

STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE - A KEY FACTOR IN SIZING THE MANAGEMENT SYSTEM IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

CONSOLIDAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE - FACTOR CHEIE ÎN REDIMENSIONAREA SISTEMULUI MANAGERIAL DIN CADRUL ÎNTRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII

Octavian COZNIUC¹,

Abstract

This paper is a scientific proof of the need for small and medium enterprises to adapt quickly to change in terms of consolidating organizational culture. The purpose of the research is to investigate the possibilities of resizing the management system of small and medium enterprises in Moldova in order to strengthen the organizational culture. The paper treats organizational culture as a success factor in achieving organizational performance by small and medium enterprises. At the same time, the small and medium enterprises sector in Moldova, with the pandemic crisis, need a revitalization, a resizing of the management system, as a whole, in order to increase organizational performance. The research methodology focused on the use of several research methods such as: analysis, synthesis, scientific abstraction, induction, deduction, abduction, comparative method, graphics.

Key Words: managerial system, managerial strategies, organizational culture, organizational performance, small and medium enterprises

1. Introducere

Întreprinderile mici și mijlocii, ca agenți ai schimbării, reprezintă actori activi care dețin potențialul necesar de intensificare a procesului de urgență în Republica Moldova. Astfel, în acest context, fiecare întreprindere necesită identificarea factorilor de succes în asigurarea performanței economice, dar și a asigurării competitivității pe piață.

Managerii întreprinderilor mici și mijlocii, în contextul crizei pandemice, sunt obligați să identifice noi oportunități de poziționare, noi opțiuni de ieșire pe noi piețe de desfacere, în vederea menținerii și creșterii pe piață. Fiecare întreprindere dispune de un anumit potențial, care poate fi valorificat în contextul asigurării unei prestații economice favorabile.

Pe de altă parte, întreprinderile mici și mijlocii devin extrem de vulnerabile la noile schimbări, la noile exigențe parvenite de pe piață, care impun o adaptare rapidă.

Cultura organizațională, este acel pilon de bază al întreprinderilor care poate fi adaptat necesităților companiei, pe de o parte, dar și economiei naționale, pe de altă parte, care poate asigura o adaptabilitate sporită companiilor în contextul crizei pandemice.

Activând în deplină criză pandemică, micile afaceri au avut de suferit enorm de pe urma restricțiilor impuse de autorități. Fiecare întreprindere a fost pusă în situația de a-și redimensiona activitatea, de a-și schimba comportamentul, de a modifica structura și cultura organizațională. Astfel, considerăm că cultura organizațională a micilor afaceri este slab conturată, necesitând o consolidare pe fundamente sustenabile, care ar putea asigura întreprinderilor o dezvoltare durabilă și o competitivitate sporită.

¹Drd., Academia de Studii Economice a Moldovei, Chișinău, Republica Moldova, E-mail: ocozniuc@yahoo.com

2. Nivelul cunoașterii și rezultate

În condițiile unei lupte aprige dintre întreprinderile care activează pe piață, în condițiile în care întreprinderile trebuie să facă față mai multor factori de mediu care sunt foarte diferiți și foarte controversați, cu un impact diferit, întreprinderile trebuie să-și găsească mai multe atuuri care să le diferențieze pe piață, să le facă mai importante și mai alese.

Astfel, întreprinderile trebuie să pună un mare accent pe anumite elemente care le va diferenția precum: produsele fabricate, serviciile prestate, oamenii care muncesc în cadrul întreprinderii, procese de muncă, atmosfera de muncă din cadrul întreprinderii. Pe lângă toate aceste elemente întreprinderile pot să-și identifice și mai multe elemente precum: tradițiile, obiceiurile, cutumele care s-au conturat de-a lungul timpului. Toate aceste componente fac parte din cultura organizațională a întreprinderii.

Din aceste considerente, trebuie să evidențiem că cultura organizațională a întreprinderii după părerea lui Eldrige și Crombie în anul 1974 este un element cheia al succesului întreprinderilor. Ei au menționat că „în timp ce particularitatea unui individ transpare în personalitatea sa, individualitatea unei organizații se manifestă în cultura sa” [4, p.45].

Din spusele acestor specialiști, cultura organizațională ajută întreprinderile care activează pe piață să fie mai diferite, mai interesante, mai atractive în ochii clienților. Astfel, așa precum omul are personalitatea sa așa și întreprinderea prin intermediul culturii organizaționale își formează o identitate proprie, diferită de cea a concurenților săi.

Dacă ar fi să facem o retrospectivă a evoluției preocupărilor cercetătorilor în domeniul culturii organizaționale atunci trebuie să remarcăm că conform literaturii de specialitate primii specialiști care s-au concentrat pe cercetarea culturii organizaționale au fost efectuate de către Mayo și Barnard în anii 30, care au pus bazele cercetărilor și au evidențiat necesitatea de a cerceta cultura organizațională a unui întreprinderi.

De asemenea, aceste cercetări au fost continuate de către Peters și Waterman, care în anul 1981 în cadrul lucrării sale, „In search of excellence” evidențiază necesitatea de a cerceta cultura organizațională pentru a da o identitate firmelor, pentru a putea câștiga de avantaje competitive. Acești cercetători au adus o contribuție enormă evoluției acestui concept dar și au evidențiat necesitatea de a cerceta cultura organizațională pentru a putea atinge performanțe organizaționale de către întreprinderi.

Cercetând literatura de specialitate, putem evidenția faptul că specialiștii din acest domeniu au menționat că pentru a avea o cultură puternică este necesar de a avea o cultură de organizare puternică care ar putea contribui la atingerea obiectivelor preconizate [5, p. 25]. Prin intermediul unei culture, putem înțelege și ce suntem noi ca firmă, unde ne mișcăm noi, care sunt obiectivele și reușitele noastre ca întreprindere și evident se conturează și care este rolul oamenilor în atingerea rezultatelor dorite.

La fel cu organizația este un organism viu care se modelează în funcție de cerințele mediului, de cerințele interne ale întreprinderii, la fel și cultura organizațională este un organism viu care se modelează în funcție de obiectivele întreprinderii care le prestabilește la începutul fiecărui an și de performanțele scontate.

De asemenea, ar trebui de remarcat și faptul că fiecare întreprindere fie ea cât de mică are o cultură organizațională. Chiar și întreprinderile micro adică acele întreprinderi care au

doar câțiva angajați dispun de o cultură organizațională care contribuie la atingerea succesului și a performanțelor.

Managerii prin intermediul funcțiilor de conducere determină cultura organizațională, prin: planificare; organizare; coordonare; control.

Cultura organizațională determină subculturile din cadrul întreprinderii adică acele modalități de conducere, de lucrare și comunicare cu angajații, clienții, furnizorii pe care le practică întreprinderea.

Dacă ar fi să analizăm definiția culturii organizaționale după E. Burduș atunci trebuie să evidențiem faptul că „cultura organizației este un mod de gândire, un mod specific de a vedea problemele și a le rezolva, un sentiment de apartenență la o echipă. Acest sentiment există pentru că oameni au constatat că totul merge bine așa, ei fiind convinși că acest sentiment merită să fie perpetuat [1, p. 48].

Studiind mai amănunțit definițiile culturii organizaționale din cadrul literaturii, am putea elabora tabelul 1., în care am redat diversele definiții date de către specialiștii din domeniu cu privire la cultura organizațională.

Tabelul 1. Evoluția conceptuală a culturii organizaționale

Autorul	Definiția culturii organizaționale
Lorsch J.	„Cultura înseamnă concepțiile managerilor la vârf ai unei companii despre cum trebuie să acționeze și să-i dirijeze pe ceilalți angajați, dar și cum ar trebui condusă afacerea“.
Hampden-Turner A.	„Cultura este ceea ce definește comportamentul corespunzător, care unește și motivează indivizii și aduce soluții acolo unde există confuzie“.
Griffin R.	„Cultura reprezintă setul de valori aparținând organizației care-i ajută pe membrii acesteia să înțeleagă scopul pe care și-l propune, modalitatea de acțiune și ceea ce se consideră a fi important“.
Nancy F.	„Cultura organizațională este o colecție de convingeri și reacții organice aproape instinctive, de eroi și personaje negative, de realizări, interdicții și de porunci“.
Stanley D.	„Cultura reprezintă ansamblul de valori și credințe împărtășite de personalul unei organizații, având anumite semnificații și oferindu-le reguli pentru un comportament acceptat“.
Oliver N și Lowe J.	„Cultura organizațională este un set de credințe împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, referitoare la felul în care trebuie să se comporte angajații în procesul muncii și la cele mai importante scopuri și sarcini pe care le au de realizat“.
Kilman R.	„Cultura este definită ca totalitatea principiilor de bază care reunesc membrii unei comunități. Toate acestea, legate de calitățile psihice, arată înțelegerea și acordul unui grup, modul în care se iau deciziile și se abordează problemele“.

Sursa: adaptat de autor după [8, p. 145]

În baza datelor din cadrul tabelului 1., putem observa că cultura este un sistem al comportamentelor sociale a membrilor unei întreprinderi și al modului de gândire a lor, conturate prin practici organizaționale diferite, accentuând realitatea organizațională a unei întreprinderi.

Un element de bază al culturii organizaționale este și sistemul de indicatori care accentuează modalitatea de interacțiune dintre cultură și performanțele obținute de către întreprindere. Astfel, dacă ar fi să facem această corelație din tre aceste două concepte ar

trebuie să remarcăm faptul că un element de maximă importanță în alegerea culturii organizaționale o are și obiectivele și istoricul întreprinderii. În funcție de aceste obiective întreprinderea își stabilește anumite norme și valori care ar putea ajuta-o la atingerea valorilor și performanțelor organizaționale.

Elementele de bază de la care izvorăște o cultură organizațională sunt chiar fondatorii sau acționarii acelei întreprinderi. Astfel, chiar ei direcționează și implantează în cadrul întreprinderii anumite valori, cutume, datini, care fac întreprinderea mai diferită, mai interesantă și mai atractivă pentru angajați, clienți, cât și pentru concurenți.

Cultura organizațională este un element distinctiv ce caracterizează întreprinderile, un element care face ca întreprinderile să capete noi forme și imagini diferite în ochii clienților săi, a angajaților. Dacă ar fi să ne referim la angajați atunci trebuie să menționăm faptul că fiecare dintre angajați are mai multe motive de ce muncește în cadrul acestei întreprinderi. Dar un element de bază care caracterizează motivarea angajaților din cadrul unei întreprinderi este și cultura organizațională care este privită ca un factor motivațional, un factor care diferențiază această organizație de multe alte organizații.

În cadrul întreprinderilor cultura organizațională se manifestă diferit în funcție de managementul afacerii, în funcție de obiectivele organizaționale. Din aceste considerente, la modelarea tipurilor de culturi organizaționale influențează și factorii de influență care într-o oarecare măsură direcționează și cultivă, întăresc cultura organizațională din cadrul unei întreprinderi.

În funcție de factorii de influență asupra formării și conturării culturii organizaționale întreprinderile își specifică noi norme, noi obiceiuri pentru a putea face față acestor factori, care deseori influențează atât manifestând o influență pozitivă cât și uneori manifestând o influență negativă. Pentru a elucida acești factori, am considerat util de a reda acești factori schematic în cadrul figurii 1.

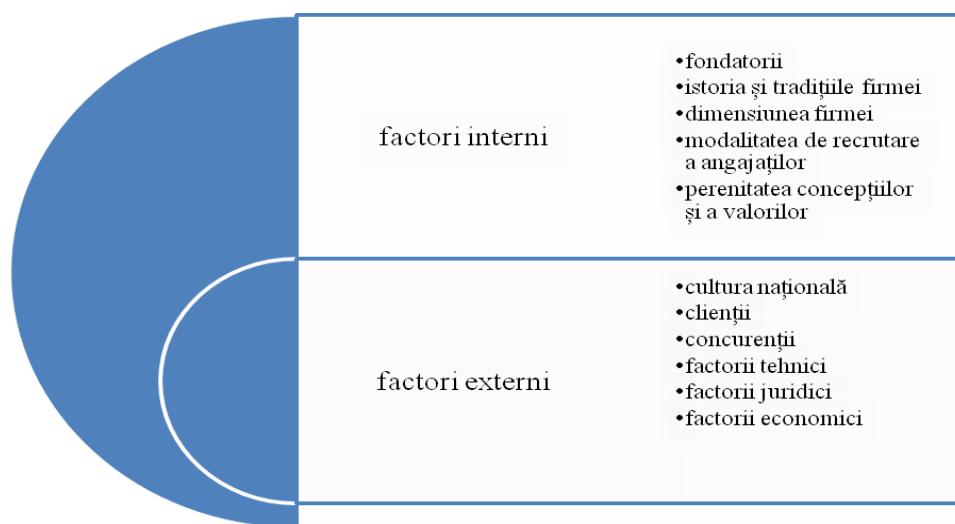


Figura 1. Factorii de influență asupra culturii organizaționale

Sursa: elaborat de autor în baza [3, p. 34]

Din figura 1., putem observa faptul că asupra culturii organizaționale a unei întreprinderi poate avea o influență o serie de factori care pot fi grupați în 2 mari categorii: factori interni, factori externi. Dacă ar fi să analizăm factorii interni atunci ar trebui să

evidențiem influența directă a factorilor interni asupra modelării culturii organizaționale pe când factorii externi influențează cultura organizațională într-o oarecare măsură. Din aceste considerente, trebuie să menționăm faptul că ansamblul de acești factori contribuie la stabilirea unor valori care trebuie să predomină în cadrul culturii organizaționale a întreprinderii. În funcție de impactul acestor factori se modelează și elementele componente ale culturii organizaționale.

În continuare, am considerat necesar de a explica acești factori care influențează asupra culturii organizaționale.

Deci, factorii externi care influențează asupra culturii organizaționale sunt:

1. *Cultura națională* – acest factor influențează cultura organizațională a întreprinderii deoarece în cadrul fiecărei țări există cultura națională la nivel de stat, care este reprezentată de un ansamblu de norme, valori, reguli, obiceiuri, tradiții, care contribuie la formarea și înrădăcinarea unui mod de gândire de tratare a problemelor de către angajații întreprinderii. Astfel, atunci când angajații întreprinderii vin să muncească în cadrul firmei ei deja au formate anumite modalități de a gândi, de a reacționa la anumite situații, au cultivate anumite datini, tradiții, valori, care vin din cultura națională, din cei 7 ani de acasă, din acele norme care au fost studiate în sistemele de învățământ. Acest factor al culturii organizaționale a fost identificat de către cercetătorul H. Hofstede și cercetătorii săi, datorită internaționalizării afacerilor și a multitudinii de culturi care abundă și care se intersectează în lumea afacerilor [5, p. 68].

Cercetătorul H. Hofstede a evidențiat și tipurile principale de culturi precum: individualism/colectivism, acceptarea/evitarea incertitudinii, distanța mare/mică a puterii față de bogăție. Astfel, cercetătorul evidențiază faptul că în funcție de acești factori și cu precădere a factoriului cultural întreprinderile prin intermediul oamenilor care muncesc în cadrul lor fie acceptă fie nu acceptă anumite simbolici, credințe și norme care se doresc a fi cultivate în cadrul acestei firme [6, p. 69].

2. *Clienții* – clienții reprezintă acei factori care modelează direct prestația întreprinderilor pe piață deoarece prin intermediul lor, întreprinderea se adaptează la mediu și adoptă anumite comportamente, respectiv cultivează anumite norme și valori. Clienții influențează cultura organizațională prin intermediul ariei de piață, a segmentelor de clienți care persistă pe piața dată, prin cerințele înaintate de ei către conducerea întreprinderii. Actualmente, clienții prin intermediul cerințelor, așteptărilor, prin intermediul gusturilor diferite modelază în cea mai mare măsură activitatea întreprinderii și cultura sa.

3. *Factori tehnici* – acești factori au o influență diferită pentru diferite domenii de activitate ale organizațiilor. Astfel, dacă în anumite industrii precum cele de aeronautică, cele de calculatoare, adică în acele industrii care suferă schimbări radicale în perioade foarte scurte de timp, cultura organizațională este în mare parte influențată de acești factori. Astfel, în aceste industrii care suferă mutații foarte profunde în ultimii ani, firmele care activează în ele trebuie să-și adapteze cultura organizațională în funcție de schimbările care se manifestă odată cu trecerea timpului în aceste domenii foarte dinamice, cu schimbări rapide. Pe când, dacă luăm domeniul serviciilor publice, cele care de-a lungul timpului suferă schimbări minore, cultura organizațională a întreprinderilor care activează în aceste domenii suferă schimbări mai modeste, are o influență mai redusă asupra culturii organizaționale. De asemenea, trebuie

să remarcăm că de la o firmă la alta, culturile diferă, la fel cum diferă și factorii sau amploarea factorului tehnici și tehnologic în formarea culturii organizaționale.

4. *Factori juridici* – reprezintă acei factori care influențează direct asupra culturii organizaționale deoarece prin intermediul legilor, normelor, regulamentelor valabile pe teritoriul unei țări reglementează și cultivă o cultură organizațională menită să respecte aceste norme și regulamente. Astfel, acești factori sunt diferiți de la o țară la alta. Ei sunt diferiți și în cadrul unei țări pentru diferite categorii de întreprinderi, pentru întreprinderile naționale și cele multinaționale. Astfel, dacă pentru întreprinderile naționale pe teritoriul unei țări sunt aplicabile unele regi și norme, pentru companiile multinaționale sunt valabile alte norme și regulamente. Este interesant că în cadrul acestor companii multinaționale există o politică comună pentru toate filialele și sucursalele sale. Pe când, dacă să analizăm reglementările ce țin de salariu, zilele de muncă, timpul de muncă, modalitatea de achitate a concediului, sunt diferite și trebuie adaptate la țara dată.

5. *Factorii economici* – acești factori au un impact asupra întreprinderii și a activității ei precum și asupra culturii organizaționale a organizației date. În funcție de evoluția indicatorilor macroeconomici, întreprinderea își modelează activitatea sa, își conturează anumite reglementări și regulamente de ordine internă care să se adapteze la acești factori [2, p. 67].

De asemenea, trebuie analizați și acei factori care fac parte din cea de-a doua categorie de factori și anume factorii interni din care fac parte următorii factori:

1. *Fondatorii firmei* – atât fondatorii firmei cât și întreaga echipă managerială contribuie la atingerea succesului organizației și determină evidențierea unui anumit tip de cultură organizațională. Fiecare manager, fondator dorește ca întreprinderea sa să fie una diferită să dețină anumite elemente de inovare, care ar diferenția-o de alte întreprinderi. De aceea, se încearcă să se găsească anumite norme și reguli care să fie implantate angajaților cât și clienților, furnizorilor care colaborează cu această întreprindere. Astfel, atât fondatorii cât și managerii în cea mai mare măsură influențează la modelarea culturii organizaționale a întreprinderii date. Fondatorii vor veni cu sugestii personale care vor fi îndeplinite de către angajații întreprinderii cu mare atașament și cu onestitate. De aceea, în funcție de aceste credințe, obiceiuri, reglementări și norme cultivate de către manageri și fondatori este modelată în mare parte și cultura organizațională.

2. *Istoria și tradiția firmei* – rezidă în modul de creare, fondare, constituire a firmei date și astfel, în funcție de tipul de întreprindere precum întreprindere mixtă, națională, cu capital străin, gospodărie țărănească, au anumite cerințe care pleacă încă de la fondarea și constituirea ei. Istoria unei firme crează firmei o anumită stabilitate culturală, o anumită imagine în ochii clienților și o anumită poziție în comparație cu concurenții săi. Astfel, pentru a putea analiza mai detalia istoria firmei, trebuie de a fi analizate și așa elemente precum: fondatorii, echipa managerială, regimul de muncă, regimul de salarizare, modalitățile de motivare a angajaților. Toate aceste elemente se conturează odată cu trecerea timpului și odată cu atingerea unor anumite rezultate de către întreprindere.

3. *Dimensiunile organizației* – din analiza acestui factor am putea menționa că multe întreprinderi care au dimensiuni mai mici au o cultură mai modestă, abia în formare, multe elemente ale culturii organizaționale de la astfel de întreprinderi deja se aple în formare. Pe când dacă analizăm întreprinderile mari, care dețin mai multe filiale, sucursale pe teritoriul

lumii atunci ele trebuie să manifeste o cultură deja formată, deja foarte bine fundamentată și una care este dominantă, care are foarte bine evidențiate valorile și normele existente care trebuie să fie prezente în toate filialele și sucursalele ei.

4. *Metode de recrutare și integrare a angajaților* – la acest capitol trebuie să evidențiem faptul că întreprinderile iau în calcul acest factor care influențează direct cultura organizațională a firmei deoarece prin intermediul resurselor umane firma se aprovizionează cu principalele resurse vitale care contribuie la atingere succesului și a performanțelor de către acea întreprindere. Din aceste considerente, trebuie să menționăm că firmele atrag o atenție majoră modalităților de asigurare cu personal, asupra modalităților de atragere a resurselor umane deoarece ele cheltuie resurse colosale pentru a motiva să muncească în cadrul lor candidați capabili, siguri și conștiincioși.

5. *Perenitatea valorilor și concepțiilor* – acest factor este unul care are o influență majoră asupra stabilirii corelațiilor cu performanțele înregistrate de către întreprindere. De aceea, fiecare angajat trebuie să înțeleagă rolul lui în cadrul întreprinderii și trebuie să își asume anumite reguli, norme, valori dacă dorește să muncească în cadrul acestei întreprinderi [2, p. 71].

Cultura organizațională asigură individualitatea unei companii. Pe lângă aceasta, cultura organizațională reprezintă un element de modelare a prestației întreprinderii dat fiind faptul că datorită culturii organizaționale întreprinderea își planează acele valori, norme și artefacte pe baza cărora își va asigura prestația.

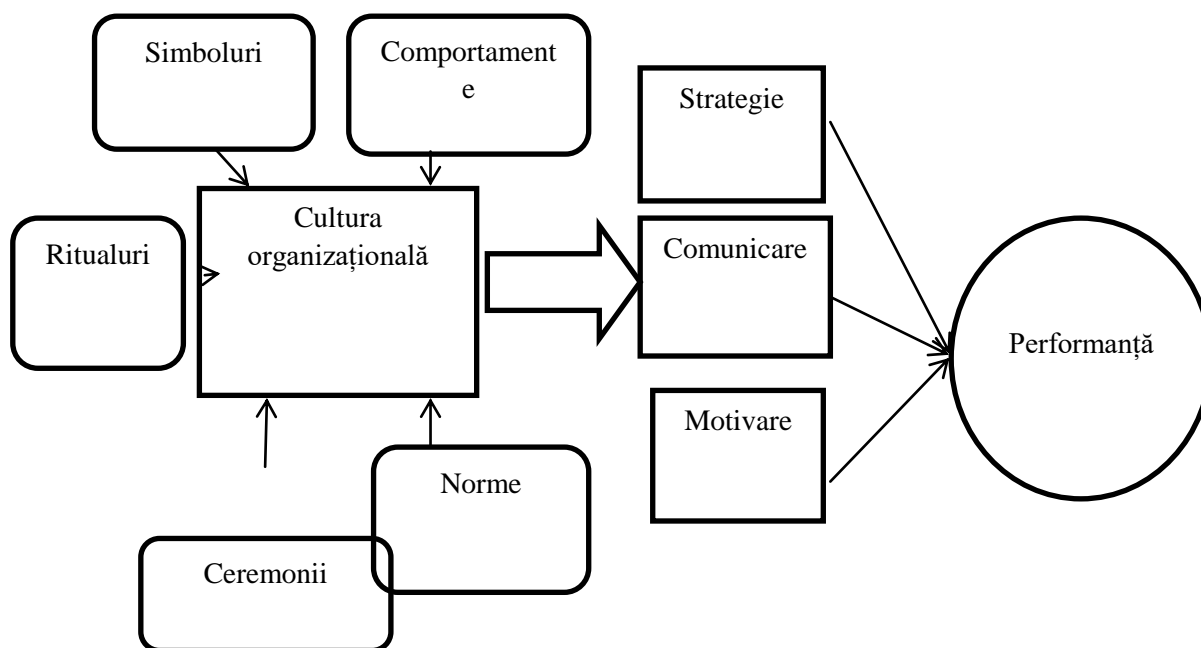


Figura 2. Conexiunea dintre cultura organizațională și performanțele întreprinderii

Sursa: elaborat de autor

Astfel, putem remarca faptul că una dintre cele mai reprezentative metode de a se remarca, aplicate de firmele moderne este dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice. Cu ajutorul unei culturi organizaționale puternice firmele devin mai competitive și astfel au

oportunitatea de a-și atinge rezultatele preconizate. Atingerea rezultatelor preconizate, a obiectivelor prestabilite și astfel a performanțelor planificate de către întreprindere, poate fi realizată în contextul „clădirii” unei culturi organizaționale adaptive, puternice care va putea asigura întreprinderea cu toate aceste rezultate preconizate.

Din cele menționate, remarcăm o legătură strânsă între cultură organizațională și performanțele întreprinderii. Pentru a înțelege și mai bine efectele corelației dintre cultură organizațională și performanțele întreprinderii elaborăm și prezentăm figura 2. în care este redată această corelație dintre aceste fenomene.

În baza figurii prezentate anterior, putem observa legătura dintre aceste două procese precum:

- *cultura organizațională influențează pozitiv dezvoltarea și atingerea performanțelor întreprinderii* – în baza figurii putem observa faptul că prin intermediul culturii organizaționale întreprinderea își consolidează strategia după care activează, își stabilește o modalitate optimă de a comunica cu clienții, angajații și astfel, de a atinge performanțele organizaționale scontate.

- *cultura organizațională prin intermediul componentelor sale influențează rezultatele întreprinderii* – astfel, cultura organizațională prin intermediul simbolurilor, normelor, ritualurilor, ceremoniilor își conturează o viziune și misiune proprie care este una optimă și contribuie la atingerea rezultatelor întreprinderii [11].

Dacă cercetăm literatura de specialitate, atunci în literatură se evidențiază 4 efecte ale relației cultură organizațională – performanțe:

- *efectele culturii puternice* – potrivit acestei presupoziii o cultură puternică are efecte pozitive asupra atingerii performanțelor întreprinderii. Astfel, dacă în cadrul întreprinderii este consolidată o cultură puternică atunci ea contribuie la formarea a unor efecte pozitive ca puterea culturii care contribuie, bineînțeles la succese remarcabile. O astfel de cultură ajută oamenii să se identifice cu cultura, cu organizația și astfel se creează sentimentul de adeziune a angajaților la întreprindere.

- *relația inversă dintre cultură organizațională și performanțele întreprinderii* – unii savanți din domeniu sugerează că cu cât performanțele întreprinderii date sunt mai mari cu atât întreprinderea va avea o cultură organizațională mai puternică. Cercetătorii care susțin această idee presupun faptul că succesul unei întreprinderi creează oportunitatea formării de norme și valori comune care sunt axate pe atingerea succesului întreprinderii.

- *alți cercetători sunt de părerea că în anumite condiții o anumită cultură favorizează atingerea succesului și a rezultatelor preconizate.* În aceste condiții, cultura apare ca mecanism regulatoriu care ajută la cultivarea valorilor și a tradițiilor.

- *alți cercetători din domeniu sunt de părerea că culturile adaptive contribuie la atingerea succesului și a performanțelor preconizate.* Astfel, acești cercetători sunt de părerea că întreprinderea pentru a fi competitivă, pentru a putea fi mai bună decât concurenții săi trebuie să se adapteze mereu la mediul instabil. Aceste întreprinderi au posibilitatea de a-și forma o cultură organizațională adaptivă și astfel de a contribui la atingerea performanțelor [11].

3. Concluzii

În aceste condiții, în baza cercetărilor efectuate, putem remarca faptul că cultura organizațională influențează pozitiv asupra performanțelor atinse de către întreprindere. Astfel, cu cât întreprinderea are o cultură organizațională mai consolidată cu atât ea va contribui la atingerea rezultatelor preconizate. Cultura organizațională, prin intermediul normelor, simbolurilor, credințelor, ceremoniilor, ritualurilor cultivate în cadrul întreprinderii favorizează atingerea rezultatelor planificate. Mediul cultural format în cadrul întreprinderii devine un atuu și chiar un element de bază al atingerii performanțelor organizaționale.

Bibliografie

1. Androniceanu, A.; Burduș, E. (2000), *Managementul schimbării organizaționale*. București: Economica, p.64.
2. Armstrong, M. (1996), *Personnel Management Practice, ediția VI*. British Library Cataloguing ,part IV- Organizational Culture.
3. Bărbulescu, C. (2000), *Pilotajul performant al întreprinderii*. București: Editura Economică, 292 p.
4. Dumitrescu, F.(2018), *Drumul către o definiție funcțională a culturii organizaționale* [online]. Disponibil: <http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A099_Definitie_functionala.pdf> (accesat 04.03 2021).
5. Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations Software of the Mind*. Mc. Graw-Hill, p.64-133.
6. Smith, D. (2006), *Organization culture and management development in building societies*. In: *Personel Review*.
7. Suslenco, A. (2015), *Dimensiunile etice ale formării, gestiunii capitalului uman în scopul sporirii competitivității companiilor*. In: *Aspecte ale dezvoltării potențialului economico-managerial în contextul asigurării securității naționale*, Bălți, Presa Universitară Bălțeană, p.246-252. ISBN 978-9975-132-35-0. Disponibil:<https://scholar.google.com/citations?user=a4p11woAAAAJ&hl=ru>
8. Suslenco, A. (2015), *Implicațiile competitivității resurselor umane în domeniul comerțului din Republica Moldova*. In: *Persectivele și problemele integrării în spațiul european a cercetării și educației*, Volumul 1, Cahul, 2015. p. 301-307. ISBN 978-9975-914-98-7. Disponibil: http://catalog.bnrm.md/opac/bibliographic_view/828724; jsessionid =B64D26A787B7C69E16C8F17149AE5928
9. Thévenet, M. (2010), *La culture d'entreprise*, Ed. Puf, Collection Que Sais-Je, numéro 2756, 2010
10. *Human Synergistics România. Cultura organizațională în companiile românești. Analize și tendințe”, 2004-2006* [online]. Disponibil :<<http://customer.kinecto.ro/>> (accesat 05.03.2021) .
11. *Cultura organizațională și eficiența unei firme* [online]. Disponibil:<http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2007-01/55_Bardas%20Petru.pdf> (accesat 05.03.2021).