puţin următoarele **patru** funcţii:

1. Managementul procesului- definirea regulilor şi procedurilor;
2. Caracterizarea sarcinii- rezolvarea lucrurilor ce trebuie făcute;
3. Managementul limitei- reprezentarea grupului din afară, atât spre exterior,cât şi spre interior;
4. Dezvoltarea grupului- mobilizarea tuturor resurselor în cadrul grupului.

În toate organizaţiile există manageri formali fiind aleşi de organizaţie care ocupă posturi ierarhice determinate şi lideri informali care nu dispun de nici o putere organizational dar care au un rol important.

Direcţiei generale îi revine sarcina de a canaliza participarea acestora din urmă pentru a asigura coeziunea grupului. Organizaţiile care marginalizează liderii informali pot să fie confruntaţi cu o adevărată contraputere care divizează ansamblul de personal şi destabilizează politica generală a întreprinderii.

Pentru a asigura o dezvoltare corespunzătoare, este necesar să existe ocupații intense privind dezvoltarea resurselor umane disponibile. Liderii trebuie să aibă o viziune clară asupra importanţei indivizilor în procesele economice, să adopte decizii importante care să asigure utilizarea cât mai completă a performanţelor personalului.

Investigaţiile de psihologia muncii demonstrează că managementul orientat spre producţie, cu nesocotirea oamenilor care o desfăşoară este inferior nu numai social, dar şi economic,unui management orientat spre oamenii care produc şi numai prin intermediul acestora, spre producţia propriu-zisă.

O entitate se dezvoltă atunci când liderii reuşesc să-şi transmită valorile care sunt acceptate de ceilalți salariați. Este important ca relațiile dintre lideri şi salariați să fie bazate pe încredere.

Influenţa liderilor se face simţită asupra culturii manageriale, care păstrează şi transmite ca pe o moştenire culturală, atitudini şi comportamente, considerate a fi corecte din punct de vedere etic. În acest sens, este recomandabil ca liderii să aibă o capacitate de empatie cu ceilalți ca să fie înțeles. Sursa importantă a capacităţii liderului, o constituie propria sa bază culturală, sistemul de valori, atitudini şi comportamente .

Orice întreprindere trebuie să funcţioneze conform condițiilor prestabilite pentru a-şi atinge obiectivele sale. Sistemul decizional este caracterizat prin decizii de corecţie, dezvoltare, cu scopul de a introduce metode noi, beneficiind de oportunităţi ca: dezvoltarea economiei, creșterea cererii.

Sistemul decizional include următoarele componente: decidenţii, statutul fiecărui decident, autoritatea şi responsabilitatea sa, ansamblul deciziilor.

Decizia, în calitatea sa de componentă principală a sistemului decizional şi de esenţă a managementului unei întreprinderi, presupune o opţiune pentru o acţiune. Este o alegere conştientă, bazată pe judecăţi de valoare şi pe metode de selectare, care emană din diferite domenii.

Calitatea unei decizii este atestată de rezultatele generate, care sunt intensificate sau diminuate de influenţele favorabile sau nefavorabile venite din mediul ambiant.

Luarea unor decizii de grup asigură o mai bună fundamentare a lor prin obţinerea unui plus de informaţii, mai multor raţionamente şi cunoaşterea diferitor aspecte cu privire la problemele în cauză. Cei care sunt chemaţi la luarea deciziilor trebuie să înţeleagă acest lucru ca o recunoaştere a valorii lor profesionale, ca un element de motivaţie, care ţine de realizarea de sine, de a fi utili şi importanţi. Pe această bază apare comportamentul corespunzător şi creşte ataşamentul personalului faţă de întreprindere.

Gary Johns consideră că „procesul decizional” este procesul prin care se dezvoltă angajarea față de un anume curs al acțiunii. Alternativ, poate fi văzut ca un process de

rezolvare a problemelor. O problemă există atunci când este perceput un hiatus între starea de lucruri existentă şi cea dorită.

Procesul decizional raţional cuprinde : dezvoltarea soluţiilor alternative , identificarea problemei, căutarea informaţiilor, evaluarea alternativelor, implementarea şi evaluarea continuă a alternativei implementate. Decidentul imaginar, perfect raţional, are acces liber şi gratuit la toate informaţiile relevante, le poate procesa cu acurateţe şi are un singur obiectiv final – maximizarea câştigului economic. Decidenţii din realitate trebuie să accepte raţionalitatea limitată.

De cele mai multe ori grupurile pot lua decizii mai bune, datorită capacităţii sale potenţiale și a evalua mai multe idei.

Membrii grupului sunt mai dispuşi să accepte o decizie în care au fost ei înşişi implicaţi. Trebuie luat în consideraţie faptul că folosirea grupurilor ia mult timp şi poate genera conflicte.

De asemenea, grupurile pot lua decizii care sunt mai riscante sau mai conservatoare decât cele ale indivizilor.

Decizia este iniţiată în contextul apariţiei unei probleme decizionale, determinată de influenţele exercitate de diverşi factori. Aceşti factori ţin, îndeosebi, de aspectele de natură socială, care caracterizează întreprinderea în care decidentul îşi desfăşoară activitatea: climatul relaţional, tradiţii, perceperea realităţii de către componenţii săi, punctele lor de vedere faţă de diferite procese şi fenomenele apărute în funcţionarea ei, disponibilitatea „actorilor” faţă de întreprindere, redată prin buna voinţă de a o servi etc.

Decizia se iniţiază şi se aplică, de asemenea, în relaţiile cu mediul ambiant în care funcţionează întreprinderea. Acesta include şi sistemul sociologic, în care se manifestă: tradiţii, valori culturale diverse, care influenţează „cultura întreprinderii”, opinia publică, comportamentele etc.

Existenţei unei culturi a întreprinderii, aflată sub influenţa culturii naţionale, care include valori ce-i sunt specifice, dar şi reguli de comportamente, uzanţe şi interdicţii, presupune observarea gradului în care decizia se află în consonanţă cu acestea.

**Comportament organizaţional**

Comportamentul organizaţional se referă la studiul comportamentului indivizilor în cadrul organizațiilor, analiza, dezvoltarea structurilor şi procesul de implementare a schimbării grupurilor. Scopul studierii comportamentului organizaţional este de a previziona şi/sau controla comportamentul individual şi de grup pentru a contribui la atingerea scopurilor manageriale.

În etapa actuală de evoluţie economică, asigurarea competitivităţii factorului uman al organizaţiilor devine tot mai important. Gestiunea eficientă a resurselor umane nu se poate realiza fără a înţelege, previziona şi conduce comportamentul salariaţilor în cadrul organizaţiei. Astfel comportamentul organizaţional devine o direcţie importantă de cercetare în managementul organizaţiilor.

Studiile comportamentului organizaţional se realizează la trei nivele: comportament individual, comportament la nivel de grup şi la nivel de organizaţie. Comportamentul indivizilor se formează în urma influenţei următorilor factori: valori, personalităţi şi atitudini, percepţii şi atribuţii, competenţe şi învăţate, motivaţie. Din perspectiva comportamentului organizaţional grupul este o entitate alcătuită din doi sau mai mulţi indivizi, care interacţionează în vederea atingerii unui ţel comun. Variabilele de care depinde comportamentul de grup sunt: mărimea grupului, natura sarcinii, mediul, rolurile individuale, normele, motivaţia membrilor, gradul de coeziune şi felul conducerii. Indivizii şi grupurile interacţionează în cadrul structurii organizaţiei. Comportamentul este influenţat de structura organizaţiei, de tehnologie, stilurile de leadership şi sistemul de management prin care procesele organizaţionale sunt planificate, direcţionate şi controlate.

Personalul este resursa organizaţiei care prin cunoştinţele şi performanţa sa reuşeşte să îndeplinească scopul, misiunea şi strategiile acesteia. Numai prin efort uman pot fi transformate celelalte resurse, realizând performanţă. Astfel, capacitatea organizaţiei de a genera un comportament organizaţional orientat spre performanţă îi va asigura avantajul competitiv.

**Descrierea problemei:**

Fluctuația cronică de personal reprezintă o problemă pentru multe organizații, întreprinderi, instituții, mai ales în această perioadă. Specialiștii vorbesc despre un adevărat fenomen care implică multe costuri/pierderi și generează o mulțime de probleme atât pentru manageri, cât și pentru angajați. Atunci când există un flux continuu de angajări/disponibilizări nu se creează o atmosferă adecvată de lucru, nu se pot forma legături emoționale, iar procesul de muncă are de suferit. În astfel de situații, apar diverse conflicte sau crize organizaționale care au un impact direct asupra companiei.

De multe ori, managerii nu comunică direct cu subalternii, nu le explică problemele apărute. Atunci când se ajunge la situația când volumul de lucru existent e necesar sa fie efectuat, indiferent de resursa de muncă, apar diverse probleme și conflicte. Din cauza fluctuației de cadre din cadrul unei organizații, angajații sunt nevoiți să muncească ore suplimentare, să efectueze volumul de muncă și sarcinile colegilor care lipsesc. Unul dintre cele mai mari riscuri e ca angajatorul să-i piardă și pe acești angajați, care, într-un asemenea context, se simt nemotivați și discriminați, atunci când trebuie să muncească pentru alții, de multe ori fără a fi plătiți. Pentru că nu sunt remunerați financiar, în colectiv domină o situație de nemulțumire, tensionată, iar calitatea serviciilor și a muncii prestate lasă de dorit.

**Intervenție:**

Acțiunile angajaților, precum demisia, rezilierea contractului de muncă sau abandonul locului de munca, sunt doar câteva exemple de situații fluctuante. Cand apar astfel de acțiuni, compania este într-un proces continuu de recrutare și selecție, pentru ocuparea pozițiilor rămase vacante. Sunt recomandate acțiuni de susținere a angajaților rămași să suplinească locurile vacante și să efectueze volumul de muncă neacoperit. Printre soluții ar fi remunerarea financiară, zile libere suplimentare la concediu, stagii profesionale, diverse activități/acțiuni de susținere.

Datele unui studiu (https://psihoselect.ro/) arată că:

- **32%** dintre angajati își părăsesc locul de muncă din cauza lipsei oportunităților de avansare și promovare;
- **22%** dintre angajati decid sa plece din cauza remunerării si a beneficiilor;
- **20%** dintre angajati pleacă pentru că nu se potrivesc cu locul respectiv;
- **17%** dintre angajati părăsesc compania din cauza managementului sau a mediului de muncă.

Așadar, managerii companiilor ar trebui să țină cont de aspectele menționate în studiul respectiv, să ia în calcul avantajele/dezavantajele fluctuației de personal și să fie atenți la semnalele venite din partea angajaților.

În condițiile unei fluctuații cornice de personal, scade și performanța angajaților, apare dezinteres față de sarcinile care trebuie efectuate, din cauza unui volum mare de muncă, respectiv a lipsei specialiștilor. Sunt situații când angajatul își încetează activitatea din motive personale, dorește să se reorienteze spre alt domeniu, pentru că nu se regăsește acolo unde activează, sau atunci când e vorba de pensionarea unui angajat.

Pentru a identifica motivele plecărilor de personal trebuie folosite instrumente eficiente: discuții sincere și structurate cu angajații nemulțumiți, consultarea unui expert calificat în această problemă.

Discuțiile ajută la detensionarea situațiilor încordate în colectiv. La fel sunt necesare instrumente pentru a detecta cauzele și intențiile de plecare, astfel încât să poată fi prevenite

de cei care le cunosc. La nivel de administrație, se poate construi **harta motivelor pentru care pleacă oamenii,** pentru a înțelege care sunt factorii la care trebuie compania să reacționeze. Înțelegerea cauzelor și motivelor care generează fluctuație nu este un proces simplu.

**Concluzii:**

Este mult mai bine ca fluctuația de personal să fie prevenită, decât oprită, pentru că procesul este greu, anevoios și costisitor. Primul pas în orice demers de prevenire/diminuare/stopare a fluctuației de personal este înțelegerea cauzelor care o produc. Inacțiunea este foarte dăunătoare în astfel de situații. Echipa de conducere trebuie să identifice motivele plecării, să alcătuiască un plan, să ceară ajutor acolo unde nu are competențe, să construiască și să aprobe un buget de implementare a soluțiilor și apoi să asigure și să monitorizeze execuția acțiunilor propuse.

În urma realizării acestui obiectiv, rezultatele nu vor întârzia să apară, iar organizația nu doar își va rezolva problema, dar va constata mai multe beneficii, printre care:

- Creșterea productivității și calității muncii;
- Rezolvarea crizelor organizaționale;
- Creșterea responsabilității angajaților;
- Colaborare în realizarea sarcinilor de echipă;
- Detensionarea și îmbunătățirea situației în colectivul de muncă.

**BIBLIOGRAFIE**

1. Allport, G.W. Structura şi dezvoltarea personalităţii, Editura Didactică şi Pedagogică , Bucureşti, 580 p., 1991, ISBN: 9733011517;
2. Bărbulescu, C. Economia şi gestiunea întreprinderii. Editura Economică, Bucureşti, 416 p., 1999, ISBN: 9735902443;
3. Becker,, G. S. Comportamentul uman: O abordare economică. Editura All, Bucuresti, 334 p., 1998, ISBN: 973-571-242-3;
4. Nicolescu Ovidi Management Comparat. Uniunea Europeană Japonia şi SUA, Ediţia a II a Editura Economică, Bucureşti, 2001;
5. Russu, C. Management strategic. Bucureşti: Ed. ALL BECK, 1999. 416 p. ISBN 973-9435-238;
6. Şerbănică, C. Comportamentul etic, pilon al reputaţiei corporative. Revista Amfiteatru Economic, 23, 119-124, Bucureşti, 2008;
7. https://academiadehr.ro/
8. https://psihoselect.ro