

LIBRIS

We know
books

ȘTEFAN CĂTĂLIN POPA

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ



CUPRINS

| | |
|---------------|---|
| PREFAȚĂ | 9 |
|---------------|---|

CAPITOLUL 1

| | |
|---|-----------|
| CONCEPTE PRIVIND CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ | 11 |
| 1.1 Definirea conceptului de cultura organizațională..... | 11 |
| 1.2 Caracteristicile culturii organizaționale | 14 |
| 1.3 Importanța culturii organizaționale | 18 |
| 1.3.1 Importanța culturii organizaționale în dezvoltarea competențelor angajaților | 19 |
| 1.3.2 Importanța culturii organizaționale în cadrul întreprinderii..... | 21 |
| 1.4 Particularități ale culturii organizaționale la nivel național și internațional..... | 22 |
| 1.5 Modalități de manifestare a culturii organizaționale..... | 25 |
| 1.6 Componentele de bază ale culturii organizaționale..... | 36 |
| 1.7 Funcțiile culturii organizaționale | 39 |
| 1.8 <i>Cultura organizațională și climatul organizațional</i> | 43 |
| 1.8.1 Conceptul de climat organizațional | 43 |
| 1.8.2 Contrastul cultură organizațională-climat organizațional | 44 |
| 1.9 Evoluția cercetărilor efectuate în domeniul culturii organizaționale – o analiză bibliometrică | 46 |

CAPITOLUL 2

| | |
|---|-----------|
| TIPURI DE CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ..... | 53 |
| 2.1 Tipologiile culturii organizaționale..... | 53 |
| 2.1.1 Tipologia lui Gert Hofstede (1980)..... | 55 |
| 2.1.2 Tipologia lui Deal & Kennedy (1982)..... | 59 |
| 2.1.3 Tipologia lui Charles Handy (1985) | 61 |
| 2.1.4 Tipologia lui Jeffrey Sonnenfeld (1988)..... | 64 |
| 2.1.5 Tipologia lui Fons Trompenaars (1997) | 65 |
| 2.1.6 Tipologia lui Cameron & Quinn (1999) | 67 |
| 2.1.7 Tipologia lui Daniel Denison (2000)..... | 70 |
| 2.2 Managementul dimensiunilor-cheie ale culturii organizaționale | 72 |

CAPITOLUL 3

| | |
|--|-----------|
| EVOLUȚIA CULTURII ORGANIZAȚIONALE | 77 |
| 3.1 Formarea culturii organizaționale | 77 |
| 3.2 Schimbarea culturii organizaționale..... | 79 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.2.1 | Necesitatea schimbării culturii organizaționale | 79 |
| 3.2.2 | Mijloace de schimbare cu succes a culturii organizaționale | 81 |
| 3.3 | Factori determinanți ai culturii organizaționale | 86 |
| 3.3.1 | Factori extraorganizaționali | 86 |
| 3.3.2 | Factori intraorganizaționali..... | 90 |
| 3.4 | Cultura organizațională în cadrul organizațiilor bazate pe cunoștințe | 96 |

CAPITOLUL 4

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ..... 101

| | | |
|-------|---|-----|
| 4.1 | Conceptul de management al organizației | 101 |
| 4.2 | Managementul culturii organizaționale..... | 106 |
| 4.3 | Relația dintre cultura organizațională și componentele managementului | 110 |
| 4.3.1 | Interdependența Cultură organizațională – Structură organizatorică..... | 111 |
| 4.3.2 | Interdependența Cultură organizațională– Strategie | 113 |
| 4.3.3 | Interdependența Cultură organizațională – Inovare | 114 |
| 4.3.4 | Interdependența Cultură organizațională – Managementul resurselor umane..... | 118 |
| 4.4 | Comunicarea și cultura organizațională | 121 |
| 4.5 | Cultura managerială | 123 |
| 4.6 | Performanța organizației și cultura organizațională..... | 126 |
| 4.6.1 | Conceptul de performanță..... | 126 |
| 4.6.2 | Interdependența dintre performanță și cultura organizațională..... | 128 |

CAPITOLUL 5

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI

ȘI MIJLOCII (IMM-URD)..... 133

| | | |
|-------|--|-----|
| 5.1 | IMM-urile în Uniunea Europeană..... | 133 |
| 5.1.1 | Importanța IMM-urilor la nivel european..... | 134 |
| 5.1.2 | Clasificarea IMM-urilor..... | 135 |
| 5.1.3 | Analiza sectorului IMM-urilor la nivel european | 136 |
| 5.2 | IMM-urile în România | 139 |
| 5.2.1 | Importanța IMM-urilor la nivel național..... | 139 |
| 5.2.2 | Analiza sectorului IMM-urilor la nivel național | 141 |
| 5.3 | Performanțele IMM-urilor | 143 |
| 5.4 | Particularități ale culturii organizaționale în IMM-uri | 145 |
| 5.4.1 | Definirea conceptului de cultură antreprenorială..... | 146 |
| 5.4.2 | Caracteristicile culturii antreprenoriale în cadrul IMM-urilor | 149 |

BIBLIOGRAFIE 155

CAPITOLUL 1

CONCEPTE PRIVIND CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

1.1. Definirea conceptului de cultura organizațională

Inițial, cultura a fost un concept aplicat grupărilor sociale care se distingeau unele față de celelalte și a devenit un element important al studiilor antropologice (Keyton, 2005). Din punct de vedere etimologic, termenul „cultură” provine din latinescul „cultus”/ „colo” care înseamnă „grijă”/ „a îngriji”/ „a cultiva”. În general, conceptul de „cultură” constă în totalitatea aspectelor intelectuale aparținând unei civilizații, deși diferențierea dintre cultură și civilizație rămâne de nedeslușit (Oprea, 2006). Mai mult, cultura se referă la ansamblul de trăsături comportamentale, tradiții și simboluri, stocate și transmise de-a lungul timpului, prin intermediul învățării sociale (Gonzalez et al., 2014). Cultura organizațională reprezintă o dimensiune robustă a organizației, iar cele mai multe cercetări asupra acestui domeniu s-au efectuat în ultimii 50 de ani (Beutell et al., 2021).

Un interes mai larg pentru cultura organizațională, în special în rândul cercetătorilor și specialiștilor în managementul organizației, s-a remarcat la începutul anilor 1980 (El Emary et al., 2020). Încă din 1983, specialistul Smircich (1983) a realizat o distincție clară între studiile ce abordează cultura organizațională ca *metaforă a vieții organizaționale* și studiile ce abordează cultura organizațională ca *variabilă*. Astfel, studiile care pornesc de la presupunerea conform căreia cultura organizațională poate fi tratată ca o variabilă, presupun un punct de vedere funcționalist și se concentrează de obicei, asupra unei singure modalități de manifestare a culturii organizaționale. Studiile funcționaliste converg către certitudinea că o cultură puternică și pozitivă, va conduce la maximizarea rezultatelor organizaționale. Pe de altă parte, studiile ce abordează cultura organizațională ca o metaforă a vieții organizaționale, sunt **abordări simbolice**, ce tind să privească cultura ca o „lentilă” pentru studierea **parcursului organizației**. Mai precis, aceste

studii au în vedere mai multe **modalități de manifestare** a culturii organizaționale și se concentrează asupra **înțelegerii modului** în care oamenii interpretează semnificațiile acestor **modalități de manifestare** a culturii (Martin, 2001).

Literatura de specialitate abordează conceptul de cultură organizațională în diferite moduri, acest concept fiind atât de cuprinzător, încât nu există încă o abordare exhaustivă. Profesorul Nedelea (2008), consideră că nu există o unanimitate a părerilor în ceea ce privește conceptul de cultură organizațională, existând de-a lungul timpului, numeroase aprecieri, și diferite moduri de caracterizare ale acestui concept. Se poate afirma faptul că odată cu atenția acordată procesului de dezvoltare și modalităților de obținere a rezultatelor, membrii organizației stabilesc, întrețin și transmit valorile și normele comportamentale considerate a fi mijloace de susținere a tuturor acțiunilor și factorilor ce stau la baza funcționalității organizației. În tabelul nr. 1-1 pot fi observate câteva dintre cele mai importante definiții ale culturii organizaționale.

Tabelul nr. 1-1 Definiții ale conceptului de cultură organizațională

| |
|--|
| <i>Cultura organizațională se referă la ansamblul valorilor organizației, simbolurilor, semnificațiilor comune ale unui grup, obiceiurilor, tradițiilor, relatărilor istorice, înțelegerilor tacite, obiceiurilor, normelor, așteptărilor și presupunerilor membrilor organizației</i> (Sergiovanni & Corbally, 1984, p. VIII). |
| <i>Cultura organizațională reprezintă un ansamblu de acorduri/înțelegeri importante, împărtășite de membrii unei comunități</i> (Sathe, 1985, p. 6). |
| Cultura organizațională este definită de către Deshpande și Webster (1989, pp. 3-15), ca fiind un „ <i>model al valorilor și credințelor comune care ajută indivizii să înțeleagă funcționarea organizațională și astfel să le ofere normele de comportament în cadrul organizației</i> ”. |
| Hill și Jones (2001), definesc cultura ca fiind o adunare de <i>valori și norme</i> care sunt răspândite de către indivizi și grupuri într-o organizație și care controlează modul în care angajații iau legătura cu stakeholderii organizației. |
| Cultura organizațională este formată din totalitatea valorilor, normelor comportamentale, simbolurilor, ritualurilor, miturilor, legendelor, din tehnologia organizației și chiar a personalului organizației (Vlăsceanu, 2003). |
| În opinia lui Johnson (2009), cultura reprezintă o modalitate de <i>modelare a comportamentului membrilor organizației</i> spre o mai bună înțelegere a scopurilor organizaționale. Autorul consideră că în multe cazuri, forțele care provoacă anumite reacții nu pot fi ușor observabile, întrucât cultura reprezintă un factor mai puțin vizibil în cadrul organizațiilor, însă, se poate observa comportamentul care rezultă din aceste forțe . |
| Cultura organizațională reprezintă „ <i>forța invizibilă din spatele lucrurilor ușor de observat și de neatins dintr-o organizație</i> ” (Burdus & Popa, 2013, p. 380). |
| Cultura organizațională reprezintă o <i>sursă de avantaj concurențial</i> , ce are ca rezultat îmbunătățirea eficienței și a productivității organizației (Ehrhart et al., 2014). |

Viziunile teoretice asupra culturilor din cadrul organizațiilor diferă în mod considerabil. Autorul Martin (2001) a definit trei dintre aceste perspective, și anume: *perspectiva integrării*, *perspectiva diferențierii* și *perspectiva fragmentării*.

Perspectiva integrării

Perspectiva integrării se concentrează asupra acelor manifestări ale culturii organizaționale împărtășite și acceptate de majoritatea membrilor unei organizații. Cultura organizațională este extrem de clară, se caracterizează prin consens, iar ambiguitatea este exclusă.

Perspectiva diferențierii

Perspectiva diferențierii se concentrează asupra manifestărilor culturale ce au interpretări inconsistente. Conform acestei perspective, claritatea și consensul sunt date de existența unor subculturi.

Perspectiva fragmentării

Conform perspectivei fragmentării, interpretările manifestării culturii sunt legate în mod echivoc între ele, plasând astfel ambiguitatea, mai degrabă decât claritatea, în centrul culturii organizaționale.

În locul conceptului de cultură organizațională se utilizează, însă nu foarte frecvent, conceptul de cultură corporativă. Sensul celor concepte este în esență același, însă, termenul de cultură corporativă se concentrează asupra organizațiilor ce au la scop obținerea de profit, în timp ce conceptul de cultură organizațională poate fi utilizat pentru toate formele de organizații (întreprinderi mici, companii private, organizații non-profit etc.) (Feigenbaum, 2017). Formarea culturii corporative este influențată de tipul industriei, valorile fondatorilor și ale liderilor, dar și de valorile naționale. Conceptul de cultură corporativă a fost aplicat pe scară largă de către teoreticienii și cercetătorii organizaționali, pentru a explica în principal, acele modele de comportament care diferențiază o organizație de alta (Salama, 2011).

Deși cultura organizațională primește o atenție importantă nu de foarte mult timp, aceasta fiind întâlnită cu preponderență în întreprinderile ce deja o au implementată, aceasta se transmite de la o generație la alta. Păstrând înțelesul tradițional al conceptului de cultură, se poate aprecia faptul că în cadrul organizațiilor, cultura este strâns legată de grija față de valorile și comportamentele ce ghidează acțiunile membrilor săi, precum și de cultivarea și menținerea

elementelor de caracterizare ale culturii, în special a celor oportune. Fiecare organizație admite idei specifice când vine vorba de conceptul de cultură, dar, în general, pornind de la accepțiunile mai sus menționate, se poate afirma că acest concept face referire la totalitatea obiceiurilor, ritualurilor, valorilor, ideilor, conceptelor și normelor comportamentale dezvoltate și transmise de-a lungul timpului, care conduc la înțelegerea scopurilor și a misiunii organizației. În economia modernă, evoluția și modificările culturii organizațională se bazează pe creșterea concurenței la nivel național și internațional, factorii exogeni în continuă schimbare, evoluțiile recente în tehnologiile informației și comunicării, dar și pe valorile și practicile organizaționale (Yıldız, 2014).

Asemenea trăsăturilor de personalitate ale membrilor unei organizații, cultura organizațională nu poate fi observată, însă prin modul de manifestare, transmite stări și energii ce vor fi transpuse în valorile organizaționale, și de asemenea conduce la înțelegerea viziunii, misiunii și a obiectivelor și scopurilor organizaționale. Metafora culturii ca personalitate a unei organizații poate oferi perspective semnificative asupra modului în care se formează și se schimbă cultura. În mare măsură, personalitatea se formează ca urmare a interacțiunii dintre factorii moșteniți și experiențele de învățare, și la fel cum personalitățile evoluează, la fel evoluează și culturile organizaționale (Salama, 2011).

1.2. Caracteristicile culturii organizaționale

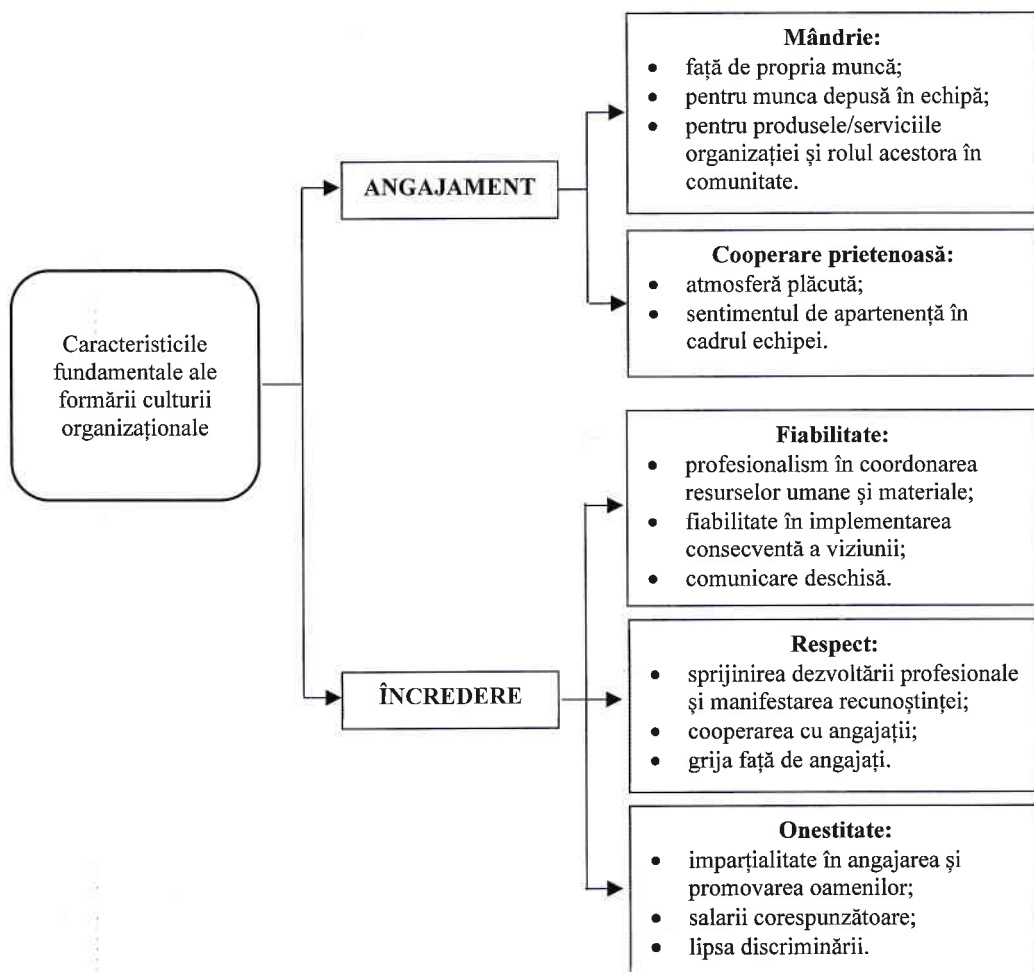
Cultura organizațională prezintă o serie de caracteristici, iar specialiștii Hofstede et al. (1990), au stabilit încă din anul 1990 șapte dintre acestea:

1. Cultura organizațională este holistică și se referă la fenomene ce implică un grup de indivizi.
2. Cultura organizațională este un fenomen emergent și se transmite prin tradițiile și obiceiurile caracteristice istoriei unei organizații.
3. Cultura organizațională este dificil de schimbat, întrucât oamenii tind să își păstreze ideile, valorile și tradițiile.
4. Cultura organizațională se referă cel mai adesea la modalități de gândire, idei și valori, mai degrabă decât la partea concretă, obiectivă și mai vizibilă a unei organizații.
5. Cultura organizațională este un fenomen construit social și este împărtășită de oamenii aparținând diferitelor grupuri.
6. Termeni precum „mit”, „ritual” și „simbol” și termeni antropologici sunt folosiți adesea pentru a caracteriza cultura unei organizații.

7. Cultura organizațională este uneori vagă și dificil de înțeles.

Alte două caracteristici extrem de importante ale culturii organizaționale, considerate ca fiind fundamentale, sunt angajamentul și încrederea (El Emery et al., 2020). Aceste două caracteristici determină calitatea unei culturi organizaționale și implică orientarea către alte cinci trăsături esențiale formării culturii, ce pot fi observate în figura nr. 1-1.

Figura nr. 1-1 Cele două caracteristici fundamentale ale formării culturii organizaționale



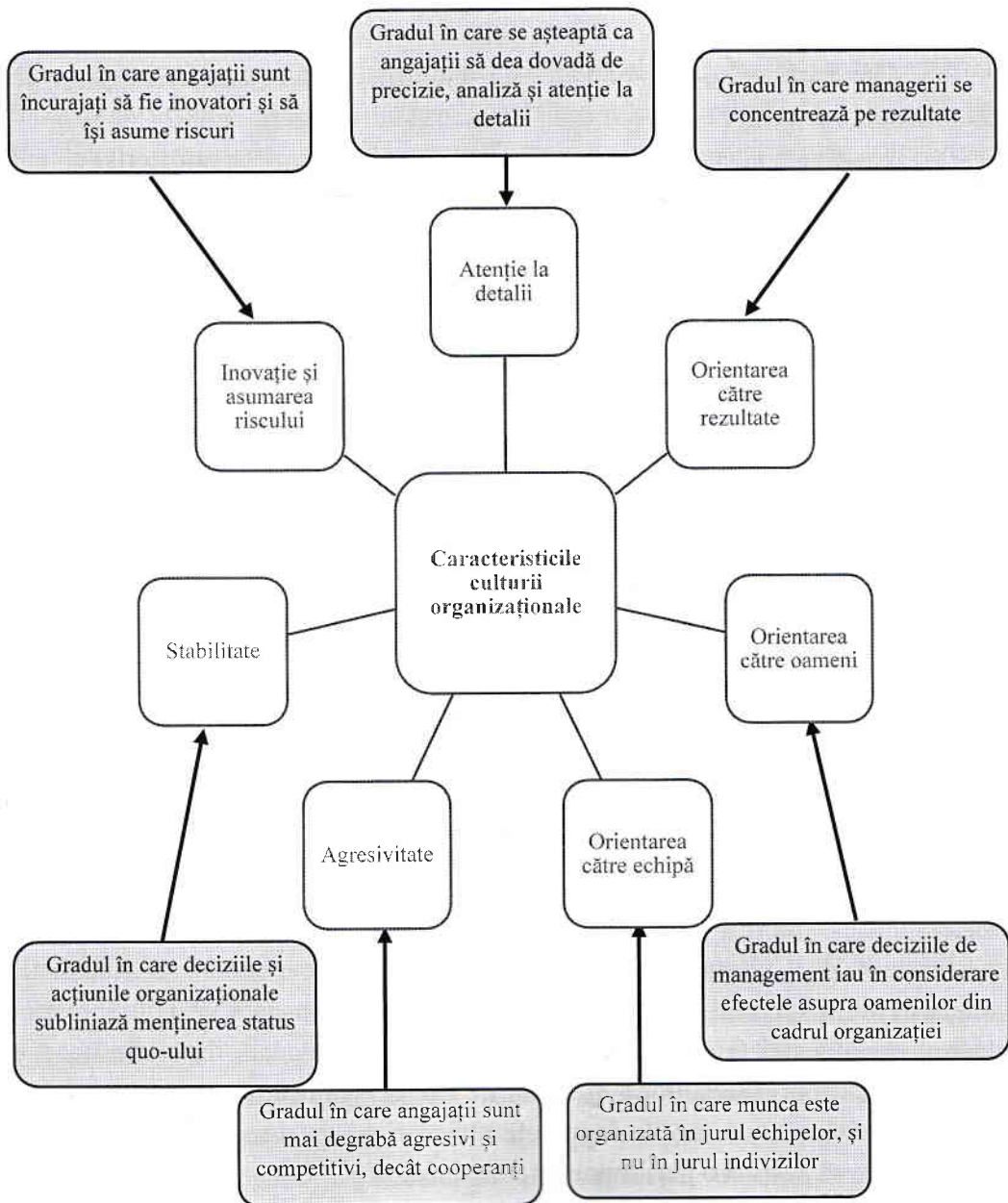
Sursa: El Emery et al., 2020

Dintr-o perspectivă a comunicării, cultura organizațională prezintă cinci caracteristici importante, prezentate în cele ce urmează (Keyton, 2005):

1. *Cultura organizațională este legată în mod indisolubil de membrii organizației.* În primul rând, cultura organizațională reprezintă un rezultat al acțiunilor membrilor organizației. Cultura se construiește, susține și dezvoltă pe baza concepțiilor, comportamentelor și interacțiunilor dintre membrii organizației. Când noi membri se **alătură organizației**, cultura organizațională este explicată și transmisă **de către membrii actuali**, iar pe măsură ce noii membri se adaptează trăsăturilor culturii, aceștia au potențialul de a le modifica sau de a crea noi caracteristici ale culturii organizaționale.
2. *Cultura unei organizații este dinamică, nu statică.* Această caracteristică a culturii organizaționale este strâns legată de faptul că indiferent de eforturile pe care managerii le depun pentru dirijarea, explicarea și întreținerea culturii organizaționale, există posibilitatea ca angajații să accepte sau nu aceste directive culturale. Pe de altă parte, cultura organizațională nu se dezvoltă pe baza interacțiunilor izolate ale membrilor organizației, ci mai degrabă pe baza unor interacțiuni și a unei comunicări omogene. Dinamismul culturii organizaționale survine și din faptul că anumite aspecte ale culturii, cum sunt cele legate de norme, valori și convingeri, pot suferi modificări pe măsură ce oamenii intră și ies din cadrul organizațiilor. Însă, indiferent de sursa sau intensitatea lor, aceste schimbări ale culturii organizaționale sunt inerente unui proces de organizare stabil și a unei comunicări eficiente.
3. *Cultura organizațională se caracterizează prin valori și ipoteze concurente.* Această caracteristică, desprinsă din cele două prezentate anterior, conform cărora cultura organizațională apare din interacțiunile membrilor organizației, aceștia având posibilitatea de a modifica și crea noi elemente ale culturii, se referă la faptul că în anumite situații, pot să apară sisteme de valori sau subculturi, formate atât din elemente suprapuse, cât și din elemente distinctive. Ipotezele și valorile concurente și contradictorii pot genera confuzii în înțelegerea concretă a modalităților de manifestare a culturii organizaționale.
4. *Cultura organizațională este încărcată emoțional.* Anume elemente ale culturii organizaționale, cum sunt valorile, artefactele și ipotezele,

poartă emoțiile pe care membrii organizației le experimentează în munca lor și le exprimă zi de zi în activitățile pe care le desfășoară. Emoțiile membrilor organizației (pozitive sau negative) influențează semnificațiile și normele culturale.

Figura nr. 1-2 Caracteristicile culturii organizaționale



Sursa: Robbins et al., 2013

5. *Cultura organizațională este prim-planul și fundalul vieții organizației.* Conform acestei caracteristici, membrii organizației dau sens interacțiunilor lor actuale (prim-planul), pe baza înțelegerii lor asupra culturii existente (fundalul). Totodată, comunicarea actuală creează, îmbunătățește, susține sau contrazice cultura existentă, care, la rândul său creează un nou fundal pe care sunt interpretate interacțiunile viitoare.

Alte caracteristici importante ale culturii organizaționale, propuse de autorii Robbins et al. (2013) pot fi observate în cadrul figurii nr. 1-2.

Descrierea unei organizații prin intermediul celor șapte caracteristici mai sus ilustrate, oferă o imagine amplă a culturii organizaționale. Există posibilitatea ca în cadrul unei organizații, unele caracteristici să fie mai accentuate față de celelalte. Acest lucru modelează maniera în care oamenii gândesc, comunică și se comportă la locul de muncă, și implicit, personalitatea organizației (Robbins et al., 2013).

1.3. Importanța culturii organizaționale

Întreprinderile au acordat o importanță mai mare culturii organizaționale începând cu secolul XX, moment în care s-a pus accentul tot mai mult pe cercetările asupra performanței organizațiilor în jurul conceptului de cultură organizațională. Începând cu anii '90, se pune accentul pe importanța incontestabilă a culturii organizaționale și a resurselor umane din cadrul organizațiilor, aspect „încurajat” și de scăderea prestigiului firmelor americane și a profitului firmelor japoneze (Hudrea, 2015), care au considerat că prin dezvoltarea și menținerea unei culturi, își pot reconstrui stabilitatea și performanțele anterioare. Ulterior, le-a atras atenția specialiștilor și cercetătorilor americani (Alexe, 2016), urmând ca mai apoi, cultura organizațională să devină parte integrantă a sistemului de valori al organizației, concretizată în dimensionarea strategică a performanțelor. Cultura organizațională abordează cu preponderență ritualurile, simbolurile, miturile și influența ideilor, experiențelor, asupra grupului creat în cadrul organizației (Hudrea & Andreievici, 2016). Totodată, în zilele noastre acest aspect al organizațiilor a ajuns să fie atât de semnificativ pentru succesul organizației, încât companiile depun eforturi mari pentru a construi și întreține o cultură care să susțină o performanță tot mai ridicată.

La fel ca în multe alte domenii, preocuparea pentru cultura organizațională a apărut inițial și s-a dezvoltat mai bine în sectorul privat, deoarece sectorul privat

este într-o permanentă căutare a modalităților de creștere a profitului, și a unor strategii specifice de atragere și menținere a personalului și de eficientizare a organizației. Pe de altă parte, odată cu preocuparea crescândă a organizațiilor pentru cultura organizațională, s-a intensificat în mediul academic și studiul acesteia, în efortul de a se pregăti timpuriu, în special potențialii antreprenori, a căror viziune asupra normelor și valorilor ce ghidează comportamentele resurselor umane într-o organizație, pot căpăta o anumită claritate.

Cultura face referire în primul rând la o evoluție complexă a organizației, în ceea ce privește claritatea și înțelegerea evoluției acesteia, pe de o parte, și rezultatele procesului de management strategic pe de altă parte. Înțelegerea culturii prevede ansamblul reprezentativ al organizației, ce poate oferi o particularitate, o stabilitate și o coerență întregii organizații (Comănescu, 1999). În același timp, o cultură bine definită, poate constitui un factor de succes, prin faptul că participă la buna funcționare a organizației, la adaptarea acesteia la mediul ambiant intern și extern și la integrarea salariaților în cadrul organizației (Istocescu, 2005). Totodată, amplificarea cunoașterii culturii organizaționale duce la evitarea provocărilor cu care se confruntă organizația în a realiza o schimbare organizațională.

În funcție de puterea culturii, mai ridicată sau mai scăzută, se va face resimțită importanța pe care o va avea asupra comportamentului și atitudinii angajaților, dar și al întreprinderii. Schneider et al. (1994, pp. 17-29) sunt de părere că o cultură stabilă își face resimțită prezența atunci când angajații pun pe primul loc valorile organizaționale. Totodată, cultura organizațională poate fi un element favorabil dezvoltării activităților inovatoare și creativității (Szczepańska-Woszczyzna, 2015). Astfel, cultura organizațională reprezintă un factor important în dezvoltarea competențelor angajaților și totodată, poate influența în mod semnificativ rezultatele unei organizații.

Importanța culturii organizaționale în dezvoltarea competențelor angajaților

De cele mai multe ori, cultura organizațională reprezintă unul din principalele elemente ce ghidează o organizație. Cultura este prezentă și are o influență semnificativă în procesele manageriale și de muncă, având un impact puternic asupra resursei umane și indirect asupra rezultatelor economice. Cultura organizațională creează un mediu de lucru specific, în care fiecare angajat contribuie prin intermediul abilităților, competențelor și aptitudinilor proprii, la

îndeplinirea obiectivelor stabilite de către organizație (Tănase, 2015). Schein (2004), subliniază importanța culturii în cadrul organizațiilor și susține că aceasta are în primul rând, o influență majoră asupra individului. Cultura organizațională este diferită și, prin urmare, poate conduce la crearea unor medii de lucru diferite, ce oferă angajaților indicii specifice referitoare la măsura în care se pot simți confortabil și în siguranță, adoptând un comportament autentic în cadrul organizației. Din punct de vedere al autenticității, cultura poate influența angajamentul, încrederea și gradul de atașament al angajaților față de organizație, acestea fiind înțelese ca o stare de spirit a motivației (Saks, 2006). Astfel, cel mai probabil, motivația angajaților va fi una intrinsecă și va conduce la dezvoltarea competențelor angajaților.

Nemulțumirea angajaților față de o organizație a cărei cultură este slabă și ineficientă, determină performanțe scăzute, survenite dintr-o gestionare necorespunzătoare a propriilor comportamente, competențe și abilități (Isa et al., 2016). Pe de altă parte, o organizație bine organizată, având o cultură puternică și bine implementată, creează un sentiment puternic de încredere în rândul angajaților, aceștia simțind că sunt direct implicați în cadrul proceselor organizaționale (Tănase, 2015).

Cultura poate avea un impact considerabil asupra comportamentului membrilor organizației (Schein E. , 1985). Anumite tipuri de culturi și anumite valori îi îndrumă pe angajați să dezvolte norme comportamentale, ce pot conduce la eficientizarea proceselor organizaționale. Este necesar ca urmărirea relației dintre cultură și comportament să constituie un obiectiv al organizațiilor, întrucât, atât cultura, cât și comportamentul, reprezintă elemente extrem de dificil de modelat și valorificat. Totodată, deoarece cultura organizațională se bazează pe presupuneri, ipoteze, valori, credințe și comportamente, aceasta poate controla modul în care oamenii acționează. Întrucât modalitățile de manifestare a culturii sunt extrem de puternice, în general oamenii vor acționa pentru a se conforma culturii organizaționale (Lussier & Hendon, 2016).

Deși cultura organizațională reprezintă un concept relativ nou, se poate afirma faptul că la nivel organizațional, a existat dintotdeauna un cumul de factori sociali, având drept scop stimularea energiei oamenilor din interiorul organizației. Dezvoltându-se acest concept, organizațiile au început să admită din ce în ce mai mult faptul că implicațiile factorilor mai puțin vizibili, pot genera succesul sau eșecul stabilității și al dezvoltării organizaționale. Acest aspect este susținut și de faptul că o cultură organizațională ce susține înțelegerea valorilor