Anuarul Universității "Petre Andrei" din Iaşi
Fascicula: **Asistență Socială, Sociologie, Psihologie**
ISSN: 2248-1079 | ISSN-L: 2248-1079
Covered in INDEX COPERNICUS, IDEEAS. REPEC, SOCIONET, ECONPAPER, CEEOL

2018, Issue 21, pages: 27-35 | doi: https://doi.org/10.18662/upasw/13

Organizational Culture and Its Impact on Employees' Behavior

[Cultura organizațională și impactul său asupra comportamentului angajaților]

Livia DURAC [1]

[1] Professor PhD, "Petre Andrei" University of Iași, ROMANIA, liviadurac@yahoo.com

Abstract: In terms of importance, culture at the workplace is the foundation of the binder of any organization, a power to which it is conscientiously and meticulously working towards employees, who carry it further. The set of norms, rules, both written and of symbolic character, beliefs, values affect the organizational entity as a whole, but also at the level of each member belonging to it. By its ubiquitous force, this dimension which characterizes, in general, any organizational structure influences - undoubtedly - the behaviour of its members, influencing their decisional capacity. From this perspective, the correlation between organizational culture and good institutional progress is the field of evidence. The article is a theoretical approach that brings to the fore the dynamics of the organization from the point of view of its culture, which resonates with the identity of such a structure. The way in which its members understand how to adapt to the specific rhythm of this permanent dynamics resonates with the goal of achieving its objectives and, at the same time, defining the organization in relation to other organizations. Addressing aspects of the impact of culture on members forces them to consider how they relate to the institution of membership, and, in turn, how it treats them. In essence, a cumulus of features that, together, give the dimension of the role of organizational culture.

Keywords: *organizational cultures; set of attitudes; influence.*

How to cite: Durac, L. (2018). Organizational Culture and Its Impact on Employees' Behavior. *Anuarul Universitatii "Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 21,* 27-35. https://doi.org/10.18662/upasw/13

1. Cultura organizaţională - încadrare teoretică

Cultura organizațională ilustrează acel cadru general ce include atât modalitatea în care se derulează întreaga activitate a organizației, dar și ansamblul de reguli în funcție de care se comportă membrii săi.

Raportat la organizație, termenul *cultură* desemnează un set de presupuneri, credințe/convingeri, valori cu rol în definirea identității în relația cu alte structuri organizatorice, dar și cu scopul de a sprijini noii membri să-şi adapteze comportamentul condiţiilor cerute de respectivul cadru organizaţional, finalitatea fiind atingerea obiectivelor. Când cultura organizațională este conformă cu nevoile și așteptările instituționale, beneficii vor avea ambele părți - angajat și angajator.

Pentru unii autori, cultura organizațională reprezintă „liantul" care ține organizația împreună, pentru alții „compasul" care trasează direcția (Tharp, 2009).

Potrivit lui Schein (1992), cultura organizațională se regăseşte în:

(1) structura *ierarhică*;

(2) nivelurile de *salarizare*, *caracteristicile* jobului;

(3) *practicile informale* (aspecte legate de ţinuta vestimentară obligatorie, poziționarea în spaţii/birouri etc.);

(4) susţinerea/promovarea *valorilor, ritualurilor* specifice organizației;

(5) *povestiri, glume, jargon*;

(6) *mediul fizic* (asigurarea condiţiilor de spaţiu, igienă, confort, armonie cromatică etc.).

Cultura unei organizații înseamnă valorile și convingerile împărtășite de membrii săi cu privire la modul de comportament considerat adecvat de către aceştia, luarea deciziilor referitoare la desfășurarea activităților organizației. La o scară mai amplă, cultura organizației modelează comportamentul indivizilor și grupurilor în organizație. Istoricul, mediul și persoanele care conduc organizația formează esența acesteia. De semnalat, în termeni de importanță, interdependența dintre conducerea *eficientă* a organizației și necesitatea înțelegerii optime, de către cei care îndeplinesc acest rol, a culturii organizaționale. De altfel, funcționarea cu succes a organizației se situează la confluența dintre componenta decizională (exercitată la nivel ierarhic superior), concepția angajaților asupra valorilor culturale și comportamentul acestora și, în ultimă instanță, acumularea de cunoștințe având la bază experiențe personale. Așadar, optimizarea perfomanței angajaților este condiționată - în mod absolut - de cultura

organizațională. În virtutea acestui atribut, cultura organizației dobândește caracter obligatoriu pentru întregul colectiv.

Esențializând, cultura unei organizații reflectă convingerile, valorile și atitudinile membrilor săi, contribuind decisiv la structurarea reglementărilor ce influențează comportamenul angajaților.

2. Setul de atitudini ca factor psihologic în structurarea culturii organizaţionale

Enunțul definitoriu cel mai des utilizat în sfera organizațională pentru termenul *atitudine* este cel apartinând lui H. Simons, anume, predispoziția de a răspunde favorabil sau nefavorabil unor persoane, obiecte, idei sau evenimente (Simons, 1976, p. 80).

Impactul atitudinii poate fi observat în organizaţii, de obicei, în special când mai multe semne indică existența unui răspuns neadecvat la o schimbare de mediu (Bolman & Deal, 1991).

Evaluarea performanței este sugestivă pentru a evidenția modul în care setul de atitudini poate influența - în bine sau în rău - buna desfăşurare a activităţii în cadrul organizației. Cele mai multe dintre organizații utilizează astfel de evaluări anual, bianual sau semestrial. Pe durata desfăşurării unor astfel de proceduri, superiorul indică subordonaţilor atât vulnerabilitățile, dar și rezultatele performante ce vor fi avute în vedere în perioada de evaluare. Succesul evaluării poate reprezenta un prilej favorabil îmbunătăţirii performanței şi creșterii nivelului de satisfacție în rândul angajaților. Intervine, aici, setul de atitudini, în sensul în care, adeseori angajații percep procedura evaluării drept un prilej pentru supervizor de a aduce reproșuri privind neajunsurile productivității, eventualele comentarii de tip apreciativ la adresa angajaților fiind oferite cu parcimonie.

În acest mod, în mentalul colectiv al membrilor organizației perioada de evaluare poate rezona cu sentimentul de insatisfacție, fiind caracterizată prin critici, mustrări, reproșuri de insificiență a performanțelor în activitate. Enunțuri de tipul: „Am moștenit această procedură și nu vom renunța la ea", „Procedăm aidoma competitorilor noștri", „Acesta este sistemul pe care l-am găsit când am fost numit manager" etc. obturează orizontul așteptărilor pozitive, subjugând un posibil curs benefic al lucrurilor pentru întreaga organizație. Se poate instala, pe acest fond, viziunea de tip tunel, tradusă prin neputința de a vedea întregul, ansamblul. Fenomenul poate avea resorturi diferite, dar un singur numitor comun, anume modul în care liderul înțelege

să abordeze activitatea în organizație, felul în care se raportează acesta la ideea de performanță.

În sistemul de gândire aparținând lui Confucius, leadershipul reprezintă acel tip de caracter virtuos care exultă, făcându-i pe cei din jur să dorească a-l urma. Liderul devine principalul responsabil de bunul mers al organizației din perspectivă etică, morală. Este mediatorul care trebuie să dispună de resursele necesare pentru a ajuta angajații să devină persoane pe care organizația se poate baza pe termen lung, de care este cu adevărat nevoie într-o piață competitivă.

O componentă importantă care implică deopotrivă cultura organizațională și calitatea leadershipului este nivelul de satisfacție al angajaților. Astfel, obiectivul principal al organizației rămâne acela de a aduce la același numitor comun valorile instituționale, cultura, sensibilitatea față de nevoile și aspirațiile angajaților. În acest sens, Hofstede apreciază că, la nivel individual, valorile și atitudinile se fundamentează pe (i) felul în care persoana se raportează la o anumită situație, respectiv atitudinea adoptată și (ii) starea de fapt cu care rezonează cel/cea în cauză, anume valorile. El a observat că nu cultura în mod particular influențează necesarmente direct atitudinile și valorile individuale, ci că, esențiale sunt *comunicarea eficientă* și *cooperarea,* în termeni de satisfacție a persoanei angajate. (Hofstede, 1998).

Hackman şi Oldham, (1976) au identificat cinci caracteristici care determină nivelul de satisfacţie al angajatului:

- identitatea sarcinii, adică măsura în care jobul constituie o parte întreagă a activității (pentru exemplificare: distincția între rolul şi atribuțiile unui patron şi cele ale unui angajat în regim *part-time* sau pe o perioadă de câteva luni);

- semnificaţia sarcinii, respectiv cât de importantă este activitatea desfăşurată pentru organizaţie, şi societate în ansamblul ei;

- autonomia, anume gradul de libertate al angajatului în a decide şi acționa cum consideră mai potrivită a-şi desfăşura activitatea;

- *feedback* (favorabil sau, după caz, nefavorabil, oricum, un răspuns);

- varietatea - este ideal ca persoana să aibă un *job* care să-i permită un grad de diversitate în activitatea prestată.

În legătură cu această din urmă caracteristică, studiile au identificat tendința subiecților care desfășoară activități monotone, (cum ar fi prestarea unei sarcini simple, rutiniere într-o linie de producţie) de a descrie *job*-ul ca nesatisfăcător (Melamed, 1995).

Un rol însemnat în evaluarea caracterului dezirabil sau, dimpotrivă, indezirabil al muncii prestate, îl au, potrivit lui Spector (1997), factorii de

personalitate. Acestora li se adaugă nivelul de inteligenţă, sănătatea mentală şi variabilele personalităţii (Staw, Bell, & Clausen, 1986). Tot ca factori responsabili de gradul de satisfacţie al persoanei în raport cu activitatea desfăşurată au fost identificaţi şi cei de provenienţă genetică, potrivit unui studiu efectuat în anul 1989 de către Arvey, Bouchard, Segal şi Abraham. Pentru o astfel de afirmaţie ce ar putea părea uşor forţată, explicaţia propusă este următoarea: unicitatea genelor individului uman condiţionează în mod absolut planul afectiv, iar de aici, modul în care fiecare dintre noi are o anumită perspectivă asupra vieţii cotidiene, şi, implicit, activităţii prestate la locul de muncă.

Un factor important prin caracterul său stimulativ în performanța angajaților este sistemul de valori al organizației care exercită o influență practică asupra productivității acestora la locul de muncă. Integrarea membrilor în procesul de dezvoltare a organizației impactează asupra obiectivelor individuale și de grup, fapt ce duce la responsabilizarea angajaților în direcția bunăstării organizației. În acest mod, este încurajat sistemul de recompense existent la nivelul organizației, membrii ajungând să lucreze cu determinarea cuvenită atingerii obiectivelor.

3. Influența culturii organizaționale asupra productivității angajaților

Pentru ca organizația să reușească atingerea obiectivelor propuse, respectiv pentru a stimula nivelul de satisfacție profesională și perfomanța angajaților este imperativă existența unei relații de interdependență între cultura organizațională și componentele menționate (satisfacție și performanță). Ramlall (2008) accentuează importanța rolului exercitat de performanța angajaților, în sensul în care succesul unei organizații depinde de creativitatea, inovația și modul în care înțelege angajatul să își asume obligațiile ce-i revin. Pe de altă parte, satisfacția profesională incumbă alți factori decât câștigul financiar propriu-zis. Altfel spus, chiar dacă importanța lor este incontesbilă, oamenii nu lucrează exclusiv pentru bani. Gradul de satisfacție se construiește pe sentimentul de împlinire dat de reușitele profesionale, completat de bucuria de a lucra în respectiva organizație, relaționarea eficientă cu ceilalți angajați și cu membrii din conducere.

Impactul pozitiv al culturii organizaționale pentru nivelul de performanță al membrilor săi, alături de gradul de motivare este unul cunoscut, evidențiat printr-o serie de studii.

În acest sens, referirea la cultura organizațională impune luarea în considerare a practicilor organizaționale ce influențează performanța angajaților, este de părere Magee (2002).

La rândul lor, Hellriegel și Slocum (2009) precizează că, în cadru organizațional, cultura poate spori performanța angajaților în condițiile în care ceea ce susține aceasta este - cu adecvare - înțeles de către membrii. Concret, prin intermediul culturii angajații dobândesc cunoștințele referitoare la trecutul organizației, asimilând, totodată, metodele de lucru curente ce îi vor orienta spre rezultatele intenționate.

În opinia lui R. L. Daft (2010), se poate afirma despre o cultură că este pozitivă dacă susține adaptarea și sporește nivelul de performanță prin motivare, modelarea comportamentelor și direcționarea către îndeplinirea celor propuse.

Acele tipuri de culturi organizaționale caracterizate prin spirit creativ și care promovează principii solide de susținere a angajaților probează efecte pozitive autentice în direcția nivelului de satisfacție profesională. La polul opus, culturile predominant - sau exclusiv - birocratice exercită o certă influență negativă asupra angajaților susțin unii autori (P. Lok și J. Crawford, 2001).

Modurile în care cultura organizațională influențează productivitatea angajaților se manifestă sub diferite forme.

În principiu, orice persoană care se angajează într-o instituție deține un set de valori, principii și convingeri personale ce pot fi sau nu în concordanță cu cele promovate de organizația angajatoare. Cel/cea în cauză are două opțiuni: se pliază, cu adecvare, pe noul noul statut, aspect tradus - în esență - prin internalizarea culturii organizaționale, *versus* abandon, respectiv tatonarea unor noi zone cu care simte că poate compatibiliza.

În calitatea sa de parte constitutivă a procesului de dezvoltare a organizației, culturii îi revine rolul de a impulsiona atașamentul membrilor față de aceasta, în sensul în care angajații devin în mod real preocupați de bunul mers al instituției de apartenență. Pe un atare fond este activat sistemul de recompense, ca urmare a evaluării pozitive din partea conducerii, spirala continuând cu sentimentul de satisfacție dat de specificul jobului, la care se poate adăuga dedicația cu care membrii organizației se implică în atingerea obiectivelor. Așadar, efecte pozitive ce decurg firesc unele din altele, având unul și același factor cogulant: cultura organizațională.

O altă modalitate prin care influența culturii se poate manifesta este cea dată de măsura în care aceasta reușește să interconecteze angajații din toate

departamentele/sectoarele organizației, conducând la coeziunea colectivului și accentuând, la nivel individual și de grup, sentimentul de apartenență. Din acesta derivă, în chip firesc, un sens al ghidării în îndeplinirea sarcinilor organizației, întreținând un anumit nivel de concentrare a angajaților asupra obiectivelor stabilite. În planul acțiunilor concrete, se poate vorbi de efecte pozitive în conduita și modul de abordare a responsabilităților de către angajați, cu potențiala finalitate de a se ajunge la rezultatul intenționat apriori momentului prestabilit. Astfel, spirala efectelor benefice pentru mersul organizației poate dobândi o nouă dimensiune, anume diminuarea situațiilor conflictuale.

Fiind, așadar, legată de practica organizațională, cultura condiționează în mod absolut performanța angajaților, observație făcută de către Hellriegel și Slocum (2009) conform cărora cultura poate îmbunătăți performanța pe scară largă. Cei doi autori argumentează afirmația precizând că angajații asimilează metodele de lucru (tradiționale și actuale deopotrivă) specifice organizației, fapt ce îi ajută să-și formeze un orizont cu privire la comportamentele și normele organizaționale viitoare acceptate.

Orientarea comportamentului membrilor organizației spre îndeplinirea obiectivelor este posibilă prin existența unei culturi solide, numai asftel conduita angajaților fiind una autentic motivantă. Iar robustețea culturii se fundamentează pe o serie de caracteristici, precum: implicarea și asumarea de riscuri, creativitatea, metodele de recompensă, flexibilitate comunicațională, preocuparea pentru îmbunătățirea serviciilor, cu rezultantă directă în satifacția segmentului clientelar.

Întrucât cultura organizațională impulsionează într-o măsură considerabilă performanța angajaților, concentrarea atenției spre eliminarea condițiilor negative care obstrucționează calitatea rezultatelor obținute de membrii devine un imperativ.

4. Concluzii

1. Organizaţia presupune o dinamică permanentă, iar din acest motiv, psihologii au investigat noi posibilităţi de a observa şi analiza această structură complexă, idee în care poziţia unanim acceptată este de a considera organizaţiile drept „culturi".

2. Cultura organizaţiei reprezintă un set de presupuneri, credinţe/convingeri, valori dezvoltate în cadrul respectiv, pe de o parte pentru definirea unei identităţi în raport cu alte organizaţii, iar pe de altă

parte pentru a ajuta noii membri să-şi adapteze comportamentul condiţiilor cerute de respectivul cadru organizaţional cu finalitatea atingerii obiectivelor.

3. Acele organizaţii care îşi tratează corespunzător angajaţii reuşesc să le inducă un sentiment de mândrie, dezvoltându-le conştiinţa apartenenţei instituţionale, totodată, coagulând unitatea angajat-angajator, care devine una consolidată şi rezistentă la proba timpului.

4. Climatul organizaţional este o reflecţie a modului în care angajaţii se simt trataţi de organizaţie (percepţia angajaţilor). Întrucât percepţia condiţionează realitatea într-o organizaţie, atitudinea angajaţilor pentru supervizor corelează cu eficienţa managerială. Ambele dimensiuni devin esenţiale pentru funcţionarea eficientă a organizaţiei, ca formă de afirmare a culturii existente.

5. La nivel macro cultura organizaţională îmbunătăţeşte productivitatea prin faptul că asigură un cadru eficient de asimilare a cunoştinţelor, stimulează competitivitatea la nivel intra şi interorganizaţional, conturează oportunităţi de dezvoltare profesională, induce şi aprofundează sentimentul de apartenenţă la organizaţie. La nivel de individ poate genera satisfacţie, conduită şi comunicare pozitive, optimism, independenţă, motivaţia de a rămâne membru al respectivei organizaţii.

Bibliografie

Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). "Job satisfaction: Environmental and genetic components." în *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.

Bolman, L., & Deal, T. (1991). "Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multisector analysis", în *Human Resource Managemen*t, 30, 509-534.

Corodeanu, D. T. (2007). *Etica în administraţia publică. Dileme etice în organizaţii şi instrumente pentru rezolvarea acestora*, Editura Tehnopress, Iaşi.

Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. South-Western Cengage Learning.

Fabbriciani, L. (2007). *Implicarea umană şi competitivitatea în afaceri*, Institutul European, Iaşi.

Hackman, R. J., & Oldham, R.G. (1976). "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory" în *Organizational Behavior and Human Performance*; 16: 250-279.

(articol disponibil în format PDF pe linkul de mai jos) http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf

Hellriegel, D., & Slocum, J. M. (2009). *Organizational Behavior* (9th Edition). Sydney: Thomson Learners.

Hofstede, G. (1998). "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts." în *Organization Studies*, 19, 477-492.

Johns, G. (1998). *Comportament organizațional*, Editura Economică, Bucureşti.

Lok, P. & Crawford, J. (2001). "Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction." în *Journal of Managerial Psychology*; 16 (7-8): 594-613.

Magee, K. C. (2002). "The impact of organizational culture on the implementation of performance management" (Teză de doctorat disponibilă pe Dissertations and Theses database (UMI No. 3047909).

Melamed, T. (1995). "Barriers to women's career success: human capital, career choice, structural determinants, or simply sex discrimination", în *Journal of Applied Psychology*, Vol. 44, pp. 295-314.

Preda, M. (2006). *Comportament organizațional: teorii, exerciții și studii de caz*, Editura Polirom, Iaşi.

Ramlall, S. (2008). "Enhancing Employee Peformance Through Positive Organizational Behavior." în *Journal of Applied Social Psychology*; 36(6): 1580-1600.

Simons, H. (1976). *Persuasion: Understanding, Practice, and Analysis,* Addison-Wesley Publishing Company; 80.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences,* Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). "The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test.", în *Administrative Science Quarterly*; 31: 56-77.

Tharp, B.M. (2009). *Defining "culture" and "organisational culture": From anthropology to the office.* (articol disponibil în format PDF pe linkul de mai jos) http://www.haworth.com/en-us/Knowledge/WorkplaceLibrary/Documents/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf