

# CULTURA ORGANIZATIONALA

**Bruma Viorica**

Coordonator stiintific: doctor confidentiar Ion Vangheli  
Universitatea Tehnica a Moldovei

**Abstract :** *Tema capata o actualitate deosebita pentru organizatiile aflate in tranzitie ale democratiei si economia de piata. Este demonstrata diversitatea conventelor de 'cultura organizatonala ', arata structura si functiile ei, evidentiaza spectrul ei de diferite notiuni, starea ei in Republica Moldova.*

**Cuvinte cheie:** *Cultura, organizatie, intreprindere, resurse umane, functii, norme.*

Cultura organizațională reprezintă una dintre conceptele importante care s-au afirmat relativ recent și au influențat de o manieră semnificativă modul de gândire și acțiune al cercetătorilor, profesorilor și studenților, a managerilor și întreprinzătorilor, a specialiștilor din diverse organizații, din toate zonele lumii. Acest interes a crescut mult, ca urmare a presiunilor venite din interiorul și exteriorul organizațiilor, presiuni ce solicita o cunoaștere mai bună și o amplificare a competitivității organizațiilor și componentelor acestora pentru a reuși să supraviețuiască și să se dezvolte în noile condiții. Dezvoltarea conceptului de cultură organizațională a fost favorizată și de reconsiderarea majoră a rolului pe care resursa umană îl are în evoluția organizației. Cultura organizațională este considerată a fi „forța” invizibilă, inseparabilă din spatele lucrurilor ușor observabile dintr-o firmă, este energia socială ce determină oamenii să acționeze. Putem compara cultura organizațională a unei firme cu personalitatea unui individ, care conține o serie de aspecte vizibile și mai puțin vizibile, dar care furnizează viziunea, sensul, direcția și energia necesare pentru evoluție.

Pentru prima dată notiunea de Cultura Organizatională a fost introdus în anii 70 ai sec XX. Sunt o serie de definiții privitor la conceptul de cultură organizațională. Potrivit lui N. Oliver cultura organizațională constă într-un set de credințe separate de cea mai mare parte a personalului unei organizații, care se referă la cum oamenii ar trebui să se comporte în procesul muncii și la cele mai importante scopuri și sarcini de realizat. În opinia lui O. Nicolescu cultura organizațională desemnează sistemul de valori, simboluri, convingeri, aspirații, așteptări, modalități de gândire și comportamentul acceptat de membrii organizației ca bază comună de acțiune. Din punct de vedere al componentelor cultura organizațională are elemente obiective și subiective. Elementele obiective reflectă aspectul material al vieții organizației și se referă la simbolica, culorile, confortul și оформarea interiorului și exteriorului edificiilor, a mobilei și utilajului. Elementele subiective se referă la aspectul nematerial al organizației cum ar fi: credințele, valorile, ritualurile, normele de comportament etc.

**Definiii ale culturii organizationale:**

J.Lorsch " Cultura inseamna conceptiile managerilor la varf ai unei companii despre cum trebuie sa ationese si sa-I dirijeze pe ceilalti angajati, dar si cum ar trebui condusa afacerea."

R.Griffin "Cultura reprezinta setul de valori apartinand organizatiei care-I ajuta pe membrii acesteia sa inteleaga scopul pe care si-l propune,modalitatea de actiune si ceea ce conidera a fi important".

F.Nancy "cultura organizational este o colectie de convingeri si reactii organice aproape instinctive, de eroi si personaje negative, de realizari, interdictii si porunci".

Stanley Davis "cultura reprezinta ansamblu de valori si credinte impartasite de personalul unei organizatii, avind anumite semnificatii si oferindu-le reguli pentru un comportament acceptat".

N.Olivier si J.Lowe " cultura organizationala este un set de credinte impartasite de cea mai mare parte a personalului unei organizatii, referitoare la felul in care trebuie sa se comporte angajatii in procesul muncii si la cele mai importante scopuri si sarcini pe care le au de realizat".

R.Kilman " Operational, cultura este definite ca totalitatea principiilor de baza care reunesc membrii unei comunitati. Toate acestea, legate de calitatile psihice, arata intelegerea si acordul unui grup, modul in care se iau deciziile si se abordeaza problemele".

R.Tessier, Y.Tellier " cultura organizational este constituita din forma principiilor sau postulatelor de baza care au fost create, descoperite sau dezvoltate de un anumit grup, invatind sa-si rezolve problemele de adaptare la mediul extern si de integrare interna, care s-au dovedit sufficient de eficiente pentru a fi considerate valabile si care, in consecinta, pot fi predare noilor membri ca modalitate concreta de a percepe, de a gindi si de a simti in legatura cu aeste probleme".

În viziune proprie, cultura organizațională reprezintă totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor și comportamentelor ce sunt dominante într-o organizație, sunt transmise

generațiilor următoare ca fiind modul normal de a gândi, simți și acționa și care au o influență determinantă asupra rezultatelor și evoluției acesteia.

În ciuda atâtor definiții, se observă că există o serie de trăsături comune:

- toate definițiile au în vedere un set de înțelesuri și valori ce aparțin indivizilor din organizație;
- elementele culturii organizaționale au nevoie de o perioadă relativ mare de timp pentru a se forma;
- înțelesurile și valorile ce constituie baza culturii organizaționale sunt o sinteză a celor individuale și a celor naționale, apărând la intersecția dintre cele două mari categorii de elemente;
- valorile, credințele sunt reflectate în simboluri, atitudini, comportamente și diferite structuri, formale sau informale;
- cultura organizațională se constituie într-un cadru de referință pentru membrii organizației;
- formele de manifestare ale culturii organizaționale influențează semnificativ evoluția și performanțele organizației

Există un adevărat pluralism de idei când se evaluează componentele culturii organizaționale. Astfel după (E. Schein) ea include:

- regulile de comportament aplicate la întâlnirile dintre oameni, cum ar fi limbajul și modalitățile de exprimare a stimei și respectului și normele aplicate în interiorul echipelor; valorile dominante referitor la produse; filozofia politicii organizaționale în relația cu salariații și clienții; regulile funcționării eficiente; spiritul și climatul existente în organizație și exprimate prin design, confort și modul în care membrii organizației relaționează cu cei din afara ei.

Alt autor ( Hofstede) se referă la dimensiunile la care se manifestă

1. orientarea spre proces sau spre rezultate
2. orientarea spre salariați sau spre muncă
3. orientarea intraorganizațională sau orientarea profesională intra și extraorganizațională
4. orientarea de tip sistem deschis sau sistem închis
5. orientarea spre un control redus sau intens
6. orientarea pragma

Funcțiile culturii organizaționale:

1. Funcția de securitate - constă în crearea barierelor față de influența negativă din exterior. Se realizează prin diferite interdicții, tabuuri, norme de limitare.
2. Funcția de integrare - formează la angajați simțul de apartenență la organizație, de mândrie pentru ea, dorința persoanelor din exterior de a intra în componența organizației, de atragerea a personalului.
3. Funcția de reglare - menține normele și legile necesare de comportament, de relații reciproce, de contracte cu exteriorul și minimizează conflictele.
4. Funcția de adaptare - facilitează acomodarea oamenilor noi veniți din afara față de ceilalți membri și față de organizație. Se realizează prin ceremonii și ritualuri.
5. Funcția de direcționare - îndreaptă activitatea organizației în direcția dorită.
6. Funcția motivațională - creează imboldurile necesare pentru activitate.
7. Funcție de păstrare și transmiterii a valorilor și tradițiilor.
8. Funcția de creare a imaginii

Cultura organizațională este puternic influențată de caracterul național al unei culturi, idealurile, valorile și concepțiile reprezentate de o anumită cultură națională care contribuie la crearea normelor, obiceiurilor și reprezintă pietre de temelie pentru comportament și mod de acțiune. Prin urmare cunoașterea elementelor care reprezintă, constituie cultura, ne ajută să înțelegem mai bine deosebiriile dintre stilurile de conducere ale liderilor din diferite culturi. Oricare dintre noi ne simțim mai în largul nostru în unele culturi decât în altele și putem face distincție între diferite stiluri de conducere în funcție de cultura.

Din studiile realizate de-a lungul anilor asupra culturilor organizaționale din diferite țări se constată că :

**Managerii Japonezi** acordă mai mult timp rezolvării problemelor subordonaților, liderii se implică în rezolvarea conflictelor între angajați și stabilesc relații calde și apropiate cu subordonații, iar fidelitatea este un aspect important în organizațiile japoneze. Japonezii pun preț pe lucrul în echipă, flexibilitate și utilizează sisteme de evaluare și promovare pentru motivarea angajaților.

**Suedezii** pun accent pe lucrul în echipă, schimbare și acțiune și mai puțin pe analiză, sunt inovativi și folosesc planificarea pe termen scurt. Organizațiile suedeze pun accent pe valorificarea ideilor și talentelor subordonaților, pe care îi încurajează să se exprime și să se dezvolte și în același timp sunt preocupați de angajați și problemele lor.

**Olandezii** sunt foarte puțin orientați pe problemele angajaților și preferă să delege cât mai mult responsabilitățile către nivelele inferioare. Managerii olandezi le lipsesc abilitățile de organizare, dar sunt pragmatici și interesați în stabilirea criteriilor pentru performanța precum și monitorizarea atentă a

performanțelor subordonaților. Sunt directi în exprimare și la subiect, dar managerii interacționează direct cu subordonații.

**Englezii** apreciază activismul din partea angajaților și folosesc experiențele trecute în procesul de luare a deciziilor și atingere obiective. Viziunea englezilor este una pe termen scurt, prin urmare nu sunt interesați de a stabili relații pe termen lung în timp ce riscul este văzut ca o practică de afaceri bună ceea ce rezultă în încurajarea angajaților de a-și asuma riscuri. Stilul de conducere este unul diplomat, relaxat și prietenos.

**Americanii** sunt directivi, participativi și carismatici. Ei pun mai mult accent pe performanță și schimbare decât pe acceptarea destinului. Delegarea responsabilităților este valoare fundamentală în cultura organizațională Americană. Americanii sunt cei mai individualiști din lume și pun accent pe planificare, structuri, strategii, sisteme, dar și pe multă practică. Sunt promovate valori precum optimismul, inovația, flexibilitatea, ambiția. Americanii zămbesc mereu la toată lumea și sunt prietenoși față de oameni pe care nu-i cunosc.

**Rusia**, o bună parte din țările care s-au aflat în sfera de influență sovietică, unele din țările Orientului mijlociu precum Kuveit sau Arabia Saudita precum și unele dintre țările africane sunt caracterizate de un model al centralismului democratic. Rusii, după o evoluție lungă și dureroasă, continuă să sufere și azi cu privire la autoritate și la straini. Centralismul democratic a fost perpetuat de regimul comunist generând o serie de practici autocratice. Rusii sunt rigizi, rezervați și autoritari cerând de la subordonați să respecte regulile fără caroteala iar toleranța lor față de risc și schimbare este foarte scăzută. Organizațiile ex-sovietice sunt birocratice și pragmatice și pun puțin accent pe valorile umane.

În Republica Moldova cultura organizațională este mai mult sau mai puțin dezvoltată. Sunt întreprinderi de stat, private și mixte. Cele mixte fac parte din grupul celor de tranziție, adică moștenite de la consiliul socialist.

Concurența globală în sectoarele de producție și servicii este din ce în ce mai mare și orientează organizațiile spre noi aspirații. Schimbările contextuale ridică în fața întreprinderilor o multitudine de provocări concurențiale, care le obligă să implice funcțiunea de resurse umane în efortul de asigurare a acestora cu un personal necesar ce le poate oferi competitivitate atât pe plan național, cât și internațional.

Managementul resurselor umane poate fi influențat atât de factori ai mediului intern, cât și de factori ai mediului extern. Printre factorii interni ce determină administrarea resurselor umane se numără predispunerea managerilor superiori la reorganizarea funcțiunii de resurse umane, capacitățile angajaților din subdiviziunea de personal, insuficiența resurselor financiare necesare pentru restructurarea funcțiunii etc. Factorii de natură externă pot fi: accentuarea deficitului de specialiști pentru anumite domenii de activitate și profesioniști pe piața forței de muncă, progresul modest al companiilor ce prestează servicii de dezvoltare profesională continuă, activitatea sindicatelor etc.

### **Bibliografie:**

1. Igor Guzun *Relațiile de muncă din Republica Moldova din perspective companiilor*. 2007
2. Geert Hofstede (din decembrie 1983). "*Consecințele Culturii lui: diferențele internaționale în valorile legate de muncă*"
3. Edgar Schein *Cultura Organizațională și Leadership* (1985)
4. Russu, C. (1983), *Cadrul organizațional al întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București
5. Torrington, D.; Hall, L. (1987). *Personnel Management. A New Approach*, Prentice Hall, London
6. Clarke, L. (2002). *Managementul schimbării*, Editura Teora, București
7. Băcanu, B. (2006). *Practici de management strategic*. Metode și studii de caz, Editura Polirom, Iași
8. Ștefan Ștăniu, Mihaela Alexandra Ionescu 'Cultura organizațională'
9. Dumitrescu Florin Bogdan 'Cultura Organizațională'