

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
DOMENIUL MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT
- REZUMAT -

IMPACTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA
PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIEI

Conducător științific:

Prof.univ.dr. Liviu ILIEȘ

Doctorand:

Daniel METZ

Cluj-Napoca

2018

CUPRINS REZUMAT

Cuprinsul tezei de doctorat	3
Cuvinte cheie.....	8
Introducere.....	8
Metodologia cercetării	11
Concluzii și contribuții personale.....	13
Bibliografie selectivă	15

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

LISTA FIGURILOR	7
LISTA TABELELOR	8
INTRODUCERE	12
CAPITOLUL 1. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN COMPANIILE DIN MEDIUL DE AFACERI	15
1.1. Cultura națională.....	15
1.1.1. Abordări conceptuale ale culturii.....	15
1.1.2. Cultura națională: concept, caracteristici, funcții.....	21
1.1.3. Influențele culturii naționale	26
1.2. Cultura profesională	26
1.3. Cultura organizațională.....	26
1.3.1. Cultura organizațională: concept, elemente definitorii	26
1.3.2. Tipologia culturilor organizaționale.....	38
1.3.3. Valorile și cultura organizațională	44
1.3.4. Administrarea și dezvoltarea continuă a culturii organizaționale	49
1.3.5. Modelul lui Denison privind eficacitatea culturii organizaționale.....	51
1.4. Cultura organizațională în cadrul Companiei IT	56
1.4.1. Informații generale	56
1.4.2. Misiunea Companiei IT.....	57
1.4.3. Particularitățile culturii organizaționale a Companiei IT	58
1.4.3.1. Guvernanța corporativă în cadrul Companiei IT	58
1.4.3.2. Valorile și normele	63
1.4.3.3. Scopul Companiei IT	67
1.4.3.4. Factorii care influențează performanța organizațională/rezultatele.....	68
1.4.3.5. Globalizarea și consecințele sale asupra Companiei IT	68
1.4.3.6. Alinierea culturii organizaționale la cultura japoneză.....	69
CAPITOLUL 2. PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ	75
2.1. Performanța organizațională. Abordări conceptuale	75
2.2. Performanța în raport cu eficacitatea și eficiența.....	84
2.3. Performanța organizațională și eficacitatea sistemului de management.....	87
2.4. Performanța organizațională și leadershipul.....	90
2.5. Performanța organizațională și managementul resurselor umane	92
2.6. Performanța și managementul performanței.....	95
2.7. Performanța și cultura organizațională	99
CAPITOLUL 3. METODOLOGIA CERCETĂRII	109
3.1. Contextul cercetării: aspecte metodologice	109
3.1.1. Obiectivele și ipotezele cercetării	111
3.1.1.1. Obiectivele cercetării.....	111
3.1.1.2. Ipotezele cercetării	114
3.1.1.3. Sursele de date.....	116
3.1.2. Metodele și instrumentele cercetării	116
3.1.2.1. Metodele cercetării.....	116
3.1.2.2. Instrumentele cercetării	117
3.1.2.2.1. Chestionarul	117
3.1.2.2.2. Interviu.....	120

3.1.2.2.3. Observația.....	120
3.1.3. Colectarea și prelucrarea datelor.....	121
3.1.4. Eșantionul cercetării.....	123
3.1.4.1. Caracteristicile eșantionului.....	123
3.1.4.2. Profilul eșantionului.....	129
3.2. Contextul cercetării: aspecte structurale.....	133
3.2.1. Analiza factorilor generali.....	133
CAPITOLUL 4. ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE DIN CADRUL COMPANIEI IT	145
4.1 Analiza dimensiunilor și trăsăturilor culturii organizaționale.....	146
4.1.1. Implicarea ca dimensiune a culturii organizaționale.....	146
4.1.1.1. Dezvoltarea capacității.....	147
4.1.1.2. Orientarea echipei.....	148
4.1.1.3. Împuternicirea.....	148
4.1.2. Coerența ca dimensiune a culturii organizaționale.....	150
4.1.2.1. Valorile de bază.....	150
4.1.2.2. Acord.....	153
4.1.2.3. Integritate și coordonare.....	154
4.1.3. Adaptabilitatea ca dimensiune a culturii organizaționale.....	156
4.1.3.1. Facilitarea schimbării.....	157
4.1.3.2. Orientarea către client.....	158
4.1.3.3. Învățarea organizațională.....	160
4.1.4. Misiunea ca dimensiune a culturii organizaționale.....	162
4.1.4.1. Viziunea.....	163
4.1.4.2. Orientare/Direcție strategică.....	164
4.1.4.3. Scopuri și obiective.....	165
4.2. Evidențierea legăturilor statistice între principalele variabile care definesc cultura organizațională.....	168
4.2.1. Influența variabilei CO.IMP asupra culturii organizaționale.....	169
4.2.2. Influența variabilei CO.CR asupra culturii organizaționale.....	170
4.2.3. Influența variabilei CO.ADP asupra culturii organizaționale.....	172
4.2.4. Influența variabilei CO.MIS asupra culturii organizaționale.....	173
4.3. Concluzii privind profilul culturii organizaționale determinat în urma analizei efectuate.....	175
CAPITOLUL 5. STUDIU EMPIRIC PRIVIND IMPACTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA EFICACITĂȚII SISTEMULUI DE MANAGEMENT ȘI A LEADERSHIPULUI COMPANIEI IT	177
5.1. Analiza eficacității sistemului de management.....	177
5.1.1. Dimensiunea strategică/strategii și politici.....	177
5.1.2. Management general.....	180
5.1.3. Management operațional.....	183
5.1.4. Eficacitatea sistemului de management.....	185
5.2. Analiza influenței variabilelor SM.DST, SM.MG și SM.MOp, asupra variabilei ESM.....	186
5.3. Impactul culturii organizaționale asupra eficacității sistemului de management.....	188
5.3.1. Impactul variabilei CO.IMP asupra variabilei ESM și a componentelor sale.....	189
5.3.2. Impactul variabilei CO.CR asupra variabilei ESM și a componentelor sale.....	190
5.3.3. Impactul variabilei CO.ADP asupra variabilei ESM și a componentelor sale.....	191
5.3.4. Impactul variabilei CO.MIS asupra variabilei ESM și a componentelor sale.....	191

5.3.5. Impactul variabilei CO asupra variabilei ESM și a componentelor sale.....	192
5.4. Impactul culturii organizaționale asupra eficacității leadershipului	194
5.4.1. Analiza eficacității leadershipului	194
5.4.2. Impactul culturii organizaționale asupra eficacității leadershipului	199
5.4.2.1. Impactul variabilei CO.IMP asupra variabilei ELD.....	200
5.4.2.2. Impactul variabilei CO.CR asupra variabilei ELD.....	200
5.4.2.3. Impactul variabilei CO.ADP asupra variabilei ELD.....	201
5.4.2.4. Impactul variabilei CO.MIS asupra variabilei ELD.....	202
5.4.2.5. Impactul variabilei CO asupra variabilei ELD.....	202
5.5. Stilul de leadership	205
5.5.1. Legăturile statistice dintre cultura organizațională și stilul de leadership.....	207
CAPITOLUL 6. STUDIU EMPIRIC PRIVIND IMPACTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA EFICACITĂȚII SISTEMULUI DE MANAGEMENT A RESURSELOR UMANE ȘI A MANAGEMENTULUI PERFORMANȚEI.....	209
6.1. Analiza eficacității managementului resurselor umane în Compania IT	212
6.1.1. Analiza strategiilor și politicilor de resurse umane	213
6.1.2. Implicarea angajaților, ca și componentă a eficacității managementului resurselor umane	215
6.1.3. Motivarea angajaților, ca și componentă a eficacității managementului resurselor umane	217
6.1.4. Dezvoltarea angajaților, ca și componentă a eficacității managementului resurselor umane	220
6.2. Impactul culturii organizaționale asupra eficacității managementului resurselor umane....	222
6.2.1. Impactul variabilei CO.IMP asupra variabilelor EMRU, SPRU, IMPL, MOTIV și DEZV	222
6.2.2. Impactul variabilei CO.CR asupra variabilelor EMRU, SPRU, IMPL, MOTIV și DEZV	223
6.2.3. Impactul variabilei CO.ADP asupra variabilelor EMRU, SPRU, IMPL, MOTIV și DEZV	224
6.2.4. Impactul variabilei CO.MIS asupra variabilelor EMRU, SPRU, IMPL, MOTIV și DEZV	225
6.2.5. Impactul variabilei CO asupra variabilelor EMRU, SPRU, IMPL, MOTIV și DEZV	226
6.3. Eficacitatea managementului performanței	227
6.3.1. Analiza eficacității managementului performanței.....	229
6.3.2. Rolul culturii organizaționale asupra practicilor de managementul performanței ...	232
6.3.2.1. Impactul culturii organizaționale asupra eficacității managementului performanței.....	234
6.3.3. Influența managementului performanței asupra practicilor de management al resurselor umane.....	235
CAPITOLUL 7. EVALUAREA IMPACTULUI CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA PERFORMANȚEI ÎN COMPANIA IT	237
7.1. Indicatorii performanței organizaționale	237
7.2. Influența eficacității sistemului de management asupra performanței organizaționale.....	239
7.3. Influența eficacității leadershipului asupra indicatorilor performanței organizaționale	242
7.4. Influența stilului de leadership asupra performanței.....	244

7.5. Influența eficacității managementului resurselor umane asupra performanței organizaționale	245
7.6. Influența eficacității managementului performanței asupra performanței organizaționale	247
7.7. Impactul culturii organizaționale asupra performanței organizaționale	248
7.7.1. Impactul variabilelor CO.IMP, CO.CR, CO.ADP, CO.MIS și CO asupra variabilei SATIS.....	249
7.7.2. Impactul variabilelor CO.IMP, CO.CR, CO.ADP, CO.MIS și CO asupra variabilei PA	250
7.7.3. Impactul variabilelor CO.IMP, CO.CR, CO.ADP, CO.MIS și CO asupra variabilei EO	252
7.8. Concluzii și recomandări privind consolidarea culturii organizaționale a Companiei IT	254
CAPITOLUL 8. CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	268
8.1. Concluzii.....	268
8.2. Structura lucrării.....	272
8.3. Contribuții personale	274
8.4. Fidelitatea și validitatea în cazul cercetării.....	276
8.5. Limitări metodologice	277
8.6. Direcții de cercetare.....	277
BIBLIOGRAFIE	279
ANEXE.....	288
Anexa 1. Chestionar	288
Anexa 1.1. Factorii generali.....	288
Anexa 1.2. Cultura Organizațională (CO).....	290
Anexa 1.3. Eficacitatea sistemului de management al companiei (ESM).....	296
Anexa 1.4. Eficacitatea Leadershipului (ELD) / Stilul de Leadership (SLD).....	300
Anexa 1.5. Eficacitatea Managementului Resurselor Umane (EMRU) / Eficacitatea Managementului Performanței (EMP).....	303
Anexa 1.6. Date demografice.....	309
Anexa 2. Modele econometrice pentru studiul impactului dintre variabilele analizate.....	310
Anexa 2.1. Studiarea impactului DST, MG și MOp asupra ESM.....	310
Anexa 2.2. Studiarea impactului CO și a componentelor sale asupra ESM și a componentelor sale.....	311
Anexa 2.3. Studiarea impactului CO și a componentelor sale asupra ELD și SLD.....	316
Anexa 2.4. Studiarea impactului componentelor EMRU asupra EMRU.....	319
Anexa 2.5. Studiarea impactului CO și a componentelor sale asupra EMRU și a componentelor sale.....	320
Anexa 2.6. Studiarea impactului EMP asupra EMRU și a componentelor sale.....	327
Anexa 2.7. Studiarea impactului CO și a componentelor sale asupra EMP.....	329
Anexa 2.8. Studiarea impactului variabilelor ESM, ELD, SLD, EMRU, EMP și CO și a componentelor acestora, asupra indicatorilor de performanță nonfinanciari: SATIS, PA și EO	331
Anexa 2.8.1. Studiarea impactului ESM și a componentelor sale asupra indicatorilor de performanță nonfinanciari: SATIS, PA și EO	331
Anexa 2.8.2. Studiarea impactului ELD asupra indicatorilor de performanță nonfinanciari: SATIS, PA și EO	335
Anexa 2.8.3. Studiarea impactului SLD asupra indicatorilor de performanță nonfinanciari: SATIS, PA și EO	336

Anexa 2.8.4. Studierea impactului EMRU și a componentelor sale, asupra indicatorului de performanță nonfinanciară EO	337
Anexa 2.8.5. Studierea impactului EMP asupra indicatorilor de performanță nonfinanciari: SATIS, PA și EO	339
Anexa 2.8.6. Studierea impactului CO și a componentelor sale, asupra indicatorilor de performanță nonfinanciari: SATIS, PA și EO	340
Anexa 3. Centralizare FG.14 * Variabilele de structură.....	344
Anexa 4. Corelații variabila ELD și componentele sale	345

CUVINTE CHEIE

- Cultură organizațională.
- Performanță organizațională.
- Eficacitatea sistemului de management.
- Eficacitatea leadershipului.
- Eficacitatea managementului resurselor umane.
- Eficacitatea managementului performanței.
- Satisfacția angajaților.
- Performanța angajaților.
- Eficacitate organizațională.

INTRODUCERE

Economia mondială a ajuns astăzi să graviteze în jurul corporațiilor multinaționale a căror activitate a ajuns să evolueze în jurul unor valori organizaționale declarate, care influențează procesul de luare a deciziilor. Valorile reprezintă esența identității companiilor, nucleul pe care se construiește viziunea acestora, ele dau formă și consistență culturii organizaționale și ghidează principiile lor de funcționare. Ele ghidează procesele de dezvoltare organizațională și de creștere economică.

Economia globală intră într-o fază de transformare profundă. Dacă până acum câțiva ani se vorbea despre o revoluție industrială, acum vorbim despre revoluția digitală, dacă acum câțiva ani se vorbea despre conceptul de industrie a viitorului 4.0, acum vorbim despre industria digitală, despre *Internet of Things* (IoT).

Transformarea aceasta a economiei globale înspre digitalizarea ei, desigur că va conduce și la schimbări profunde în modelele de afaceri. Un exemplu relevant în acest sens este transformarea radicală a industriei de retail în ultimii ani, care este concurată tot mai puternic de comerțul online, cu un impact devastator asupra acesteia prin urmare, așa se prezintă situația la ora actuală.

Economia globală se îndreaptă în ritm accelerat spre digitalizare, iar provocarea majoră la care companiile de afaceri trebuie să răspundă este aceea de a reuși să transforme modelul de afaceri actual, într-unul competitiv în viitor.

Prin urmare, atenția teoreticienilor, a oamenilor de afaceri și a cercetătorilor este să regândească, să reconfigureze și să remodeleze conceptele industriale și de comerț potrivit noilor cerințe de pe piața mondială, astfel încât ele să deservească populația lumii care se află

și ea, la rândul ei, într-un proces de schimbare profundă, cunoscând că economia globală nu se schimbă, respectiv nu se transformă, la voința unui organism statal sau internațional și că schimbările în economia globală au la bază, nu atât factori conjuncturali, cât mai ales factori obiectivi, cum ar fi de exemplu, modificarea într-un ritm alert a comportamentului consumatorului, fenomen care obligă la formarea de noi perspective asupra modului de evoluție al comportamentului consumatorului și al modului de evoluție al piețelor globalizate și virtualizate între timp. În acest context, trebuie să amintim evoluția internetului, inovației și progresului, la început generate în anumite centre la nivel global, localizate în anumite țări, iar astăzi, internetul și inovația tehnologică sunt generate în întreaga lume având ca efect creșterea rapidă a resurselor potențiale care să genereze inovația.

În ceea ce privește industria IT în cadrul economiei globale, devine foarte clar că aceasta dă tonul, când ne raportăm la forța unei economii naționale, ținând seama că în viitor inovația cu conotație digitală, va constitui practic elementul de referință al performanței economiei unei națiuni, a unei regiuni, sau chiar a unui continent. Din acest motiv, când ne referim la inovația digitală, vorbim de fapt despre IT pentru faptul că, practic această industrie nu apare ca o industrie de sine stătătoare care generează ceva extraordinar, ci aceasta reprezintă un suport deosebit de important pentru celelalte două teatre de operații, concurența sau transformarea pe zona economiei și zona consumatorului.

Dacă vorbim de rolul, importanța și semnificația industriei de IT în cadrul economiei globale, acestea rezidă din impactul important pe care îl exercită asupra modelării ambelor paliere, respectiv al economiei și al comportamentului social.

Rolul și importanța culturii organizaționale în cadrul unei companii de IT rezultă din faptul că, valorificarea eficace și eficientă a surselor de inovare, nu se poate realiza decât pe un fond de emulație pozitivă, de confort intelectual și comportamental, având la bază un leadership eficace care să producă entuziasm și să dea sens comun activității tuturor membrilor unei organizații, care să producă o adevărată ”explozie” de idei, care să permită gândirea liberă și să stimuleze creativitatea. Oamenii trebuie să îndrăznească să facă lucrurile altfel, să nu le fie teamă de prejudecățile trecutului. Consolidarea culturii organizaționale în industria de IT, în jurul valorilor fundamentale este esențială, dacă ținem seama că o cultură puternică impune deseori modelarea comportamentelor, astfel încât aceasta să devină contextul întregii vieți din organizație, să stimuleze inovația și performanța.

O problemă la care trebuie să facă față companiile de IT, se referă la mutațiile, uneori bruște și spectaculoase, în comportamentul clienților lor în sensul că, focalizarea migrează de la capitalul în sens clasic (resurse materiale), spre oameni respectiv, spre capitalul uman.

În acest context, focalizarea procesului de achiziție a serviciilor de IT, s-a transferat de la resursele materiale, înspre oamenii care trebuie să genereze performanța tehnologică și inovația, având în vedere că diferența o fac oamenii respectiv capitalul uman, care trebuie acumulat, dezvoltat și păstrat, motiv pentru care trebuie identificate și implementate cele mai bune practici manageriale care se referă la selecția, implicarea, motivarea și dezvoltarea resurselor umane în scopul îmbunătățirii continue a satisfacției angajaților și a performanței, ținând seama că valorile fundamentale ale organizației stimulează și dau sens activității tuturor membrilor organizației.

De asemenea, se vorbește în cadrul companiilor din industria de IT, despre o cultură organizațională orientată către client, cunoscând că nu putem obține satisfacția clientului extern/consumatorului, decât dacă și membrii organizației, văzuți ca și clienți interni, vor fi satisfăcuți. Acest aspect este deosebit de important în industria de IT, a cărei supraviețuire și dezvoltare depinde în mod fundamental de inovație, ceea ce presupune ca toți angajații să-și desfășoare munca la standarde înalte de eficacitate, performanță și etică.

Ținem să precizăm faptul că, rezultatele prezentate în cadrul acestui studiu exprimă o realitate care se regăsește în momentul actual în această competiție, pe domeniul resurselor umane, fapt ce reflectă comportamentul, mentalitatea, percepțiile și așteptările angajaților din industria de IT din România.

Succesul modelelor de management și globalizarea, au contribuit la creșterea interesului față de conceptul de cultură organizațională, respectiv față de studiul acesteia și a legăturilor ei cu strategiile și politicile organizației. Teoria organizației subliniază rolul culturii organizaționale, alături de cultura națională și profesională și consideră că aceasta se referă la valorile și sensurile comune care creează realitatea vieții organizaționale, determină eficacitatea și profitabilitatea companiilor, într-un mediu tot mai dinamic și mai puțin previzibil.

Studiul organizațiilor, din perspectivă culturală, este de mare actualitate având în vedere focalizarea tot mai mare pe problemele legate de modalitățile prin care valorile și sensurile împărtășite de membrii unei companii sunt create, consolidate și menținute, precum și de rolul managementului cu focalizare pe leadership, în acest proces. Companiile internaționale se confruntă tot mai mult cu probleme legate de managementul diversității, care presupune existența și consolidarea unei culturi puternice, flexibile și inovative, ținând seama de schimbările, uneori dramatice în strategiile și politicile de resurse umane.

METODOLOGIA CERCETĂRII

Tot mai mulți specialiști acordă o atenție specială studiului managementului, nu doar sub aspectul condițiilor fizice de muncă, principiilor de administrare a resurselor cât mai ales pe focalizarea pe resursa umană, sub aspectul atitudinilor individuale, dinamicii de grup și relației directe între manageri și subalterni în scopul înțelegerii științifice a oamenilor la locul de muncă, a echipelor, precum și a modului în care structurile, sistemele și procesele organizaționale influențează performanța organizațională.

În ultimii ani putem constata că interesul pentru cultura organizațională în domeniul afacerilor a crescut ca urmare a intensificării competiției/concurenței, dar și a existenței unor practici de afaceri care încălcau etica (ex. încălcarea regulilor pieței), fapt ce a determinat companiile de succes să facă schimbări importante în cultura organizațională pentru a promova modele de afaceri etice și sustenabile.

Managerii sunt tot mai preocupați de evaluarea rolului culturii organizaționale în îndeplinirea obiectivelor și îmbunătățirea continuă a performanței organizației, conștientizând faptul că aceasta reprezintă un instrument strategic puternic, care să motiveze și mobilizeze toți membrii organizației, să asigure loialitatea și să faciliteze comunicarea. Ei trebuie să înțeleagă că performanța organizației este rezultatul unei culturi construite și consolidate cu multă grijă.

Valorile și scopurile comune care definesc cultura organizațională și oferă identitate unei organizații/companii acceptate de membrii acesteia, stau la baza comportamentului și atitudinii angajaților și îi determină pe aceștia să perceapă, gândească și să acționeze în anumite contexte. Există multe studii în literatura de specialitate care oferă dovezi empirice potrivit cărora, aspectele culturale și comportamentale ale organizațiilor sunt strâns legate de competitivitatea unei companii, atât pe termen scurt cât și pe termen lung (Schein 2010; Denison 1990, 1997).

Acest demers empiric, privind rolul culturii organizaționale în asigurarea performanței organizației, este cu atât mai important cu cât firmele din domeniul IT trec prin schimbări majore pentru a face față noilor provocări cu scopul de a-și asigura avantajul competitiv pe termen mediu și lung într-un mediu tot mai dinamic.

Studiul empiric este structurat astfel:

- Elaborarea unui model de evaluare și analiză a culturii corporative și a performanței organizaționale în scopul identificării și implementării bunelor practici de management, în domeniul cercetat, din compania care a făcut obiectul studiului.
- Evaluarea și analiza principalelor caracteristici/trăsături ale culturii organizaționale în cadrul companiei și a influenței acesteia asupra principalilor indicatori nefinanciari de

performanță, în scopul împărtășirii și consolidării valorilor specifice culturii organizaționale și a identificării oportunităților de îmbunătățire a performanței organizaționale.

Studiul nostru, care are ca scop analiza impactului dintre cultura organizațională și performanța organizațională, s-a focalizat pe evaluarea performanței organizaționale cu ajutorul indicatorilor nefinanțari, având la bază principiile și criteriile care stau la baza premiilor de excelență M. Baldrige, EFQM, Deming, J. Juran, precum și alte modele și criterii larg folosite în literatura de specialitate (Schein 1990, 2010; Denison 1990).

Scopul acestui studiu este de a explica și de a testa empiric efectul unor elemente caracteristice care definesc cultura organizațională respectiv, valorile organizației, practicile de management, leadership și procesele de lucru, asupra performanței organizaționale. Rezultatele obținute ne vor permite să ne focalizăm pe factorii care au un efect semnificativ asupra performanței organizaționale, între care cultura organizațională ocupă un loc central, în scopul îmbunătățirii continue a performanței organizaționale, prin promovarea unui model de afaceri sustenabil și etic.

Ca obiectiv general al proiectului de cercetare, ne propunem elaborarea unui model de evaluare și analiză a impactului culturii organizaționale asupra performanței organizaționale, având la bază indicatorii nefinanțari de măsurare a performanței organizaționale, în cadrul unei companii multinaționale din domeniul IT&C, pentru asigurarea unui fundament științific adecvat identificării și aplicării bunelor practici de management, de îmbunătățire a eficacității leadershipului, în scopul îmbunătățirii continue a performanței companiei.

Pentru realizarea studiului empiric s-au construit variabile la diferite niveluri de agregare, pentru cultura organizațională și ceilalți factori abordați în cercetare, care influențează performanța companiei și pentru indicatorii nefinanțari de măsurare a acesteia, care sunt:

- eficacitatea sistemului de management (strategii și politici, management general și management operativ);
- eficacitatea managementului resurselor umane și a managementului performanței;
- eficacitatea leadershipului companiei și stilul de leadership;
- satisfacția angajaților;
- performanța angajaților;
- eficacitatea organizațională.

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Ținem să precizăm că rezultatele studiului demonstrează nu doar un impact important al culturii organizaționale asupra performanței organizaționale, percepută de respondenții la chestionar și interviu, măsurată cu ajutorul indicatorilor nefinanciari, ci și asupra eficacității practicilor de management menționate, care la rândul lor influențează nu doar direct performanța companiei, ci și indirect prin medierea culturii organizaționale.

Rezultatele cercetării pun în evidență rolul direct și activ al culturii organizaționale pentru asigurarea performanțelor companiei, dar în același timp, facilitează înțelegerea practicilor companiei, pentru îmbunătățirea performanței. Totodată, se demonstrează că o cultură puternică, având la bază un scop și o direcție clară, cu o puternică orientare către clienți, alături de un sistem de valori fundamentale, împărtășite de membrii companiei (manageri și angajați fără funcții de conducere), facilitează îndeplinirea obiectivelor strategice la standarde înalte de performanță reprezentând astfel, nu doar un grad adecvat de conformitate ci și o puternică sursă de stabilitate și integrare internă.

Ținând seama de volumul de date și informații obținute de la membrii companiei, care au făcut parte din eșantion (manageri și angajați fără funcții de conducere), studiul efectuat pe exemplul companiei analizate, ne-a permis o evidențiere, în primul rând a punctelor tari, dar și a oportunităților și soluțiilor oferite pentru rezolvarea lor. Modelul de studiu și analiză folosit în lucrare, bazat pe un set complex de obiective, prin rezultatele obținute, poate reprezenta un suport important pentru facilitarea conștientizării în rândul membrilor companiei, a importanței culturii organizaționale pentru îmbunătățirea performanței companiei, a creșterii bunăstării generale a membrilor companiei și a reputației acesteia, condiții esențiale pentru asigurarea avantajului competitiv.

Cu toate că o cultură organizațională puternică este greu de consolidat și păstrat, considerăm că abordarea constructivă a problemelor interne, generate de practicile de management sau de rezistența angajaților la schimbare, facilitează găsirea unor soluții adecvate și eficiente, care să asigure succesul companiei.

Principalele contribuții personale, atât sub aspect teoretic cât și practic, le putem sintetiza astfel:

- Analiza conceptelor de cultură organizațională, respectiv eficacitatea sistemului de management, eficacitatea leadershipului, eficacitatea managementului resurselor umane, eficacitatea managementului performanței și performanța organizațională, împreună cu sublinierea conexiunilor pragmatice dintre aceste concepte, ne-a permis crearea unui cadru contextual adecvat pentru realizarea studiului empiric. Totodată,

focalizarea pe factorii de performanță managerială și pe indicatorii nefinanciari de exprimare a performanței manageriale, asigură o percepție mai bună a strategiilor și politicilor companiei, întărind astfel, coeziunea acțiunilor strategice.

- Dezvoltarea unui model de analiză a culturii organizaționale și de determinare a impactului acesteia asupra performanței, în cadrul unei companii mari, din domeniul IT&C, care să țină seama de caracteristicile specifice acesteia. Studiul s-a bazat în exclusivitate pe indicatorii nefinanciari, considerând că aceștia: au o legătură mai bună cu strategiile și politicile firmei; sunt mai prospectivi, mai adecvați pentru măsurarea activelor necorporale și pentru fundamentarea performanței viitoare; asigură alinierea strategică în cadrul companiei; oferă o imagine mai cuprinzătoare factorilor de performanță, dincolo de rezultatele financiare; transformă strategia în termeni operaționali îmbunătățind astfel înțelegerea obiectivelor și acțiunilor dorite; oferă informații despre principalii factori de performanță (cultura organizațională, eficacitatea sistemului de management, managementul resurselor umane și managementul performanței), folosiți în studiu, etc.
- Pentru cercetarea experimentală s-au folosit metode, tehnici și instrumente adecvate constând din chestionare, analize de date și interviuri adecvate, care au facilitat abordarea obiectivelor stabilite în studiul efectuat, fapt ce a permis legitimizarea opiniilor unor cercetători și practicieni recunoscuți, prin abordarea adecvată a conceptelor și problemelor care au făcut obiectul studiului.
- Evidențierea principalelor avantaje ale implementării modelului de evaluare a culturii organizaționale și a practicilor de management și leadership, din cadrul companiei.
- Determinarea impactului factorilor de natură managerială (eficacitatea sistemului de management, eficacitatea managementului resurselor umane; eficacitatea managementului performanței), asupra performanței companiei, exprimată cu ajutorul indicatorilor nefinanciari.
- Determinarea impactului culturii organizaționale, cu dimensiunile sale (implicare, coerență, adaptabilitate și misiune), asupra performanței companiei măsurată cu ajutorul indicatorilor nefinanciari (satisfacția angajaților, performanța angajaților și eficacitatea organizațională).
- Identificarea unui pachet de bune practici, adecvate consolidării culturii organizaționale și îmbunătățirii continue a performanței companiei.

În ansamblu, cercetarea oferă o imagine relevantă potrivit căreia, compania analizată are o cultură organizațională puternică, aliniată la valorile concernului internațional din care face parte și care are o influență pozitivă asupra performanței organizației, exprimată cu ajutorul indicatorilor nefinanțari.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Aguinis, H., (2009). *Performance management*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
2. Allaire, Y., Firsirotu, M. E., (1984). Theories of organizational culture, *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
3. Al-Tit, A. A., (2017). Factors affecting the organizational performance of manufacturing firms, *International Journal of Engineering Business Management*, Volume 9.
4. Andrea Dossi, Lorenzo Patelli, (2010). You Learn From What You Measure: Financial and Nonfinancial Performance Measures in Multinational Companies. *Long Range Planning*, 43 (2010) 498-526.
5. Armstrong, M., (2006). *Performance management: key strategies and practical guidelines*. 3th edition. Kogan Page Limited.
6. Armstrong, M., (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for*. 3rd ed. s.l.:Kogan Page.
7. Bass, B.M., Riggio, R.E., (2006). *Transformational leadership*. (2nd edition) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
8. Bühner, R., (1993). *Strategie und Organisation*. Wiesbaden: 2. A.
9. Burke, W., Litwin, G., (2001). A casual model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3): 523-545.
10. Cameron, K. S., Freeman, S. J., (1991). Cultural congruence strength and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23–58.
11. Carroll, W. R., Dye, K., Wagar, T. H., (2011). *The role of organizational culture in strategic human resource management*. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*, pp. 423-440. Thousand Oaks, CA: Sage.
12. Cascio, W. F., (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits*. McGraw-Hill Irwin.
13. Cole, G.A., (1997). *Personnel Management*, Letts Educational.
14. Daft, R. L., (2010). *Organization theory and design*. Tenth Edition ed. Mason, OH, USA: Cengage Learning.
15. Daft, R., Marcic, D., (2006). *Understanding Management*. 5th edition, Thompson South-Western, Mason OH, USA.
16. De Waal, A. A., Van Der Heijden, B., (2015). The role of performance management in creating and maintaining a high-performance organization. *Journal of Organization Design*, 4(1), 1-11.
17. De Waal, A., Kourtit, K., (2013). Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473.
18. De Waal, A., Kourtit, K., Nijkamp, P., (2009). The relationship between the level of completeness of a strategic performance management system and perceived

- advantages and disadvantages. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12), 1242-1265.
19. Denison D., R., Haaland, S., Goelzer, P., (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, pp. 98–109, Published by Elsevier, Inc.
 20. Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N., Lief, C., (2012). *Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. San Francisco: Jossey Bass.
 21. Denison, D. R., Mishra, A. K., (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
 22. Denison, D.R., (1990). *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*. New York: Wiley.
 23. Dossi, A. Patelli, L., (2010). *You Learn From What You Measure: Financial and Nonfinancial Performance Measures in Multinational Companies*. Long Range Planning 43 (2010) 498-526.
 24. Drucker, P. F., (2008). *Management*. Revised Edition ed. s.l.:Harper Collins ebooks.
 25. Drucker, P., (1998). *Despre profesia de manager*. București: Meteor Press.
 26. DuBrin, A. J., (2012). *Essentials of management*. 9th ed. Mason, USA: South-Western.
 27. DuBrin, A. J., (2012). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Belmont, CA: Cengage South-Western.
 28. Franco-Santos,F., Lucianetti, L., Bourne, B., (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, Volume 23, Issue 2.
 29. Hall, R., (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
 30. Hamel, G., Prahalad, C. K., (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
 31. Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A., (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677-694.
 32. Hofstede, G. J., (2005). *Cultures and organizations: Software for the mind*. New York: McGraw-Hill.
 33. Hofstede, G., (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, NewYork.
 34. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., (2012). *Culturi și organizații: softul mental: cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire*. București: Humanitas.
 35. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., Sanders, G., (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
 36. Holloway, J., (2009). Reflective practice: Performance management from multiple perspectives: taking stock, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58 No. 4, pp. 391-399.
 37. Howell, J. M., Avolio, B. J., (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
 38. Ilieș, L., Daniel Metz, (2017). *The link between organizational culture and organizational performance – A literature review*. Managerial Challenges of the Contemporary Society, Vol. 10, no. 1, pag. 41 – 46, ISSN 2069-4229, Cluj-Napoca.

39. Ittner, C., Larcker, D., (1999). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction, *Journal of Accounting Research*, 36:1-36.
40. Ittner, C., Larcker, D., (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement, *Harvard Business Review*, November, 88-95.
41. Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. September-October:134-147.
42. Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
43. Kinicki, A., (2016). *Organizational behavior: a practical, problem-solving approach*. First edition, Arizona State University, Mel Fugate, Southern Methodist University.
44. Kotter, J., (2012). *Corporate culture and performance*. New York, NY:Free Press.
45. Kotter, P., Heskett, L., (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Macmillan.
46. Lebas, M., Euske, K., (2006). A conceptual and operational dealineation of performance. *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press.
47. Leung, S., Horwitz, B., (2010), Corporate governance and firm value during a financial crisis, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 34(4), pp. 459-481.
48. Lewis, D. S., (1994). Organizational change: Relationship between reactions, behaviour and organizational performance, *Journal of Organizational Change Management*, 7(5), 41-55.
49. Lim, B., (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
50. London, M., Mone, E. M., (2014). Performance management: Processes that reflect and shape organizational culture and climate. In K. M. Barbera, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press, 2014.
51. Lusthaus, C., Adrien, M-H., Anderson, G., (2002). *Organizational assessment: A framework for improving performance*. International Development Research Centre, Ottawa, Canada.
52. Marcoulides, G. A., Heck, R. H., (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4(2), 209-225.
53. Martin, J., (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. New York Oxford University Press.
54. Mereuță, C., *Culturi organizaționale în spațiul românesc. Valori și profiluri dominante*, Editura Expert, București, 1998.
55. Morden, T., (1999). Models of National Cultures – A Management Review, *Cross Cultural Management*, vol. 6, nr. 1.
56. Nadler, D., Nadler, M. B., (1998). *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco: Jossey-Bass.
57. Neely, A. D., Adams, C. A., (2001). The performance Prism perspective, *Journal of Cost Management*, 15(1):7-15.
58. Neely, A., (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.
59. Neely, A., Gregory, M., Platts, K., (1995). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4): 80-116.
60. Nelson, D. L., Quick, J. C., (2011). *Understanding Organizational behavior*. Belmont, CA: Cengage South-Western.

61. O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Doerr, B., (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance, *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
62. Ogbonna, E., Harris, L., (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), 766-788. *Journal of Competitiveness | Issue 4/2011*.
63. Ogbonna, E., Lyoyd, H., (2001). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies, *Journal of Human Resource Management*, 11(4): 766-788.
64. Pavlov, A., Bourne, M., (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 101-122.
65. Peters Th. J., Waterman R. H. Jr., (1982). *In Search for Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
66. Quinn, R., Cameron, K., (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, MA: Ballinger.
67. Robbins, S.P., Judge. T., (2013). *Organizational Behavior*. 9th ed., San Diego State University Prentice Hall International, inc, New York Pearson Education.
68. Rotariu, T., Iluț, P., coord., (1996). *Sociologie*. Cluj-Napoca: Editura Mesagerul.
69. Sackmann, S. A., (2011). *Culture and performance*. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 188-224). Thousand Oaks, CA: Sage.
70. Schein, E. H., (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey Bass
71. Schein, E., (1990). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
72. Schein, E., H., (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. 4-th edition, New and Revised Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
73. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture, *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
74. Scholz, C., (1990). *Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien*. Wiesbaden: Gabler.
75. Sokro, E., (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of management in the 21st century*, volume 3.
76. Taylor, J., (2014). Organizational culture and the paradox of performance management. *Public Performance & Management Review*, 38(1), 7-22.
77. Trompenaars, F., (1993). *Riding the Waves of Culture*, London: Nicholas Brealey.
78. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., (1996). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity*. New York: McGraw Hill.
79. Tsui, A. S., Wang, H., Xin, K. R., (2006). Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types, *Management and Organization Review*, 2(3), 345-376.
80. Ukko, J., Tenhunen, J., Rantanen, H., (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees, *International Journal of Production Economics*, 110(1-2), 39-51.
81. Van Dooren, W., Bouckaert, G., Halligan, J., (2010). *Performance management in the public sector*. London: Routledge.

82. Wilderom, C. P., Van Den Berg, P. T., (2000). *Firm culture and leadership as firm performance predictors: A resource-based perspective*. New York, NY: Tilburg University.
83. Yukl, G., (2010). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
84. Zaiț, D. (coord.), (2002). *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*. București: Editura Economică.