

**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI, CLUJ-NAPOCA  
FACULTATEA DE SOCIOLOGIE ȘI ASISTENȚĂ SOCIALĂ**

**CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI  
DETERMINAȚIILE EI PSIHOSOCIALE ASUPRA  
ANGAJAȚILOR**

**Rezumatul tezei de doctorat**

**Coordonator științific:**

*Profesor universitar doctor Petru Iluț*

**Autor:**

*Doctorand Corina-Iulia Voicu*

**Cluj Napoca, 2010**

# CUPRINS

INTRODUCERE .....	4
CAPITOLUL 1 - PREZENȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN SISTEMUL SOCIAL ORGANIZAT .....	8
1.1. Punctul de vedere sociologic în studiul culturii organizaționale .....	8
1.2. Înțelegerea existenței, formării și dezvoltării culturii organizaționale în spațiul social .....	11
1.3. Structura și tipologia culturii organizaționale.....	17
1.4. Noțiuni conexe .....	32
1.5. Evoluția și specificitatea câmpului cultural organizațional românesc .....	35
1.6. Efectele societale și organizaționale ale culturii .....	40
CAPITOLUL 2 - MODELE TEORETICE ȘI PRACTICE DE CERCETARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE.....	45
2.1. Strategii generale de investigare a culturii organizaționale .....	45
2.2. Modele de diagnoză sociologică și psihologică a culturii organizaționale și aplicații ale acestora .....	52
2.2.1. Modelul Circumplex .....	52
2.2.2. Evaluarea culturii pe baza unui inventar al elementelor care o definesc .....	62
2.2.3. Modelul Cameron-Quinn de diagnoză (OCAI) .....	63
2.2.4. Modelul de diagnoză al culturii organizaționale propus de Harrison .....	66
2.3. Profilul cultural al organizațiilor neguvernamentale din Cluj-Napoca.....	71
2.4. Probleme și surse de eroare posibile în cercetarea culturii organizaționale .....	96
CAPITOLUL 3 - INDICATORI AI CONSECINȚELOR psihosociale ale CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA ANGAJAȚILOR.....	98
3.1. Stresul .....	98
3.1.1. Problematika stresului la angajați .....	98
3.1.2. Variabile socio-demografice ale stresului la angajați .....	107
3.1.3. Interferența stres – cultură organizațională în sistemul socio-organizațional.....	112

3.2. Satisfacția muncii.....	118
3.2.1. Satisfacția muncii - determinanți și consecințe.....	119
3.2.2. Profilul și determinanții socio-demografici ai satisfacției în muncă.....	124
3.2.3. Interferența satisfacției și culturii organizaționale în cadrul serviciilor sociale .....	133
3.3. Fluxul de personal.....	146
3.3.1. Fluxul de personal în activitatea organizațională.....	146
3.3.2. Efectele culturii organizaționale asupra fluxului de personal.....	151
CAPITOLUL 4 - CONCLUZII ȘI PERSPECTIVE DE DEZVOLTARE .....	156
BIBLIOGRAFIE.....	164
ANEXE .....	172

**CUVINTE CHEIE:**

*cultură organizațională, cultură axată pe putere, rol, reușită și sprijin, determinații psihosociale, stres, satisfacție, flux de personal, misiune organizațională, valori, prezumții, cultură existentă și preferată*

## SINTEZA LUCRĂRII

Teza de doctorat urmărește în ansamblu înțelegerea culturii în câmpul social organizațional, a modului de formare și dezvoltare, precum și a importanței pe care aceasta o are pentru existența și dezvoltarea unei organizații, pentru viața și activitatea angajaților. Studiul bibliografiei de specialitate, a cercetărilor anterioare care s-au realizat pe această temă, precum și angajarea unei cercetări personale pe un eșantion reprezentativ al organizațiilor neguvernamentale din Cluj-Napoca au permis crearea unei imagini clare și realiste asupra culturii organizaționale în ansamblu, și a determinațiilor ei psihosociale asupra angajaților în mod specific.

Lucrarea este structurată pe patru capitole, care încearcă să acopere analiza studiilor anterioare relevante asupra culturii organizaționale și a trei dintre principalele consecințe ale culturii asupra personalului, atât prin documentarea teoretică asupra temei, cât și prin prezentarea cercetării personale desfășurate.

**Primul capitol** al lucrării este împărțit în cinci subcapitole în care este prezentată cultura organizațională ca și construct teoretic, cu modul de înțelegere sociologică care a avut loc de-a lungul timpului asupra ei, cu modalitățile de definire a culturii și analiza explicațiilor care s-au oferit de diferiți autori asupra modului de formare și dezvoltare a culturii în spațiul social, cu structura și tipologiile culturii organizaționale, cu elementele organizaționale de care cultura este influențată sau le influențează, cu efectele culturii asupra personalului, precum și cu prezentarea specificului românesc al culturii organizaționale.

Conceptul de cultură organizațională își are originea în sociologie și antropologia socială, fiind termenul cheie utilizat în explicarea naturii ordinii sociale (Bârsan, 1999). Începutul studiilor organizaționale a fost stabilit între anii 1937 – 1947, însă primele analize consistente care au făcut legătura între organizații și teoriile instituționale au apărut în anii 40 (Scott, 2004, p. 41). Pe măsură ce organizațiile capătă o structură definitorie și o identitate distinctă, după ce încep să acumuleze valori specifice, ele devin un subiect de studiu tot mai frecvent pentru cercetători, iar analiza lor se rafinează trecând spre procesele și mecanismele care îi fac posibilă funcționarea.

Cultura este din punct de vedere sociologic cea care aduce în organizații modelele atitudinale dorite și șabloanele de rezolvare a problemelor și de stabilire a relațiilor interumane.

Abordarea din punct de vedere sociologic a spațiului organizațional are la bază proiectarea lui ca sistem social. Buzărnescu (1995) analizează structurile organizaționale ca „modele ideale de realități sociale” (p. 128) în care cultura organizațională este definită printr-un stil de viață și de civilizație, la care aderă majoritatea angajaților și care are la bază normele și regulile formale sau informale prezente în spațiul organizațional definit. Interesul sociologic față de spațiul organizațional are în centru relațiile interumane specializate și norme funcționale, care alcătuiesc un sistem socio-uman complex.

Studiul culturii organizaționale a fost și este obiect de studiu pentru mai multe domenii de cercetare: sociologie organizațională, psihologie organizațională, management, economie. Granițele abordării și analizei nu au fost întotdeauna suficient de clar trasate, astfel încât apar suprapuneri și interferențe în modul de cercetare și scopul urmărit.

În cazul studiului de față, abordarea este una interdisciplinară, considerând că angajarea, pe lângă metodele specifice sociologiei organizaționale, și a metodelor și teoriilor complementare din domeniul psihologiei organizaționale, aduce o îmbunătățire a gradului de înțelegere al obiectului studiat, o imagine mai clară asupra situației organizațiilor evaluate și o pârghie suplimentară spre atingerea scopului propus.

O viziune sintetică asupra culturii organizaționale ne-o prezintă pe aceasta ca fiind un „model de așteptări de bază pe care un anumit grup l-a inventat, descoperit sau dezvoltat în cursul procesului de învățare a rezolvării problemelor de adaptare externă și integrare internă și care a funcționat îndeajuns de bine pentru a fi considerat valid”(Schein, 2004, p. 373).

Cultura se formează în timp îndelungat, este implicită și are rol de factor de selecție al nivelului de integrare al membrilor, guvernând, la modul subconștient, comportamentul de zi cu zi al angajaților. Aceasta ia ființă odată cu organizația, iar inițiatorii ei sunt fondatorii organizației, însă în timp are o evoluție dinamică, cunoscând anumite ajustări după cursul evenimentelor din organizație și în funcție de fluxul de

personal. Este supusă continuu unui proces de transformare și ajustare, proces mai intens la nivelul de suprafață, a părții vizibile, și mai lent la nivelul părții mai consistente, de profunzime. Totuși, păstrarea direcției generale a culturii se impune sub influența a trei forțe: *procedurile de selectare, acțiunile managementului de vârf și metodele de socializare* (Ziliberberg, 2005, p. 82).

Privită din perspectiva componentelor care au o influență semnificativă asupra performanțelor și managementului din organizație, cultura organizațională se compune din „totalitatea valorilor, normelor, cutumelor, simbolurilor, din limbajul specific/jargonul, ritualurile, miturile și legendele, sistemul de control, documentele și tehnologia organizației și a membrilor acesteia” (Preda, 2006, p. 35), însă aceste componente devin transparente și ușor de analizat prin examinarea elementelor vizibile, concrete ale culturii: viziunea și misiunea organizației, valorile declarate, simbolurile utilizate în organizație, denumirea și formele de reclamă și prezentare ale organizației, produsele și mărcile, etc.

Elementele unei culturi sunt invizibile în marea lor majoritate, fără a fi conștientizate mesajele lor în fiecare situație, fără a fi căutate fundamentele și consecințele, ci sunt trăite ca atare. Ele sunt pur și simplu preluate prin procesul de socializare și de învățare socială.

Canalele formale prin care se transmite cultura membrilor sunt reduse de Ziliberberg (2005) la patru: povestiri (cu rol de a ancora prezentul în trecut), ritualuri (cu rol de a exprima și reîntări valorile de bază, în promovarea miturilor și asumțiilor), simboluri materiale (aduc la lumină gradul de egalitarism dorit de conducere și comportamentul adecvat), limbajul (cu rolul de a identifica membrii unei culturi sau subculturi). Fiecare dintre acestea ajung ca prin socializare organizațională să fie adânc înrădăcinate în comportamentul membrilor.

Cât privește tipologia culturii, în literatura de specialitate întâlnim numeroase categorisiri ale culturii organizaționale, aceste împărțiri depinzând de criteriile folosite, de tipul de organizație, de cultura socială din care face parte organizația, de nivelele de analiză, de direcțiile de interes. Lucrarea prezintă mai multe tipologii, cu caracteristicile și descrierile componentelor incluse, cu avantajele pe care le aduce fiecare dintre acestea în înțelegerea culturii în ansamblu. Printre aceste tipologii se numără: împărțirea culturii

în funcție de direcția orientării caracteristicilor, conform perspectivei lui Hofstede; împărțirea culturii după orientarea spre putere, rol, sarcină și sprijin, conform perspectivei lui Harrison (1995); împărțirea culturii în pozitivă și negativă; în monocronică și policronică; în culturi de succes; în culturi birocratice; în culturi profesionale, colectiviste, modern-participative, „de reacție”, după practicile și valorile întâlnite.

Analizând noțiunile conexe culturii organizaționale, care influențează evoluția și dinamica culturii organizaționale, s-a făcut atât o trecere în revistă a acestora, cât și o descriere particulară a modului în care se regăsește această interferență în câmpul organizațional. Printre elementele de influență descrise s-au numărat: cultura națională, cultură managerială și climatul organizațional.

În spațiul organizațional românesc determinarea și înțelegerea specificului cultural trebuie să țină seama cu precădere de specificul național, traseul istoric și politic al țării, schimbările socio-economice care au avut loc, precum și influențele manageriale europene care și-au pus amprenta peste conștiința profesională întâlnită.

Categoriile de profiluri culturale prezente în organizațiile din România conform studiului făcut de Human Synergistics România (2006) sunt: stilul constructiv de interacțiune, stilul pasiv-defensiv, stiluri agresiv-defensive. Fiecare din aceste tipuri se împart în mai multe forme de cultură cu caracteristici diferențiate și particularizate în funcție de direcția interesului și orientarea axiologică, acestea urmând a fi prezentate mai detaliat într-un capitol ulterior.

La nivel general în sfera culturală a organizațiilor din România s-a putut observa o competitivitate ridicată, oamenii investesc foarte mult în încercarea de a dovedi că sunt mai buni decât colegii lor, în detrimentul obiectivelor propuse și a sarcinilor personale. Acest comportament se regăsește în aproape toate interacțiunile dintre angajați. În acord cu această trăsătură apare și comportamentul de retragere în momentul în care se simt înfrânți, refuzând să își recunoască greșeala. Tipurile acestea de comportament generează stres și conflicte la nivel individual, precum și disoluția organizației și împărțirea pe tabere.

În ceea ce privește conveționalismul, cercetătorii au observat în organizațiile românești o doză mare de angajare în respectarea regulilor și procedurilor. Explicația primă față de această atitudine constă în apariția unei reacții a oamenilor la agresivitatea

organizațiilor și asigurarea în acest mod a unei porțițe de scăpare în fața responsabilităților individuale. Astfel, regulile sunt mai importante decât ideile și se mențin și sunt respectate chiar și atunci când ele nu își mai îndeplinesc rolul de a ajuta în muncă.

La finalul capitolului sunt prezentate influențele societale și organizaționale ale culturii, reliefându-se astfel importanța pe care cultura o are pentru desfășurarea activității organizaționale și pentru viața personalului. Ea este cea a cărei influență se regăsește în formarea viziunii oamenilor asupra muncii, în funcționalitatea organizațională, în stimularea angajaților înspre implicarea în realizarea scopurilor, în stabilitatea organizației, ea servind ca și cadru de referință pentru angajați, în integrarea salariaților, în direcționarea rolurilor și comportamentelor, în păstrarea și transmiterea valorilor și tradițiilor organizaționale, în protecția personalului față de amenințările mediului, în coeziunea membrilor din interiorul organizației

Consecințele la nivel individual reflectă impactul organizației asupra bunăstării personale și asupra atitudinii angajaților săi și sunt atât pozitive (claritatea rolului, motivarea, satisfacția și intenția de a rămâne în companie), cât și negative (conflictul de rol, nesiguranța postului, fluxul de personal și stresul). Cultura organizațională are consecințe în cadrul mediului organizațional și la nivel de grup, evidențiate prin nivelul de integrare și coordonare de către organizație a eforturilor angajaților și pe cele ale departamentelor.

**Cel de-al doilea capitol** prezintă câteva modele teoretice și practice de cercetare a culturii organizaționale, incluzând și rezultatele cercetării personale asupra culturii organizațiilor din Cluj-Napoca, precum și rezultatele altor cercetări, ce au avut la bază același model explicativ.

Printre strategiile generale de investigare a culturii organizaționale au fost enumerate și dezvoltate: experimentul de laborator, studiul de teren, ancheta de tip sociologic, metaanaliza pe bază de date secundare, studii bazate pe metodologia de tip Q, studiul de caz, analiza procesului și conținutului socializării noilor membri, analiza convingerilor, valorilor și asumțiilor, analiza răspunsurilor la incidentele critice din istoria organizației, explorarea problemelor observate, studiul diacronic și sincron, interviul, descrierea culturii, evaluarea riscurilor culturale.



Modelele de diagnoză sociologică și psihologică a culturii organizaționale la care se face referire în acest capitol sunt:

- *Modelul Circumplex* – elaborat de Human Synergetics International și aplicat în România în anul 2006 pe o populație de 155 de organizații din toată țara. Modelul are la bază urmărirea celor patru sisteme de valori înspre care o organizație își orientează atenția: securitate, orientarea spre sarcină, satisfacție și orientarea către oameni și împarte cultura în 12 tipuri de cultură care aparțin unor trei mari categorii: stilul defensiv/pasiv, stilul agresiv/defensiv și stiluri constructive. Rezultatele cercetării arată pentru România o dominanță clară a stilului competitiv, organizațiile fiind puternic defensive, dominate de agresivitate. Angajații încearcă să câștige în fața celorlalți pentru a se putea face remarcați, folosind forța și presiunea. În aceste organizații se așteaptă de la oameni să fie învingători și să depășească performanțele colegilor. Stilul cultural secundar întâlnit în organizațiile din România este din aceeași sferă a culturilor agresiv/defensive și anume cultura de opoziție, în care se așteaptă ca oamenii să rămână distanți și perfect obiectivi, să critice pentru binele organizației. Aceste stiluri generează rezistență, lipsă de inițiativă, conformism, lipsa asumării responsabilității. Toate aceste trăsături prezente în organizațiile românești arată prezența particularităților ne-umaniste și a consecințelor acestora. Când privește diagnoza culturii ideale se observă o diferență mare de orientare față de cultura existentă, dacă nu chiar o situație la polul opus. Stilul dominant pentru cultura ideală este cel constructiv, mai precis cel axat pe rezultate și, stilul secundar este cel axat pe autodezvoltare. Oamenii sunt animați de intenții bune, își doresc binele, au o aspirație cu privire la normele comportamentale care ar trebui să facă ca organizația să fie funcțională. Dorința majorității angajaților este, după cum reiese din profilul culturii ideale, aceea de a-și atinge scopurile, de realizare profesională, de creștere a calității pe baza unor relații de cooperare, comunicare sinceră și deschidere reciprocă între angajați. În

- *Evaluarea culturii pe baza unui inventar de elemente care o definesc* – incluzându-se aici: valori, simboluri, ritualuri, ceremonii, mituri, atitudini și comportamente. Și acest model a fost aplicat pe câteva organizații din România (Năstase, 2004).
- *Modelul Cameron-Quinn de diagnoză (OCAI)* – model ce are la bază împărțirea culturii în patru tipuri: de tip „clan”, de piață, de tip ierarhic, de tip „adhocracy” (Cameron, 2006).
- *Modelul de diagnoză al culturii propus de Harrison* – care folosește o împărțire a culturii în alte patru categorii: axată pe putere, rol, reușită și sprijin. Acest model a fost aplicat în anul 2002 de Knowles, Reddy și Konczey într-o cercetare internațională, iar sinteza rezultatelor acestei cercetări este prezentată în capitolul doi. De asemenea, acest model a stat la baza studiului personal asupra culturii, studiu a cărui rezultate sunt detaliate în teză.

Cercetarea personală a fost desfășurată pe toate organizațiile neguvernamentale din Cluj-Napoca, care oferă servicii sociale, sunt acreditate și au peste 10 angajați. Lotul cercetat a inclus un număr de 14 organizații și 188 de angajați.

Metodologia folosită a inclus utilizarea unui chestionar de diagnoză organizațională elaborat de Harrison (1992); Scala de percepție a stresului (Perceived Stress Questionnaire) elaborată de Levenstein în anul 1993; evaluarea gradului de satisfacție pe baza unei scale de evaluare construită pe opt dimensiuni, care a fost prestată într-un studiu pilot realizat la o organizație din afara lotului de cercetat; interviul structurat realizat cu liderii organizațiilor, care a avut ca scop pe de o parte identificarea fluxului de personal și aflarea misiunii declarate a organizației, iar pe de altă parte surprinderea problemelor existente în organizație, a strategiilor de soluționare a lor din perspectiva liderului, urmând ca ulterior să se facă o analiză comparată între viziunea liderilor și angajaților asupra acestor puncte de cercetare; un chestionar de evaluare a nivelului de cunoaștere a misiunii de către angajați.

Prin cultura existentă se înțelege percepția angajaților asupra valorilor dominante din interior organizației la momentul completării chestionarului, astfel, ea reprezintă ceea ce cred angajații că există și este dominant în organizație; iar cultura preferată reprezintă dorințele angajaților față de gradul de dominanță al fiecărui tip de orientare culturală, adică cât de mult își doresc ei să domine valorile fiecărui tip de orientare culturală în organizație.

Rezultatele au arătat, la nivel general, dominanța culturii orientată spre reușită, atât la nivelul culturii existente, cât și preferate și evitarea în cea mai mare măsură a culturii orientate spre putere, la ambele nivele (tabelul 1).

**Tabelul 1. Scorurile pentru cultura existentă și preferată<sup>1</sup>**

	Putere		Rol		Reușită		Sprijin	
	Medii	Abaterea standard	Medii	Abaterea standard	Medii	Abaterea standard	Medii	Abaterea standard
Existent	30.98	4.32	40.78	2.77	41.51	2.75	36.72	3.51
Preferat	22.93	4.34	39.40	2.57	46.64	2.69	41.02	2.97

Acest grad ridicat de omogenitate vine în confirmarea datelor statistice ale lui Knowles, Reddy și Konczey (2002), care dovedesc cu același instrument că există o strânsă corelație între orientarea culturală și specificul muncii angajaților. Ori, în cazul lotului nostru acesta este singurul factor de omogenitate: faptul că toate oferă servicii sociale în condiții de finanțare neguvernamentală. Omogenitatea populației pe specificul muncii ne ajută în conturarea unui profil preferențial general al populației studiate, profil care arată o orientare clară spre reușită ( $m=41.51$ ) și sprijin ( $m=41.02$ ), adică în direcția umanistă, de fuziune internă a organizației și o evitare în mare măsură a caracterului de putere ( $m=22.93$ ) și rigurozitate în realizarea sarcinilor ( $m=39.4$ ), unde punctajul general e mult mai scăzut.

Scorurile obținute pentru profilul existent, indică de asemenea o evitare a caracteristicilor culturii axate pe putere ( $m=30.98$ ) și o dominanță a culturii axate pe reușită ( $m=41.51$ ), ceea ce ne confirmă ipoteza cadru. Preferința și existența culturii orientate spre reușită arată apartenența puternică a angajaților la mediul organizațional, dorința acestora de a se conduce singuri, de a dispune de libertate de inițiativă, de a evita regulile și reglementările în favoarea metodelor de lucru (Harrison, 1993).

<sup>1</sup> Corespondentul din teză a tabelului 8

Analiza statistică mai amănunțită ce a avut la bază testul t indică prezența unei diferențelor de medii semnificative între caracteristicile culturii existente și preferate pentru fiecare tip de orientare (tabelul 2). Rezultatele arată prezența unor diferențe semnificative între cultura existentă și preferată pentru toate tipurile de orientări culturale.

Diferența mediilor pentru orientarea spre putere (7.33750,) este cea mai mare și în valoare pozitivă, ceea ce ne arată că o creștere a valorile acestei orientări în plan real este legată de o creștere a dorinței angajaților înspre reducerea ei. Pentru orientarea spre reușită și sprijin cuantumul diferențelor mediilor au valoare negativă, ceea ce ne arată că angajații își doresc în mai mare măsură dominanța acestor tipuri de cultură decât este ea în fapt.

***Tabelul 2. Testul t pentru variabile perechi (cultura existentă și preferată) aplicat celor patru tipuri de orientări culturale <sup>2</sup>***

<b>Variabilele perechi: cultura existentă și preferată în cazul următoarelor orientări:</b>	<b>Diferența mediilor</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Cultura orientată spre putere	7.33750	9.583	.000
Cultura orientată spre rol	1.35000	2.737	.007
Cultura orientată spre reușită	-4.48125	-7.615	.000
Cultura orientată spre sprijin	-3.82500	-6.544	.000

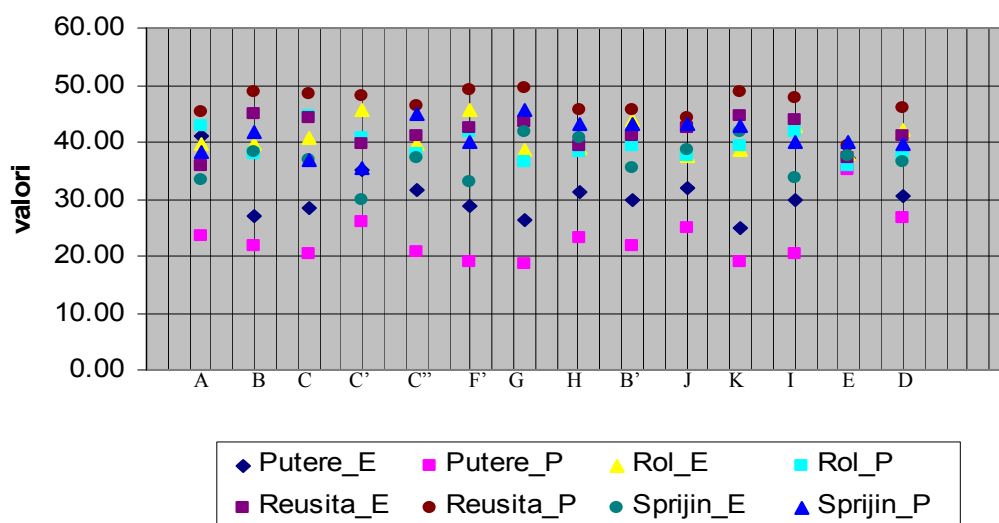
De asemenea, prin cercetare am putut observa o mare uniformitate a preferințelor și orientărilor culturale, în absolut toate organizațiile domină cultura axată pe reușită și este dorită în cea mai mică măsură cea axată pe putere.

Prezentarea detaliată a modului cum aceste scoruri se distribuie la nivelul organizațiilor (figura 1) și compararea rezultatelor, precum și elaborarea explicațiilor și interpretărilor făcute rezultatelor sunt parte importantă din consistența acestui capitol.

În cadrul celor mai multor organizații valorile nu cunosc diferențe mari pentru variatele tipuri de cultură, excepție făcând punctajele acordate pentru cultura axată pe putere, care în cazul majorității organizațiilor are un punctaj mic, în special la nivel preferat. Această uniformitate de opinie în ceea ce privește respingerea tipului de cultură axat pe putere poate fi pusă în legătură cu tipul de activitate desfășurat în cadrul serviciilor sociale, unde colaborarea și munca în echipă sunt considerate baza funcționalității.

<sup>2</sup> Corespondentul din teză al tabelului 9

**Figura 1. Modul în care punctajele au fost distribuite între organizații<sup>3</sup>**



Acest lucru confirmă teoria lui Mullender (2002), care considera că în organizațiile ce oferă servicii sociale „autonomia profesională” este scopul practicii, ierarhia organizațională fiind un factor distructiv pentru activitatea desfășurată. Deci, datorită tipului de muncă desfășurată oamenii au tendința de a evita întărirea puterii și poziției liderului. Singurul punctaj mai mare care s-a obținut pentru cultura preferată orientată spre putere a fost în cadrul unei organizații care oferea servicii medico-sociale și în care dominanța profesiilor din domeniul medical era evidentă.

În partea finală a capitolului, am realizat o analiză statistică a legăturii existente între specificul culturii organizaționale și caracteristicile socio-demografice ale populației studiate. Rezultatele indică o legătură între vârsta respondenților, vechimea, nivelul de studii și preferința pentru un anumit tip de cultură. Datele statistice și modalitățile de interpretare ale acestor rezultate constituie partea finală a capitolului doi al tezei (tabelul 3).

Rezultatele corelațiilor realizate între vârsta populației și cele patru tipuri de cultură, prezentate în tabelul 3, ne arată o legătură strânsă între vârstă, nivel de studii, vechime, pe de o parte, și tipurile de cultură preferată, pe de altă parte. Astfel, corelația este în sens pozitiv și foarte semnificativă între vârstă și cultura axată pe sprijin atât la nivel real, cât și ideal (existent  $r=.241^{**}$   $p\leq 0.01$ , respectiv preferat  $r=.205^{**}$   $p\leq 0.01$ ), ceea ce

<sup>3</sup> Corespondentul din teză a figurii 19

ne indică o creștere a preferinței pentru cultura axată spre sprijin odată cu înaintarea în vârstă.

**Tabelul 3. Corelațiile între orientările culturale și caracteristicile socio-demografice ale populației <sup>4</sup>**

	putere		rol		reușită		sprijin	
	existent	preferat	existent	preferat	existent	preferat	existent	preferat
vârstă	-.058	.135	-.152	-.208**	-.035	-.103	.241**	.205**
vechime	-.041	-.143	-.011	-.039	.034	.080	.066	.236**
ani de studii	-.025	-.215**	-.079	.033	.104	.302**	.073	.164*

Note: \*\*Toate corelațiile sunt semnificative la nivelul 0,01

\*Toate corelațiile sunt semnificative la nivelul 0,05

Populația tânără resimte într-o mai mică măsură nevoia de a pune armonia și bunele relații înaintea realizării obiectivelor și sarcinilor, în timp ce pentru populația mai în vârstă prețuirea și sprijinirea reciprocă a angajaților este extrem de importantă și principala sursă de satisfacție (Knowles, 2002).

Situația reală arată că doar față de cultura axată pe sprijin există o corelație semnificativă cu vârsta respondenților, cu cât vârsta este mai mare cu atât prezența valorizării sprijinului reciproc și armoniei este mai evidentă, valoarea corelației fiind de .241 ( $p \leq 0.01$ ) în cazul acestei caracteristici.

O corelație semnificativă, însă în sens negativ, întâlnim între vârstă și preferința pentru cultura orientată spre rol ( $r = -.208$ ,  $p \leq 0.01$ ). Același tip de legătură apare și în cercetarea lui Knowles (2002), care explică această valoare prin dorința respondenților de a-și asuma sarcini dificile și de a-și dovedi valoarea lor, în conformitate cu angajarea lor în cadrul organizației. Această dorință de afirmare este mai pregnantă la populația tânără, însă cu cât crește vârsta respondenților, cu atât scade nevoia de angajare în realizarea obiectivelor în favoarea construirii relațiilor armonioase cu ceilalți angajați.

În ceea ce privește vechimea angajaților în organizație există o corelație strânsă, în sens pozitiv, doar la nivelul preferinței cu cultura orientată spre sprijin ( $r = .236$ ,  $p \leq 0.01$ ), corelația care vine oarecum în întărirea semnificațiilor anterioare legate de vârstă, deoarece, cel mai adesea persoanele mai în vârstă sunt și cele cu vechime mai mare. Aceasta ne arată și testul de corelație între vechimea populației și vârstă, corelație care e de  $r = .48$ ,  $p \leq 0.01$ .

<sup>4</sup> Corespondentul din teză al tabelului 10

Persoanele cu o vechime mai mare în organizație preferă într-o mai mare măsură decât persoanele mai nou angajate prezența valorilor culturii de tip sprijin, aceasta scăzând odată cu vechimea respondenților. Înțelegerea și explicarea acestei valori ar putea pleca de la faptul că populația cu vechime mai mare, care a acceptat rămânerea în organizația, a devenit mai atașată față de organizație și mai integrată, ceea ce a făcut să crească atât adeziunea la valorile organizației, cât și atașamentul față de echipă, și deci importanța mediului de lucru, ceea ce se face remarcabil prin valoarea mare pe care o acordă culturii axate pe sprijin, pe întărirea relațiilor din interiorul colectivului de muncă.

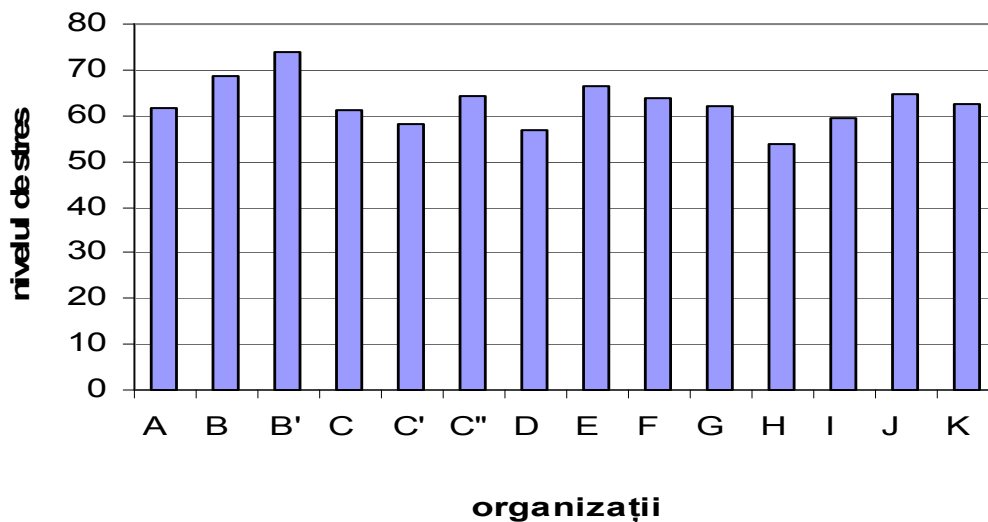
De asemenea, este prezentată o succintă analiză a problemelor și surselor de eroare care pot apărea în studiul culturii organizaționale, făcând o enumerare a acestora, precum și o scurtă prezentare a situațiilor în care pot apărea și a factorilor care îi pot determina apariția.

Analiza determinațiilor psihosociale ale culturii asupra angajaților constituie tema prezentată în cel **de-al treilea capitol** al tezei. Dintre aceștia au fost supuși analizei și cercetării trei: stresul, satisfacția, fluxul de personal, fiind prezentați în lucrare în această ordine, și constituind fiecare câte un subcapitol al tezei. Toți cei trei determinanți sunt prezentați mai întâi prin realizarea sintezei literaturii de specialitate parcursă asupra lor, iar apoi prin descrierea și interpretarea rezultatelor cercetării personale asupra acestor caracteristici, făcându-se analize statistice ale legăturii existente între fiecare determinant și caracteristicile culturii, precum și între determinanți și caracteristicile socio-demografice ale populației.

***Stresul ocupațional*** este prezentat în literatura de specialitate ca fiind „fenomenul pluricausal și multidimensional reflectat în răspunsurile psihofiziologice ale individului într-o anumită situație de muncă, manifestat prin dezechilibru dintre solicitările impuse de muncă și capacitatea obiectivă sau subiectivă a omului de a le face față” (Băban, 1998, p. 124). El este analizat în lucrare atât din perspectiva modalităților de definire și înțelegere a lui, a factorilor cauzatori (sursele de stres), a tipologiei întâlnite, a consecințelor pe care stresul le are asupra angajaților și a funcționalității organizaționale, a modului în care acesta este prezent în realitatea organizațională din România și străinătate, precum și din perspectiva soluțiilor care pot fi aplicate în vederea reducerii efectelor negative ale stresului și ameliorarea consecințelor lui.

Rezultatele cercetării personale asupra prezenței stresului în organizațiile din Cluj-Napoca incluse în lotul cercetat, indică un nivel general de stres de 62.3, adică stres moderat, conform etalonării făcute de Levenstein (1993), însă variația răspunsurilor a fost destul de mare, ele situându-se pe un interval de la 35 (minim), respectiv nivel de stres foarte redus, până la 96 (maxim), ceea ce indică un nivel ridicat de stres. Aceste date au fost analizate ulterior la nivelul rezultatelor pe organizații (figura 2), precum și a abaterilor standard întâlnite, putându-se observa astfel o eterogenitate a populației la nivelul aceleiași organizații în ceea ce privește modul de percepere al stresului, precum și la nivel interorganizațional.

**Figura 2.** Distribuția nivelului de stres al angajaților după organizațiile din care fac parte<sup>5</sup>



A fost surprins apoi modul de distribuire a scorurilor pentru stres în funcție de profesia angajaților, de vârstă, gen și studii, făcându-se asocieri și corelații, precum și analize de regresie pentru a surprinde legăturile existente între stres și caracteristicile socio-demografice ale populației. Rezultatele acestor analize au indicat lipsa unei legături semnificative între caracteristicile populației și modul de percepere al stresului.

Analiza interferenței existente între stres și cultură organizațională în sistemul socio-organizațional este prezentată la finalul subcapitolului. Date semnificative în cadrul

<sup>5</sup> Corespondentul din teză a figurii 25



acestor analize au rezultat doar la nivelul corelației dintre cultura existentă și gradul de stres, spre deosebire de cultura preferată, unde nu au rezultat valori semnificative, din punct de vedere statistic.

Analiza statistică a corelației dintre stres și tipul de cultură existent arată existența unei corelații posibilitatea de generalizare între stres și două tipuri de cultură: cultura orientată spre putere ( $r=.279$ ,  $p\leq.01$ ) și cea orientată spre sprijin ( $r=-.234$ ,  $p\leq.01$ ), precum și un nivel mediu între stres și cultura orientată spre reușită ( $r=-.163$ ,  $p\leq.05$ ).

Corelația în sens pozitiv a culturii orientate spre putere și stres lasă să se înțeleagă astfel, cu cât caracteristicile culturii orientate spre putere sunt mai pregnante într-o organizație, cu atât mai mare este nivelul de stres. Această idee a fost întărită și de Tihan (2002) care afirma că centralizarea excesivă a puterii este principala cauză a stresului într-o organizație.

De asemenea, între nivelul de stres, pe de o parte, și procesul decizional și relațiile de echipă, pe de altă parte au rezultat legături relevante, precum și între stres și indicele cultural, calculat prin diferența dintre cultura existentă și preferată.

Analiza statistică a corelațiilor liniare Pearson dintre stres și orientările culturale existente, prezentate în tabelul 4, arată existența unei legături cu putere mare de generalizare între stres și două tipuri de cultură: cultura orientată spre putere ( $r=.279$ ,  $p\leq.01$ ) și cea orientată spre sprijin ( $r=-.234$ ,  $p\leq.01$ ), precum și un nivel mediu între stres și cultura orientată spre reușită ( $r=-.163$ ,  $p\leq.05$ ).

**Tabelul 4. Corelația dintre cultura existentă și nivelul de stres<sup>6</sup>**

	Cultura existentă			
	putere	rol	reușită	sprijin
stres	.279**	-.001	-.163*	-.234**

Note: \*\*Toate corelațiile sunt semnificative la nivelul 0,01

\*Toate corelațiile sunt semnificative la nivelul 0,05

Corelația în sens pozitiv a culturii orientată spre putere și stres lasă să se înțeleagă că cu cât caracteristicile culturii orientate spre putere sunt mai pregnante într-o organizație, cu atât mai mare este nivelul de stres. Această idee a fost întărită și de Tihan (2002) care afirma că centralizarea excesivă a puterii este principala cauză a stresului într-o organizație.

<sup>6</sup> Corespondentul din teză al tabelului 18

Dacă facem însă o analiză a legăturii existente între cultura preferată și nivelul de stres observăm că nu există nici o corelație semnifică, pragul de semnificație fiind mai mare de 0.01 (tabelul 5). Aceasta ne indică faptul că nivelul de stres nu influențează modul în care oameni își doresc să arate organizația în care muncesc.

**Tabelul 5. Corelația între cultura preferată și nivelul de stres<sup>7</sup>**

	Cultura preferată			
	putere	rol	reușită	sprijin
Nivel de stres	.059	.081	.046	-.177*

Notă: \*Toate corelațiile sunt semnificative la nivelul 0,05

Pentru a vedea relația care există între stres și diferența dintre cultura existentă și preferată am realizat corelația Pearson, a cărei rezultate sunt prezentate în tabelul 6. Observăm rezultate semnificative din punct de vedere statistic doar în privința orientării spre putere ( $p=.276$ ,  $p \leq 0.01$ ). Acest rezultat ne arată că o creștere a nivelului de stres este legată strâns cu creșterea diferenței dintre dominanța în fapt a culturii orientate spre putere și dorințele angajaților față de dominanța acestui tip de cultură.

**Tabelul 6. Corelațiile dintre stres și diferența dintre cultura existentă și preferată<sup>8</sup>**

	Diferența dintre cultura existentă și preferată pentru următoarele orientări culturale:			
	putere	rol	reusita	sprijin
stres	.276**	.096	.157*	.123

Note: \*\*Toate corelațiile sunt semnificative la nivelul 0,01

\*Toate corelațiile sunt semnificative la nivelul 0,05

Satisfacția muncii, ca o altă consecință a culturii organizaționale asupra angajaților, este prezentată în partea a doua a capitolului 3, atât prin trecerea în revistă a modului în care ea este văzută și explicată în literatura de specialitate, precum și prin prezentarea rezultatelor cercetării personale asupra satisfacției angajaților în ansamblu, și a legăturii existente între aceasta și caracteristicile culturale și cele socio-demografice ale populației studiate.

Satisfacția în muncă este „starea de echilibru la care ajunge individul în momentul în care răspunde complet unor nevoi sau așteptărilor conștiente sau inconștiente” (Deaconu, 2004, p.320). Ea a fost înțeleasă și explicată în diferite moduri de-a lungul

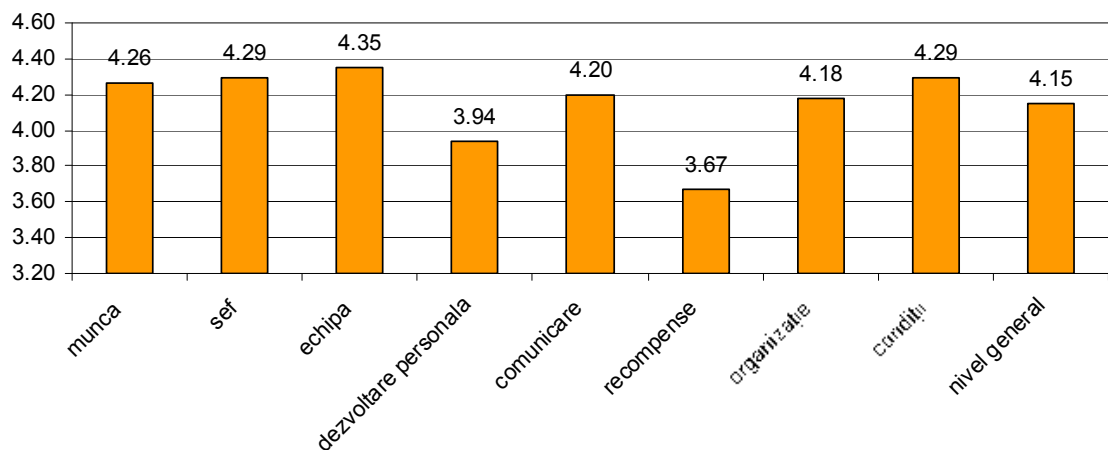
<sup>7</sup> Corespondentul din teză al tabelului 21

<sup>8</sup> Corespondentul din teză al tabelului 23

timpului, prin referire la „factorii motorii” și de „igienă”, prin referire la motivație, prin referire la teoria tranzacțiilor, prin referire la teoria etichetării, prin referire la productivitate, toate aceste puncte de vedere asupra satisfacției în muncă fiind prezentate în lucrare. De asemenea, am făcută și o scurtă trecere în revistă a câtorva surse de satisfacție pentru angajați și a elementelor tangente satisfacției din structura managementului.

Profilul și determinanții socio-demografici ai satisfacției în muncă pentru angajații organizațiilor neguvernamentale din Cluj-Napoca incluse în lotul cercetat au sunt prezentate în continuare în teză. Rezultatele indică un nivel general ridicat de satisfacție, de 4.15, știind că scorul 5 reprezenta nivelul maxim de satisfacție, în timp ce scorul 1 reprezintă nivelul maxim de insatisfacție.

**Figura 3. Gradul de satisfacție al angajaților față de câteva caracteristici legate de locul de muncă<sup>9</sup>**



Pentru a avea o imagine mai clară și mai specifică a surselor de satisfacție, este necesar să urmărim distribuția acestui punctaj pe cele 8 dimensiuni care au fost cuprinse în evaluare (figura 3). Remarcăm astfel un grad scăzut de satisfacție la nivelul recompenselor (3.67) și posibilităților de dezvoltare personală (3.94), în timp ce satisfacția față de echipă (4.35), față de lider (4.29) și față de condițiile de muncă (4.29) nivelul de satisfacție este mare.

<sup>9</sup> Corespondentul din teză a figurii 24

Din corelațiile realizate se poate observa cum dominanța puterii este strâns legată de scăderea nivelului de satisfacție față de lider ( $r=-0.403$ ,  $p\leq 0.01$ ). Deci, cele două variabile se influențează reciproc, creșterea dominanței puterii determinând în mod direct scăderea satisfacției față de lider.

Pentru a surprinde mai clar posibilele surse de insatisfacție ale angajaților în cadrul interviului realizat cu liderii una din întrebări a fost: *Care sunt sursele de probleme care afectează cel mai tare performanțele și gradul de satisfacție al angajaților?* În mod uniform, la această întrebare toți liderii au răspuns că primează lipsa resurselor financiare:

*„Dacă am avea bani toate celelalte probleme ar dispărea: salarizarea corespunzătoare a angajaților, motivarea lor, dezvoltarea serviciilor, sprijinirea mai consistentă a beneficiarilor, asigurarea aparatului și instrumentelor necesare desfășurării muncii...”*

Trei dintre lideri au invocat ca și sursă singulară de probleme insuficiența banilor necesar desfășurării activităților, considerând că de la ea pornesc toate celelalte motive de insatisfacție. Ca bariere imediat următoare invocate cel mai frecvent de lideri, bariere care afectează desfășurarea activităților, au fost:

- *dificultățile provenite de la beneficiari,*
- *promovarea insuficientă a imaginii organizației,*
- *fluctuația mare de personal.*

Au fost însă și lideri care au avut o viziune mai clară asupra posibilităților de schimbare necesare creșterii gradului de satisfacție al angajaților și îmbunătățirii funcționalității organizației, printre cele mai frecvente strategii invocate au fost:

- *„oferirea de cursuri de specializare angajaților”*
- *„motivarea angajaților și creșterea încrederii lor în resursele proprii”*
- *„găsirea unui profesionist pentru promovarea imaginii organizației”*

În ceea ce privește vârsta angajaților există o legătură pozitivă între aceasta și satisfacția față de organizație în ansamblu ( $r=0.24$ ,  $p\leq 0.01$ ), față de comunicarea din organizație ( $r=0.26$ ,  $p\leq 0.01$ ), precum și față de condițiile de muncă ( $r=0.18$ ,  $p\leq 0.05$ ). Este evident că o creștere a vârstei populației, aduce cu sine creșterea gradului de satisfacție față de organizație, comunicare și condițiile de muncă. Aceasta în primul rând datorită

persoanelor tinere care tind să fie mai critice, în timp ce gradul de toleranță crește cu vârsta.

Pentru a surprinde mai exact relația dintre nivelul de stres și gradul de satisfacție al angajaților față de diferite componente manageriale (muncă, lider, vechime, echipă, posibilitățile de dezvoltare personală, comunicare, organizație, condiții), am realizat analiza de regresie (tabelul 7). În ceea ce privește stresul, ecuația de regresie explică 22.2 % din variația totală. Factorii care influențează semnificativ nivelul de stres sunt satisfacția față de muncă și față de posibilitățile de dezvoltare personală. Cu alte cuvinte resimt mai puțin stresul de la locul de muncă angajații care sunt satisfăcuți de munca pe care o fac.

**Tabelul 7. Analiza de regresie pentru variabila dependentă stres<sup>10</sup>**

Model	B	Er. Std.	Beta	t.	Sig.	
Satisfacția față de	muncă	-8.829	2.629	-.427	-3.359	.001
	Lider	-.312	2.390	-.019	-.131	.896
	echipă	3.736	2.449	.162	1.525	.129
	Dezvoltarea personală	7.485	2.314	.475	3.235	.001
	comunicare	.819	2.659	.045	.308	.758
	organizație	.172	2.916	.010	.059	.953
	condiții	1.979	2.249	.110	.880	.380
Nivelul general de satisfacție	-14.134	10.859	-.647	-1.302	.195	
<b>R<sup>2</sup></b>	22.2 %					
<b>F</b>	7.393					
<b>Df</b>	179					

Creșterea stresului însă este factor favorizant pentru creșterea oportunităților de dezvoltare personală. Putem înțelege că adesea stresul are pe de o parte efect negativ asupra satisfacției față de munca depusă, dar pe de altă parte are efect pozitiv asupra dezvoltării personale a angajaților.

Analiza legăturii dintre satisfacția angajaților și gradul de acceptare a misiunii a arătat de asemenea, pe baza testului ANOVA, că există o asociere între ele ( $F=9.9$ ,  $p \leq 0.01$ ), precum și între satisfacția față de dezvoltarea personală și modul de raportare la misiunea organizației ( $F=13.5$ ,  $p \leq 0.01$ ).

<sup>10</sup> Corespondentul din teză al tabelului 31

În ceea ce privește vârsta angajaților există o legătură pozitivă între aceasta și satisfacția față de organizație în ansamblu ( $r=0.24$ ,  $p\leq 0.01$ ), față de comunicarea din organizație ( $r=0.26$ ,  $p\leq 0.01$ ), precum și față de condițiile de muncă ( $r=0.18$ ,  $p\leq 0.05$ ) (tabelul 8). Este evident că o creștere a vârstei populației, este în concordanță cu creșterea gradului de satisfacție față de cele trei elemente. Aceasta în primul rând datorită persoanelor tinere care tind să fie mai critice, în timp ce gradul de toleranță crește cu vârsta.

**Tabelul 8 Corelațiile existente între satisfacția angajaților și câteva caracteristici socio-demografice: vârstă, vechimea în organizație, nivel de studii<sup>11</sup>**

	Satisfacția în muncă	Satisfacția față de lider	Satisfacția față de echipă	Satisfacția față de dezvoltarea personală	Satisfacția față de comunicare	Satisfacția față de recompense	Satisfacția față de organizație	Satisfacția față de condiții
vârsta	0.04	0.14	0.09	0.09	0.26	0.13	0.24	0.18
vechimea	-0.08	-0.11	-0.19	-0.13	-0.04	-0.06	0.01	0.03
nivel de studii	-0.01	-0.17	-0.03	-0.12	-0.25	-0.14	-0.20	-0.18

Note: \*\*Toate corelațiile sunt semnificative la nivelul 0,01

\*Toate corelațiile sunt semnificative la nivelul 0,05

Vechimea în organizație corelează doar cu satisfacția față de echipă, în sens negativ ( $r=-0.19$ ,  $p\leq 0.01$ ), ceea ce înseamnă că o creșterea a vechimii oamenilor în organizație este proporțională cu scăderea gradului de satisfacție față de echipă, lucru ușor de înțeles dacă ne gândim la faptul că cu cât oamenii stau mai mult împreună cu atât ajung să se cunoască mai bine să își observe și puncte divergente nu doar pe cele convergente care ies la lumină în cazul contactelor sociale superficiale. Iar cu cât muncesc mai mult împreună, cu atât crește probabilitatea de a se confrunța cu situații conflictuale, cu divergențe de opinii, ceea ce duce la creșterea stresului și nemulțumirilor față de colegi.

Interferența satisfacției și culturii organizaționale în cadrul serviciilor sociale a fost surprinsă prin analiza statistică a datelor, folosind corelațiile și analizele de regresie. Rezultatele au indicat lipsa unei legături evidente între satisfacția angajaților și preferințele lor legate de caracteristicile culturii organizaționale, însă la nivelul caracteristicilor culturii existente datele au arătat că nu e o legătură întâmplătoare.

<sup>11</sup> Corespondentul din teză al tabelului 26

Pentru a vedea care este legătura directă dintre cultura organizațională existentă și satisfacție am realizat corelația Pearson dintre ele. Rezultatele (tabelul 9) indică prezența unor valori mari pentru coeficienții de corelație pentru toate tipurile de satisfacție și trei dintre orientările culturale: putere, reușită și sprijin (pentru toate  $p \leq 0.01$ , cu excepția a două unde  $p \leq 0.05$ ).

**Tabelul 9. Corelațiile dintre cultura existentă și satisfacția angajaților<sup>12</sup>**

	Cultura existentă			
	putere	rol	reușită	sprijin
Satisfacția față de munca	-.364**	-.079	.332**	.275**
Satisfacția față de șef	-.403**	.058	.362**	.193*
Satisfacția față de echipa	-.362**	-.044	.279**	.288**
Satisfacția față de posibilitățile de dezvoltare personală	-.375**	-.024	.360**	.223**
Satisfacția față de comunicare	-.412**	.058	.344**	.219**
Satisfacția față de recompense	-.445**	-.007	.405**	.267**
Satisfacția față de organizație	-.492**	-.007	.400**	.331**
Satisfacția față de condițiile de muncă	-.259**	-.007	.218**	.171*
Nivelul general de satisfacție	-.509**	-.002	.437**	.321**

Note: \*\*Toate corelațiile sunt semnificative la nivelul 0,01

\*Toate corelațiile sunt semnificative la nivelul 0,05

Creșterea dominanței liderului în organizații este corelație în mod semnificativ cu scăderea gradului de satisfacție al angajaților față de toate componentele manageriale. Dominanța orientării spre putere are la bază accesul inechitabil la resurse, el fiind controlat de autoritatea liderului care decide asupra gradului de siguranță, condițiilor de muncă, accesul la alte persoane pentru responsabilitățile propriului post. Reducând aceste facilități pentru angajați în favoarea creșterii puterii șefului, angajații vor resimți nevoia de a acorda mai multă importanță dorințelor șefului, decât nevoilor personale, ceea ce mărește disconfortul personal și creează o mare sursă de insatisfacție pentru angajați (Harrison, 1993), iar restricționările în activitatea, în deciziile privind propria muncă fac să scadă nivelul de implicare al angajaților, situație ce nu poate fi percepută ca satisfăcătoare de către angajați

<sup>12</sup>Corespondentul din teză al tabelului 36

De asemenea, se poate vedea că dominanța culturii orientate spre sprijin într-o organizație este un indiciu al prezenței motivației interioare puternice a angajaților și nivelul ridicat de adaptare la schimbare (Knowles, Reddy, Konczey, 2002). Iar Shah (2007) este unul din autorii care consideră că motivația este legătura directă între satisfacție, nivelul de motivație fiind cel care determină nivelul de satisfacție. Putem înțelege astfel, cum dominanța caracteristicilor culturii axate pe reușită aduce cu sine creșterea nivelului gradului de satisfacție.

Pentru a verifica influența dintre gradul de satisfacție și diferența dintre cultura existentă și preferată am realizat analiza de regresie liniară, rezultatele fiind prezentate în tabelul 10. Observă prezența unor rezultate semnificative în cazul orientărilor spre rol, putere și sprijin, orientarea spre reușită fiind eliminată din model.

**Tabelul 10. Analiza de regresie pentru variabila dependentă satisfacția<sup>13</sup>**

Model		B	Er. Std.	Beta	t	Sig.
Diferența dintre cultura existentă și preferată pentru orientările spre:	Putere	-.036	.006	-.580	-6.315	.000
	Rol	-.028	.010	-.220	-2.826	.005
	Sprijin	.026	.009	.268	2.821	.005
<b>R<sup>2</sup></b>		30 %				
<b>F</b>		21.521				
<b>Df</b>		154				

În ceea ce privește satisfacția ecuația de regresie explică 30 % din variația totală. Factorii care condiționează gradul de satisfacție sunt diferența mică dintre cultura existentă și preferată pe dimensiunea rol, sprijin și putere. Astfel, angajații care lucrează în organizații în care cultura existentă este apropiată de ceea ce își doresc ei la nivelul atmosferei de muncă, a regulilor existente în organizație, a uniunii echipei și sprijinului reciproc oferit de angajați, la nivelul clarității scopurilor și obiectivelor vor avea un grad de satisfacție mai mare.

<sup>13</sup> Corespondentul din teză al tabelului 40



*Fluxul de personal* a fost ultimul dintre indicatorii consecințelor culturii asupra angajaților prezentat în lucrare. Fluctuația sau fluxul de personal se referă doar la situațiile în care personalul părăsește organizația, iar această plecare solicită angajarea unui nou membru. Printre cei mai frecvenți factori determinanți ai fluxului mare de personal se numără: salariul mic, munca dezorganizată, lipsa de implicare organizațională, nivelul scăzut de satisfacție, lipsa posibilităților de promovare, lipsa programelor de integrare a personalului, lipsa programelor de dezvoltare personală și profesională pentru angajați, disfuncțiunile la nivel de colaborare atât pe orizontală, cât și pe verticală în interiorul organizației. Există și surse externe de favorizare a fluxului de personal printre care se numără: existența concurenței de piață, rata scăzută a șomajului, lipsa unui sindicat puternic.

Pe lângă prezentarea în ansamblu a fluxului de personal și a caracteristicilor acestuia, a modului de manifestare, în lucrare mai sunt cuprinse și câteva modalități de reducere a fluxului de personal, precum și avantajele și dezavantajele pe care acesta le implică, printre acestea amintindu-se: creșterea performanțelor, dacă pleacă din organizație membrii mai puțin implicați și performanți, îmbunătățirea concordanței post-angajat, economisirea de resurse datorită faptului că noi angajați pornesc cu salarii mai mici pentru sarcini și competențe similare cu cei ce părăsesc organizația, flexibilitatea angajaților, pătrunderea de noi idei în interiorul organizației – avantaje - scăderea performanțelor, dacă vorbim de părăsirea organizației de către angajații buni, consum mai mare de timp și energie pentru instruirea și adaptarea noilor membri, costuri implicate de procesul de selectare de personal – dezavantaje.

*Modalitățile de calculare* a fluxului de personal sunt variate, în funcție de indicii luați în discuție și de sectorul de activitate al organizației. Unii autori propun calcularea fluctuației prin realizarea raportului dintre numărul de oameni care au părăsit organizația și numărul personalului nou angajat într-o lună (Gilliot, Overlaet, Verdin, 2002).

Efectele pe care cultura organizațională le are asupra fluxului de personal sunt prezentate în continuare prin analiza rezultatelor cercetării personale realizate pe organizațiile neguvernamentale din Cluj-Napoca.

Rezultatele calculului fluxului de personal ne indică prezența unor oscilații mari a valorilor de la o organizație la alta, acestea încadrându-se între 80% și 0.02%.

Din interviurile realizate cu liderii am putut face o analiza de ansamblu a cauzelor care stau la baza părăsirii organizațiilor de către personal. Analiza datelor trebuie făcută și în acest caz cu o anumită prudență, deoarece toți liderii au enumerat cauzele plecării angajaților din organizații fără o prealabilă analiză atentă a acestora, fără a intervieva angajații și fără o analiză retrospectivă mai amplă.

Rezultatele ne arată că cel mai frecvent plecarea angajaților are la bază propria demisie, și doar în 6.9% din cazuri ea este cauzată de decizia angajatorului de întrerupere a contractului de muncă. Ceea ce înseamnă că măsura extremă a concedierii nu este una obișnuită în rândul angajatorilor din serviciile sociale și nici dorită. Ea presupune anumite exigențe faptice ale angajatorilor și un mare curaj în recunoașterea greșelilor ce s-au produs ca urmare a recrutării personalului necorespunzător, situație însă mai puțin frecventă în rândul populației studiate.

Printre cauzele părăsirii organizației de către angajați ca urmare a deciziei proprii (93,1%) sunt: motive personale – 32,8% (schimbarea domiciliului, schimbarea profesiei, plecarea în străinătate, etc.), nemulțumiri legate de salariu – 29,3%, supraîncărcare de sarcini – 15.5% și nemulțumiri față de munca depusă – 15.5%.

Analiza statistică a legăturilor existente între fluxul de personal și profilul cultural, gradul de satisfacție sau nivelul de stres oferă o serie de valori care nu sunt semnificative și nu au putut fi utilizate în prelucrarea datelor, cu toate că în literatura de specialitate se specifică printre cauzele fluxului de personal nivelul de stres și satisfacția al angajaților, satisfacția fiind considerată generatoare de stabilitate față de locul de muncă și mai puțin de creșterea performanțelor (Deaconu, 2004).

Această situație poate fi explicată prin:

- lotul studiat a fost destul de redus și nu a permis realizarea unor analize statistice avansate cu privire la corelațiile existente între fluxul de personal și celelalte componente manageriale studiate;
- lipsa, la modul real, a unei influențe directe între fluxul de personal și profilul cultural, sau nivelul de stres, sau gradul de satisfacție;
- fluxul de personal este în așa mare măsură influențat de alți factori externi organizației (mișcările de pe piața muncii, concurența, situația economică de criză, etc.) (Valentini, 2005), încât fără a ține cont de aceștia nu putem

- caracterul incorect al datelor, deoarece ele nu au fost obținute prin consultarea evidențelor contabile, ci doar din declarațiile liderilor.

**Capitolul final** al tezei prezintă **concluziile** tezei și perspectivele de dezvoltare.

- profilului cultural *existent* în organizațiilor neguvernamentale care oferă servicii sociale din Cluj-Napoca diagnosticată prin cercetarea de față arată dominanța caracteristicilor specifice orientării spre reușită și o prezență în mică măsură a caracteristicilor specifice culturii orientate spre putere. Angajaților le place munca și vor să contribuie la binele organizației, fiind motivați în mare măsură intrinsec, ei preferând munca în echipă care are la bază sentimentul de comuniune și nu doresc dominanța liderului în procesul decizional și de administrare a resurselor umane, respingând presiunea strategiilor de impunere a puterii în activitățile organizaționale și folosirea controlului, recompenselor și pedepselor în activitatea organizațională;
- la nivelul *preferințelor* personale ale angajaților față de profilul cultural organizațional întâlnim un profil general similar cu cel al culturii existente, cu diferența că gradul de dominanță a culturii axată pe reușită este și mai proeminent, în timp ce cel axat pe putere este și mai mult diminuat;
- există o uniformitate de opinie, abaterea standard fiind mică, iar acest lucru ne sugerează faptul că specificul muncii și cultura locală, sigurele puncte comune ale acestor organizații au o influență asupra formării unui anumit tip de profil cultural, idee întărită și de alte cercetări internaționale mai ample realizate asupra culturii organizaționale;
- nu există nici o relație semnificativă între cultura existentă și cele mai multe din caracteristicile socio-demografice ale angajaților;
- singura corelație semnificativă a apărut între orientarea spre sprijin a culturii existente și vârsta angajaților, ceea ce ne indică faptul că o creșterea a mediei de vârstă a personalului din organizație este proporțională cu o creștere a dominanței caracteristicilor culturii orientate spre sprijin, anume: încrederea și sprijinul reciproc

- preferința pentru cultura orientată spre sprijin (suportul reciproc al angajaților, atmosferă armonioasă, acceptare, colaborare și comunicare între oameni) crește odată cu creșterea mediei de vârstă a angajaților, a vechimii la locul de muncă și a nivelului de studii;
- nu am observat diferențe semnificative ale mediilor pentru cultura preferată în funcție de genul angajaților sau profesia pe care o au;

Dintre consecințele culturii organizaționale ale asupra angajaților am studiat: stresul, satisfacția și fluxul de personal. Pentru fiecare dintre aceste dimensiuni am urmărit atât surprinderea caracterului lor, cât și analiza relațiilor care există între aceste dimensiuni și trăsăturile socio-demografice ale angajaților, precum și între aceste dimensiuni și profilul cultural existent și preferat de angajați:

- nivelul general de stres al personalului este mediu spre scăzut;
- nu s-a putut remarca nici o legătură între modul de percepere a stresului de către angajați și caracteristicile socio-demografice (vârstă, studii, vechime, gen, profesie) ale angajaților;
- o creștere a dominanței deținătorilor de putere, care folosesc mai resursele pentru a controla comportamentul angajaților folosind recompense și pedepse este în concordanță cu creșterea nivelului de stres al angajaților;
- nivelului de stres mai este în legătură și cu scăderea dominanței culturii orientate spre reușită;
- între cultura preferată și nivelul de stres nu s-a remarcat nici o relație;
- la nivelul orientării spre putere apare o strânsă corelație între diferența dintre cultura existentă și preferată și nivelul de stres - atunci când dominanța faptică a liderului este în acord cu ceea ce își doresc angajații și nivelul de stres cunoaște valori mai mici;
- există un nivel general ridicat de satisfacție al angajaților
- dimensiunile manageriale față de care gradul de satisfacție a avut valorile cele mai ridicate au fost, în ordinea mediilor: satisfacția față de echipă, condițiile de muncă, lider

- ceea ce își doresc oamenii nu este legat cu modul gradul de satisfacție profesională pe care îl au;
- la nivelul culturii existente, creșterea gradului de satisfacție este favorizată de scăderea dominație puterii și controlului, precum și de creșterea dominanței culturii orientată spre reușită și sprijin, adică a prezenței într-o mai mare măsură a spiritului de echipă, a colaborării dintre angajați, a clarității obiectivelor și sarcinilor, aderării la misiunea și scopurile organizației;
- gradul de acceptare și respectare a misiunii organizației este și el unul din factorii care influențează în mod semnificativ măsura satisfacție angajaților;
- cu cât dominanța fiecărei orientările culturale în planul existent este mai mare sau mai mică față de ceea ce își doresc angajații, cu atât gradul de satisfacție va fi mai mic;
- atunci când nivelul de stres crește, gradul de satisfacție al angajaților scade față de toate dimensiunile manageriale evaluate (muncă, lider, condiții, echip, comunicare, organizație, recompense, posibilități de dezvoltare personală);
- în privința fluxul de personal, profilul rezultat a fost unul nestructurat, deoarece oscilații fluxului de personal de la o organizație la alta a fost foarte mare, existând organizații în care acesta a fost aproape de valoarea nulă, iar la altele rata fluxului de personal a fost foarte mare;
- în analiza legăturilor existente între fluxul de personal și caracteristicile populației sau cele culturale, nu s-a putu observa nici o relație semnificativă statistic.

**Limitele și posibilitățile de dezvoltare** ale cercetării de față au fost:

- instrumentele utilizate pentru diagnoza culturii și a percepției stresului, acestea au avut un grad mare de generalitate, oferindu-ne informații doar asupra profilului general, însă nu s-au putut surprinde specificitatea populației la nivelul fiecăreia dintre acestea și nici realiza o analiză în profunzime a cauzelor și determinărilor pe care le are fiecare din ele;
- chestionarele fiind aplicate în mare parte de lideri, acest lucru a putut determinat apariția tendinței angajaților de a răspunde asertiv, evitând uneori chiar să răspundă la

- a încercat să fie exhaustiv la nivelul organizațiilor din Cluj-Napoca, însă ar fi totuși utilă și recomandabilă continuarea studiului și prin includerea unui lor mai larg, care să cuprindă mai multe zone ale țării, putându-se surprinde apoi și specificul regional al culturii organizaționale și influența pe care acesta o suportă din partea culturii locale;
- o analiză comparativă a mediului cultural din organizații și instituții, respectiv din spațiu public și privat ne-ar putea lărgi sfera de înțelegere asupra culturii organizaționale și a legăturii existente între aceasta și cadrului de funcționare și organizare.

## BIBLIOGRAFIA TEZEI

**Ambrus, Z.** (2004), "Cultura și dezvoltarea organizațională" în *Psihologia comunicării manageriale*, Presa Universitară clujeană, Cluj Napoca, pp. 212.

**Aparaschivei, L, Andrici, S, Buliga, M.** (2006), *Planificarea carierei – strategie pentru dezvoltare și calitate* <http://www.anssa.ro/publicatii/10.doc>

**Aron, R, Porumb, E.** (2000) *Cultura organizațională*, București, Salvată în iunie 2007 de pe adresa: [www.fpdl.ro](http://www.fpdl.ro)

**Avram, E, Cooper, C** (2008), *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*, Editura Polirom, Iași.

**Baciu, C.** (2007) *Particularități ale stresului la șomeri*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.

**Bajdo, L., Dickson, M.** (2001) *Perceptions of organizational culture and women's advancement in organization*, Sex Roles, 45, 5/6, ProQuest Social Science Journals, pp. 399.

**Bârsan, S.** (1999), *Cultura organizațională și dezvoltarea organizațiilor*, Editura „Briliant”, București.

**Băban, A.** (1998), *Stres și personalitate*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.

**Băban, A., Derevenco, P., Anghel, I.** (1992) *Stresul între sănătate și boală. De la practică la teorie*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.

**Bogathy, Z., Ilin, C.** (2004), „Schimbarea și dezvoltarea organizațională” în *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași.

**Braithwaite, V. și Scott, W.** (1991), „Values”, în Robinson, J. (ed.), *Measures Personality and Social Psychological Attitudes*, vol. 1, Academic Press, San Diego, pp. 661.

**Buzărnescu, Ș** (1995) *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*, Editura Didactică și Pedagogică, București.

**Cameron, K. & Quinn, R.** (2006) „The Organizational Culture Assessment Instrument” în *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass, San Francisco.

**Cernea, M., Popescu, M., Ene, H.** (1971) „Cercetarea sociologică a fluctuației muncitorilor industriali: dimensiuni potențiale și motivații”, în *Resursele umane ale întreprinderilor*, Editura Politică, București (pp. 17-98).

**Chende-Roman, Gh și Chende-Roman, T.** (2005), „Cultura organizațională în instituțiile publice” în *Politici publice. Cultură organizațională în instituții publice. Leadership*, Editura „Silvania”, Zalău, pp. 142.

**Chirică, S.** (1996), „Cultura organizațională ca mod învățat de gândire” în *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție*, Casa de Editură și Consultanță „Studiul organizării”, Cluj-Napoca, pp.351.

**Coman, A., Lucian, Gh.** (2003), *Cultura organizațională la nivelul unui detașament*, Salvată în luna august 2009 de pe adresa: <http://www.psihodiagnostic.ro/lucrari-psihomil-iv/529/cultura-organizationala-la-nivelul-unui-detasament.html>

**Cornescu, V, Marinescu, P, Curteanu, D** (2004), *Managementul de la teorie la practică*, <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/index.htm>

**Cox, P.** (2002) *Campania Uniunii Europene de Combatere a Stresului Ocupațional*, [http://www.vitalitate.com/munca\\_fara\\_stres.htm](http://www.vitalitate.com/munca_fara_stres.htm)

**Dana, R.** (2000) *Handbook of Cross-Cultural and Multicultural Personality Assessment*, Publishers Mahwah, New Jersey, London, Salvat în iulie 2009 de pe adresa: [http://books.google.ro/books?id=CpVN-P4qNEwC&pg=PA124&lpg=PA124&dq=culture+index+interpretation&source=bl&ots=IIPtZucQHz&sig=R\\_TF4H0JjalxkivIQZjf\\_IG\\_O20&hl=ro&ei=SO6DSsrcOJ2mnQOfxO3QBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4#v=onepage&q=culture%20index%20interpretation&f=false](http://books.google.ro/books?id=CpVN-P4qNEwC&pg=PA124&lpg=PA124&dq=culture+index+interpretation&source=bl&ots=IIPtZucQHz&sig=R_TF4H0JjalxkivIQZjf_IG_O20&hl=ro&ei=SO6DSsrcOJ2mnQOfxO3QBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4#v=onepage&q=culture%20index%20interpretation&f=false)

**Deaconu, A., Podgoreanu, S., Rasca, L.** (2004), „Cultura organizațională și structura organizatorică” în *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București, pp. 125.

**Demerji, I.** (2009) *Impactul culturii organizaționale asupra dirijării conflictelor și stresului în cadrul unităților economice din Republica Moldova*, Salvat în iulie 2009 de pe adresa: [http://www.cnaa.md/files/theses/2009/13506/ilie\\_demerji\\_thesis.pdf](http://www.cnaa.md/files/theses/2009/13506/ilie_demerji_thesis.pdf)

**Denison, D & Mishra, A** (1995) „Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness” în *Organization Science*, vol. 6, nr. 2, pp 67-79.

**Di Martino, V.** (2000), *Introduction to the Preparation of Manuals on Occupational Stress*, salvat în august 2009 de pe adresa: <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/prepman.htm>

*Dicționarul explicativ al Limbii Române* (1996), Editura Univers Enciclopedic, București.

**Dygert, C. și Jacobs, R.** (2006), *Managementul culturii organizaționale. Pași spre succes*, Editura Polirom, Iași.



**Edwards, R, Yankey, J, Altpeter, M** (1998), „Leadership for Quality and Innovation”, în *Skills for Effective Management of Nonprofit Organizations*, NASW Press, Washington, DC, pp. 523-550.

**Eusebiu T. (coord.)** (2002), “Stresul organizațional”, în *Fenomene Psihosociale de Masa*, Institutul de ecologie socială și protecție de umană, București.

**Gherguț, A.** (2003) *Managementul serviciilor de asistență psihopedagogică și socială*, Polirom, Iași.

**Gilliot, D, Overlaet, B, Verdin, P.** (2002) „Managing Academic Personnel Flow at Universities”, în *Tertiary Education and Management*, Volumul 8, nr 4, p. 277-295, salvat în octombrie 2009 de pe adresa: <http://www.ingentaconnect.com/content/klu/team/2002/00000008/00000004/05105151>

**Guldenmund, F.W.** (2000) „The nature of safety culture: a review of theory and research” în *Safety Science*. 34/2000, pp. 215-257.

**Gunningham, N.** (2008), *Occupational Health and Safety, Worker Participation and the Mining Industry in a Changing World of Work*, Economic and Industrial Democracy, vol. 29, pp. 336 – 361.

**Harrison, R.** (1993) *Diagnosing Organizational Culture, Trainer’s Manual*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. California.

**Harrison, R., Stokes, H.** (1992) *Diagnosing Organizational Culture*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. California.

**Heslin, P, Côté, S.** (2003) *Job Satisfaction and Organizational Commitment* , salvat în septembrie 2009 de pe adresa: <http://www.toodoc.com/pdf2text.php?u=aHR0cDovL3d3dy5yb3RtYW4udXRvcml9udG8uY2EvfnNjb3RIL2hpZ2h0ZXJtaG90ZWwucGRm&title=MGT262H1S%20%20Job%20%20%20Satisfaction%20%20%26amp%3B%20%20Organizational%20%20%20Commitment>

**Hofstede, G.** (1996), *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București.

**Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., Sanders, G.** (1990) *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study*, *Administrative Science Quarterly*, 35/ 2; ProQuest Social Science Journals, pp. 286.

**Hummel, R** (1994) *Organization culture: Movement or scandal?* *Public Administration Review*, 54, 5, ProQuest Social Science Journals, pp. 493

**Huțu, A.** (2003), *Cultură, schimbare, competiție. Cazul transferului de tehnologie în firmele românești*, Editura Economică, București.

**Iluț, P.** (1995) *Structurile axiologice din perspectiva psihosocială*, Editura Didactică și Pedagogică, București.

**Iluț, P.** (2004) *Valori, atitudini și comportamente sociale: teme actuale de psihosociologie*, Editura Polirom, Iași.

**Iluț, P. și Rotariu, T.** (2006) *Ancheta sociologică și sondajul de opinie: teorie și practică*, Editura Polirom, Iași.

**Iosifescu, Ș.** (2004), *Relația dintre cultura organizațională și proiectele de cooperare europeană*, Editura Agenției Naționale pentru Programare Comunitară în Domeniul Educației și Formării Profesionale, București.

**Jansen, J.** (2007) *Managementul carierei. Ghid practic*, Editura Polirom, Iași.

**Jurcău, I., Moldovan, R.** (2003) „Stresul ocupațional”, în Jurcău, I. (coord.) *Psihologia inginerescă*, Editura UT Press, Cluj-Napoca, pp. 226-280.

**Kettner, P.** (2002), „Achieving Excellence” în *The Management of Human Service Organizations*, Person Education Company, Boston.

**Knowles, M. C., Reddy, P & Konczey, K.** (2002) *An analysis of different kinds of organizational culture*, Salvat în august 2009 de pe adresa: [www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/.../wp25-02.pdf](http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/.../wp25-02.pdf)

**Kluver, R.** (2004) *The Cultural Globalization Index*, Salvat în octombrie 2009 de pe adresa: [http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story\\_id=2494](http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story_id=2494)

**Lafaye, C.** (1998) *Sociologie organizațiilor*, Editura Polirom, Iași.

**Lambert, E., Paoline, E.** (2008), *The Influence of Individual, Job, and Organizational Characteristics on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*, Criminal Justice Review, vol. 33, pp. 541 – 564.

**Lee, Al.** (2005) *Employee Job Satisfaction Statistics* [http://blogs.payscale.com/ask\\_dr\\_salary/2008/05/employee-job-sa.html](http://blogs.payscale.com/ask_dr_salary/2008/05/employee-job-sa.html)

**Levenstein, S.** (1993) *Development of the Percieved Stress Questionnaire: a new tool for psychosomatic research*, în Journal of Psychosomatic Research, vol. 37, pp. 236-243.

**Lewis, J., Packard, T, Lewis, M.** (2007), *Management of Human Service Programs, fourth edition*, Thomson Books, Belmont.

**Lund, D.** (2003) „Organizational culture and job satisfaction”, în *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Volume 18, Number 3, pp. 219-236 <http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/080/2003/00000018/00000003/art00002>

**Manolescu, A.** (2001) *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.

- Meenaghan, T, Gibbons, E, McNutt, J** (2005), „Exercing Leadership”, în *Generalist Practice in Larger Setting: Knowledge and Skill Concepts*, Chicago: Lyceum Books, pp: 121-141.
- Mereuță, C.** (1998), *Culturi organizaționale în spațiul românesc. Valori și profiluri dominante*, Editura Expert, București.
- Micle, M** (2009) *Factorii determinanți ai satisfacției în muncă*, Tribuna Economică, nr. 1, pp. 87-88.
- Mullender, A & Perrott, S** (2002) „Social Work and Organisations” în Adams, R (ed.), *Social Work: Themes, Issues and Critical Debates*, Palgrave, New York.
- Năstase, M.** (2004), *Cultura organizațională și managerială*, Editura ASE, București.
- Neamțu, N.** (2001), „Confruntarea cu provocarea managementului” în *Managementul serviciilor de asistență socială*, Editura Motiv, Cluj-Napoca, pp. 11-25.
- Neculau, A.** (1996), „O perspectivă psihologică asupra schimbării”, în *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, Editura Polirom, Iași.
- Nicolescu, O, Androniceanu, A., Năstase, M.** (2000) *Auditul culturii organizaționale în sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București.
- Nicolescu, O. și Verboncu, I.** (1999), *Managementul*, Editura Economică, București.
- Olaru, A.** (2003), *Cultura organizațională*, Editura Academică, Galați.
- Păunescu, M. (2006)** *Organizare și câmpuri organizaționale. O analiză instituțională*, Editura Polirom, Iași.
- Pheysey, D.** (1993), *Organizational cultures. Types and Transformations*, Routledge, London.
- Philip, J., Sadler, P. (1998)**, “Leadership Style, Confidence in Management and Job Satisfaction” în *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 6, No. 17, pp. 3-19.
- Porumb, E.** (2001), „Cultura organizațională și managementul culturii organizaționale” în *Managementul resurselor umane*, Editura Fundației pentru Studii Europene, Cluj Napoca, pp. 284 - 297.
- Preda, M.** (2006), „Organizații: abordări teoretice, cultură organizațională și probleme etice ale organizațiilor” în *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*, Editura Polirom, Iași.
- Raj, V** (2006), *Occupational stress and radiography, salvat în octombrie 2009 de pe adresa* [http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/155664278\\_3.html](http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/155664278_3.html)
- Roată, V.** (2006), *Sociologie organizațiilor*, Editura Mirton, Timișoara, pp. 55-67.

**Roșca, A.** (2007), *Ce influențează are satisfacția muncii* <http://andrierosca.bookblog.ro/2007/09/07/factori-ce-influenteaza-satisfactia-muncii/>

**Rusu, O.** (coordonator) (2007) *Locul și rolul organizațiilor neguvernamentale pe piața de servicii sociale din România*, Salvat în mai 2009 de pe adresa: <http://www.fdsc.ro/pagini/cercetare.php>

**Saane, N., Sluiter, J., Verbeek, J., Frings-Dresen, M.** (2003) *Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review* în *Occupational Medicine* 53, pp: 191-200 <http://occmed.oxfordjournals.org/cgi/content/abstract/53/3/191>

**Sava, F.** (2004) „Oboseala, stresul și accidentele de muncă”, în Bogathy, Z. (coord.), *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași.

**Schein, E** (1996), *Culture: The missing concept in organization studies*, *Administrative Science Quarterly*, 41/2, ProQuest Social Science Journals, pp. 229

**Schein, E.** (2004) *Organizational Culture and Leadership* (3rd Edition) San Francisco: Jossey-Bass.

**Scott, R.** (2004), *Instituții și organizații*, Editura Polirom, Iași.

**Seel, R.** (2000), „Complexity and Culture: New Perspectives on Organisational Change”, în *Organisations & People*, Vol. 7 No. 2, pp. 2-9.

Seel, R. (2004), *Describing: from Diagnosis to Inquiry*, [http://www.new-paradigm.co.uk/describing\\_culture.htm](http://www.new-paradigm.co.uk/describing_culture.htm)

**Shah, J** (2007) *Organizational Culture and Job Satisfaction: An Empirical study of R & D Organization* [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1293922](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1293922)

**Sîntion, F. & Papari, A.** (1999), “Cultura organizațională” în *Psihologie organizațională*, Editura Fundației “Andrei Șaguna”, Constanța, pp. 246-266.

**Somaya, D., Williamson, I., Lorinkova, N.** (2006) *The Effect of Interorganizational Personnel Flow on Firm Performance: An Examination of Lawyers' Movement* <http://uk.cbs.dk/content/download/48774/703454/file/LorinkovaSomayaWilliamson.pdf>

**Somaya, D., Williamson, I., Lorinkova, N.** (2007) *The Effects of Employee Mobility between Competitors and Cooperators on Firm Performance* <http://www.mbs.edu/download.cfm?DownloadFile=BBC9D41B-D60E-CDD8-8A0D5BD4558807E9>

**Stegăroiu, D. & Sofică, A.** (2005), „Cultura organizațională” în *Psihologie organizațională*, Editura Alma Mater, Cluj Napoca.

**Tees, D & Fisher, F.** (1997), *Organizational Culture and Managing*, UNCHS Handbook, Kenya Nairobi.

**Ticu, C., Stoica-Constantin, A.**(2002) *Managementul Resurselor Umane*, Editura Institutul European, Iași.

**Tripon, C.** (2008), *Suport de curs: Sociologie organizațională*, <http://www.apubb.ro/Documents/Tripon/Sociologie%20Organizationala%20final.pdf>

**Ursu, M** (2007), *Stresul organizational – modalități de identificare, studiere, prevenire si combatere* Editura Lumen, Iași.

**Vadi, M.** (ed.) (2006), *National and International Aspects of Organizational Culture*, Tartu University Press, Tartu.

**Valentini, E.** (2005), *Psychological Factors in Job Satisfaction* <http://dea2.univpm.it/quaderni/pdf/225.pdf>

**Vlăsceanu, M.** (2003), „Cultura organizațională”, în *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, pp. 262-285.

**Vokic, N, Bogdanic, A.** (2007), *Individual differences and occupational stress perceived: a Croatian survey*, Working Paper Series, 07-05, Zagreb <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-05.pdf>

**Woodside, A, Wilson, E** (2003), *Case study research methods for theory building*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol 18 nr. 6/7, pp. 493-509.

**Young, E.** (2000), *The importance of studying organizational sociology*, <http://www.helium.com/items/1619383-the-importance-of-studying-organizational-sociology>

**Zaharia, M.** (2006), *Comportament și cultură organizațională*, Editura Pro Universitaria, București.

**Ziliberg, C.** (2005), „Relația dintre ritualuri și cultura organizațională”, în *Revista de Psihologie Organizațională*, vol. V, nr. 4/2005, Editura Polirom, Iași , pp. 80-101.

**Zlate, M.** (2004), „Individul în organizație”, în *Tratat de psihologie organizațional-manAGERIALĂ*, vol. I, Editura Polirom, Iași, pp. 256.

**Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G.** (1998), *Managementul organizației*, Editura Economică, București.

\*\*\***Canadian Association of Social Work** (2004) *The Impacts of Working Conditions on Social Workers and Their Practice: A CASW Review of Current Literature* [http://www.casw-acts.ca/advocacy/impacts\\_e.pdf](http://www.casw-acts.ca/advocacy/impacts_e.pdf)

\*\*\**Contractul colectiv de muncă unic la nivel național pe anii 2007-2010*, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea a V-a, nr. 5cc din 29 ianuarie 2007

\*\*\***Health Service Executive** (2007), *Stress-related and psychological disorders*, Salvat în septembrie 2009 de pe adresa: <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress/index.htm>

\*\*\***Human Synergistics Internațional** (2006), *Cultura organizațională în companiile românești - analize și tendințe*, <http://www.humansynergistics.ro/index.php?id=23>

\*\*\***Human Synergistics Romania** (2008) *Cultura organizațională în companiile românești*, Salvat în martie 2008 de pe adresa: <http://www.humansynergistics.ro/Rezultate%20ale%20cercet%C4%83rilor-studii%20de%20caz-23.html>

\*\*\***Human Synergistics Romania** (2009) *Circumplex*, Salvat în 14 august 2009 de pe adresa: <http://humansynergistics.ro/%E2%80%A2%20Circumplex-despre%20noi-34.html>

\*\*\***Human Synergistics Romania** (2009) *Cultura organizațională în românia – cercetare națională*, Salvat în 14 august 2009 de pe adresa: <http://www.humansynergistics.ro/Informa%C5%A3ii%20despre%20cercetare-cercetarea%20nationala-26.html>

\*\*\***PricewaterhouseCoopers Romania** (2007), *Saratoga - Human Capital Benchmarking* <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/saratoga-global-human-capital-measurement-benchmarking-services.jhtml>

\*\*\***United States National Institute of Occupational Safety and Health** (1999), *Stress at work*, Cincinnati, 1999. descărcat de pe: <http://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/>