

## Determinanții culturii organizaționale

Cultura organizațională este determinată de o serie de factori de natură endogenă și exogenă firmei, ce-și pun amprenta asupra caracteristicilor organizaționale. Aceștia sunt prezentați în figura următoare:

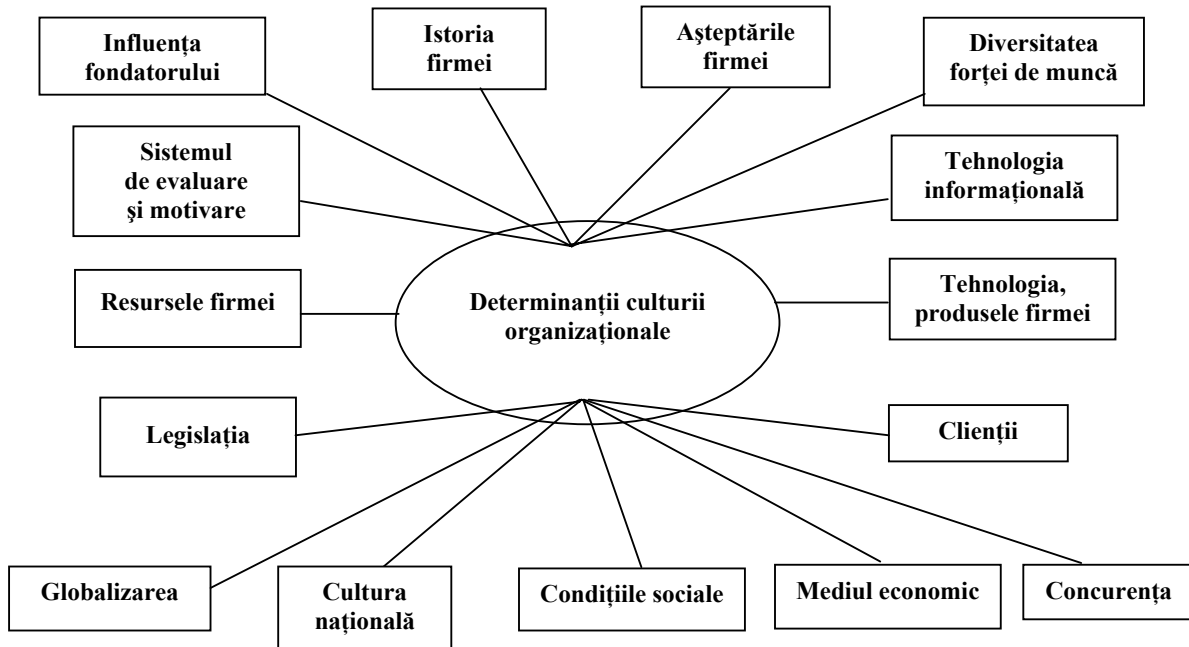


Figura 1 Determinanții culturii organizaționale

### 1. Determinanții interni ai culturii organizaționale

#### 1.1 Influența fondatorului sau a unui lider dominant

Managementul de nivel superior are posibilitatea, prin autoritatea pe care o are, să ia decizii care să afecteze în mod efectiv pe oricare dintre salariații firmei. Aceasta îi dă puterea de a influența semnificativ cultura managerială și cultura organizațională a firmei. Impactul este cu atât mai mare dacă el este proprietarul sau fondatorul afacerii respective.

Leadershipul și cultura sunt interdependente. Fiecare are nevoie de celălalt. Creatorul unei firme își dezvoltă, pe lângă o serie de procese de muncă și produse, o cultură de muncă, ce reflectă imaginea sa, credința sa despre ceea ce trebuie să se întâmple în firmă pentru ca acesta să supraviețuiască și să se bucure de succes.

Plecând de la ideea inițială, el cooptează alte persoane care îi împărtășesc viziunea. Pe măsură ce timpul trece, grupul se mărește și are loc un proces de învățare organizațională, apar și se fixează și elemente culturale bazate pe viziunea întreprinzătorului. El este creatorul și în

același timp este condiționat de caracteristicile culturii organizației pe care a înființat-o. Liderii sunt practic adevărate modele pentru cei din firmă, cât și pentru cei ce intră în contact cu aceasta sub o formă sau alta. Un rol deosebit pentru fondator și urmașii acestuia îl reprezintă necesitatea de a crea un scop instituționalizat (ce este ulterior concretizat în obiective) și de a da un înțeles specific activității celor pe care îi conduc, cu toate resursele de care dispun.

În acest sens, este recomandabil ca liderii să aibă o capacitate mare de empatie cu susținătorii lor, să poată să-i înțeleagă și să se facă înțeleși. Sursa importantă a capacității de persuasiune a liderului, a puterii sale, o constituie propria sa bază culturală, sistemul de credințe, valori, atitudini și comportamente în care el crede cu putere și care îi marchează decisiv acțiunile.

O sursă suplimentară provine și din coalițiile de sprijin pe care el reușește să și le creeze rapid și să le utilizeze ca platforme pentru promovarea viziunii sale.

#### 1.2 Istoria și tradiția firmei

Natura umană este cea care determină dorința oamenilor de a-și structura viața, de a avea un cadru cunoscut în care să se miște, astfel încât ei să-și poată adapta cu succes comportamentul la cerințele mediului.

Atunci când sunt familiarizați cu un anumit context, ei se bucură de o stabilitate intelectuală și emoțională mai mare, nu trebuie să stea în permanență încordați, așteptând ca elemente imprevizibile, necunoscute să le dicteze un alt comportament decât cel obișnuit.

De aceea, ei se simt confortabil în anumite structuri, cu anumiți oameni în jurul lor, pe care-i cunosc și care nu sunt de natură să le prezinte situații inedite care să le solicite un consum suplimentar de resurse.

Chiar dacă mediul are o serie de trăsături neplăcute, le cunoști, știi cum să le eviți sau ți-ai dezvoltat deja niște mecanisme de apărare specifice.

Incertitudinea, teama apar atunci când există posibilitatea să apară elemente necunoscute, când te gândești că va trebui să schimbi o serie de lucruri fără a cunoaște însă amploarea și durata acestora.

Este evident că mulți oameni preferă stabilitatea și nu se simt în largul lor atunci când ies dintr-o anumită rutină.

Aceste modele de comportament, dezvoltate de-a lungul timpului și considerate ca norme general acceptate de componenții unei colectivități, sunt, în fapt, tradițiile pe care grupul le-a format și le perpetuează.

Istoria și tradiția reprezintă un factor puternic de modelare a culturii organizaționale. Membrii grupului își amintesc și evocă o serie de evenimente din trecut, ce transmit mesaje simbolice atât pentru ei, cât și pentru noii veniți.

### 1.3 Așteptările firmei

Așteptările firmei au o influență majoră asupra modului în care se comportă salariații. Aceste așteptări, de ambele părți, iau naștere și se fac cunoscute prin contractul psihologic care se stabilește între firmă și salariat.

Încă de la început, potențialul angajat ia cunoștință despre cererile firmei, prin intermediul modalităților de recrutare, selecție și angajare. Ele devin și mai clare în perioadă de integrare, cât și pe măsură ce noul salariat începe să lucreze și să interpreteze corect o serie de procepe, fenomene din firmă.

Imboldul de a se conforma așteptărilor firmei este unul puternic, ce își are rădăcinile în copilărie, în perioada în care copilului i se comunică de către părinți ce se așteaptă de la el și ce comportament trebuie el să adopte pentru a nu intra în conflict sau pentru a fi recompensat.

Cultura organizațională reprezintă un cadru important care-i prefigurează salariatului ce este acceptat și ce nu în organizația respectivă. Modul de comportament al șefilor, colegilor, reprezintă repere substanțiale față de care un salariat nou raportează atât propriile așteptări, cât și ideile, atitudinile ce i s-au declarat în mod formal că ar trebui urmate.

Dacă între elementele formale și informale există diferențe mari, atunci percepția salariatului va fi una conflictuală, ce va avea cel mai probabil, ca rezultat, o adaptare predominantă la structura informală și

manifestarea unui comportament în consecință, cu rezultate nefavorabile pentru firmă.

### 1.4 Diversitatea forței de muncă

Diversitatea forței de muncă are în vedere diferențierea forței de muncă în anumite categorii, în funcție de o serie de criterii, cum ar fi: vârsta, sexul, rasa, capacitățile fizice etc.

Mișcarea tot mai liberă a forței de muncă va determina o interacțiune tot mai mare a diferitelor categorii de persoane. Oamenii cu diferite situații sociale, pregătire, cultură, limbă vor aduce în organizație o gamă largă de percepții care le reflectă caracteristicile. Dacă ele sunt adecvat conduse, aceste diferențe pot să însemne o sursă importantă de oportunități pentru firmă. Există însă și pericolul apariției unor tensiuni și chiar a unor conflicte deschise; de aceea rolul managerilor este acela de a le focaliza energia către realizarea misiunii și obiectivelor firmei și să păstreze conflictul în anumite limite ce se pot dovedi benefice pentru aceasta.

Salariații cu diferite nevoi, diferite așteptări vor crea o serie de presiuni în organizație, care trebuie să fie corelate, armonizate și direcționate în moduri constructive pentru organizație.

Se impune în acest context ca managerii să-și dezvolte o serie de abilități privind conducerea unui mediu multicultural, care să le permită construirea unui mediu favorabil manifestării diversității culturale și obținerii efectului de sinergie.

Capacitatea de a conduce într-un mediu multicultural presupune să reușești să recunoști modalitățile prin care această diversitate îmbogățește conținutul și natura relațiilor din firmă, a rezultatelor acesteia. Construirea unei culturi organizaționale puternice nu înseamnă renunțarea la elementele culturale individuale, ci ea solicită recunoașterea valorilor esențiale ale firmei, așa cum rezultă din viziunea și misiunea firmei. În consecință, ceea ce se solicită este o armonizare a valorilor, credințelor, simbolurilor individuale cu cele promovate de organizație.

Managerii care doresc și reușesc să păstreze o diversitate a forței de muncă creează și mediul ce oferă satisfacțiile așteptate de salariați prin oferirea posibilității de a-și manifesta identitatea culturală.

### 1.5 Sistemul de evaluare și motivare

În general, firmele evaluează ce este important pentru ele, ce consideră ele că le aduce valoare și le face atractive (exemplu: vânzări, profituri, profit/acțiune etc.).

Numeroase firme prezintă cifrele realizărilor în lunile curente și le compară cu nivelul previzionat sau cu realizările din perioadele anterioare. Se asigură astfel un feedback permanent pentru manageri și ceilalți salariați, aceștia putând să se raporteze din punctul de vedere al performanțelor cu așteptările propuse.

Maniera în care se face evaluarea (frecvența, tipul etc.) și reflectarea sa în motivarea angajaților generează un anumit comportament specific, deoarece salariații vor accentua acele elemente ce știu că se evaluează și care contează cel mai mult, astfel încât în final să-și maximizeze beneficiile obținute.

## **1.6 Tehnologia informațională și mecanismele de control**

Ritmul rapid al schimbărilor tehnologice, ciclul scurt de viață al produselor/serviciilor și tehnologiilor ridică noi provocări în fața salariaților și managerilor.

Dezvoltarea tehnologiei informaționale oferă posibilități foarte mari pentru utilizatorii săi. Comenzile vocale ale calculatorului vor crește și mai mult posibilitatea de lucru cu calculatorul, făcându-l practic accesibil tuturor și cu un efort de învățare redus.

E-mailul, poșta vocală, video-conferințele vor amplifica interacțiunile inter-umane fără a mai fi nevoie de deplasări de câteva zile sau săptămâni, perioadă în care persoana respectivă își părăsește circuitul profesional și familial.

Larga utilizare a sateliților dă un imbold deosebit telecomunicațiilor, oferind firmelor, salariaților, noi posibilități de a interacționa cu stakeholderii firmei.

În mod constant, organizațiile vor apela la dezvoltarea unor rețele de tip Intranet și Internet, ce vor modifica caracteristicile relațiilor interumane din organizație, cât și rolul tot mai mare pe care managerii îl vor avea. Aceștia vor manifesta o flexibilitate tot mai mare și o înclinație către descentralizare, către încurajarea asumării responsabilității la toate nivelurile ierarhice.

Sistemul informațional și mecanismele de control sunt elemente organizaționale care au evoluat foarte mult în ultimii ani. Dezvoltarea tehnologiei informaționale, a telecomunicațiilor, a oferit firmelor cu totul alte posibilități de a monitoriza și coordona activitățile, atât pe plan intern, cât și extern.

Conținutul muncii s-a transformat și el pentru numeroase posturi, incluzând tot mai multe informații și crescând gradul de intelectualizare a muncii.

Sistemul informațional este proiectat într-o viziune anticipativă, care să ofere posibilitatea unui salariat să aibă acces la o bază de date bogată, unde să poată găsi informațiile necesare, chiar dacă el nu le-a solicitat anterior. O tendință majoră a sistemului informațional este și conceperea sa modulară, care să permită o anumită autonomie funcțională a diferitelor componente, dar care să și poată fi integrată atunci când beneficiarul dorește, pentru a obține efectul de sinergie.

Mecanismele de control își schimbă și ele semnificația formei, în condițiile în care organizațiile apelează frecvent la structuri plate, cu pondere ierarhică mare, ce creează dificultăți pentru un control permanent și direct din partea supervisorului. În consecință, se apelează la stimularea responsabilității salariaților la toate nivelurile firmei, cât și posibilitatea acestora de a-și organiza într-o măsură mai mare propria activitate.

## **1.7 Tehnologia, produsele/serviciile firmei**

Este un factor ce-și pune amprenta considerabil asupra culturii organizaționale. În funcție de tehnologia utilizată, de mașinile și echipamentele disponibile, forța de muncă este dispersată în diferite componente organizaționale, se stabilesc anumite interacțiuni etc.

Caracteristicile tehnologiilor, gradul lor de periculozitate determină conturarea specifică a unor elemente atât la nivelul culturii organizaționale, cât și a subculturilor.

De asemenea, ritmul rapid al inovațiilor, accelerarea gradului de uzură morală a cunoștințelor tehnice creează noi presiuni asupra salariaților din firme. Descoperirea unor noi metode, tehnici determină ca o parte din cunoștințele, abilitățile existente (și care erau chiar motiv de mândrie pentru posesorii lor) să devină depășite, să necesite a fi schimbate și, în modul acesta, se schimbă o parte importantă a culturii organizaționale implicate.

În același timp, schimbările în atitudinea clienților față de anumite produse/servicii influențează atitudinea și comportamentul salariaților atât în cadrul organizației, cât și în afara sa.

## **1.8 Resursele firmei**

Disponibilitățile resurselor pentru o firmă joacă un rol important în crearea unui tip specific de climat organizatoric. Acolo unde resursele sunt limitate, se dezvoltă o atitudine competitivă în cadrul firmei, fiecare sector încercând să arate că el are performanțe și perspective mai bune, pentru a atrage o cantitate mai mare din acestea. Uneori, însă, situația poate scăpa de sub control, apar și se manifestă reacții dure între componentii firmei, ce pot genera conflicte distructive pentru aceasta.

În firmele unde există o disponibilitate adecvată a resurselor pentru ca salariații să-și poată îndeplini sarcinile, aceștia sunt mai relaxați, mai încrezători în finalitatea demersurilor lor. Există și pericolul ca acolo unde sunt mari resurse, salariații să nu mai fie suficient de motivați și chiar să irosească o parte apreciabilă a resurselor respective.

## **2. Determinanții externi ai culturii organizaționale**

### **2.1 Legislație**

Legislația se reflectă atât în modul în care este firma organizată, cât și în natura activităților desfășurate. În majoritatea țărilor, legea prevede existența unor organisme de management participativ cu roluri bine determinate pentru funcționalitatea acestora. De asemenea, sunt obligatorii existența unor documente organizatorice, a unor proceduri de muncă (exemplu: pentru protecția muncii) etc.

Relațiile dintre management și sindicate au la bază o legislație specifică, ce modelează interacțiunile dintre cele două părți.

Filosofia pe care firmele și-o dezvoltă cuprinde sub diferite forme o serie de elemente legislative, care subliniază normele stabilite de societate atât pe plan intern, cât și extern. Lucrul acesta este foarte vizibil acum cu firmele ce încorporează în viziunea lor, în valorile pe care le promovează, elementele de protecție a mediului, de apărare și/sau refacere a condițiilor naturale.

### **2.2 Clienții**

Aceștia sunt luați mai mult în considerare de către firmele ale căror vânzări sunt dependente în mare parte de un număr redus de clienți.

Atenția acordată clienților diferă mult în funcție de puterea de negociere a acestora. Când clienții sunt numeroși și disipați, este mai ușor pentru firmă să-și impună punctul de vedere.

Dacă pentru o firmă producătoare de bunuri influența resimțită este mai mult indirectă (prin prisma cererii acestora), în firmele de servicii situația este mult diferită. Aici, un număr mare de salariați intră direct în contact cu clienții, având loc o interacțiune mai mare între aceștia în etapele de producere și consum a serviciilor. Se intersectează două sisteme de valori, atitudini și comportamente cu impact reciproc remarcabil.

Un client nemulțumit va crea o stare de spirit negativă salariatului, pe care acesta o va purta și transmite în companie. Dacă aceste sisteme sunt frecvente sau de amploare, atunci climatul organizațional de ansamblu poate suferi aceste influențe.

Importanța acordată clienților este reliefată și printr-o serie de comandamente emise de mesagerii firmei, așa cum o firmă afișa pentru salariații săi:

*Regula 1: Clientul are întotdeauna dreptate.*

*Regula 2: Dacă clientul greșește, vezi Regula 1.*

Pe măsură ce barierele de diferite tipuri (comerciale, vamale, fito-sanitare etc.) sunt îndepărtate, firmele cu activitate la nivel local sau național devin tot mai implicate în procesul de internaționalizare. Ca urmare, managerii trebuie să aibă în vedere caracteristicile noilor clienți, care se află în alte zone geografice, să ia în considerare baza culturală a acestora și care sunt modalitățile adecvate de a răspunde prin produse/servicii proprii nevoilor, cerințelor acestora.

Existența unei forțe de muncă diversificată poate fi și un element de atragere a unor noi clienți.

Exemplu: Pizza-Hut a început să aibă mai mulți clienți musulmani după ce a angajat personal de această religie.

## 2.3 Concurența

Pentru unele domenii de activitate (exemplu: industria electrotehnică) schimbările continue și rapide, cu o presiune mare din partea concurenței, sunt considerate normale și au fost incluse în cultura firmei.

Departamentele specializate de marketing sunt tot mai des întâlnite în cadrul firmelor și sunt considerate esențiale pentru a realiza legătura dintre firmă și mediul exterior.

Prin intermediul cercetărilor de piață, se încearcă să se identifice nu numai preferințele actuale ale clienților, ci și direcțiile viitoare în care ar putea evolua acestea.

Monitorizarea concurenței este un alt element important ce are un caracter de permanență pentru firmele care doresc să-și păstreze și să-și crească profitabilitatea. Sunt tot mai puține firme care-și pot permite să neglijeze acest aspect, datorită unei poziții dobândite anterior, cu caracter de monopol.

În situațiile în care firma nu se confruntă cu crize majore, personalul este mai puțin înclinat să accepte modificări ale culturii organizaționale, deoarece se consideră că aceasta și-a dovedit viabilitatea și deplasarea către o altă zonă, necunoscută, ar putea afecta negativ funcționalitatea firmei, cât și pozițiile pe care ei le dețin.

## 2.4 Mediul economic

Mediul economic este un factor cu influență importantă asupra construirii și evoluției culturii unei organizații. Condițiile favorizante oferite, reflectate în numărul de clienți existenți și potențiali, accesul la resurse economice în condiții avantajoase sprijină procesul de dezvoltare a unei culturi organizaționale sănătoase, competitive.

În condițiile desființării unor bariere importante între diferite state (controale vamale, controale fito-sanitare, taxe vamale etc.), mediul economic este de natură să furnizeze o serie mai mare de oportunități pentru firme, dar și de amenințări, ceea ce generează o anumită atitudine din partea managerilor, a celorlați salariați, cu repercusiune directă în modul de manifestare a culturii firmei.

## 2.5 Condițiile sociale

În prezent, asistăm la o creștere rapidă a populației la nivel global, ceea ce plasează noi condiții asupra modului de organizare a activităților, a modului de ocupare a forței de muncă.

Un lucru ce nu se recomandă a fi omis este și fenomenul de îmbătrânire a forței de muncă, ce determină ca populația aptă de muncă să suporte un număr din ce în ce mai mare de persoane inactive.

Totodată, forța de muncă este mai bine pregătită și ca urmare ea solicită o recunoaștere și o recompensare adecvată a sa, concomitent cu o implicare mai mare în procesele decizionale din firmă. De remarcat este și implicarea tot mai mare a femeilor în procesele de muncă și de conducere, fapt ce conduce de asemenea la schimbări semnificative atât pe plan organizațional, cât și familial.

## 2.6 Cultura națională

Studiile desfășurate în ultimii ani de către specialiști renumiți (Hofstede, Trompenaars) au reliefat faptul că există anumite «modele» culturale ce caracterizează diferitele națiuni. Modul de gândire, decizie și acțiune îmbracă forme diverse ce reflectă istoria și evoluțiile recente ale componentelor acestei colectivități. Aceste modele se constituie într-o adevărată zestre culturală pe care o dețin organizațiile, dar care îmbracă forme specifice ce reflectă și condițiile particulare ale domeniului de activitate respectiv. Cultura națională este unul dintre determinanții cei mai puternici ai culturii unei organizații.

## 2.7 Globalizarea

Statele continuă să existe în formele lor inițiale, chiar dacă asistăm la o integrare din ce în ce mai mare a acestora pe diferite planuri. Există o anumită rezistență ce încearcă să contrabalanseze fenomenul de globalizare și care determină numeroase grupuri să încerce să-și afirme

cât mai mult identitatea culturală, distinctă de a celorlalți. Apartenența la o națiune le oferă un sentiment de solidaritate, de reprezentare a unei istorii și tradiții glorioase, a unor realizări remarcabile din care se naște sentimentul de mândrie națională.

Globalizarea este însă un fenomen tot mai prezent și care obligă firmele să ia în considerare un complex mai mare de factori, într-o viziune internațională. Fie în mod activ, fie pasiv, activitățile unei firme sunt influențate de diferitele acorduri comerciale încheiate cu diverse țări, de apariția unor produse concurente directe sau de substituție, livrate de firme străine etc.

De aceea, managerii moderni trebuie să gândească dincolo de mediul lor intern, să-și privească firma ca o piesă într-un mozaic internațional. Ei vor privi lumea ca o sursă de potențiale piețe, noi furnizori și locuri de producție.

Există o serie de factori ce favorizează acest proces, din care putem aminti:

- dezvoltarea telecomunicațiilor și a tehnologiilor informaționale;
- creșterea nivelului de educație a populației, ceea ce va crea o forță de muncă capabilă să utilizeze aceste tehnologii;
- amplificarea interdependențelor politicilor economice, culturale și sociale.

*Ca o concluzie generală, considerăm că este absolut necesar ca managementul de nivel superior, managerii și specialiștii de pe celelalte niveluri ierarhice, cât și ceilalți angajați să cunoască și să ia în considerare acest „patrimoniu” complex al firmei, personalitatea sa, pentru ca prin deciziile și acțiunile lor să direcționeze energia generată de cultura organizațională către realizarea obiectivelor firmei, stabilite în strategiile și politicile acesteia în vederea unei dezvoltări competitive de lungă durată.*

*Asist. univ. drd. Marian Năstase*

## Bibliografie

1. BRIDGES, W. *The Character of Organizations : Using Personality Type in Organization Development*, Davies-Black Publishers, Palo Alto, 2000
2. BURDUS, E., CAPRARESCU, Gh., ANDRONICEANU, A. *Managementul Schimbării organizaționale*, București, Editura Economică, 2000

3. ENGLAND, E. *Managers and Their Value: A Fine Country Corporation Study*, Columbia Journal of World Business, Summer, 1978
4. FAIRFIELD-SONN, J. *Corporate Culture and the Quality Organization*, Quorum Books Westport, 2001
5. HANDY, Ch. *Gods of Management*, London, Arrow Books Limited, 1995
6. HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations*, London, Harper Collins Business, 1994
7. HUFF, A. HUFF, J. BARR, P. *When Firms Change Direction*, New York, Oxford University Press, 2000
8. KNIGHTS, D. WILLMOTT, H. *Management Lives : Power and Identity in Work Organizations*, London, Sage Publications, 1999
9. MARX, E. *Breaking through culture shock : what you need to succeed in international business*, London, Nicholas Brealey, 1999
10. NICOLESCU, O. VERBONCU, I. *Management*, București, Editura Economică, 1997
11. NICOLESCU, O. *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, București, Editura Economică, 1998
12. ROUSSEAU, D. *Psychological Contracts in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1999
13. SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992
14. \*\*\* *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, Sage Publications Thousand Oaks, 1998