

## POSITIVE ORGANIZATIONAL CULTURE - THE PREMISE OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT

**Olivia ALECSOIU**

„Constantin Brâncuși” University of Târgu-Jiu

**ABSTRACT:**

*SINCE THE LAST THIRD OF THE 20TH CENTURY, ORGANIZATIONAL CULTURE HAS BECOME A SERIOUS CONCERN FOR RESEARCHERS. AS A RESULT OF THE EXPANSION OF STUDIES, EACH FIRM OPERATES UNDER THE INFLUENCE, DIRECTLY OR INDIRECTLY, OF FACTORS RELATED TO THE HUMAN RESOURCE, EXPRESSING ITS "PERSONALITY" AND PLAYING A DECISIVE ROLE IN THE QUALITY AND EFFICIENCY OF THE OBTAINED RESULTS, THE FLEXIBILITY OF THE ACTIVITY AND THE FIRM'S ABILITY TO ADAPT TO BUSINESS*

**KEY WORDS:** ORGANIZATIONS, ORGANIZATIONAL CULTURE, MANAGEMENT, BEHAVIOUR, CHANGES.

Începând cu ultima treime a secolului XX, cultura organizațională a devenit o preocupare serioasă a cercetătorilor. S-a constatat, în urma extinderii studiilor, că fiecare firmă funcționează sub influența, directă sau indirectă, a unor factori legați de resursa umană, care îi exprimă „personalitatea” și care joacă un rol hotărâtor în calitatea și eficiența rezultatelor obținute, în flexibilitatea activității și capacitatea firmei de adaptare la mediul de afaceri.

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.[1]

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 Szelnic, un cunoscut specialist american, a identificat și definit cultura organizațională.[2] 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, afirma : „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 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. [3]

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”. [4] 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. [1]

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. [1]

Cultura organizațională, la rândul ei, reprezintă un complex de comportamente, practici și sisteme de valori care asigură și guvernează coeziunea membrilor săi. Bazele culturii organizaționale stau în cultura națională pentru că regulile, normele, valorile regăsite într-o organizație își au sorginea în regulile, normele și valorile promovate la nivelul culturii naționale. În opinia lui Hofstede (1996), cultura organizațională este: [5]

- holistică, fiind mai mult decât suma părților componente;
- determinată istoric, pentru că reflectă evoluția în timp a organizației;
- fundamentată din punct de vedere social, fiind creată și păstrată de membrii organizației;
- racordată la elemente ce fac obiectul antropologiei (simboluri, rituri);
- dificil de schimbat în timp, în ciuda fluctuației indivizilor.

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” [6].

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”. [7]

Autorii Eugen Burduș și Gheorghiuța 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” [8].

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 salariațiilor noi, sentimentul sau climatul”[9] . 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”[10] .

Potrivit unor autori americani[11], 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”.

Cultura organizațională este legată, în mod direct, de resursa umană a firmei, dar condiționează modul de utilizare a tuturor resurselor de care dispune organizația, în concordanță cu un anumit grad de implicare a angajaților.

O cultură organizațională puternică este un liant, o forță centripetă, un factor de stabilitate, dar este greu de construit și de schimbat în timp, ba chiar uneori împiedică adaptarea rapidă la condițiile unui mediu de afaceri fluid.

Cultura organizațională constituie o parte intrinsecă a abordărilor moderne privitoare la managementul resursei umane. În fapt, ascendența preocupărilor teoretice și abordărilor pragmatice privitoare la cultura organizațională reflectă noua viziune asupra resursei umane în firma modernă și a noului tip de management aplicat.

Concomitent însă, cultura organizațională, prin sfera sa de cuprindere și implicațiile sale, depășește sfera strictă a managementului organizației. Practic, toate procesele din firmă, indiferent de natura lor – managerială, economică, tehnică, juridică[12] etc. – sunt influențate sensibil de cultura organizațională sub raportul conținutului și modalităților de desfășurare. Înțelegerea de către noii angajați a culturii organizației în care se integrează devine un factor important al integrării.

Managerii și, deopotrivă, fiecare dintre angajați trebuie să înțeleagă extinderea culturii și nivelul de la care se pot schimba anumite aspecte cu mai multă sau mai puțină ușurință. Un alt avantaj al studiului culturii este acela că ea ne furnizează sprijin în înțelegerea percepțiilor pe care le au oamenii în organizație și, de asemenea, de ce anumite activități sunt performante în mod diferit de grupuri diferite.

Astfel, cultura organizațională devine, în mod clar, esențială pentru eficacitatea și eficiența activității firmei. Peters și Waterman observă că „dominația și coerența culturii se dovedesc a fi o calitate esențială a companiilor de excelență”

Schein aprecia că “există în prezent un acord foarte slab asupra a ceea ce conceptul înseamnă sau ar trebui să însemne, despre cum ar trebui observat și măsurat, asupra modului cum acesta relaționează cu alte teorii organizaționale clasice și cum ar trebui utilizat în eforturile de susținere și dezvoltare a organizațiilor”[13] . Cultura organizațională, ca și cultura socială, operează la niveluri profunde ale credințelor, așteptărilor și valorilor umane. Acestea se manifestă în comportamente, ritualuri și simboluri și formează suportul pentru majoritatea patternurilor de comportament existente în organizație. „Cultura organizațională este personalitatea unei organizații.”[14]

Așa cum rezultă din definițiile menționate mai sus cultura reprezintă un mod de viață pentru membrii unei organizații, cultura fiind invizibilă pentru membrii acelei culturi și de la sine înțeleasă, cei care trăiesc în acea cultură nefiind conștienți de particularitățile sale.

Nu exista o definiție unanim recunoscută a conceptului dar marea majoritate a teoreticienilor consideră că ea este (G. Hofstede, 1996)[15]

- holistică- referindu-se la un tot care este mai multe decat suma părților sale componente;

- determinată istoric - reflectând cumva evoluția în timp a organizației;
- legată de ritualuri, simboluri, mituri (inconștientul colectiv);
- fundamentată din punct de vedere social, creată și păstrată de un grup de oameni care formează împreună o organizație;
- greu de modificat - deoarece face trimitere la resorturile intime ale personalității indivizilor ce compun organizația. [16]

Shein afirma "când aducem cultura la nivelul organizației, sau chiar mai jos, la nivelul grupurilor din organizație, putem vedea clar cum se creează cultura , evoluează și în final manipulează, constrânge, stabilizează și furnizează structuri și înțelesuri membrilor grupului".[13]

Explicația impactului culturii organizaționale asupra performanțelor accentuează angajamentul membrilor organizației la o cauză comună. Oamenii știu ce trebuie să facă atunci când cel mai potrivit comportament este definit *constant* de simboluri, ritualuri și ceremonii, statute și roluri, valori și norme. Culturile organizaționale lipsite de forță dezorientează membrii organizației. În asemenea cazuri oamenii caută îndrumarea în direcții diferite și eșuează în încercarea de a lua decizii consistente la locul de muncă. [17]

Pe de altă parte, cultura organizațională trebuie să fie concordantă cu mediul organizației. O cultură puternică în acest caz poate să împiedice abilitatea organizației de a se schimba. Dacă admitem și această ipoteză atunci o cultură mai puțin puternică se poate dovedi mai adaptivă la schimbările din afara organizației.[17]

Domeniul analizei culturii organizaționale este în plină dezvoltare, fiind caracterizat printr-o serie de încercări de evaluare din perspectiva mai multor criterii. În țara noastră, profesorul Gh. Gh. Ionescu, întemeietorul unei adevărate școli în domeniu, utilizează pentru examinarea și identificarea culturii organizaționale următoarele variabile:[17]

- Inițiativa individuală (gradul de responsabilitate și libertate a indivizilor);
- Integrarea (măsura în care subunitățile organizației sunt încurajate să acționeze într-o manieră coordonată);
- Sprijinul oferit angajaților de manageri;
- Identitatea (măsura în care angajații se identifică cu organizația);
- Criteriile de recompensare (precum performanța angajaților sau favoritismul);
- Atitudinea față de risc (gradul în care angajații sunt încurajați să fie inovativi și să-și asume riscul);
- Atitudinea față de conflicte (gradul în care angajații sunt direcționați către o critică deschisă și modul de rezolvare a conflictelor);
- Modelele de comunicare (restricționate la ierarhia formală sau nu);
- Controlul (numărul de reguli, amplexarea supravegherii directe a angajaților).

Acest demers promovează o abordare de contingență care ia în considerare o multitudine de elemente între care, la prima vedere, nu există nici o legătură. În realitate, legătura este dată de membrii organizației care își creionează un anumit comportament pentru satisfacerea propriilor nevoi în funcție de convingeri moștenite sau obținute printr-un proces de aculturalizare, fără a fi conștientizate întotdeauna. [18]

Economia concurențială implică reguli ce acționează în contextul anumitor valori și credințe. Dorința noastră de a ne alinia la aceste mecanisme necesită schimbarea culturii

organizaționale, un proces complex care nu poate avea loc într-o manieră revoluționară, rapid, căci transformarea valorilor necesită o perioadă mai îndelungată. [19] Așa se face că în prezent putem remarca faptul că în România se confruntă valori noi (libertatea, democrația, dreptatea [20]) și vechi (dependența față de stat, conformismul, izolarea de forțele pieței) care sunt opuse între ele [21]. Aceasta nu înseamnă că trăim un șoc cultural, în care „grotescul colaborează conștiincios cu absurdul” [22], însă putem fi de acord că multe organizații se află într-o stare pentru care sociologii folosesc termenul de *anomie* – o dezorientare normativă, o situație în care integrarea (ca funcție a culturii organizației) nu se poate realiza din cauza neputinței indivizilor de a-și pune de acord propriul sistem de valori cu normele și valorile din realitatea înconjurătoare. [23] Pe de altă parte, E. Durkheim atrage atenția că anomia nu este o simplă neadaptare a indivizilor la normele culturale, ci este însăși mișcarea schimbării care transformă în totalitate sistemul cultural. [24]

## REFERINTE

- [1] GĂNESCU C., *Cultura organizațională și competitivitatea*, Editura Universitară București, 2011
- [2] Zorlețan T., Burduș E., Căprărescu G., *Managementul organizației*, vol. I-II, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p. 192
- [3] Jay A., *Management and Machiavelli: An Inquiry into the Politics of Corporate Life*, Hodder and Stoughton, New York, USA, 1967
- [4] 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
- [5] Florin Ciotea, Monica Rus, Lucia Coșa, Paul Cocian, Adrian Petelean, *Managementul performant al resurselor umane*, Editura EFI-ROM, Tg.-Mureș, 2001
- [6] Gavrilă T., Lefter V., *Managementul general al firmei*, Ed. Economică, București, 2002, p. 265
- [7] Certo S., *Managementul modern*, Ed. Teora, București, 2002, p. 520
- [8] Burduș E., Căprărescu Gh., *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Economică, București, 1999, p. 183
- [9] Iacob D., Cismaru D.M., *Organizația inteligentă*, Ed. Comunicare.ro, București, 2002, p. 101
- [10] Cochină I., *Managementul general al firmei*, Ed. Tribuna Economică, București, 2004, p. 39
- [11] Dygert C.B., Jacobs R.A., *Managementul culturii organizaționale. Pași spre succes*, Ed. Polirom, Iași, 2006, p. 21
- [12] Roxana Dobrițoiu, *"Citizen - an important resource in administrative decisions"*, *Horizons for Sustainability*, 2(5)/2017, p. 24-28
- [13] Schein E.H., 1990, *Organizațional culture*, *American Psychologist*, vol.45, nr.2, pp 109-119
- [14] Costache Rusu, *Managementul Schimbării*, Editura Economica, 2003, pag.170
- [15] Geert Hofstede, *Cultures and Organizations Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Geert McGraw-Hill Companies, 1976
- [16] Eugen Avram, Cary L. Cooper, *Psihologie organizațional-managerială, Tendințe actuale*, 2008, Editura Polirom
- [17] Liviu Ilieș, Codruța Osoian, Adrian Petelean, *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002
- [18] Florin Ciotea, Monica Rus, Lucia Coșa, Paul Cocian, Adrian Petelean, *Managementul performant al resurselor umane*, Editura EFI-ROM, Tg.-Mureș, 2001
- [19] Holt, Alina Georgiana. "THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES IN EUROPEAN ORGANIZATIONS." *Analele Universității "Constantin Brancuși" din Targu Jiu. Serie Litere și Științe Sociale* 4 (2017): 43-50.
- [20] Roxana Dobrițoiu, *Aspects concerning the institution of administrative courts - fundamental component of the rule of law*, *Analele U.C.B., Seria Litere și Științe Sociale*, nr. 4/2016 revistă BDI, Pag. 79-84
- [21] Tomescu Ina Raluca, *National security and insecurity*, *Research and Science Today*, nr. 2/2016, pp. 32-37.
- [22] Mirabela Rely Odette CURELAR, *THE CHARACTERS OF I. L. CARAGIALE IN THE CONTEXT OF SOME IMPORTANT AESTHETIC CATEGORIES*, *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series, Supplement 1/2016, „ACADEMICA BRÂNCUȘI” PUBLISHER*, p.16.

[23] Purec, Sorin. "Democracy in postmodernism." *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letters and Social Sciences Series* 3 (2009).

[24] L. Marian, A. Petelean, *Rolul și locul conflictelor în cultura organizațională*, Simpozionul Național de Management, Academia Oamenilor de Știință, București, 1998.