

# **Culturi eficiente și organizații performante. Analiza Departamentului de suport comercial din cadrul unei multinaționale din sfera I.T.**

**Beatrice Adriana BALGIU**  
*Universitatea Politehnica, București*

beatrice.balgiu@upb.ro

**Diana-Florentina TOADER**  
*Bitdefender SRL, București*

dianatoader19@yahoo.com

## **Rezumat:**

**Introducere.** Există un consens al cercetărilor care arată că o cultură pozitivă și puternică determină succesul, productivitatea și nivelul înalt de inovație al organizației. **Obiectiv.** Lucrarea de față și-a propus analiza valorilor culturale din cadrul departamentului de suport comercial al unei organizații multinaționale. **Metoda.** Pentru aceasta au fost utilizate modelul și instrumentul realizate de Cameron și Quinn (1999, 2011) de evaluare a tipurilor de culturi organizaționale și a dimensiunilor acestora precum: managementul, valorile, liantul și criteriile de succes ale organizației (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI). **Rezultatele** obținute sugerează faptul că departamentul analizat este caracterizat printr-un mix de elemente aparținând celor patru tipuri de culturi, cu accent pronunțat pe cultura de piață. Este foarte posibil ca o cultură eficientă să se caracterizeze printr-o multitudine de elemente aparținând culturilor diferite. Disonanța dintre cultura actuală și cea ideală evidențiază percepții variate ale angajaților în privința culturii de tip clan și a culturii de piață. Astfel, angajații își doresc reducerea distanței dintre lideri și subordonați, dezvoltarea resurselor umane și estomparea politicii organizaționale privind competiția dintre angajați, o mai mare preocupare față de aspectele umane, investirea organizației în echipe de lucru și participare la obiective.

**Cuvinte cheie:** cultură organizațională, percepție, OCAI.

## 1. Introducere

Rolul culturii, a acelei conduite specifice unei organizații (Kostova, 2009), împărtășite de membrii acesteia (Robbins & Judge, 2011), este imens în performanța organizațională. Este motivul pentru care în ultimele două decade a existat un efort tot mai mare al cercetărilor în înțelegerea culturii organizaționale și a relației acesteia cu succesul organizației. Studiile arată că o cultura pozitivă și puternică determină flexibilitatea și nivelul înalt de inovație al organizației (Schein, 2010), conduce la împărtășirea de experiențe și informații care previn repetarea greșelilor (Leidens & Kayworth, 2006), generează comunicarea bazată pe încredere (Dygert & Jacobs, 2006) și influențează, în general, toate procesele din organizație (Denison, 2001).

Totuși, o serie de autori argumentează absența înțelegerii modului în care cultura și structura organizațională influențează mediile organizației din sfera I.T. (Birbeck & Stewart, 2004; Aasi, Rusu & Han, 2016). De pildă, El-Mekawy, Kaboudvand & Rusu (2012) subliniază ideea după care cultura organizațională afectează modul în care sunt înțelese afacerile și tehnologiile informaționale iar managerii pot îmbunătăți nivelul de afaceri și administrarea I.T. prin înțelegerea culturii organizaționale. Janićiević (2013) afirmă că structura și cultura organizațională sunt printre acele concepte care au roluri de influențare în înțelegerea cauzelor multor rezultate diferite privind comportamentele angajaților în organizație. În plus, Wilkin & Chenhall (2010) consideră că structura și cultura organizației formate în jurul managementului de proiect legat de I.T. sunt dependente de circumstanțele interne și externe ale organizației.

## 2. Modelul tetracultural (Kim S. Cameron & Robert E. Quinn)

Există numeroase clasificări ale tipurilor de culturi organizaționale care diferă în funcție de criteriile folosite. Unul dintre modelele utilizate în identificarea culturii organizaționale este modelul valorilor concurente (Cameron & Quinn, 1999, 2011) iar instrumentul realizat pe baza modelului este validat în peste 10 000 de companii (OCAI, online 2017).

Cameron și Quin (1999) concep un model care identifică patru tipuri de culturi organizaționale fiecare fiind caracterizat în funcție de șase caracteristici cheie ale culturii corporative: 1. Caracteristica dominantă a organizației; 2. Liderii; 3. Managementul angajaților; 4. Liantul organizației; 5. Criteriile de succes și 6. Valorile organizației. Redăm mai jos cele patru tipuri de culturi organizaționale conceptualizate de Cameron și Quinn (1999, 2011):

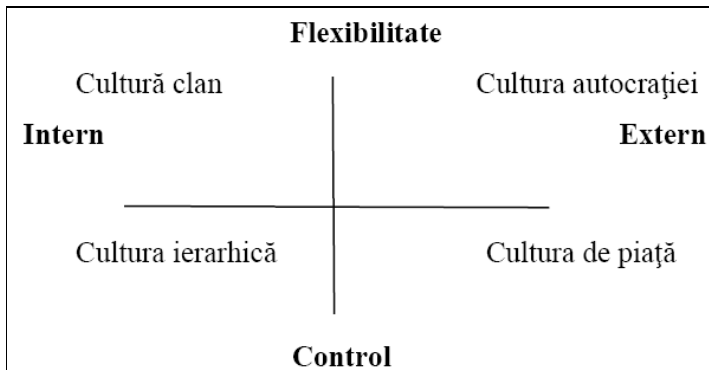
A. *Cultura clan* este percepută ca un loc prietenos în care angajații împărtășesc o parte însemnată din ei înșiși. Mediul poate fi asemănat cu cel al unei familii extinse în care te afli la muncă împreună cu cei mai buni prieteni. Liderii sunt percepuți ca mentori, antrenori sau chiar ca figuri paterne. Managementul constă în dezvoltarea resurselor umane. Liantul organizației constă în loialitate, tradiție și colaborare. Succesul este definit în termenii climatului intern și a preocupării pentru oameni. Organizația valorizează lucrul în echipă, participarea și consensul.

B. *Cultura autocrată* este un loc de muncă dinamic, antreprenorial și creativ. Angajații își asumă riscuri. Liderii sunt considerați inovatori, vizionari și persoane

care își asumă riscuri. Liantul organizației este angajamentul față de experimentare și inovație. Managementul constă în încurajarea inițiativei. Pregătirea pentru schimbare și întâlnirea cu noi provocări sunt importante. Succesul înseamnă realizarea de produse și servicii unice, originale. Organizația încurajează inițiativa și libertatea individuală.

C. *Cultura ierarhică* reflectă un loc de muncă formalizat și structurat. Procedurile guvernează activitatea angajaților. Liderii sunt văzuți ca buni coordonatori și organizatori; sunt considerați minți eficiente. Liantul organizației constă în regulile formale și politicile care susțin organizația. Managementul angajaților înseamnă asigurarea serviciului acestora și predictibilitatea. Succesul este definit prin respectarea termenelor limită și a planificărilor clare. Valorile organizației se referă la stabilitate, performanța și eficiența pe termen lung.

D. *Cultura de piață*. Organizația este orientată spre rezultate. Persoanele sunt competitive și orientate spre atingerea obiectivelor. Liderii sunt producători și competitivi, duri și exigenți. Liantul care susține organizația este accentul pe câștig. Preocuparea pe termen lung se referă la acțiunile competitive și la atingerea scopurilor și obiectivelor stabilite. Managementul personalului semnifică dezvoltarea competitivității acestora. Reputația și succesul sunt definite prin atingerea unei cote de piață dezvoltate. Depășirea concurenței, creșterea prețului acțiunilor și conducerea pe piață domină criteriile de succes. Valorile organizației semnifică prețuri competitive, leadership de piață și stil organizațional centrat pe competitivitate puternică.



**Figura 1.** Modelul valorilor concurente.

Constituirea unui profil al culturii organizaționale ilustrează următoarele caracteristici: cultura dominantă a organizației și puterea acesteia, discrepanță dintre cultura prezentă și cea preferată de angajați și congruența celor șase trăsături ale culturii. Chestionarul se aplică astfel încât să acopere numărul total al angajaților unui departament sau al unei organizații și nu se corelează cu alte tipuri de instrumente adresate altor variabile psihologice.

### 3. Metodologie

**Obiectiv:** identificarea culturii organizaționale din cadrul departamentului unei multinaționale și a eventualelor discrepante dintre cultura existentă și cea dorită.

**Participanți:** *Departamentul de Suport Comercial pentru Client* din cadrul Bitdifender constituit din 15 angajați (7 bărbați și 8 femei) cu vârsta cuprinsă între 25-30 de ani, fiecare având o experiență de peste 5 ani în companie. Bitdifender este o companie de software cu parteneri în peste 100 de țări. Compania este un pionier al industriei, introducând și dezvoltând protecția premiată începând cu 2001. Tehnologia Bitdefender asigură experiența digitală a peste 500 de milioane de utilizatori fizici și corporativi de pe întreg globul.

**Instrument:** *Testul OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)* fundamentat și dezvoltat de Quinn & Cameron (1999) permite evaluarea obiectivă a aspectelor calitative și cantitative neidentificate de către membrii organizației. Participanții care completează testul au ca sarcină să împartă 100 de puncte pe un total de patru descrieri care corespund celor patru tipuri de culturi, conform organizației actuale. Chestionarul se completează a doua oară, de data aceasta împărțind 100 de puncte în funcție de ceea ce ar dori respondentul să existe în organizație. Astfel, se poate calcula cultura organizațională preferată și dorința de schimbare. Studiul lui Yeung, Brockbank & Ulrich (1991) (citată de Cameron & Quinn, 2011), care a inclus peste 1064 companii, raportează coeficienții alpha Cronbach ca fiind peste 0.70 în cazul tuturor celor 6 dimensiuni ale culturii organizaționale (menționate în modelul de mai sus).

#### 4. Rezultate

Datele obținute au fost prelucrate prin calcularea mediei și abaterilor standard pentru fiecare tip de cultură și a dimensiunilor acestora pentru profilul real/ideal (cultura existentă/cultura dorită). A fost aplicat testul nonparametric Wilcoxon în vederea obținerii diferențelor statistice dintre tipurile culturale și implicit a eventualelor incongruențe. În tabelul 1 sunt redate mediile și abaterile standard atât pentru profilul real cât și pentru cel ideal pentru toți indicii descriptivi ai culturii organizației.

Inspectând valorile medii obținute, cu mare probabilitate departamentul împrumută caracteristici atât ale culturii de piață ( $M = 26, 48$ ), culturii autocrate ( $M = 25, 65$ ) cât și din cultura de tip clan ( $M = 24, 16$ ). Între valorile celor trei tipuri de culturi nu sunt diferențe semnificative. În cazul stării ideale, cele mai mari valori se obțin pentru cultura de tip clan ( $M = 29, 64$ ). După aplicarea testului nonparametric Wilcoxon pentru loturi dependente, s-a obținut o diferență semnificativă statistic, între profilele real-ideal pentru cultura de tip clan ( $z = -3, 59; p = .000 < 0, 05$ ), cultura de piață ( $z = -1, 98; p = .047 < 0, 05$ ) și pentru cultura ierarhică ( $z = -1, 68; p = .093 < 0, 05$ ). În continuare, analiza fiecărei dimensiuni aduce un plus de informații în privința diferențelor dintre starea existentă a organizației și cea dorită de angajați.

**Tabelul 1. Indici descriptivi pentru eșantionul global**

Tipul de cultură	Medii		A. S.		Minim		Maxim	
	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal
Clan	24,16	29,64	9,01	12,21	10	0	50	70
Autocrație	25,65	26,19	9,96	11,15	0	0	60	60
Piață	26,48	23,21	10,63	10,43	5	0	70	50
Ierarhică	23,69	21,13	12,49	14,81	0	0	70	100

Tabelul 2 cuprinde mediile pentru profilul real și ideal pentru dimensiunea *caracteristica dominantă* a organizației. Aceasta provine din cultura de piață și anume este vorba de orientarea departamentului către rezultate. Testul Wilcoxon aplicat arată că nu există incongruențe între planul real și cel ideal pentru dimensiunea menționată.

**Tabelul 2. Indici descriptivi pentru dimensiunea  
Caracteristica dominantă a organizației**

Tipul de cultură	Medii		A.S.		Minim		Maxim	
	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal
Clan	21,78	29,28	9,92	13,70	10	10	40	50
Autocrație	26,42	26,78	9,49	11,36	10	10	40	50
Piață	30,35	27,14	10,82	8,92	10	10	50	50
Ierarhică	21,42	17,85	15,11	11,04	0	0	60	40

Tabelul 3 indică percepția angajaților privind *conducerea organizației*. Cultura dominantă percepută în acest caz este cultura ierarhică ( $M = 27, 14$ ) urmată la mică distanță de cultura de piață ( $M = 26, 07$ ). În privința tipului de cultură dorită (ideală), cea mai mare valoare aparține culturii de tip clan ( $M = 29, 64$ ). Testul nonparametric Wilcoxon pentru loturi pereche pentru fiecare din cele 4 tipuri de culturi evidențiază o incongruență pentru cultura de tip clan ( $z = -2, 57$ ;  $p = .010$ ). Astfel, angajații își doresc ca liderii să devină mentori, traineri ai acestora din urmă și, posibil, relația dintre lideri și angajați să fie mai redusă.

**Tabelul 3. Indici descriptivi pentru dimensiunea Conducerea în cadrul organizației**

Tipul de cultură	Medii		A.S.		Minim		Maxim	
	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal
Clan	21,78	29,64	6,96	13,07	10	20	30	50
Autocrație	25,00	25,00	8,54	8,32	10	10	40	40
Piață	26,07	22,85	9,84	11,21	10	10	45	50
Ierarhică	27,14	20,71	13,54	7,03	5	10	60	30

În cazul dimensiunii *managementului resurselor umane* (tabel 4), în cadrul profilului real, cele mai mari scoruri sunt înregistrate pentru cultura ierarhică ( $M = 28, 21$ ) urmată de cultura de piață ( $M = 26, 07$ ). Este vorba, așadar, de siguranța muncii, predictibilitate și de focalizarea pe spiritul competitiv al angajaților. În timp ce pentru starea ideală, valorile cele mai mari se obțin la cultura de tip clan ( $M = 32, 85$ ) exprimând strategiile de dezvoltare ale angajaților față de organizație, dezvoltarea resurselor față de organizație. Testul Wilcoxon arată diferențe semnificative în cazul culturii de tip clan ( $z = -1, 67$ ;  $p = .095$ ) și pentru cultura de piață ( $z = -2, 07$ ;  $p = .038$ ) ceea ce demonstrează că percepția angajaților nu coincide cu ce își doresc ei pentru managementul resurselor umane și anume dezvoltarea resurselor umane și mai puțin dezvoltarea competiției dintre angajați.

**Tabelul 4. Indici descriptivi pentru dimensiunea  
Managementul resurselor umane**

Tipul de cultură	Medii		A.S.		Minim		Maxim	
	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal
Clan	25,00	32,85	13,58	18,98	10	0	50	70
Autocrație	20,71	20,71	9,37	10,71	10	0	40	40
Piață	26,07	20,35	7,11	8,87	10	0	40	30
Ierarhică	28,21	26,07	9,32	24,35	20	5	50	100

În privința *liantului organizației*, cel mai mare scor aparține culturii autocrate ( $M = 30, 35$ ). Astfel, trăsătura principală a culturii departamentale este nevoia și angajamentul față de experimentare și inovare. Testul Wilcoxon nu arată incongruențe în acest caz.

*Valorile* care stau la baza departamentului aparțin culturii de piață ( $M = 28, 92$ ); mai exact este vorba de inițierea de acțiuni competitive, obținerea de rezultate cuantificabile și atingerea obiectivelor și a reputației și a succesului firmei (tabelul 6). Pentru profilul ideal, mediile cele mai mari sunt înregistrate la cultura de tip clan ( $M = 30.71$ ), urmate de cultura autocrată ( $M = 26.07$ ). Testul Wilcoxon arată o incongruență, în acest caz, pentru cultura de piață ( $z = -2, 31$ ;  $p = .021$ ) ceea ce semnifică faptul că se resimte nevoia de a reduce competiția interpersoane.

**Tabelul 5. Indici descriptivi pentru dimensiunea  
Liantul organizației**

Tipul de cultură	Medii		A.S.		Minim		Maxim	
	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal
Clan	28,21	27,50	6,68	9,55	20	10	40	45
Autocrație	30,35	30,00	10,08	10,56	20	20	60	50
Piață	18,92	22,85	8,58	10,60	5	10	30	40
Ierarhică	22,50	19,64	9,95	14,99	5	0	40	60

**Tabelul 6. Indici descriptivi pentru dimensiunea  
Valorile organizației**

Tipul de cultură	Medii		A.S.		Minim		Maxim	
	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal
Clan	26,78	30,71	7,23	9,16	10	10	40	40
Autocrație	21,42	26,07	7,41	10,77	10	10	30	50
Piață	28,92	18,57	10,77	8,86	10	10	50	40
Ierarhică	22,85	24,64	16,72	16,69	5	10	70	70

*Criteriile de succes* ale organizației (tabelul 7) provin din caracteristicile culturii autocrate ( $M = 30, 00$ ) și a culturii de piață ( $M = 28, 57$ ) și anume orientarea spre produse noi și creșterea reputației firmei. Testul Wilcoxon evidențiază diferențe semnificative între planul real și cel ideal în cazul culturii de tip clan ( $z = -2, 31$ ;  $p = .021$ ). Cu alte cuvinte, există dorința unei mai mari sensibilități față de clienți și preocupare mai mare față de oameni.

**Tabelul 7. Indici descriptivi pentru dimensiunea  
Succesul organizației**

Tipul de cultură	Medii		A.S.		Minim		Maxim	
	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal
Clan	21,42	26,07	6,62	9,64	10	10	30	40
Autocrație	30,00	28,57	11,60	14,06	10	10	50	60
Piață	28,57	27,5	13,36	12,20	20	10	70	40
Ierarhică	20,00	17,85	7,84	8,25	5	5	30	40

## 5. Concluzii

Cultura departamentului de Suport Comercial din compania analizată este, în principal, una de piață dar care împrumută elemente din culturile: autocrate, de clan și, într-un grad mai redus, din cultura ierarhică. Este foarte posibil ca o cultură eficientă să fie caracterizată prin multitudinea de elemente aparținând diverselor culturi. Așa de pildă, firma Ericsson, în construirea a ceea ce numește cultura performanței înalte (Bremer, 2011), găsește trăsăturile adecvate din cele 4 tipuri culturale care participă la cultura proprie. Valorile fundamentale ale firmei Ericsson sunt cuprinse chiar în logo-urile neoficiale ale firmei: Inovație în fiecare zi (autocrație), Clientul pe primul loc (cultura de piață), Viteza calității (ierarhie), Acțiune și performanța echipei (cultura clan). În fond, Cameron & Quinn (2006) au constatat că cele mai de succes organizații sunt cele flexibile, cele care pot aborda bine concurența în cadrul valorilor concurente și pot utiliza toate cele patru seturi de valori atunci când este necesar.

O altă trăsătură esențială în cazul departamentului analizat privește orientarea puternică spre rezultate. De asemenea, liderii sunt percepuți ca indivizii care organizează și supervizează organizația și sunt orientați spre standarde înalte. Liantul este reprezentat de nevoia și angajamentul personalului față de experimentare și inovare. Valorile culturii departamentale analizate înseamnă competiție, obținerea de rezultate cuantificabile și atingerea obiectivelor, aspecte care contribuie la creșterea reputației și a succesului firmei. Criteriile de succes în departament sunt constituite din aprecierea noutății și orientarea spre nou. Angajații își doresc reducerea distanței dintre lideri și subordonați, dezvoltarea resurselor umane și mai puțin dezvoltarea competiției dintre angajați. Totodată, își doresc o mai mare preocupare a conducerii față de aspectele umane și față de nevoia grupului de participare la obiective.

Câteva întrebări se impun: există o consonanță a culturii organizaționale și în cazul celorlalte departamente ale organizației, având în vedere că adesea se dezvoltă subculturi diferite care reflectă diferențele interdepartamentale, ocupaționale sau de instruire? Datorită faptului că înțelegerea proceselor organizaționale contribuie la îmbunătățirea performanțelor companiei, este interesant de aflat care ar fi relația dintre cultura organizațională și alte variabile psihosociale, ca de pildă, mediul, stilul de leadership, diviziunea muncii, inovativitatea organizației etc.

---

## Bibliografie

---

- Aasi, P., Rusu, L., Han, S. (2016), *The influence of organizational culture on IT governance performance: case of the IT department in a large Swedish company*, <http://ieeexplore.ieee.org/document/7427825/>: 21 11 2017.
- Birbeck, P., Stewart, G. (2004), *Exploring the relationship between organizational culture and IT innovations in the context of extended enterprise systems*, în Elliot, S., Williams, M., Williams, S., & Pollard, C. (Eds.) *15th Australasian Conference on Information Systems ACIS 2004 Proceedings*, 52, <http://aisel.aisnet.org/acis2004/52>: 21 11 2017.
- Bremmer, M. (2011), *Competing values leadership: quadrant roles and personality*, <http://www.ocai-online.com/blog?language=es&page=9>: 21 11 2017.
- Cameron, K.S., Quinn R.E. (1999), *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Prentice Hall, New Jersey, United States of America.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011), *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.), Jossey-Bass, San Francisco, United States of America.
- Denison, D. R. (2000), *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?* în Cooper, C.L., Cartwright, S., Earley, P.C. (Eds.), *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 347–376), John Wiley & Sons, Chichester, United States of America.
- Dygert, C.B., Jacobs, R.A. (2006), *Managementul culturii organizaționale*, Polirom, Iași, România.
- El-Mekawy, M., Kaboudvand, E., Rusu, L. (2012), *An organizational culture perspective in business-IT alignment*, *International Journal of IT/Business Alignment and Governance*, vol. 3, nr. 1, pp. 1–26.
- Janićijević, N. (2013), *The mutual impact of organizational culture and structure*, *Economic Annals*, vol. LVIII, nr. 198, pp. 35–60.
- Kostova, T. (2009), *Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective*, *Academy of Management Review*, vol. 24, nr. 2, pp. 308–324.
- OCAI online 2017, <https://www.ocai-online.com/>.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2011), *Organizational behavior*, New Jersey, Prentice Hall, United States of America.
- Schein, E. (2010), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, John Wiley & Sons, United States of America.
- Leidner, D.E., Kayworth, T. (2006), *A review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict*, *MIS Quarterly*, vol. 30, nr. 2, pp. 357–399.
- Wilkin, C.L., Chenhall, R.H. (2010), *A review of IT governance: A taxonomy to inform accounting information systems*. *Journal of Information Systems*, vol. 24, nr. 2, pp. 107–146.
- Yeung, A., Brockbank, J., Ulrich, D. (1991), *Organizational culture and human resources practices: An empirical assessment*, în R.W. Woodman, W.A. Pasmore (Eds.) *Research in organizational change and development*, Vol. 5, Greenwich, JAI Press, pp. 59–81.