

**CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ
ȘI
COMPETITIVITATEA**

CRISTINA GĂNESCU

**CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ
ȘI
COMPETITIVITATEA**



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2011

Referenți științifici: Prof univ. dr. Manoela Mioara Popescu
Conf. univ. dr. Andreea-Mihaela Băltărețu

Tehnoredactare computerizată: Ameluța Vișan
Coperta: Angelica Mălăescu

Copyright © 2011
Editura Universitară
Director: Drd. Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

EDITURĂ RECUNOSCUTĂ DE CONSILIUL NAȚIONAL AL CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE DIN
ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR (C.N.C.S.I.S.)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
GĂNESCU, CRISTINA

Cultura organizațională și competitivitatea /
Cristina Gănescu. - București : Editura Universitară, 2011
Bibliogr.
ISBN 978-606-591-321-9

65.012.4

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate autorului.

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 /319.67.27,
comenzi@editurauniversitara.ro

ISBN 978-606-591-321-9

DOI: 10.5682/9786065913219

***Părinților mei, soțului meu și fiicelor mele,
cu dragoste și recunoștință***

***Domnului Prof.univ.dr. Alexandru Puiu,
cu respect și profundă grațitudine***

CUPRINS

CUVÂNT – ÎNAINTE	13
CAPITOLUL I. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ POZITIVĂ – PREMISĂ A UNEI ORGANIZAȚII PERFORMANTE ÎN AFACERILE ECONOMICE	15
1. <i>Aspecte privind apariția și evoluția conceptului de cultură organizațională</i>	15
1.1. <i>Semnificația conceptului de cultură organizațională sau „corporate culture”</i>	17
1.2. <i>Caracteristici și funcții ale culturii organizaționale</i>	21
1.3. <i>Componentele culturii organizaționale și formele ei de manifestare</i>	26
2. <i>Elementele care influențează într-o măsură importantă cultura organizațională</i>	39
3. <i>Valori diferite - tipuri de culturi organizaționale diferite - performanțe diferite</i>	40
4. <i>Cultura managerială - componentă și resursă a culturii organizaționale</i>	51
4.1. <i>Personalitatea managerilor cu rol în crearea și dezvoltarea culturii organizaționale</i>	52
4.2. <i>Orientarea managerilor către mediul intern și extern, modalitate de creare a unei culturi adaptive și evolutive</i>	55
5. <i>Impactul internaționalizării firmei asupra culturii organizaționale</i>	59
CAPITOLUL II. IMPACTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA PERFORMANȚELOR ȘI COMPETITIVITĂȚII ORGANIZAȚIILOR	67
1. <i>Impactul culturii organizaționale asupra eficienței și competitivității firmelor contemporane</i>	67
1.1. <i>Eficacitatea afacerilor și cultura organizațională</i>	71
1.2. <i>Influența culturii organizaționale asupra competitivității unei organizații</i>	75
2. <i>Cultura organizațională și îmbunătățirea performanțelor resurselor umane</i>	78
3. <i>Cultura bazată pe gestionarea erorilor și impactul acesteia asupra performanțelor organizațiilor</i>	81
4. <i>Organizația orientată spre inovare și rolul acesteia în creșterea competitivității</i>	82
5. <i>Cultura organizațională - factor de formare și cristalizare a imaginii organizațiilor</i>	86
6. <i>Caracteristici ale culturii organizaționale în România</i>	89

CAPITOLUL III. DIMENSIUNEA ETICĂ A CULTURII ORGANIZAȚIONALE ȘI IMPACTUL ACESTEIA ASUPRA COMPETITIVITĂȚII ORGANIZAȚIILOR	91
1. <i>Aspecte privind etica în afacerile economice</i>	91
2. <i>Etica managerială - cerință pentru crearea unui model de comportament în cadrul organizației</i>	95
3. <i>Codurile etice - instrumente de evaluare a comportamentului în afaceri</i>	100
4. <i>Aspecte privind probleme de etică în contexte diferite și în România</i>	104
5. <i>Interrelația cultură organizațională - responsabilitate socială</i>	103
5.1. Responsabilitatea socială - componentă esențială a politicii sociale a firmei	110
5.1.1. Conceptul de responsabilitate socială a întreprinderii și semnificația acestuia	111
5.1.2. Cerințe pentru manageri în vederea promovării unor atitudini responsabile social	115
5.1.3. Etape ce trebuie parcurse pentru integrarea în cadrul firmei a practicilor responsabile	117
5.2. Impactul acțiunilor de responsabilitate socială asupra profitului organizației	119
5.3. Rolul culturii organizaționale în sprijinirea eforturilor de implicare socială a companiilor	122
5.4. Aspecte privind acțiunile de responsabilitate socială în România .	128
5.4.1 Promovarea conceptului de responsabilitate socială - premisă a dezvoltării unei adevărate culturi de implicare socială în România	129
5.4.2. Implicarea socială a companiilor din România - condiție pentru un viitor responsabil	131
5.4.3. Controverse privind caracterul etic al implicării în viața comunității	132
 CAPITOLUL IV. PERFECȚIONAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE - PROCES ESENȚIAL ÎNTR-UN MEDIU DINAMIC	134
1. <i>Conceptele de dezvoltare organizațională și de management al schimbării</i>	134
2. <i>Aspecte privind schimbarea culturală la nivelul organizațiilor</i>	137
2.1. Cauze ale inițierii schimbărilor culturale	137
2.2. Factori ce influențează schimbarea culturii organizaționale	139
3. <i>Perfecționarea culturii organizaționale - proces primordial pentru o organizație de succes</i>	140
3.1. Premise ce asigură succesul procesului de perfecționare a culturii organizaționale. Obstacole în calea perfecționării culturii	140
3.2. Tipuri de schimbări ale culturii organizaționale	143
4. Personalul implicat în perfecționarea culturală	145

4.1. Caracteristici ale specialiștilor implicați în procesul de perfecționare a culturii organizaționale	145
4.2. Profesionalizarea consultanților în managementul perfecționării culturale	147
5. <i>Analiza și evaluarea valorilor dominante. Metodologia de implementare a perfecționării culturii organizaționale în firmele contemporane</i>	150
5.1. Importanța analizei și evaluării culturii organizaționale în cadrul firmei	150
5.2. Modalitatea de operaționalizare a analizei culturii organizaționale .	153
5.3. Metode de cercetare utilizate în studiul culturii organizaționale .	158
5.4. Metode de analiză, organizare și prezentare a datelor obținute prin cercetare	160
6. <i>Eficacitatea implementării procesului de perfecționare culturală</i>	161
6.1. Cerințe ale reușitei implementării procesului de perfecționare a culturii organizaționale	164
6.2. Tipuri de strategii de perfecționare culturală	165
6.3. Modele de perfecționare a culturii organizaționale	167
6.4. Etapele procesului de perfecționare a culturii organizaționale ...	173
7. <i>Rolul liderului în analiza culturii organizaționale și în procesul de schimbare culturală</i>	177
7.1. Leadership sau cum să conduci astăzi pentru viitor?	177
7.2. Modalități prin care liderul influențează procesul de perfecționare a culturii organizaționale	179
7.3. Modalități de antrenare a personalului în procesul de perfecționare a culturii organizaționale	181
PROPUNERI DE PERFECTIONARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN ROMÂNIA	185
CONCLUZII FINALE	191
BIBLIOGRAFIE	193

CUVÂNT – ÎNAINTE

În mediul economic actual, întreprinderile trebuie să se diferențieze de concurență printr-o preocupare continuă și consecventă pentru creșterea gradului de prosperitate a organizației și a tuturor factorilor-cheie implicați în activitatea acesteia, în vederea creării unei competitivități ridicate.

În cadrul schimbărilor importante pe care le implică orice proces eficient de adaptare la mediul concurențial, luarea în considerare a culturii organizaționale trebuie să fie o componentă esențială a procesului de transformare a organizațiilor românești, mai ales a celor de comerț exterior.

În viziunea noastră, conceptul de cultură organizațională este fundamental pentru explicarea unor fenomene care au loc în cadrul organizațiilor, cum ar fi: crearea ierarhiei de valori, relațiile interumane, configurarea sistemului informațional, determinarea atitudinilor fundamentale față de schimbările din mediul extern și intern.

Punctul de plecare al acestei lucrări l-a constituit ideea că, în cadrul unei întreprinderi, cultura organizațională este cheia succesului. În lucrarea pe care am realizat-o am încercat să evidențiez faptul că între cultura organizațională și competitivitatea firmei există o relație extrem de strânsă.

În organizațiile de succes cultura organizațională contribuie la buna lor funcționare, favorizând comunicarea, socializarea noilor membri, crearea încrederii și adoptarea mijloacelor comune pentru a atinge obiectivele stabilite.

Cultura organizațională susține eficacitatea economică și socială, adaptabilitatea firmei în contextul concurențial. De fapt, important este de reținut faptul că acea companie care deține o cultură organizațională puternică, eficace, se poate salva de consecințele unui mediu economic sau social defavorabil.

Cultura organizațională este foarte importantă în susținerea obiectivelor de creștere rentabilă a unei organizații. Aplicarea unei asemenea strategii se materializează în excelența activității, calitatea produselor, satisfacerea nevoilor clienților, angajamentului salariaților și mobilizarea partenerilor. Acestea constituie elemente de bază pe care se creează o cultură organizațională și, de asemenea, principii cu ajutorul cărora cultura organizațională se dezvoltă în continuare.

Din analiza pe care am realizat-o pe baza unei documentații amănunțite privind cultura organizațională, am concluzionat că succesul obținut de o companie este determinat și de cultura organizațională puternică. Cea care oferă o direcție logică activității unei organizații și cea care inspiră și motivează angajații este cultura organizațională.

În acest sens, este îngrijorător că, în multe cazuri, managerii români nu cunosc semnificația conceptului de „cultură organizațională”, nu conștientizează existența și rolul acesteia. Menținerea acestei situații de fapt constituie o barieră periculoasă în calea creșterii gradului de competitivitate a întreprinderilor românești pe piața internă și externă, deci și a competitivității economiei naționale.

De asemenea, în lucrare s-au cuprins câteva elemente de bază din ceea ce înseamnă crearea, transmiterea, menținerea și dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice, suport al unei organizații competitive, realizând și o serie de interrelații între cultura organizațională, imaginea firmei, comportamentul etic sau responsabilitatea socială a firmei, domenii extrem de importante pentru competitivitatea firmelor românești în cadrul unui mediu concurențial extrem de dinamic.

În final, putem aprecia cu certitudine că o cultură organizațională sănătoasă este o șansă sigură către succes.

Autoarea

Capitolul I

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ POZITIVĂ– PREMISĂ A UNEI ORGANIZAȚII PERFORMANTE ÎN AFACERILE ECONOMICE

1. Aspecte privind apariția și evoluția conceptului de cultură organizațională

Conceptul de cultură organizațională, cunoscut și utilizat astăzi atât de către teoreticieni, dar mai ales de către lumea corporatistă, a cunoscut pe parcursul anilor un proces continuu de îmbogățire ideatică. Pornind de la conceptul de cultură, în general, specialiștii în management au conștientizat existența în cadrul oricărei organizații a unei culturi organizaționale, dar și manageriale proprii, distincte, cu rol deosebit în cadrul activității companiilor respective.

Încă de la apariția sa, acest concept deosebit de interesant a cunoscut o dezvoltare în etape, care se pot structura astfel:

a) *Abordarea firmei ca organism social*. Încă din anul 1957, **Theodore Szelnick**¹, un cunoscut specialist american, a identificat și definit cultura organizațională. Mai târziu, studii practice realizate în cadrul unor companii americane de succes, precum IBM, Procter&Gamble, Hewlett-Packard, Du Pont, Delta Airlines, Kodak și Digital Equipment au evidențiat faptul că există un impact deosebit al culturii organizaționale asupra performanțelor economice ale acestor organizații.

Trebuie reținută și preocuparea autorului **Anthony Jay**, care, încă din anul 1967, afirma²: „*Este cunoscut de ceva timp despre corporații că sunt instituții sociale cu obiceiuri și tabuuri și că mulți sociologi le-au studiat și au scris despre ele. Dar ele sunt, de*

¹ **Zorlețan T., Burduș E., Căprărescu G.**, *Managementul organizației*, vol. I-II, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p. 192

² **Jay A.**, *Management and Machiavelli : An Inquiry into the Politics of Corporate Life*, Hodder and Stoughton, New York, USA, 1967

asemenea, instituții politice, autoritare și democratice, pacifiste și războinice, liberale și paternaliste”. De fapt, Anthony Jay descria elemente specifice culturii organizaționale, cu toate că acest concept încă nu se crease.

b) *Abordarea firmei ca identitate culturală.* Într-un număr al „*Revue française de gestion*” dedicat conceptului de cultură a întreprinderii, autorul francez **Jean-Luc Vachette** remarca apariția conceptului „corporate culture” în Statele Unite ale Americii, la sfârșitul anilor `70, concept echivalent celui de cultură de întreprindere. Apariția conceptului de cultură organizațională se potrivea perfect cu nevoia de atunci a întreprinderilor de a „mobiliza ansamblul personalului întreprinderii și de a-l face să adere la identitatea unică a organizației”.³

Apariția conceptului „corporate culture” în literatura managerială s-a justificat și datorită nevoii stringente a salariaților de a se adapta la schimbările strategice impuse de criza economică. Cu toate acestea, spațiul epistemologic în care s-a construit acest concept este tot antropologia culturală. Este interesant să semnalăm, de asemenea, că dimensiunea operațională a culturii s-a aplicat inițial în Franța, în cadrul unei politici de intervenție a statului, intensificându-se în perioada următoare.

c) *Școala managementului cultural.* La începutul anilor `80 au apărut primele cărți privind cultura organizațională, precum: „*In Search of Excellence*”, autori Thomas J. Peters și Robert H. Waterman; „*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*”, autor William G. Ouchi; „*Corporate Culture*”, autori Terrence E. Deal și Allen A. Kennedy. Extrem de sugestiv pentru răspândirea conceptului este faptul că, în 1981, prestigioasa Harvard University a introdus primul său curs privind cultura corporației.

Astăzi, cultura organizațională este unul dintre conceptele de largă utilizare în practica și în teoria managementului, beneficiind de o dezvoltare continuă. Specialiștii încearcă în prezent să explice și să demonstreze rolul culturii organizaționale în creșterea eficienței, performanțelor și competitivității firmei.

³ **Vachette J.L.**, Revista franceză de gestiune, *Peut-on mettre en évidence la culture de l'entreprise*, nr. 47-48, sept.-oct. 1984, p. 74

1.1. Semnificația conceptului de cultură organizațională sau „corporate culture”

Conceptul de cultură organizațională, extrem de prezent astăzi în management, a căpătat un loc foarte important în orice lucrare care tratează comportamentul organizațional. Deși caracterizează dintotdeauna organizațiile, cultura organizațională a devenit subiect de dezbatere de numai 25 de ani încoace, datorită interesului din ce în ce mai mare al managerilor contemporani de a identifica elemente care fac diferența între succes și eșec în cadrul unei organizații.

Ca multe alte concepte, cultura organizațională este dificil de definit, neexistând încă o viziune unanim acceptată de către cercetători sau teoreticieni. În acest context, apreciez interesant de urmărit opiniile și concepțiile diverșilor specialiști privind conținutul culturii organizaționale, pentru a extrage apoi câteva elemente de identitate sau diferențiere.

Autorii **Thomas J. Peters** și **Robert H. Waterman**, în lucrarea „In Search of Excellence”, devenită un best-seller de mare succes, au definit cultura organizațională ca fiind „*un set dominant și coerent de valori împărtășite de către membrii organizației, indus de mijloace simbolice*”. Cei doi autori au avut o contribuție extrem de importantă la răspândirea acestui concept, demonstrând prin cazuri concrete că există o legătură strânsă între dimensiunile culturii organizaționale și performanțele obținute de corporații de renume.

Autorii Peters și Waterman au identificat opt caracteristici ca trăsături comune în rândul companiilor cu rezultate superioare. Acestea au inclus: *unitate de acțiune și de luare a deciziilor; deschidere față de client, asigurarea calității și fiabilității; atmosferă ce încurajează gândirea creativă și inovarea; respectul și centrarea pe contribuția fiecărui angajat; menținerea filosofiei de bază a companiei; activarea în domenii și afaceri familiare managementului organizației; menținerea numărului funcțiilor de top management la un nivel minim; descentralizarea și centralizarea anumitor funcții.*

Interesantă este și definiția dată culturii organizaționale de către autorul **Antonio Strati**⁴: „*Cultura organizațională reprezintă un ansamblu de simboluri, convingeri și modele de comportament învățat, produs și recreat de oameni care își dedică energia și munca vieții unei organizații. Este exprimată în proiectarea organizației și a*

⁴ **Strati A.**, *Organizational Culture*, Berlin-New York, 1992, p. 578

muncii, în manifestările construite ale culturii și în serviciile pe care organizația le produce”.

Cercetătorul american **Edgar Schein**⁵ definește cultura grupurilor ca fiind „*un model de ipoteze de bază împărtășite de grup în rezolvarea problemelor de adaptare externă și integrare internă, care au funcționat destul de bine pentru a fi considerate valide și, prin urmare, pentru a fi transmise altor noi membri, ca o manieră corectă de a percepe, înțelege și simți în legătură cu acele probleme.*”

În opinia autorului **Geert Hofstede**⁶, cultura organizațională se poate defini și ca „*o programare mentală colectivă, care deosebește pe membrii unei organizații de membrii altei organizații*”.

Autorul francez **Maurice Thévenet**, într-o lucrare recentă⁷, apreciază că există o cultură organizațională proprie fiecărei întreprinderi, „*constând în modalitățile de a răspunde situațiilor curente din viața profesională*” și propune o descriere a culturii organizaționale, analizând-o ca pe o resursă esențială a organizațiilor, de care managementul trebuie să țină seama.

Alexandru Puiu, în lucrarea „Management – analize și studii comparative”, definește cultura organizațională ca fiind „*un ansamblu structurat al rezultatelor materiale și spirituale ale organizației, integrând un sistem de valori și convingeri care este cultivat și transmis sistematic în rândul membrilor săi și în afara unității respective*”.⁸ Această viziune se individualizează prin evidențierea atât a elementelor spirituale, cât și materiale care compun cultura organizațională.

Autorii români **Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu** au definit cultura organizațională ca un „*ansamblu al valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și-i condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele*”.⁹

⁵ **Schein E.**, *Organizational Culture and Leadership*, 4th Edition, John Wiley and Sons, Inc., USA, 2010, p. 18

⁶ **Hofstede G.**, *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, Ed. Economică, București, 1996, p. 208

⁷ **Thévenet M.**, *La culture d'entreprise*, Ed. Puf, Collection Que Sais-Je, numéro 2756, 2010

⁸ **Puiu Al.**, *Management – analize și studii comparative*, Ed. Independența Economică, Pitești, 2007, p. 66

⁹ **Nicolescu O., Verboncu I.**, *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Universitară, București, 2008, p. 322

Ca filozofie a firmei, în concepția autorilor români **Tatiana Gavrilă și Viorel Lefter**, cultura organizațională reflectă „gândirea managerilor, standardele etice, tipurile de comportament, politicile manageriale adoptate, tradițiile, atitudinile și evenimentele specifice care au marcat evoluția firmei”¹⁰.

Într-o lucrare cu profund caracter practic și extrem de originală, autorul **Samuel Certo** definește cultura organizațională ca fiind „o serie de valori și de convingeri comune pe care le au membrii organizației în privința funcționării și existenței organizației lor”.¹¹

Autorii **Eugen Burduș și Gheorghiza Căprărescu** au definit cultura organizațională ca „un ansamblu al produselor artificiale, al valorilor și conceptelor de bază, al modurilor de gândire și comportament acceptate general într-o organizație ca bază comună de acțiune”¹².

Cultura organizațională poate include următoarele elemente: „acțiuni comportamentale regulate ce apar între indivizi (ritualuri, ceremonii, limbaje), normele acceptate de toți salariații, filosofia urmărită de politica organizației, regulile pentru integrarea salariaților noi, sentimentul sau climatul”¹³.

Cultura organizațională „este reprezentată de convingerile componentelor unei organizații exprimate printr-un sistem de atitudini, comportamente, atașamente, așteptări, aspirații și valori ale executanților și managerilor, conturate pe parcursul dezvoltării acesteia, condiționându-i într-o mare măsură funcționalitatea și performanțele, având și un mare impact asupra satisfacției membrilor săi”¹⁴.

Potrivit unor autori americani¹⁵, cultura organizațională „implică ritualuri, simboluri și povestiri asociate unei categorii de persoane, oferind o imagine asupra credințelor și valorilor oamenilor, asupra lucrurilor care sunt importante pentru aceștia și a motivelor din spatele acestor alegeri”.

¹⁰ **Gavrilă T., Lefter V.**, *Managementul general al firmei*, Ed. Economică, București, 2002, p. 265

¹¹ **Certo S.**, *Managementul modern*, Ed. Teora, București, 2002, p. 520

¹² **Burduș E., Căprărescu Gh.**, *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Economică, București, 1999, p. 183

¹³ **Iacob D., Cismaru D.M.**, *Organizația inteligentă*, Ed. Comunicare.ro, București, 2002, p. 101

¹⁴ **Cochină I.**, *Managementul general al firmei*, Ed. Tribuna Economică, București, 2004, p. 39

¹⁵ **Dygert C.B., Jacobs R.A.**, *Managementul culturii organizaționale. Pași spre succes*, Ed. Polirom, Iași, 2006, p. 21

În cadrul simpozionului „*The World Business Forum*”, organizat în luna mai 2004 la Radio City Hall din New York, cei mai mari lideri ai lumii au prezentat preocupările cele mai importante ale comunității de afaceri. În cadrul acestei reuniuni, **Louis V. Gerstner**, unul dintre managerii cu rol în revigorarea **IBM**, spunea următoarele:

„*Cultura organizațională este ceea ce oamenii fac fără să li se spună. E una din definițiile cele mai simple și mai relevante ale acestui concept, neclar pentru mulți. Iar dacă aplicăm această definiție organizațiilor din jurul nostru atunci, cu siguranță, vom afla lucruri noi despre cultura organizațională prezentă*”.¹⁶

Definițiile culturii organizaționale pot fi grupate în două mari categorii: **abordarea funcțională și abordarea interpretativă**.¹⁷ **Abordarea funcțională** consideră culturile ca existând în fapt și ca fiind părți integrante ale organizațiilor. **Abordarea interpretativă** stabilește că există cultură organizațională, dar ca o construcție mentală. Indiferent de abordarea avută în vedere, este cert faptul că în cadrul organizației, cultura organizațională are o mare importanță, atât pentru individ, cât și pentru firmă.

Cultura de întreprindere funcționează ca o metaforă pe baza căreia se explică diversele opinii despre întreprindere ale autorilor contemporani. Analiza conținutului său pune în evidență atât punctele convergente, cât și cele contradictorii, fiind un instrument util pentru a exprima realitatea din cadrul unei organizații.¹⁸

În viziune proprie, *cultura organizațională reprezintă totalitatea valorilor, credințelor, atitudinilor, normelor specifice unei întreprinderi, care dau identitate acesteia, au caracter relativ stabil și influențează semnificativ succesul sau nerealizările membrilor și organizației în ansamblu.*

Analizând diversele opinii referitoare la conținutul culturii organizaționale, se constată că între acestea există o serie de asemănări, dar și deosebiri. Indiferent de modul de definire, se pot determina câteva **trăsături fundamentale** care pot fi considerate elemente specifice de identificare a culturii organizaționale:

¹⁶ **Revista BIZ**, octombrie 2004, p. 66, articolul „*Excelența în leadership*”

¹⁷ **Ionescu Gh.Gh., Toma A.**, „*Cultura organizațională și managementul tranziției*”, Ed. Economică, București, 2001, p. 157

¹⁸ **Beltran A., Ruffat M.**, *Culture d'entreprise et histoire*, Les edition d'organisation, Universite Paris, 1991, p. 25

- *cultura organizațională cuprinde un model integrat de comportament uman: valori, standarde etice, simboluri, convingeri, aspirații acceptate, în general, de cea mai mare parte a salariaților;*
- *aceste componente se formează în timp și devin din ce în ce mai puternice;*
- *modelul de comportament este caracteristic și dominant și are stabilitate în timp;*
- *cultura organizațională caracterizează toți membrii unei organizații sau cea mai mare parte a lor;*
- *cultura organizațională are un rol important în integrarea salariaților și în adaptarea organizației la mediul extern;*
- *cultura organizațională ia în calcul și rezultatele materiale ale organizației și se exprimă și prin produsele și serviciile pe care firma le oferă.*

Se pot identifica și **deosebiri** între diferitele concepții prezentate. Unii autori consideră că numai elementele spirituale caracterizează cultura organizațională, iar alții sunt de părere că și elementele materiale, produsele fizice sunt specifice culturii organizaționale. În fapt, rezultatele materiale și elementele fizice reprezintă elemente care se pot observa și care se formează având la bază elementele spirituale: valorile, credințele, convingerile specifice, transmise în cadrul unei organizații și adoptate de angajați. De aici rezultă, de fapt, specificitatea fiecărei organizații, reflectată în credințele sale, valorile și obișnuințele membrilor săi. Cultura organizațională derivă din trecutul și prezentul acesteia, din persoanele care activează în prezent în companie, din tehnologie și resurse fizice, precum și din obiectivele și scopurile celor care își desfășoară activitatea în interiorul firmei.

Cultura organizațională este uneori denumită și *cultura corporației* pentru că acest concept este utilizat în descrierea mediului intern al corporațiilor. Cultura organizațională este importantă deoarece indivizii acționează pe baza valorilor împărtășite de ei, comportamentul lor având un impact semnificativ asupra activităților din cadrul organizației.

1.2. Caracteristici și funcții ale culturii organizaționale

Din numeroasele definiții ale culturii organizaționale decurg o serie de caracteristici ale acesteia.

Autorul Gary Johns, într-una din lucrările sale de referință¹⁹, prezenta următoarele **caracteristici ale culturii organizaționale**, în sinteză:

- cultura reprezintă *un adevărat mod de viață* pentru membrii organizației. Cultura organizațională devine evidentă doar atunci când ea este comparată cu cea din alte organizații sau când este supusă schimbării;
- cultura tinde să fie *stabilă în timp* deoarece ea implică ipoteze, valori și credințe de bază.

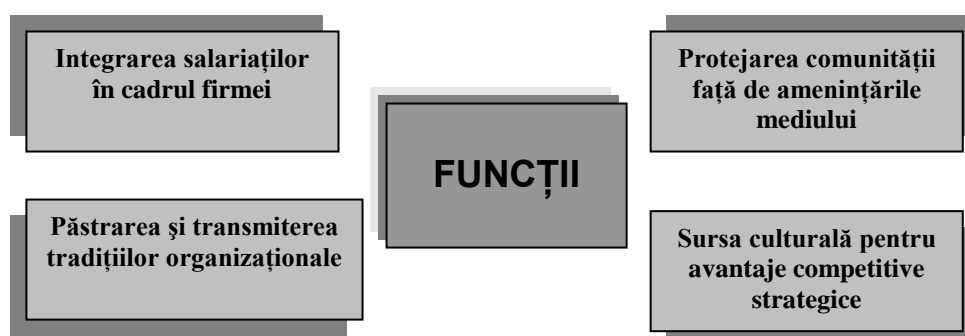
În cadrul unei organizații, cultura organizațională exercită mai multe **funcții**, prezentate în Figura nr. 1.1.

a) Cultura organizațională exercită o importantă **funcție de integrare a salariaților în cadrul organizației**, de adaptare a acestora la mediul intern. Această funcție nu se manifestă numai în cazul noilor angajați, ci al tuturor salariaților deoarece este nevoie de o întreținere a integrării acestora în cadrul organizației.

b) Datorită specificului său, cultura organizațională are un important rol de **protecție a salariaților față de amenințările potențiale ale mediului extern**. Cultura organizațională constituie suportul comportamentelor și acțiunilor organizaționale de natură preventivă sau de combatere directă a consecințelor negative din mediul extern firmei.

Figura nr. 1.1.

Funcțiile culturii organizaționale



Sursa: Nancy Adler, *International Dimensions of Organizational Behaviour*, McGraw Hill, Boston, 1986, p. 145

¹⁹ Johns G., *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București, 1997, p. 108

c) Prin intermediul culturii organizaționale **se păstrează și se transmit valorile și tradițiile întreprinderii**. Schimbările intervenite în sistemul de management trebuie să țină cont de valorile specifice, concepțiile și obiceiurile organizaționale, care trebuie să se perpetueze pentru a da forță întreprinderii. Fără culturi puternice, cu valori, tradiții bine păstrate în timp, nu se poate vorbi despre firme puternice și de succes.

d) Corespunzător firmelor contemporane competitive, vorbim despre **dependența din ce în ce mai mare a performanțelor de capacitatea organizațională**, care constă, în esență, în integrarea cunoștințelor de specialitate ale salariaților. Cultura organizațională este cea care permite crearea unui cadru adecvat pentru dezvoltarea capacității organizaționale. Pe termen lung, capacitatea organizațională constituie sursa principală a avantajelor sale competitive.

Analizând studiile de specialitate, am identificat și alte funcții ale culturii organizaționale, unele extrem de asemănătoare cu optica prezentată anterior. Se apreciază că **funcțiile culturii organizaționale** pot fi²⁰:

- de furnizare a unui *ecran protector* între individ și lume (cultura controlează gradul de filtrare a atenției);
- de *integrare socială* a membrilor organizației și de adaptare a sistemului la mediul aflat într-o continuă schimbare;
- de *atingere a scopurilor organizației* prin direcționarea salariaților;
- de *menținere a unor modele socio-culturale morale pozitive* pentru organizație, prin promovarea unor valori pozitive, benefice organizației și societății, în general;
- de *producție a elementelor materiale și spirituale* ale organizației;
- de *transformare a omului* dintr-o unitate biosocială într-o unitate a spiritului social.

În cadrul unei întreprinderi, **cultura organizațională** își propune următoarele²¹:

- Crearea unui sistem de referință unitar de valori, norme, obiective și moduri de acțiune, atât în interior, cât și în exteriorul întreprinderii;

²⁰ Popescu-Nistor M., *Cultura afacerilor*, Ed. Economică, București, 2003, p. 66

²¹ Tanțău, A.D., *Management strategic*, Ed. Economică, București, 2003, p. 369

- Integrarea personalului în organizație și identificarea acestuia cu întreprinderea;
- Creșterea motivării și eficientizarea coordonării activităților interne și externe prin îmbunătățirea comunicării.

Autorii **Deal și Kennedy**²² au stabilit că un sistem cultural organizațional este caracterizat prin:

- **integrarea și conservarea atașamentului organizațional al membrilor** (influențează puternic raportul dintre angajați și organizație din punct de vedere al loialității, raporturilor de muncă, asumării responsabilității, realizării sarcinilor profesionale, adeziunii la obiectivele și scopurile firmei);

- **orientarea angajaților spre îndeplinirea obiectivelor organizaționale** (influențează gradul de realizare a scopurilor și misiunii organizației prin canalizarea potențialului angajaților și crearea unor comportamente și atitudini adecvate);

- **protejarea membrilor în fața pericolelor mediului extern** (reflectă reacția culturii la influențele pozitive și negative ale factorilor de mediu);

- **conservarea și transmiterea elementelor specifice culturii organizaționale** (evidențiază faptul că o cultură organizațională este principalul mijloc de transmitere și perpetuare a valorilor, credințelor, ideilor, tradițiilor);

- **funcția de creare a performanței** (întreținerea excelenței organizaționale prin cultura organizațională).

Nu trebuie pierdută din vedere ideea că o cultură organizațională puternică este cea care direcționează salariații în vederea realizării obiectivelor organizației²³. Sarcina culturii organizaționale este aceea de a mobiliza energia angajaților spre îndeplinirea obiectivelor care stau la baza strategiilor și politicilor firmei. Managerii, prin rolul lor decizional, sunt cei care stabilesc acțiuni și delimitează comportamente esențiale în îndeplinirea obiectivelor în cadrul organizației.

În prezent, în literatura de specialitate se acordă o atenție majoră culturii organizaționale și datorită rolului acesteia în creșterea performanțelor organizațiilor. S-a considerat și se consideră că una dintre cauzele performanțelor deosebite înregistrate de firmele

²² **Stanciu Ș., Ionescu M.A.**, *Cultură și comportament organizațional*, Ed. Comunicare.ro, București, 2005, p. 57

²³ **Nicolescu O.**, *Managerii și managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 2004, p. 370

japoneze în anii 1970 este reprezentată chiar de cultura lor organizațională.

După cum am precizat anterior, recunoașterea importanței culturii organizaționale se produce odată cu apariția lucrării „**In Search of Excellence**” elaborată de **T.V. Peters** și **R.H. Waterman**, în care se identifică anumite corelații între cultura organizațională și succesul firmelor. În această lucrare, autorii considerau: *„Performerii de vârf creează o cultură largă, împărtășită, un cadru coerent în care oamenii caută o adaptare corespunzătoare. Abilitatea lor de a obține contribuții extraordinare de la un mare număr de oameni se transformă în abilitatea de a crea un sens al unui scop înalt prețuit. Astfel de scopuri provin de la dragostea față de produs, din furnizarea de servicii de calitate înaltă și din respectarea inovațiilor și a contribuțiilor pentru toți”*. De asemenea, autorii afirmă că *„firmele cu performanțe mai slabe au culturi ce se concentrează pe politici interne, în loc de client, și pe cifre, în loc de produs sau de oamenii care îl fabrică”*²⁴.

Apare tot mai pregnantă necesitatea realizării unor studii privind cultura organizațională în condițiile în care dinamismul actual al mediului extern impune realizarea unor schimbări majore la nivelul întreprinderilor. După cum studiile relevă, unele companii au eșuat în activitatea lor din cauză că, deși au adoptat cele mai adecvate strategii, nu au reușit să le implementeze din cauza inerției culturii lor organizaționale.

Pentru a-și exercita impactul pozitiv asupra eficienței și evoluției unei întreprinderi, cultura organizațională trebuie să fie cunoscută și acceptată de majoritatea angajaților unei organizații. Managerii, prin acțiunile lor, trebuie să identifice elementele culturale care împiedică dezvoltarea organizației și să le transforme în atitudini, valori și comportamente ce favorizează îndeplinirea obiectivelor organizației. Înțelese și acceptate, aceste elemente se constituie într-un motor care impulsionează creșterea continuă a rezultatelor firmei.

Indiferent de optica prezentată, se observă că, în cadrul firmei, cultura organizațională îndeplinește un important rol protector pentru salariați, în special, și pentru organizație, în general. Fundamentată în timp, cultura organizațională structurează și impune valori care,

²⁴ **Ionescu Gh. Gh., Toma A.,** *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Ed. Economică, București, 2001, p. 178

treptat, devin elemente pe baza cărora se fundamentează acțiunile salariaților și managerilor, comportamentul și deciziile lor.

1.3. Componentele culturii organizaționale și formele ei de manifestare

Fiecare organizație are propria ei identitate deoarece personalitatea ei este creată, în primul rând, de oamenii care lucrează în interiorul ei, cu valorile, credințele, atitudinile proprii. Întâlnind valorile, credințele, atitudinile, obiceiurile, normele din cadrul organizației, oamenii sunt cei care fie le asimilează pe acestea, fie încearcă să le propage pe ale lor.

Cultura ia naștere la două niveluri²⁵: *cultura exterioară* (care cuprinde cultura națională, cultura regională, cultura locală) și *cultura interioară* (cultura profesională, cultura grupului, cultura organizațională). Potrivit acestei opinii, cultura firmei este formată din: *fondatori* (date personale, originea socială, principii fundamentale); *istorie* (a oamenilor, structurilor, datelor importante, a mediului); *ocupații* (aparente, legate de realitate, de maniera de execuție); *valori* (declarate, aparente, operaționale, atitudini); *semne, credințe, simboluri și ipoteze* (față de exterior, comportamente, timp, ritualuri, limbaj).

În concepția autorului **Geert Hofstede**²⁶, cultura organizațională se manifestă prin următoarele elemente: *simboluri* (cuvinte, gesturi, obiecte cu anumite semnificații), *eroi* (persoane care reprezintă adevărate modele pentru ceilalți), *ritualuri* (ceremoniile, ședințele, întâlnirile de afaceri) și *valori* (elemente cu rol important în formarea normelor).

Potrivit opiniei lui Alexandru Puiu, cultura organizațională poate fi abordată la diferite niveluri și dimensiuni: **nivelul vizibil și nivelul invizibil**²⁷.

✓ **Nivelul vizibil** cuprinde:

- *produsele fizice*, componentele tangibile ale culturii organizaționale, ce constau în: clădiri, mobilier sau alte accesorii ale personalului, utilaje, mijloace fixe, vestimentație, arhitectură, stil de decorare, figuri și obiecte

²⁵ **Popescu-Nistor M.**, *Cultura afacerilor*, Ed. Economică, București, 2003, p. 33

²⁶ **Hofstede G.**, *Managementul structurilor multiculturale*, Ed. Economică, București, 1996, p. 23

²⁷ **Puiu Al.**, *Management – analize și studii comparative*, ediția a II-a, Ed. Independența Economică, Pitești, 2007, p. 70

- ce reprezintă anumite semne (organigrama firmei, arhitectura, biroul șefului, mașinile șefilor, parcările);
- *produsele verbale*, care se referă la limbajul folosit, mituri, metafore, sloganuri, povestiri, adică folclorul oricărei organizații; prin intermediul limbajului, percepțiile și reprezentările dobândesc înțeles;
 - *produsele comportamentale*, ce fac referire la ritualuri, ceremonii, coduri interne de comportament, modul de prezentare a întreprinderii în raport cu exteriorul, obiceiuri comportamentale, gesturi ce conferă salariaților apartenența la grup; prin intermediul acestor elemente se identifică și se sancționează comportamentele neetice, cele ce contravin valorilor, normelor și regulilor ce caracterizează organizația.
- ✓ **Nivelul invizibil** este compus din: *valori; capacități* de organizare, coordonare, previzionare, antrenare, control; *cunoștințe; motivația și satisfacția* salariaților.

În opinia altor autori, cultura organizațională trebuie înțeleasă la două niveluri²⁸: *partea mitică* (valori, povestiri, eroi, simboluri, sloganuri, ceremonii) și *prezentul* (strategia firmei, structura ierarhică, sisteme, reguli, norme comportamentale).

Cultura organizațională se întipărește în practica de zi cu zi a tuturor membrilor organizației și se manifestă prin²⁹: *practici formale* (nivelul salariilor, structura ierarhică, descrierea posturilor și alte politici organizaționale), *practici informale* (normele de comportament), *istorioarele organizaționale*, *ritualurile* (petrecherile organizate în cadrul firmei cu ocazia unor sărbători), *umorul, jargonul, aranjamentul fizic* (decorurile interioare, uniforme salariaților, arhitectura clădirilor).

Formele de manifestare ale culturii organizaționale sunt, cele mai multe, intangibile, deci greu de identificat și analizat, precum: simbolurile; normele comportamentale; ritualurile, ceremoniile, istorioarele, miturile organizaționale; prestigiul și autoritatea managerilor și ale celorlalți angajați³⁰.

²⁸ **Iacob D., Cismaru D.M.**, *Organizația inteligentă*, Ed. Comunicare.ro, București, 2002, p. 103

²⁹ **Nicholson N., Audia P., Pillutla M.**, *The Blackwell Encyclopedia of Management*, second edition, volume XI, „Organizational Behavior”, Blackwell Publishing, MA, USA, 2005, p. 272

³⁰ **Puiu, Al**, *Management – analize și studii comparative*, Ed. Independența Economică, Pitești, 2007, p. 74