



ROMÂNIA

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII ȘI TINERETULUI

UNIVERSITATEA DE VEST „VASILE GOLDIȘ” ARAD

310025 ARAD, Bd. Revoluției nr.94-96,

tel. 0040/0257/280335, fax 0040/0257/280810, e-mail: rectorat@uvvg.ro, web: www.uvvg.ro

FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE

Arad, str. M. Eminescu, nr. 15, Fax: 0040257243777, e-mail: marketing@uvvg.ro

COMPORTAMENT ȘI CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ

Introducere

Cultura organizațională este un concept care este întâlnit tot mai des nu numai în preocupările profesorilor, studenților, a diferitelor categorii de specialiști ci și în abordările managerilor, întreprinzătorilor și chiar ale cetățenilor obișnuiți.

Marea mobilitate a resurselor, dezvoltarea deosebită a telecomunicațiilor, a tehnologiei informaționale, determină o interacțiune în continuă creștere între indivizi, grupuri și organizații ce provin din culturi diferite.

Sistemele de valori, simbolurile, atitudinile și comportamentele diferite de la o zonă geografică la alta sau de la o organizație la alta sunt de natură să creeze provocări majore pentru grupurile sau indivizii care intră în contact cu ele. Un proces major îl reprezintă de exemplu integrarea României în Uniunea Europeană, proces ce implică o interacțiune intensă la nivel de instituții, organizații, grupuri și indivizi, de natură să se constituie într-o sursă importantă de oportunități și amenințări economice, manageriale, tehnice, sociale și culturale pentru părțile implicate.

În prezent, se acordă o mare atenție manierei în care comportamentele noastre sunt condiționate de elementele culturale. De altfel, numeroși specialiști din domeniile economic, managerial, sociologic, psihologic etc. sunt de acord că, într-o organizație, cultura acesteia reprezintă un determinant major pentru funcționalitatea și performanțele obținute.

Cunoașterea elementelor specifice culturii organizaționale și a culturii manageriale (ca și parte a culturii organizaționale de ansamblu) reprezintă o cerință importantă pentru un management modern, în condițiile în care asistăm la o creștere accentuată a dinamismului mediului local, național și internațional de afaceri, a creșterii concurenței, a scurtării ciclului de fabricație al produselor și serviciilor, a ritmului schimbărilor la care sunt supuși membrii organizațiilor.

Pentru a supraviețui și a te dezvolta este imperios necesar să înveți, să acumulezi acele atu-uri care îți pot asigura progresul; astăzi însă, pentru ca o firmă să aibă succes este nevoie de a favoriza un proces de învățare organizațională, colectivă, într-o perioadă în care vorbim mai mult de societatea și economia bazată pe cunoștințe.

Cultura organizațională și managerială pot reprezenta factori deosebiți de importanți pentru obținerea avantajului competitiv al firmei, atunci când elementele lor sunt cunoscute, sunt analizate și focalizate către realizarea obiectivelor stabilite prin strategiile și politicile firmei.

În același timp însă, cultura organizațională poate reprezenta una dintre forțele importante care să se opună schimbărilor propuse de managerii firmei, în situația în care caracteristicile sale nu sunt cunoscute sau nu sunt luate în considerare în procesul de elaborare a planurilor de schimbare organizațională.

Complexitatea conceptului provine din faptul că el înglobează aspecte legate de resursa umană pe care o tratează nu numai din punct de vedere rațional ci și din punct de vedere emoțional, sentimental, atât la nivel de conștient, cât și de subconștient, ceea ce determină ca la nivel de individ, de grup și de organizație să asistăm la o gamă deosebit de variată și de dinamică de legături stabilite formal și informal pe orizontala și verticala ierarhiei organizaționale.

Lucrarea elaborată pe parcursul a aproximativ cinci ani, își propune să evidențieze aspectele importante ale culturii organizaționale și manageriale, a impactului pe care ele îl au asupra performanțelor și evoluției unei organizații.

Lucrarea este structurată pe următoarele capitole:

Capitolul 1 prezintă preocupările specialiștilor pentru cultura organizațională și abordează totodată factorii majori ce-și pună amprenta asupra constituirii și modelării culturii firmei într-un concept unitar, funcțional. Tot aici sunt explorate relațiile dintre cultura și climatul organizațional și rolurile îndeplinite de cultura organizațională.

Capitolul 2 se focalizează asupra formelor de manifestare ale culturii organizaționale: valori, simboluri, comportamente, ritualuri și ceremonii, istorioare și mituri, pe care le prezintă însoțite de mai multe exemple, de natură să reliefeze marea diversitate sub care le putem regăsi. Componentele culturii organizaționale prin diversitatea și intensitatea cu care se manifestă în firmă reflectă și modelează caracteristicile sistemului de management, evidențiind capitalul uman, intelectual și emoțional, precum și a altor categorii de resurse de natură să asigure o dezvoltare susținută a firmei pe termen scurt, mediu și lung.

Capitolul 3 prezintă impactul profund pe care îl are cultura managerială (ca parte a culturii organizaționale) asupra performanțelor firmei. Sunt analizate forțele care acționează asupra organizației, influențele stakeholderilor firmei și cum ele sunt preluate, armonizate, reprezentate și modelate prin intermediul culturii manageriale. De asemenea sunt evidențiate provocările cu care managerii moderni se confruntă, diferențele față de abordările tradiționale în conducerea organizațiilor și modul în care cultura managerială dovedește că deține un loc important pentru asigurarea obținerii avantajului competitiv .

Capitolul 4 face legătura dintre cultură și lideri, accentuând interdependențele dintre ele. Liderii sunt cei care reușesc să creeze viziunea asupra viitorului dorit și ei influențează și sunt influențați la rândul lor de cultura organizațională. Ei utilizează elementele culturale pentru a transmite mesaje cu conținut rațional și emoțional puternic, pentru a obține o implicare foarte mare a susținătorilor în vederea realizării obiectivelor stabilite.

Capitolul 5 abordează conceptele teoretico-metodologice care stau la baza studierii culturii organizaționale și care ne pot ajuta să identificăm formele sale de manifestare, cât și influența care o exercită asupra comportamentelor și rezultatelor obținute de membrii unei organizații. Sunt prezentate metodele de investigare moderne ce contribuie la stabilirea unor similarități și deosebiri în abordările comparative dintre culturile organizaționale.

Capitolul 6 cuprinde o cercetare amplă asupra firmelor din România și care prezintă relevanță pentru cei interesați de domeniul culturii organizaționale în acest context economic, managerial, social și cultural. Pe parcursul capitolului sunt identificate și analizate o mare diversitate de elemente manageriale, organizaționale și sociale care determină anumite particularități pentru cultura organizațională a firmelor cuprinse în studiu. Menționăm că respondenții sunt numai manageri, adică personalul de conducere care are o perspectivă amplă asupra fenomenelor și proceselor organizaționale.

Capitolul 7 prezintă o serie de modele ce pot sta la baza schimbării organizaționale și care sprijină adaptarea organizației la schimbările intervenite sau care pot apărea în mediul în care aceasta evoluează. Toate aceste schimbări sunt tratate prin prisma influenței pe care ele o exercită și resimt în același timp din partea culturii organizaționale.

Capitolul 8 este dedicat unui model complex de analiză și schimbare a culturii organizaționale, conceput de autorul lucrării și care își propune să constituie o pârghie importantă pentru manageri în dezvoltarea competitivă a unei organizații. Metodologia de realizare este structurată pe mai multe etape, evidențiindu-se rolul major pe care managerii, întreprinzătorii, liderii îl au în proiectarea și mai ales operaționalizarea acestor procese cu impact uriaș asupra funcționalității și performanțelor la nivel de individ, grup și organizație în ansamblu. Prin utilizarea modelului propus se asigură premisele necesare cunoașterii reale și profunde a componentelor culturii organizaționale și a utilizării acestora, ca instrumente cu o forță de influențare deosebit de puternică a resurselor umane din organizație și de a dirija eforturile creative și energia acestora către realizarea misiunii și obiectivelor organizaționale.

CAPITOLUL 1

Conținutul, caracteristicile și rolurile culturii organizaționale

*Moto: Optimistul proclamă că trăim în cea mai bună lume posibilă;
pesimistul se teme că acesta este adevărul.*

J. B. Cabell

Introducere

Cultura organizațională reprezintă unul 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 exponențial, ca urmare a presiunilor venite din interiorul și exteriorul organizațiilor, presiuni ce solicitau 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 „forță” invizibilă din spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o firmă, este energia socială ce determină oamenii să acționeze. Putem compara cultura organizațională a unei firme cu personalitatea unui individ, ce întrunește o serie de aspecte vizibile și mai puțin vizibile, dar care furnizează viziunea, sensul, direcția și energia necesare pentru evoluție.

Într-o firmă, cultura organizațională ne ajută să înțelegem diferențele ce apar (nu de puține ori!) între ceea ce este declarat în mod formal, oficial de către manageri și ceea ce se întâmplă efectiv în cadrul acesteia. Prin intermediul culturii organizaționale diferitele reguli, proceduri, afirmații, declarații sau decizii sunt interpretate și, într-o anumită măsură, chiar aplicate. Mai mult, dincolo de elementele cu caracter formal ce încearcă să stabilească în mod centralizat o anumită atitudine și comportament pentru membrii organizației, cultura organizațională crează și dezvoltă ea însăși anumite modele comportamentale care pot fi sau nu în consonanță cu versiunile oficiale. De cele mai multe ori, o mare parte dintre elementele ce formează cultura organizațională sunt intangibile, nescrise, dar cu o putere de influențare deosebit de mare.

Pentru a avea o firmă puternică, managementul de nivel superior, managerii de pe celelalte nivele ierarhice, cât și ceilalți angajați trebuie să cunoască și să ia în considerare acest „dat”, acest „patrimoniu” complex al firmei, pentru ca prin deciziile și acțiunile lor să direcționeze energia generată de cultura organizațională către realizarea obiectivelor firmei, stabilite în strategiile și politicile acesteia.

1.1 Conceptul de cultură organizațională

Ascensiunea Japoniei după cel de-al doilea război mondial, ca una dintre cele mai puternice forțe economice a lumii, a contribuit substanțial la studierea mai atentă a relației cultură-management-performanțe.

Deși a suferit distrugerii importante în timpul războiului, neavând aproape nici o resursă naturală și cu o suprapopulație de aproape

126 milioane locuitori, Japonia a reușit să atingă cea mai mare rată de creștere economică, cel mai redus nivel al șomajului și să creeze un climat de muncă stimulat pentru angajații firmelor.

Interesul specialiștilor americani și vest-europeni de a explica „miracolul” japonez a condus la considerarea culturii, atât la nivel macro, cât și micro, ca un **factor determinant al funcționalității și performanțelor firmei**.

Cadrul conceptual al culturii organizaționale își are rădăcinile în situațiile sociale, în antropologie, sociologie, psihologie socială și comportamentul organizației.

Specialiștii din aceste domenii au descris cultura ca fiind o componentă de bază a unei societăți. Mulți dintre ei văd cultura ca unul dintre aspectele critice ale adaptării organizației și descriu cultura ca un „sistem ce transmite modele de comportament pentru a conecta comunitățile umane la cadrul ecologic înconjurător”.

Accentul pus tot mai mult pe factorul uman, ca resursă principală a firmei, este reflectat și de apariția și dezvoltarea unor discipline, precum „Comportamentul organizațional”, „Managementul resurselor umane”, cu larg impact și în practica economică.

Astfel, o serie de factori sociali, precum morală, etica, atașamentul, gradul de satisfacție,

implicare etc., la locul de muncă, sunt tot mai mult luați în considerare.

De exemplu, se consideră că participarea, din punct de vedere psihologic, reprezintă nivelul de influență pe care un individ îl percepe că îl are asupra procesului decizional.

Așa se explică și faptul că în firmele competitive se creează echipe mixte formate din psihologi, sociologi, economiști, tehnicieni pentru a analiza aspecte specifice, precum calitatea vieții în organizație, satisfacția oferită de postul obținut, productivitatea muncii etc.

Termenul „cultură” provine din antropologie. El a fost utilizat pentru a reprezenta într-un, sens foarte larg, elementele fizice și spirituale pe care o anumită colectivitate umană le-a transmis de la o generație la alta.

În „American Heritage Dictionary” cultura este definită ca fiind „totalitatea credințelor, valorilor, comportamentelor, instituțiilor și alte rezultate ale gândirii și muncii umane, ce sunt transmise social în cadrul unei colectivități”.

„Webster’s New Collegiate Dictionary” definește cultura organizațională ca fiind „un model de integrare a comportamentului uman ce include modalități de gândire, limbaj, acțiune cât și artefacturi, și care depinde de capacitatea umană cu privire la procesele de învățare și transmitere a cunoștințelor către generațiile următoare”.

Cu toate că acest concept a fost dezbătut și mediatizat, în ultimii ani nu s-a ajuns încă la o definiție universal recunoscută a culturii organizaționale.

Ouchi¹ definește cultura organizațională ca „un set de simboluri, ceremonii și mituri ce comunică credințele și valorile de bază ale organizației membrilor săi”.

Peters și Waterman² consideră cultura organizațională ca „un set coerent și dominant de valori împărtășite, transmise prin mijloace simbolice precum povești, mituri, legende, sloganuri, anecdote, povestioare”.

André Laurent³ (INSEAD) consideră că, „cultura unei organizații reflectă prezumțiile despre clienții, angajații, misiunea, produsele acesteia, prezumții care au funcționat bine în trecut și care au fost translatate în atitudini, comportamente, așteptări, despre ceea ce este legitim, despre modalitățile dorite de gândire și acțiune”.

Ovidiu Nicolescu⁴ consideră că, „cultura organizațională rezidă în ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și care îi condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele”.

Edgar Schein⁵ vede cultura organizațională ca fiind „un model al prezumțiilor de bază învățat, descoperit sau dezvoltat de către un anumit grup, o anumită colectivitate, în procesul de învățare a cum să-și rezolve cu succes problemele de adaptare externă și integrare internă, care a funcționat suficient de bine o anumită perioadă pentru a fi validat și care urmează să fie transmis noilor membri ca fiind modul corespunzător de a percepe, gândi și simți vis-à-vis de acele probleme”.

Unul dintre cei mai de seamă reprezentanți ai cercetării în domeniul culturii naționale și internaționale, Geert Hofstede, definește cultura ca fiind „o programare mentală colectivă care diferențiază membrii unui grup sau o anumită categorie socială de membrii altor grupuri sau categorii sociale”⁶.

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;

¹ Ouchi, W., G., Theory Z.: *How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison – Wesley, Reading, Mass., 1981, p. 41

² Peters, T., Waterman, R., *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best Run Companies*, New York, Harper & Row, 1982, p. 103

³ Laurent, A., *Matrix Organizations and Latin Cultures*, în *International Studies of Management and Organization*, nr. 10, 1981

⁴ Nicolescu, O., Verboncu, I.: *Fundamentele Managementului Organizației*, București, Editura Tribuna Economică, 2001, p. 273

⁵ Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992, p. 12

⁶ Hofstede, G.: *Cultures and Organizations*, London, Harper Collins Businessp. 5

- 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.

1.2 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 1.1.

1.2.1 Influența fondatorului sau a unui lider dominant

Managementul de nivel superior are posibilitatea, prin autoritatea pe care o are, să adopte 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, fondatorul firmei 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 reprezintă 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.

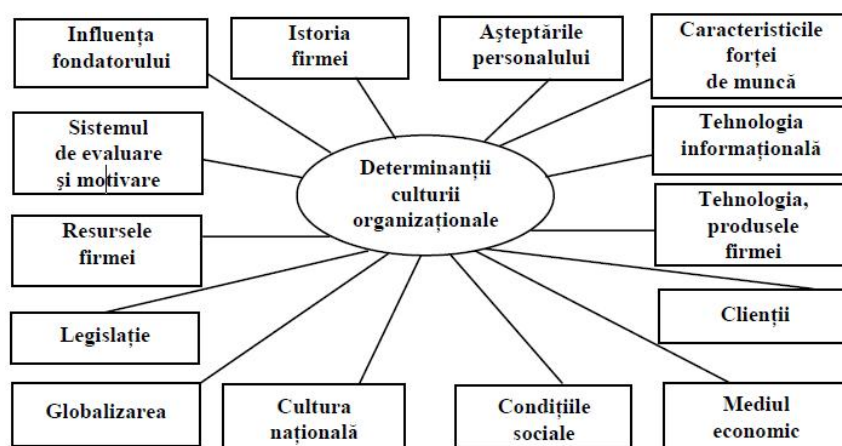


Fig.1.1 Determinanții culturii organizaționale

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.

1.2.2 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.

1.2.3 Așteptările personalului firmei

Așteptările personalului firmei au o influență majoră asupra modului în care se comportă salariații. Așteptările, atât din partea proprietarilor, a managerilor firmei, cât și a celorlalți salariați, iau naștere și se fac cunoscute prin **contractul psihologic** care se stabilește între firmă și salariat.

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

1.2.4 Caracteristicile forței de muncă

Caracteristicile forței de muncă au 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, crează și mediul ce oferă satisfacțiile așteptate de salariați prin oferirea posibilității de a-și manifesta identitatea culturală.

1.2.5 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.

1.2.6 Tehnologia informațională

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 nivelele ierarhice.

Sistemul informațional și mecanismele de control bazate pe acestea, sunt elemente organizaționale care au evoluat foarte mult în ultimii ani. Dezvoltarea tehnologiei informaționale, a telecomunicațiilor, a oferit firmelor cu totul altele 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 crează dificultăți pentru un control permanent și direct din partea supervisorului. În consecință, se apelează la stimularea responsabilității salariaților la toate nivelele firmei, cât și posibilitatea acestora de a-și organiza într-o măsură mai mare propria activitate.

1.2.7 Tehnologia și 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, crează 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.

1.2.8 Resursele firmei

Disponibilitatea 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 componenții 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.

1.2.9 Legislația

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 (ex.: 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.

1.2.10 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 situații 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 managerii 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.

1.2.11 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 celorlalți salariați, cu repercusiune directă în modul de manifestare a culturii firmei.

Pentru unele domenii de activitate (ex.: 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 negligeze 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.

1.2.12 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 aspect 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.

1.2.13 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.

1.2.14 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, sau 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.

Cultura organizațională este influențată major de aceste interacțiuni ce au loc cu o intensitate crescută între state, firme și persoane cu trăsături culturale diferite. Asistăm în prezent la o întrepătrundere tot mai mare a unor elemente culturale ce pot fi considerate cu caracter de universalitate cu altele particulare, ce țin de specificul unei anumite zone geografice sau de un anumit grup.

În aceste condiții, managerii moderni își vor trata firma și cultura organizațională specifică, asemănător unei piese într-un mozaic național și internațional. Ei vor privi lumea ca o sursă de potențiale piețe, noi furnizori și locuri de producție, dar și un furnizor de valori, simboluri, comportamente, de natură să amplifice competitivitatea firmei.

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;
- circulația tot mai liberă a oamenilor și a celorlalte tipuri de capital;
- amplificarea interdependențelor politicilor economice, culturale și sociale.

1.3 Contractul psihologic

1.3.1 Conceptul de contract psihologic

Contractul psihologic reprezintă o legătură informală, nescrisă, între angajator și angajat, ce cuprinde așteptările reciproce ale celor două părți. El oferă bazele pentru colaborarea viitoare dintre cele două părți, într-o manieră acceptată economic, social și cultural.

Contractul psihologic poate fi definit ca fiind **un set de așteptări individuale și organizaționale, cu privire la contribuția fiecărei părți pentru dezvoltarea și evoluția corespunzătoare a părților între care se încheie acest acord.**

Încheierea unui astfel de contract nu se realizează în mod formal, în mod explicit și nu se regăsește neapărat într-un document oficial. El are însă o forță de influență foarte mare asupra salariatului, îl ajută să înțeleagă care este specificul firmei în care va lucra, care este cultura organizațională a acesteia și ce rol va avea el în acest mecanism.

În același timp, individul beneficiază de o serie de linii directoare ce îl vor ajuta să-și proiecteze viitorul, să stabilească în ce măsură obiectivele sale personale pot fi satisfăcute într-un anumit orizont de timp și care sunt etapele pe care trebuie să le parcurgă.

Aceste contracte (tabel 1.1) reflectă atât cultura organizațională a firmei, cât și valorile și normele comportamentale predominante în societatea respectivă. Încheierea lor se face în mod voluntar de către fiecare parte și se bazează pe reciprocitate; fiecare va beneficia de elementele, de factorii pe care celălalt le pune la dispoziție, astfel încât fiecare să-și satisfacă cerințele, nevoile, la un nivel cât mai ridicat.

Contribuțiile pot consta în:

A. La nivel de individ

- Cunoștințe profesionale
- Experiență
- Valori morale
- Efort
- Timp
- Relații

B. La nivel de organizație

- Loc de muncă
- Siguranță
- Venituri salariale
- Carieră
- Apartenență la un grup
- Statut social

În stabilirea termenilor contractuali, chiar dacă se realizează într-o manieră informală, este recomandabil să se solicite **explicarea** acestora, pentru a se evita confuziile și chiar conflictele de mai târziu. Aceste situații pot apărea deoarece și indivizii și organizația au și o serie de așteptări, de presupunții implicite pe care le consideră de la sine înțelese și care nu mai necesită discuții. La rândul său, salariatul are propriile sale așteptări implicite, dar este posibil ca o parte mai mare sau mai mică să nu poată fi descifrate de către angajator sau să nu poată fi satisfăcute și atunci apare un conflict de interese.

Tabel 1.1

Nr. crt.	Durată	Condiții de performanță	
		Specificate	Nespecificate
0	1	2	3
1	Termen scurt	Tranzacțional (exemplu: personal de vânzări, agenți comerciali, angajați de sărbători) - ambiguitate scăzută - ieșire ușoară/fluctuație mare - angajament redus al salariaților - libertate de a încheia noi contracte - câștiguri mici - integrare/identificare redusă	De tranziție (experiența salariaților în timpul sau după fuziuni și achiziții) - ambiguitate/nesiguranță mare - fluctuația mare - instabilitate
2	Termen lung	Echilibrat (exemplu: echipele implicate foarte mult) - angajament ridicat al membrilor - integrare/identificare ridicată - dezvoltare continuă - sprijin reciproc - dinamism	Relațional (exemplu: membrii unei afaceri de familie) - angajament ridicat al membrilor - angajament efectiv ridicat - integrare/identificare ridicată - stabilitate

Afirmații de genul „Am crezut că se înțelege de la sine...”, „Mi se părea normal să ...”, „Credeam că automat ...” sunt expresii ce se întâlnesc destul de des, din păcate, în exprimarea nemulțumirii uneia sau alteia dintre părți, care poate avea impresia că a fost păcălită, că i s-a promis ceva ce se știa de la început că nu o să i se ofere.

Contractul psihologic poate fi văzut și ca **un model mental** pe care salariații îl utilizează pentru a încadra și interpreta anumite fenomene organizaționale. Termenii săi se constituie într-un sistem de referință față de care salariatul își raportează activitatea cât și răspunsul firmei.

Exemplu: Dacă Ionescu vine astăzi cu un costum nou, putem să

interpretăm și să reacționăm în mai multe moduri:

- dacă știm că este dezinteresat de haine, umblă îmbrăcat sport sau demodat, ne vom uita surprinși și va fi un eveniment pentru noi. Vom discuta și vom construi diferite scenarii;
- dacă știm că este un tip care schimbă foarte des hainele, este foarte preocupat de modă sau snob, îi vom da puțină atenție sau vom discuta foarte puțin despre acest subiect;
- dacă știm că are întâlniri cu niște clienți, putem presupune că aceștia sunt importanți sau că Ionescu dorește să-i impresioneze pe ei sau pe șef.

Termenii contractului nu sunt ușor de schimbat, deoarece se bazează pe prezumții puternice, pe promisiunea tacită de a-i respecta.

Uneori, aceste modele mentale se modifică deoarece noile informații, noile condiții întâlnite sunt în reală discrepantă cu modelele vechi și acestea trebuie revizuite, reactualizate.

1.3.2 Factorii ce influențează contractul psihologic

Acești factori pot fi împărțiți în două categorii, fiecare având câte două subcategorii:

• organizaționali:

- externi (industria, localizarea geografică, imaginea în presă etc.);
- interni (arhitectura, mobilierul, mediul fizic, salariații, cultura organizațională etc.).

• individuali:

- externi (familie, zona geografică);
- interni (structura psihologică, cunoștințele, experiența etc.).

⁷ Rousseau, D. M., *Psychological Contracts in Organization*, California, SAGE Publication, Inc., 1995
Rousseau, D. M., *Psychological Contracts in Organization*, California, SAGE Publication, Inc., 1995

În cadrul unui contract psihologic este important ca atât angajatorul cât și angajatul să împărtășească puncte de vedere comune asupra unor evenimente organizaționale.

În prezent, se vorbește tot mai mult despre implicarea masivă a salariaților, manageri și executanți, în cadrul proceselor decizionale strategice, tactice și operaționale. În acest sens, au fost dezvoltate diferite sisteme, metode care să conducă la valorificarea potențialului resurselor umane în direcția realizării obiectivelor firmei. În cadrul sistemelor noi propuse, contractele psihologice dețin un rol major și pot contribui substanțial la crearea unui anumit tip de climat organizațional și la operaționalizarea unor schimbări proiectate de managementul societății.

Perceperea de către una dintre părți a faptului că cealaltă parte nu-și respectă angajamentele sau că încearcă să le modifice unilateral poate conduce la o stare de frustrare pentru salariați și la crearea premiselor pentru declanșarea unor conflicte organizaționale.

1.3.3 Relația contract psihologic – cultură organizațională

Cultura organizațională implică existența acestor contracte psihologice. Individul intră în contact prima dată cu cultura organizațională a firmei prin intermediul procedurilor de recrutare, selecție, angajare și integrare. Mediul social în care pătrunde plasează o serie de presiuni asupra lui, de natură să-i valideze sau nu o parte importantă a prezumțiilor, a așteptărilor cu privire la organizație.

De altfel, prin procedurile parcurse, angajatorii încearcă să descopere în ce măsură abilitățile, cunoștințele și experiența sa se pot dovedi benefice pentru firmă și dacă individul se „potrivește” culturii organizaționale a firmei. Există firme în care pentru a se grăbi procesul de integrare a salariatului în cultura organizațională, au fost dezvoltate o serie de ***mecanisme specifice*** ce includ atât pregătirea/perfecționarea în cultura organizațională a firmei, comunicare, role-playing etc., cât și programe de consiliere.

Individul dezvoltă contracte psihologice asemănătoare și cu ceilalți din jurul său, stabilind ce așteaptă de la ceilalți și ce oferă el însuși.

Aceste contracte reflectă un ***consens social al părților implicate*** și o stabilire a unor modele de comportament reciproc acceptate. Rezistența mare la schimbare a culturii organizaționale se datorează și faptului că salariații percep o încercare de modificare unilaterală a termenilor acestor contracte, care au devenit un mod de a fi pentru ei.

În consecință, reacția imediată este de cele mai multe ori negativă, cu sentimentul că se încalcă regulile de bază ce reprezintă fundamentul activității lor.

1.3.4 Încălcarea contractelor psihologice

Încălcarea contractelor psihologice înseamnă practic eșecul de a respecta termenii contractului stabilit între cele două părți. Este important de cunoscut tipurile de încălcare a contractelor psihologice (tabel 1.2), maniera în care părțile interpretează circumstanțele acestui eșec și modurile posibile de reacție în acest caz.

Sursele de încălcare a contractelor psihologice (tabel 1.3) pot fi împărțite în următoarele categorii:

- Inadvertență – există capacitate și dorință (dar se dau interpretări diferite ce conduc la eșec);
- Incapacitate – există voință, dar nu sunt posibilități;
- Renegare – există capacitate, dar nu se dorește respectarea condițiilor contractuale.

Tipuri de încălcare a contractelor psihologice⁸

Tabel 1.2

Nr. crt.	Tipul de încălcare	Definire	Frecvență (%)	Exemple
0	1	2	3	4
1	Pregătire /dezvoltare	Absența perfecționării sau nu, la nivelul promis	65	„Mi-a fost promisă o perfecționare în realizarea de studii de piață, ca parte a activităților de marketing. Nu s-a întâmplat!”
2	Motivare	Diferențele între salariu, bonusurile promise și cele plătite efectiv	61	„Mi-au fost promise anumite beneficii și fie nu mi s-au acordat, fie a trebuit să lupt foarte mult pentru ele”
3	Promovare	Promovarea sau calendarul acesteia nu a fost respectat	59	„Am înțeles ca o promisiune că într-un an o să fiu manager. Deși am fost evaluat excelent, nu s-a întâmplat nimic”
4	Natura postului	Angajatorul este perceput că a prezentat deformat natura postului	40	„Angajatorul mi-a promis că voi lucra pe proiecte cu capital de risc. Ce fac eu este însă, doar să scriu discursuri pentru directorul general”
5	Siguranța postului	Promisiunile privind siguranța postului nu au fost respectate	37	„Firma a promis că nimeni dintre participanții la cursul de perfecționare nu va fi concediat (am acceptat și salarii mai mici!). Ulterior, firma a concediat 4 dintre noi”
6	Feedback	Promisiunile privind siguranța postului nu au fost respectate	35	„Nu am primit feedback asupra performanțelor mele, așa cum mi s-a promis”
7	Managementul schimbării	Salariaților rachetă nu li s-a cerut opinia sau nu au fost informați despre schimbări, așa cum li s-a promis	29	„Mi s-a promis o cunoaștere și un control mai bun asupra viitorului meu”
8	Responsabilitate	Salariaților li s-a acordat mai puțină responsabilitate și provocări decât li s-a promis	27	„Mi s-a promis mai multă autonomie și responsabilitate. Mai multă implicare în procesul decizional!”

Într-o societate și economie caracterizată printr-un grad ridicat de incertitudine, cum este și cazul României, există numeroase tentații sau circumstanțe care pot „motiva” schimbarea, sau mai bine spus, încălcarea contractului psihologic de către părți. Într-o asemenea situație, dacă managementul organizației nu conștientizează pericolul generat de nerespectarea contractului psihologic, se va ajunge în situația „bulgărelui de zăpadă”, care va antrena noi încălcări a unor norme stabilite anterior și care în final va degenera în conflicte deschise, ce vor antrena mai mulți componenți ai organizației.

Ca urmare a încălcării prevederilor contractelor psihologice, părțile pot alege diferite strategii de comportament, ce depind de condițiile ce au condus la acest eșec, de modul de interpretare a situației și de predispoziția pentru un anumit gen de acțiune a părților.

⁸ Robinson și Rousseau: *Violating the Psychological Contract*, Journal of organizational Behaviour 15, 1994

Sursele de încălcare de către angajatori⁹

Tabelul 1.3

Nr. crt.	Surse	Încălări
0	1	2
1	Personal de recrutare	- insuficient familiarizați cu natura postului - promisiuni prea mari
2	Manageri	- spun una, dar fac alta; - mesaje contradictorii
3	Colegi	- insuficient sprijin
4	Mentori	- implicare redusă
5	Manageri de vârf	- MESAJE CONTRADICTORII
Sisteme		
6	Motivare	- schimbarea criteriilor - plată pe bază de senioritate, siguranță redusă a locului de muncă - schimbarea pachetelor de beneficii
7	Planificarea carierei	- dependență prea mare de un singur șef
8	Evaluarea performanței	- nerealizată periodic - feed-back redus
9	Training (perfecționare)	- redusă - abilitățile noi nu sunt legate de specificul postului

Pentru a schimba termenii contractului psihologic, este necesară o comunicare și explicitare promptă a cauzelor ce determină schimbarea termenilor contractului psihologic, o motivare și susținere corespunzătoare a salariaților, astfel încât aceștia să agreeze noile condiții în care vor fi reflectate și interesele și aspirațiile lor.

Nerespectarea contractelor psihologice de către una din părți conduce imediat la o reacție din partea celeilalte părți. De aceea în procesele de schimbare, pregătirea climatului organizațional, comunicarea și motivarea schimbărilor joacă un rol deosebit de important. Practic, se acordă ocazia și timpul necesar părților de a explicita noul conținut al contractelor psihologice anterioare și să le actualizeze, să le armonizeze cu luarea în considerare a așteptărilor și intereselor ambelor părți: salariați și organizație.

1.4 Cultura și climatul organizațional

Există o serie de dezbateri cu privire la diferențele dintre cele două concepte: sunt elemente diferite sau se referă la aceleași aspecte, cei doi termeni având doar numele diferit?

Denison consideră că între cele două concepte există doar o diferență din punctul de vedere al perspectivei din care sunt ele privite decât de substanță. Asemănările dintre cele două concepte includ :

- un context social definit în mod colectiv ce se creează în timp, pe măsură ce organizația se luptă cu probleme de adaptare externă și integrare internă;
- contextul social apare ca rezultat al interacțiunii dintre indivizii ce formează grupul respectiv;
- natura „multi-etajată” a fiecărui fenomen;
- natura globală, holistică a acestora.

Hofstede, Ohays, Sanders și Neuijen¹⁰ într-o analiză empirică asupra organizației, consideră

⁹ Rousseau, D. M.: *Psychological Contracts in Organization*, SAGE Publication, Inc., California, 1995

¹⁰ Hofstede, G., Ohayv, D., Sanders, G., Neuijen, B.: *Measuring Organizational Cultures*, Administrative Science Quarterly, no. 35, 1990

că elementele distinctive ale culturii organizaționale rezidă în practicile organizaționale, așa cum sunt percepute de către membrii firmei.

Alți specialiști consideră cultura ca fiind influențată de climatul organizațional care, în schimb, modelează percepțiile individuale și că există o interdependență pronunțată între ele.

O modalitate de sesizare a valorilor organizației se poate realiza și prin intermediul percepțiilor acelora care au nevoie să identifice și să înțeleagă forța valorilor din propria viață atât la nivelul profesional, cât și personal.

Acestea se reflectă în climatul organizațional ca parte a culturii organizaționale. Climatul organizațional este un rezultat al percepțiilor salariaților ce exercită o influență majoră asupra comportamentului acestora într-o perioadă de timp dată. El reprezintă atât ***o interpretare individuală cât și colectivă a culturii firmei***, o translație în termeni operaționali a implicațiilor generate de valorile culturale. În climatul organizației se regăsesc multe dintre perspectivele morale ale salariaților, precum elemente religioase, ideologii sociale, tradiții etc.

Managerii sunt implicați în aceste fenomene organizaționale la fel ca toți ceilalți salariați. Mai mult decât atât, deoarece ei dețin poziții privilegiate, de putere, ei sunt printre „actorii” principali ce influențează crearea unui anumit climat organizațional. Elementele menționate sunt de natură să creeze o presiune permanentă atât pentru manageri cât și pentru salariați.

Într-o cercetare desfășurată în 1980, managerii au fost intervievați cu privire la faptul „dacă ei simt că uneori trebuie să facă compromisuri, să se abată de la principiile personale pentru a satisface așteptările și cerințele organizației”. Răspunsurile au fost diferite, în funcție de poziția ocupată în ierarhia managerială, presiunea exercitată fiind resimțită cel mai puternic la nivelul managerilor de nivel inferior. 10 ani mai târziu, presiunile au devenit foarte puternice și la nivelul managerilor de nivel mediu și superior.

Managerii își manifestă și transmit valorile prin intermediul unor canale ce conțin o serie de ***filtre***. Aceste filtre includ valorile și normele societății respective, elementele specifice ale culturii organizaționale, climatul organizațional și personalitatea fiecărui manager. Scopul acestor filtre este de a permite trecerea doar a elementelor considerate a fi importante pentru supraviețuirea și dezvoltarea firmei.

Climatul organizațional este strâns legat de modul de manifestare a culturii organizaționale. Valorile manifestate modelează semnificativ starea de spirit a persoanei, împreună cu evoluția economică a firmei. Uneori se poate observa că între diferitele categorii de salariați există o uniformizare a nevoilor.

Astfel, într-o cercetare realizată de James Webber, au fost comparate valorile managerilor și a membrilor de sindicat. Aceștia au prezentat aceeași adeziune pentru patru din cele mai apreciate cinci valori (autorespect, siguranța familiei, libertate și fericire).

De asemenea, procesele de salarizare din cadrul firmei tind să diminueze diferențele de percepție și opinii asupra fenomenelor organizaționale. Totodată, se manifestă cu putere regulile și normele organizației, precum și legile societății și normele sociale din contextul respectiv, ca un ghid pentru atitudinile și comportamentele salariaților.

Cu toate acestea, ***s-a constatat că atunci când managerii au fost solicitați să rezolve câteva simulări manageriale privind etica în afaceri, aceștia au realizat unele din cele mai mici scoruri, punând în prim plan performanțele firmei. Acest lucru este însă diferit de situația în care au fost solicitați să răspundă vis-à-vis de comportamentul altor manageri de firmă, caz în care preocuparea pentru problemele etice a arătat un nivel remarcabil mai mare.***

Această diversitate a valorilor determină ca reacțiile organizaționale, în același context, sau a membrilor unei colectivități, să fie diferite și să modeleze într-o manieră specifică climatul organizațional.

Factorii ce generează diversitatea sunt atât interiori cât și exteriori membrilor organizației. Printre elementele ce generează diferențierea putem menționa trăsăturile psihologice, percepția asupra eticii, sex, vârstă, educație, cadrul organizațional, cadrul familial etc.

Factorii contextuali determină, de asemenea, modul de manifestare și impactul manifestării personalității salariaților asupra climatului organizațional: mărimea firmei, relațiile industriale, situația economică, situarea geografică etc.

1.5 Nivelurile culturii organizaționale

Cultura organizațională poate fi analizată pe diferite niveluri, acestea fiind diferențiate în funcție de gradul de vizibilitate al acestora. Nivelele variază de la acela care prezintă elemente ușor vizibile și de perceput de către orice persoană care intră în contact cu organizația sau cu reprezentanții

ei și până la acela caracterizat prin valori fundamentale, ce sunt considerate absolut normale și care doar foarte rar sunt discutate, datorită credinței că acela este modul natural de a fi, de a se manifesta.

Nivelul 1, de suprafață - este cel al **artefactelor, al simbolurilor**, care includ toate obiectele, procesele pe care o persoană le poate ușor sesiza atunci când intră în contact cu o colectivitate nouă.

Artefacturile reprezintă elementele fizice ale activității umane în cadrul organizației care au fost construite, modificate, îmbogățite de către membrii unui anumit grup, pentru ași valorifica potențialul și a se proteja de amenințările provenite din mediul exterior.

Pot fi amintite aici produsele vizibile ale grupului precum arhitectura clădirilor, a birourilor, mobilierul, diferitele facilități oferite membrilor firmei, emblema și logos-ul firmei, limbajul utilizat, panoul de onoare, tehnologia și produsele, ținuta vestimentară, anumite procedurile organizaționale etc.

Un element important îl reprezintă eroii organizației, cei pe care majoritatea salariaților din organizație îi cunoaște și îi respectă pentru realizările obținute, pentru maniera de comportament în interiorul și exteriorul organizației. Eroii reprezintă adevărate modele pentru cei care se angajează în organizația respectivă, cât și pentru membrii cu vechime din organizație. Eroii sunt o mândrie a unui grup și întotdeauna ei sunt „împinși în față” pentru a se exemplifica potențialul organizației și reușitele de excepții la care se poate aștepta cineva care este interesat de colaborarea cu organizația respectivă.

Există specialiști care consideră că se pot formula concluzii importante privind tipul de cultură organizațională a unei firme, studiind nivelul de suprafață (clădiri, amenajări etc.), deoarece acestea reflectă valorile fundamentale ale membrilor grupului. Acest lucru este însă valabil în cazul în care persoana ce intră în contact cu grupul nou, provine dintr-o cultură asemănătoare ce îi oferă coordonatele principale cu ajutorul cărora poate încadra comunitatea studiată.

Un aspect ce este demn de menționat este acela că, deși acest nivel este ușor de descoperit, de perceput, nu trebuie să ne grăbim în formularea unor concluzii vis-a-vis de cultura organizațională a firmei sau a grupului cu care intrăm în contact. Chiar dacă este ușor de apreciat ce vedem sau simțim, nu vom putea înțelege imediat care sunt semnificațiile pe care membrii colectivității respective le dau obiectelor sau faptelor cu care noi intrăm în contact.

În cele mai multe cazuri însă există tendința de a percepe și interpreta anumite elemente și procese organizaționale nu prin prisma a ceea ce reprezintă ele pentru firmă ci prin prisma personalității noastre, a cunoștințelor și experiențelor anterioare, chiar dacă la prima vedere poate părea un aspect normal, totuși, dacă nu studiem mai în profunzime fenomenele respective există un risc destul de mare ca interpretarea pe care noi o dăm să fie eronată și să nu reflecte adecvat rolul și importanța reală a acestora pentru firma în cauză.

Nivelul 2 – atitudinile, comportamentele, ritualurile și ceremoniile manifestate. Sunt elemente care s-au conturat în timp și care reflectă procesul de învățare al membrilor organizației. Acestea suferă modificări de-a lungul timpului dar esența lor rămâne, definind modul de gândire și acțiune ale componentelor culturii respective. Ele sunt valorile fundamentale care asigură identitatea și stabilitatea morală, psihologică a tuturor membrilor colectivității.

Adițional, există și un alt tip de valori care pot fi modificate mai ușor, care oferă posibilitatea firmei de a se adapta la semnalele provenite din mediul intern sau extern al acesteia.

Multe dintre acestea sunt inițial valori individuale dar care în anumite conjuncturi își dovedesc viabilitatea și produc rezultatele așteptate de către organizație. Așa se întâmplă frecvent, în special în situațiile dificile, când apar lideri noi, cu puncte de vedere diferite de cele tradiționale. Dacă inițiativele se bucură de succes și ei se dovedesc a fi în continuare persoane ce oferă credibilitate prin deciziile, acțiunile și rezultatele obținute, atunci valorile promovate de către ei vor fi preluate în timp și internalizate de către tot mai mulți componenți ai firmei, generând noi atitudini și comportamente.

În această manieră are loc un proces de validare socială prin care anumite valori individuale sunt confirmate în timp de către experiența colectivă a grupului. Ulterior, ele vor fi transmise noilor membri ca fiind elemente cu caracter general de adevăr și care vor trebui urmate întocmai, în majoritatea situațiilor ce prezintă similarități cu cele expuse prin povestirile, miturile și ritualurile organizației.

Nivelul 3 – valorile fundamentale. Aceste valori sunt cele a căror validitate a fost confirmată cu mult timp în urmă; ele s-au dovedit viabile în majoritatea situațiilor cu care firma s-a confruntat, ceea ce a determinat acceptarea aproape necondiționată a acestora de către noii veniți. Valorile manifestate își au originea în **valorile promovate de fondatori și de liderii firmei, precum și în cele preluate din copilărie de la figurile parentale care ne-au influențat decisiv viața și activitatea: părinți, profesori și chiar unii șefi sau lideri.**

Valorile fundamentale sunt cele care, în general, **nu sunt supuse discuțiilor, dezbaterilor**, sunt considerate din start ca singurele ce pot exista în mod normal. Acolo unde o anumită valoare este puternic acceptată, membrii grupului vor considera un comportament bazat pe o valoare diferită de

aceasta ca total inacceptabilă, ca un lucru ce nici măcar nu se poate concepe.

Datorită acestei forțe de convingere, valorile fundamentale și comportamentul bazat pe acestea sunt extrem de dificil de schimbat. Provocarea și modificarea acestor valori este un proces delicat și dureros în același timp, deoarece se adresează pilonilor de bază pe care este clădită personalitatea noastră, influențând semnificativ cadrul general prin care noi percepem și analizăm diferitele situații.

Cultura organizațională ne oferă anumite puncte de reper, ce ne ajută să interpretăm o paletă largă de semnale, interne și externe organizației, să ne creăm propria hartă mentală și emoțională.

Pe măsură ce un individ și-a dezvoltat un set de valori de bază, el se va simți confortabil într-un context în care el va interacționa cu persoane ce posedă **modele raționale și emoționale asemănătoare**. În relațiile cu persoanele ce acționează pe baze diferite, va apărea un sentiment de confuzie și vulnerabilitate, deoarece semnalele emise și/sau recepționate pot fi interpretate eronat de către participanții în procesul de comunicare respectiv.

Este posibil să apară astfel un mecanism de apărare la nivel de individ și grup care să permită accesul în mediul familiar doar a celor ce dovedesc că sunt compatibili cu valorile fundamentale ale firmei și care să apere grupul de posibilele amenințări din mediu.

1.6 Funcțiile culturii organizaționale

Cultura organizațională îndeplinește mai multe funcții în cadrul organizației, de modul în care ele sunt realizate depinde într-o manieră semnificativă funcționalitatea și performanțele acesteia. În figura următoare sunt prezentate funcțiile culturii organizaționale.



Fig. 1.2 Funcțiile culturii organizaționale

1.6.1 Cultura organizațională contribuie la dezvoltarea relațiilor firmei cu stakeholderii acesteia

Elementele culturii organizaționale transmit mesaje semnificative atât formale, cât mai ales informale, cu privire la ceea ce este important pentru organizația respectivă. Mesajele trimise în interiorul și exteriorul organizației sunt de natură să sprijine sau nu declarațiile formale ale conducătorilor organizației. În funcție de modul de descifrare, de maniera în care percep că li se acordă atenția cuvenită și că vor putea să-și atingă propriile obiective prin colaborarea cu firma respectivă, stakeholderii vor fi interesați în consolidarea relațiilor cu organizația.

1.6.2 Cultura organizațională realizează interfața dintre cultura națională și cea individuală

Membrii organizației învață pe măsură ce desfășoară acțiuni în comun să-și modeleze propriile sisteme de valori, atitudini și comportamente, conform unor standarde care să fie acceptate și de către ceilalți din jur. Împreună, ei învață și stabilesc un cadru general cu privire la ceea ce este sau nu acceptat în grupul din care ei fac parte. Ei trebuie să-și armonizeze sistemele proprii cu cele ale celorlalți componenți ce-și aduc propria „zestre” culturală.

Prin cultură individuală înțelegem sistemele de cunoștințe, valori, simboluri, atitudini și comportamente care definesc personalitatea unui individ și care îi determină deciziile și acțiunile în

relația cu ceilalți componenți ai colectivității în care trăiește.

Membrii organizației adaptează elementele culturii naționale la specificul activităților desfășurate, cultura organizațională apărând astfel la interfața dintre elementele culturale individuale și cele predominante la nivel național.

Rezultatul acestei întrepătrunderi oferă posibilitatea firmei de a-și dezvolta propriul model cultural, dar în același timp să-și poată dezvolta și o „rețea culturală”, pe baza unor elemente culturale comune cu cele ale altor stakeholderi.

1.6.3 Cultura organizațională modelează identitatea individuală și cea de grup

Prin valorile afișate, prin acțiunile desfășurate, cultura organizațională plasează presiuni mari asupra unui nou venit în cadrul său, determinând schimbări de anumită profunzime în modul de percepție, gândire și acțiune ale acestuia. Pentru a fi acceptat, individul își va

„reproiecta” anumite trăsături ale personalității astfel încât să se integreze cât mai bine în grupul în care dorește să-și desfășoare activitatea.

Cultura organizațională la rândul ei suferă transformări sub influența unor factori de natură internă sau externă. Ea preia aceste presiuni pe care le propagă ulterior în toată organizația, astfel încât anumite transformări ce au apărut la nivelul unui anumit grup, a unei subculturi, încep să-și facă simțită influența și asupra celorlalte subculturi componente.

1.6.4 Cultura organizațională este un determinant major al comportamentului membrilor unei organizații

În firmele cu cultură organizațională puternică salariații știu ce se așteaptă de la ei și care sunt tipurile de decizii și modalitățile de acțiune acceptate. În consecință ei vor avea o viteză rapidă de acțiune, focalizându-și acțiunile pe realizarea obiectivelor stabilite.

În culturile slabe se pierde mult timp, în primul rând, cu stabilirea a ceea ce este așteptat de la componenții săi. Mai mult, nu există niște modele decizionale sau comportamentale general acceptate și, ca atare, salariații vor acționa cu multă prudență pentru a nu-și crea probleme cu cei din jur. Asistăm atât la o irosire de timp, cât și la dorința manifestată de majoritatea salariaților de a nu-și asuma responsabilități.

1.6.5 Cultura organizațională asigură sentimentul de apartenență la o colectivitate specifică

Salariații firmei modelează și sunt modelați de cultura organizațională. Pe măsura trecerii timpului ei își dezvoltă o multitudine de legături, profesionale și personale, cu mediul în care își desfășoară activitatea. Treptat, ei ajung și consideră organizația ca o a doua casă. Influențele culturale reciproce au fost însușite într-o asemenea măsură încât nici nu mai sunt percepute. Componenții grupului și le-au însușit ca fiind modul normal de gândire și acțiune în circumstanțele respective.

Atunci când sunt întrebați „Cu ce vă ocupați?”, mulți răspund „Sunt la firma X!”. Practic, în mod involuntar, el relevă faptul că își desfășoară activitatea într-o organizație puternică, cu care se el se identifică automat.

1.6.6 Cultura organizațională oferă protecție componenților săi

Cultura organizațională asigură un sentiment de stabilitate și siguranță pentru membrii săi. Rolul său este cu atât mai important cu cât viteza schimbărilor este mai mare, iar mediul de afaceri înregistrează o dinamică tot mai accentuată. Oportunitățile și amenințările mediului sunt factori ce obligă la numeroase transformări organizaționale. Acestea intră însă în contradicție cu nevoia, cu dorința de stabilitate a naturii umane.

În consecință, cultura organizațională este aceea care are forța de a oferi „siguranța psihologică” componenților săi, oferindu-le un cadru familiar în care să-și manifeste personalitatea.

Cultura organizațională preia presiunile exterioare pe care le prelucreează în mod subtil și le transmite membrilor organizației. Aceștia pot considera cultura organizațională ca fiind de multe ori, asemenea unui „zid de apărare” ce le oferă protecție, dar și posibilități de acțiune în condiții de confort și siguranță.

Funcțiile culturii organizaționale exprimă complexitatea influenței pe care acest fenomen organizațional o are asupra fiecărui component al firmei, dar și asupra grupurilor și organizației în ansamblu.

Demn de remarcat este și faptul că această construcție socială prezintă o dinamică remarcabilă. Chiar dacă schimbarea sa pe ansamblu este una de durată, diferitele componente pot înregistra o

ampliare diferită a schimbărilor sub influența unor factori externi sau interni.

De aceea, nu putem să privim cultura organizațională ca pe un fenomen static, ci chiar în contră; într-o lume caracterizată tot mai mult prin modificarea continuă a condițiilor existente, cultura organizațională reflectă caracteristicile actuale ale mediului. În același timp, ea reprezintă o sursă importantă de provocări pentru managementul organizației, în sensul de a utiliza potențialul și pârghiile importante pe care cultura organizațională le pune la dispoziția managerilor, a liderilor în vederea creșterii competitivității organizaționale.

Studiu de caz

Sistemul de management la RoConstructis S.A.

Mediul de afaceri

„RoConstructis” S.A. se află într-o perioadă în care încearcă să se definească cât mai bine și să-și regăsească locul pe piața construcțiilor industriale și civile, în care evoluează de peste 19 ani. Ea a luat ființă în

1992 prin divizarea în câteva unități mai mici a firmei mamă și, ulterior, privatizarea acestora. Acum simte nevoia definirii unei strategii clare pentru perioada următoare, care să o ajute să se „însănătoșască” din punct de vedere financiar.

Este evident că domeniul construcțiilor a înregistrat un declin dramatic comparativ cu perioada precedentă anului 1990, iar tendința de revenire este fragilă și pe coordonate diferite față de cele anterioare. Astfel, piața importantă este cea a construcțiilor de dimensiuni mici, atât civile cât și industriale, în timp ce, pentru infrastructura utilizată de transportul rutier (șosele, poduri), nu se alocă bani suficienți pentru dezvoltarea lor, accentul fiind plasat asupra întreținerii acestora. Concomitent, piața începe să fie tot mai sensibilă la evoluția prețurilor practicate de firmele de construcții.

Vlăsceanu Petrișor (VP), directorul general al firmei RoConstructis S.A. își amintește:

„Când am venit în firmă, acum doi ani, exista o organizație orientată puternic către producție, lucru ce am încercat să-l schimb, să-l completez, deoarece nu se manifesta nici o preocupare privind piața, nevoile și preferințele clienților, inovarea produselor și a proceselor tehnologice.

Activitățile în firmă se derulau în mare măsură la fel ca și în 1990 și în 1992, ceea ce nu mai corespundea mediului de afaceri în care evoluam. Ceea ce încerc să fac de atunci este de a crește flexibilitatea firmei la semnalele mediului în care acționăm, de a proiecta și operaționaliza sistemele de bază ale firmei, de a dezvolta capacitățile și abilitățile profesionale și interpersonale ale angajaților noștri și, pe această bază, să asigurăm supraviețuirea firmei pe termen mediu și lung”.

Proiectul

În urmă cu două săptămâni, RoConstructis S.A. a câștigat o licitație privind construirea unui centru comercial multietajat, construcție ce trebuie realizată în perioada 10 ianuarie a.c.÷10 ianuarie anul viitor. În caz de întârziere, contractul prevede penalizări de 0,40% pentru fiecare zi întârziere.

Managementul superior al firmei RoConstructis este totuși îngrijorat, deoarece perioada de derulare a contractului este foarte mică, ceea ce obligă managerii să-și fundamenteze rapid deciziile, să comunice bine cu personalul din interiorul și exteriorul organizației iar operațiunile să se desfășoare exact, fără întârzieri generate de cauze obiective sau subiective. În plus, în anii anteriori, firma a experimentat frecvente depășiri ale costului proiectelor, cu repercusiuni negative asupra profitabilității activităților.

Deoarece acest proiect este cel mai important din ultimii ani, firma a decis să concentreze aici cei mai buni specialiști ai săi, scoțându-i din alte proiecte aflate în derulare și chiar să apeleze la consultanți externi, în măsura în care se face simțită nevoia unei expertize suplimentare.

Pentru conducerea acestui proiect a fost desemnat Dumitrescu Ion (DI), inginer constructor, șef de antrepriză timp de mai mulți ani. El este secondat de încă doi specialiști în construcții și un consultant extern.

Aceștia au trecut imediat la construirea și prezentarea detaliată a planului de lucru care să conducă la finalizarea în timp a centrului comercial. Conținutul acestuia este prezentat în continuare:

Cap.1: Obiectivele proiectului;

Cap.2: Structura proiectului; competențele și responsabilitățile personalului de conducere;

Cap 3: Activități necesare; Cap 4: Resurse solicitate;

Cap 5: Termene finale și intermediare;

Cap 6: Modalități de monitorizare, control și evaluare.

O atenție majoră s-a acordat corelării desfășurării acestui proiect cu cele începute anterior, deoarece o mare parte din resursele (limitate) firmei trebuiau redirecționate către acest obiectiv.

O situație conflictuală

DI a început să lucreze în forță încă din primele zile. Se simțea nevoia unei organizări riguroase, a stabilirii unor relații armonioase atât formale, cât și informale cu cei implicați în realizarea proiectului. Era nevoie de o metodologie de lucru care să ofere o viziune unitară asupra pașilor ce trebuiau parcurși de personalul de conducere și de execuție al proiectului.

În acest sens, au fost create echipe pentru subproiecte, care aveau obiective și responsabilități clare pentru activitățile ce le erau încredințate. În același timp, DI a încercat să dezvolte un sistem informațional coerent care să pună la dispoziția sa și a celor interesați informații exacte și în timp real, cu privire la desfășurarea și corelarea activităților.

Cu toate acestea, el a început să se confrunte repede cu o serie de dificultăți pe care nu le anticipase. Specialiștii care i se prezentaseră de către conducere ca fiind la dispoziția sa și pe care îi numise conducători ai unor echipe specializate, erau de fapt angrenați în alte proiecte și doar o parte dintre ei au ajuns după aproape două săptămâni de la începerea proiectului să stea de vorbă cu el.

Mai mult, unii dintre ei au precizat că vor lucra simultan la ambele proiecte, deoarece nu pot abandona lucrările începute anterior, deoarece se află într-o fază avansată și există riscul de a nu se încadra în termen și astfel de a fi penalizați. De asemenea, DI a constatat că în locul titularilor agreeți la întâlnirea cu conducerea firmei, șefii celorlalte obiective i-au trimis oameni mai slab pregătiți și chiar fără experiență, lucru ce a contribuit la escaladarea tensiunilor între el și conducătorii diferitelor proiecte.

În discuția pe care DI a avut-o cu VP și alți membri ai conducerii de vârf a firmei RoConstructis S.A., precum și cu ceilalți șefi de proiecte, acesta a menționat:

„Nu vreau să impun un sistem de lucru dur, bazat pe un control sever și un stil de conducere autoritar, ci să-i determin pe oameni să înțeleagă că este în avantajul tuturor să ne implicăm cât mai mult și să ne facem treaba bine, acolo unde suntem solicitați. Tocmai de aceea, am spus încă de la începutul numirii mele ca director de proiect că, în condițiile date, problema personalului pe care să-l am la dispoziție este crucială. Nu știu cum vom reuși să ne încadrăm în termenele stabilite dacă nu respectăm programul pe care l-am stabilit împreună.”

Tensiunile acumulate se datorează și faptului că mulți dintre specialiștii aduși aici pe posturi de execuție în proiectele mai mici de care se ocupă, au funcții de conducere. De aceea, ei percep cooptarea lor în acest proiect ca fiind într-un fel o retrogradare nemeritată.

Lucrurile nu stau mai bine nici cu alte resurse precum utilajele și echipamentele necesare acoperirii volumului de lucrări, lipsa mijloacelor pentru construirea sistemului informațional proiectat etc. În schimb, DI este nevoit să completeze tot felul de situații informaționale ce se suprapun unele cu altele și să participe la o multitudine de ședințe la sediul central, care nu fac altceva decât să-i fragmenteze excesiv perioadele de lucru.

În urma unor întâlniri cu directorul general al firmei, VP, și având girul acestuia, conducerea proiectului a decis să acționeze imediat pe următoarele planuri:

- a) Atragerea persoanelor cu atribuții tehnice deosebite pentru activitățile solicitate de proiect;
- b) Stabilirea unor standarde superioare privind calitatea și productivitate muncii;
- c) Crearea unui climat organizațional favorabil manifestării creativității și a altor abilități / calități personale;
- d) Consolidarea sistemului informațional al proiectului;
- e) Recunoașterea efortului și a performanțelor obținute atât la nivel de individ, cât și de echipă;
- f) Construirea unui sistem motivațional de recompensare/ penalizare stimulativ pentru toate categoriile de personal angajat în derularea acestui proiect.

Subiecte pentru discuții

1. Analizați contextul în care firma RoConstructis S.A. își desfășoară activitatea.
2. Care sunt aspectele pozitive și negative din derularea acestui proiect și care sunt cauzele ce le determină?
3. Considerați că DI are dreptate atunci când solicită ca majoritatea resurselor (și cele mai bune) să fie puse la dispoziția sa, în detrimentul altor lucrări de mai mică însemnătate, dar care se află în stadii avansate de execuție? Argumentați.
4. Cum ați proceda în continuare, dacă ați fi în locul lui DI pentru a vă asigura că termenul

final pentru construirea centrului comercial va fi respectat?

5. Prezentați interdependențele ce se manifestă între sistemul de management al unei organizații și cultura sa organizațională.

CAPITOLUL 2

MODALITĂȚI DE MANIFESTARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Moto: O călătorie lungă începe întotdeauna cu un pas Confucius – 600 IC

Cultura organizațională este alcătuită dintr-o serie de elemente ce pot fi mai mult sau mai puțin vizibile, în funcție de cât de profund reușim să pătrundem în straturile sale. Dificultatea perceperii culturii unei organizații provine atât din diversitatea formelor sale de manifestare, a gradului de vizibilitate, cât și din faptul că ea cuprinde elemente care se manifestă la nivel conștient, dar și la nivel de subconștient, la nivel de rațional, dar și sentimental, emoțional.

Modalitățile de manifestare a culturii organizaționale îmbracă o mare diversitate de forme așa după cum se prezintă în următoarea figură¹¹:

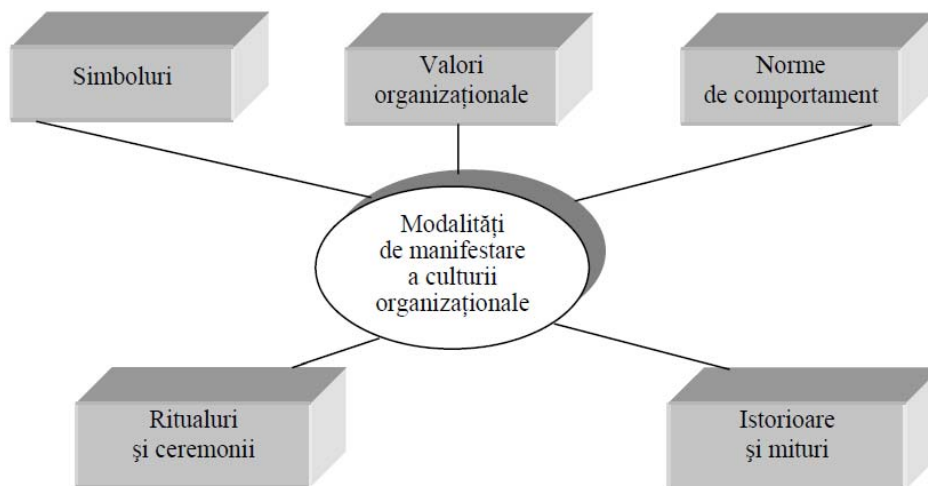


Fig. 2.1 Modalități de manifestare a culturii organizaționale

Se poate întâmpla ca atunci când suntem într-o cultură care ne este familiară, modalitățile de manifestare să nu ne apară foarte vizibile, deoarece ele fac deja parte din existența noastră. Ele sunt niște repere care ne ghidează viața și activitatea și pe care le considerăm absolut normale și chiar ne-ar veni greu să ne imaginăm că ele ar putea îmbrăca alte forme.

Situația este însă diferită atunci când interacționăm cu alte culturi care diferă de cea din care provenim. Mulți specialiști consideră că există chiar un „șoc cultural” determinat de interacțiunea a două culturi și de faptul că cineva care se confruntă cu elementele unei alte culturi își poate pierde acele repere care îi asigurau un confort psihologic și emoțional.

Imersiunea într-o altă cultură este un fenomen foarte intens și care poate declanșa o neliniște majoră pentru un individ sau un grup, pe măsură ce încearcă să înțeleagă noul context și să-i descopere semnificațiile.

De aceea, pentru managerii sau alte categorii de personal ce sunt expatriați și sunt nevoiți să-și desfășoare activitatea o perioadă mai mare de timp într-un mediu cultural diferit de cel din care provin, este imperios necesară o pregătire în domeniul culturii naționale și organizaționale corepunzătoare noii locații unde vor activa.

2.1 Simbolurile

2.1.1 Conceptul de simbol

Conceptul de *simbol* este *utilizat* pentru a *caracteriza anumite fenomene organizaționale și manifestările lor* la diferite niveluri. De multe ori, simbolurile sunt folosite în relațiile cu alte culturi pentru a exprima anumite similarități sau diferențe. O cultură poate fi privită ca un sistem de simboluri ce au rolul de *păstra ordinea* și de *a o face funcțională*.

¹¹ Adaptare după Nicolescu, O., Verboncu, I.: *Fundamentele Managementului Organizației*, București, Editura Tribuna Economică, 2001, p. 284

În cadrul culturii organizaționale, un aspect important îl constituie funcția de **reprezentare** a simbolurilor, ce relevă faptul că acestea reprezintă (semnifică) ceva diferit sau ceva mai mult decât simbolul respectiv în sine, indiferent dacă este vorba de o componentă materială sau nu. Ideea de bază este că simbolul surprinde relațiile organizaționale complexe (cognitive, emoționale, estetice, etice etc.) într-o manieră socială și economică, ce sunt dificil de exprimat sau comunicat în mod direct.

Simbolurile sunt instrumente necesare atunci când trebuie să fie combinate experiențele concrete cu conceptele abstracte, constituindu-se astfel într-o platformă remarcabilă pentru manipularea mentală și comunicare. Există o serie de autori care, analizând sistemul de simboluri al unor organizații, vorbesc de acestea ca o „reprezentare colectivă și simbolică a realității”.

Un al treilea element se referă la prezumția că **simbolurile**, sau realitatea simbolică, **au propria logică** (semnologia – știința logicii simbolurilor). Această logică se reflectă în puterea sa de generare a anumitor atitudini și comportamente.

Un aspect ce nu trebuie neglijat atunci când ne referim la simboluri este acela că semnificația subiectivă pe care un individ sau un grup o atribuie unui obiect, fapt, expresie, este decisivă pentru interpretarea lor. Pentru ca anumite elemente, materiale sau nu, să aibă statut de simbol, este necesară existența mai multor persoane care să atribuie anumite mesaje, semnificații obiectelor respective. Relația anterioară ia deci naștere prin interacțiunea dintre un individ/grup și un anumit obiect. Înțelegerea simbolurilor va însemna pentru membrii organizației descifrarea mesajelor atât de suprafață, cât și de profunzime pe care acestea le transmit.

Simbolurile pot îmbrăca o diversitate de forme. Ele pot fi împărțite, de exemplu, în: simboluri-acțiuni, simboluri verbale sau simboluri materiale.

- simbolurile-acțiuni constau în comportamente, fapte ce transmit semnificații majore componentelor colectivității respective;

- simbolurile verbale pot fi sloganuri, logosuri, anecdote, expresii speciale etc.
- simbolurile materiale: arhitectură, birou, mobilier, îmbrăcăminte etc. Simbolurile diferă și în ceea ce privește complexitatea și gradul de acoperire al acestora. Sloganul firmei și locurile de parcare pentru top manageri sunt dintre cele mai simple. Ședințele, pe lângă rolul lor de instrument de schimb de informații și adoptare de decizii, exprimă și relațiile sociale complexe, valori și priorități ce pot ilustra un tip mai complex de simbolism. Misiunea firmei poate fi considerată și ea un simbol cu efect puternic asupra membrilor acesteia.

Recent, o preocupare a multora dintre managerii firmelor de succes este aceea de a realiza o congruență între **identitatea firmei** (ca fiind percepția membrilor organizației asupra acesteia) și **imaginea firmei** (ca mod de percepere a acesteia din exterior). Ideea este că imaginea organizației corespunde culturii sale unice, reflectată în modul în care aceasta acționează. Totodată, prin această „imagine”, managerii doresc să influențeze, să construiască o percepere cât mai bună a mediului exterior cu privire la viabilitatea și capacitățile organizației.

Simbolurile într-o organizație cuprind arhitectura, caracteristicile biroului, mobila, numele organizației, logosul său etc. Ele pot fi reprezentate de orice obiect, eveniment, comportament ce servește ca un vehicul pentru transmiterea unor mesaje, declanșarea unor emoții sau energizarea salariaților.

Oamenii crează simboluri pentru a depăși incertitudinea și haosul. Ele sunt de ajutor pentru că ne pot ajuta să analizăm și să înțelegem comportamentul organizației prin simbolurile utilizate.

Cadrul simbolic de referință este util atunci când organizația se află

într-un mediu dinamic și ea însăși se schimbă semnificativ.

Când ne gândim la un eveniment sau la un lucru concret, creierul nostru lucrează cu ele în mod simbolic. Creierul utilizează cuvinte ca simboluri ale unor evenimente concrete. Simbolizarea este capacitatea creierului de a reprezenta o experiență, chiar și atunci când stimulul respectiv nu este prezent.

Un simbol poate fi orice, pe care mintea noastră îl percepe ca transmițând altceva decât este: cuvinte, grafice, desene, atitudini, comportamente etc.

Un semn poate fi, de asemenea, un simbol. Limbajul este iarăși un simbol și o parte importantă a culturii organizaționale. Organizațiile au fiecare propriile simboluri pe care liderii le utilizează pentru a exprima cultura organizațională, diferite valori sau viziunea lor despre viitor. Aceste simboluri definesc caracterul unei organizații mai mult decât anumite organigrame sau proceduri formale (sau declarații). Putem să spunem că leadershipul reprezintă și utilizarea simbolurilor, a legendelor, tradițiilor și a celorlalte elemente culturale.

Liderii utilizează frecvent simbolurile, ceea ce le conferă o forță remarcabilă. Prin utilizarea lor, ei apelează nu numai la resursele fizice și intelectuale ale susținătorilor, ci și la emoțiile acestora.

Simbolurile concentrează atenția într-un mod emoțional. Prin atenția acordată unui lucru de către lider, lucrul acela poate deveni un simbol. Cuvintele utilizate, jargonul său, pot reprezenta simboluri. O dată ce susținătorii înțeleg mesajele simbolice, organizația poate evolua în direcția dorită, fără o supervizare strictă.

Promovarea unei persoane în firmă poate avea de exemplu, o valoare simbolică, deoarece se evidențiază ce anume este apreciat în respectiva firmă.

2.1.2 Artefacturile ca simboluri ale culturii organizaționale

24 Noțiunea de artefacturi este utilizată în general pentru a descrie elementele fizice ale activității umane în cadrul organizației, sub formă de clădiri, echipamente, produse etc. Ele pot transmite o serie de mesaje privind anumite valori, comportamente din cadrul organizației. Astfel de elemente ce relevă statutul unor persoane în ierarhia organizației pot fi mărimea biroului, mobila din cadrul acestuia, spațiul personal de parcare, chiar arhitectura clădirii etc.

Artefacturile includ **clădiri, logoul firmei, caracteristicile biroului, mobila** etc. și acestea sunt simboluri ce transmit salariaților semnale despre ceea ce consideră managerii că este important și cum se diferențiază firma de altele similare.

Artefacturile sunt o parte importantă a culturii organizaționale, dar, de regulă, ele au un impact mai redus asupra comportamentului oamenilor decât anumite elemente „mentale” de cultură organizațională. Mediul fizic, tehnic, artistic creat într-o organizație are rolul lui în condiționarea comportamentului uman. El reflectă valorile membrilor culturii și chiar o ierarhizare a acestora. Totodată, ele pot ajuta la păstrarea și comunicarea culturii organizaționale în spațiu și timp.

Artefacturile reprezintă o parte importantă a elementelor concrete dintr-o structură socială și sunt cele mai repede percepute dintre toate simbolurile organizației, în care membrii grupului se mișcă și încearcă să le modifice.

Elementele fizice influențează comportamentul salariaților atât prin modul în care ele sunt construite și proiectate funcțional, cât și prin mesajele simbolice pe care le transmit.

Climatul organizațional tinde să reflecte valorile, sentimentele membrilor unui grup, prin crearea unui mediu fizic și spiritual care să le reprezinte fidel și care să ofere componentilor săi un mediu în care să se simtă în siguranță și confortabil.

Organizația funcționează și evoluează datorită existenței unor factori interni care o ajută să supraviețuiască și să se dezvolte. Modul de combinare a acestor factori, caracteristicile, resursele pe care le însumează, determină ca ea să-și formeze un anumit comportament, o anumită „zestre culturală”.

În același timp, firma funcționează într-un context cultural mult mai larg, care generează o serie de presiuni asupra acesteia, oferindu-i atât amenințări, cât și oportunități.

De aceea, mediul fizic, de exemplu clădirile, trebuie să reflecte simbolismul propriu al culturii organizaționale a firmei, individualitatea sa, dar, în același timp, să reflecte și simbolismul care este instituționalizat în acel context cultural general, specific unei anumite zone sau națiuni.

Se consideră că fiecare om are o anumită capacitate de a citi și **a descifra** mesajele transmise de elementele fizice. Codurile care sunt utilizate pentru această decodificare sunt însă influențate de anumiți factori sociali, culturali, de experiența persoanelor vis-à-vis de aceste construcții sociale.

Există numeroase studii sociologice, psihologice care demonstrează influențele culturale asupra procesului prin care oamenii asociază diferite înțelesuri artefacturilor cu care vin în contact.

Se poate afirma că rațiunea de bază pentru arhitectura unei clădiri aparținând unei firme are în vedere într-o mare măsură crearea unei individualități, a unei unicități, atât pentru proprii angajați, cât și pentru persoanele din afara organizației. Ele încearcă să fie adevărate simboluri pentru ceea ce firma este și își propune să fie și să comunice aceste mesaje.

Modul în care o clădire este proiectată, mobilată, compartimentată, are un impact major asupra comportamentului uman în general (în ceea ce privește modelele de interacțiune, stilul de comunicare etc.), cât și performanțele salariaților (productivitatea muncii, eficiență etc.). Este vorba de crearea unui mediu prietenos, stimulativ, care să energizeze salariații.

Oamenii răspund spontan, prin adoptarea unui comportament considerat adecvat, atunci când descoperă primele indicii, primele mesaje pe care le transmit o clădire, un anumit mediu fizic. Această recunoaștere se bazează pe cunoaștere și/sau asociere. Așa se explică de ce marea parte a oamenilor, atunci când intră în anumite clădiri aparținând unor instituții (exemplu: biserică, spitale, universități etc.) adoptă un comportament comun.

Se poate vorbi de o anumită „memorie” sau „inteligentă” emoțională ce ajută oamenii să-și manifeste rapid comportamentul conform unor modele anterioare pe care le-a învățat sau le-a

experimentat.

Clădirile pot fi utilizate și pentru a exprima *filosofia managerială* a firmei respective. Menționăm aici cazul firmei suedeze SAS care și-a construit o clădire pentru sediul său central cu puține etaje, extinsă pe orizontală și nu pe verticală.

Mesajele comunicate atât verbal cât și prin modul de realizare a construcției, au afirmat dorința managerilor firmei de a transforma SAS într-o firmă flexibilă, cu puține nivele ierarhice, pentru a favoriza comunicarea și cooperarea și a crește eficacitatea și eficiența firmei.

Un alt exemplu este cel al firmei Levi's, celebrul fabricant de blugi, care a dorit un sediu pentru centrul său din San Francisco. Clădirea realizată, impunătoare și cu numeroase etaje, a fost considerată însă, că nu corespunde filosofiei și stilului de afaceri, profilului firmei Levi's. Ca urmare, ei au renunțat la aceasta și și-au construit sediul sub forma unui campus, cu clădiri, cu terase și cu un parc în mijloc. Firma a reușit astfel să creeze o atmosferă „studentească”, relaxantă și stimulativă pentru salariații săi.

Clădirile sunt utilizate de către unele firme și pentru a-și expune *statutul* pe care îl au, poziția ce o dețin pe piață și puterea, forța economică. Apar astfel clădiri mari, luxoase, cu mobilă scumpă și decorațiuni costisitoare. De multe ori, este valorificat și numele arhitectului care proiectează clădirea, ca o apreciere a calității și bunului gust al proprietarilor și managerilor firmei.

Ele devin un fel de obiecte de artă ce stimulează salariații să se identifice cu firma și să se implice cât mai mult în activitățile acesteia, atât fizic, intelectual, cât și emoțional.

O simbolistică deosebită o au clădirile ce reflectă istoria și tradițiile firmei, clădiri ce au aparținut de zeci de ani organizației. Punerea lor în valoare accentuează *continuitatea, forța și prestigiul* de care se bucură firma respectivă.

2.2 Valorile organizaționale

Cultura organizațională conține ca elemente esențiale un set de credințe, valori și norme comportamentale ce reprezintă platforma de bază privind percepția salariaților asupra a ceea ce se întâmplă în organizație, ceea ce este dorit și acceptat și ceea ce reprezintă o amenințare.

Concepte precum filosofia organizației, ideologia firmei sunt utilizate atât de către teoreticienii cât și de practicienii din domeniul managementului pentru a descrie în mod explicit totalitatea credințelor și valorilor firmei.

Ideologia – este un set de credințe despre societate și despre cum ea acționează și evoluează. Acestea sunt credințe, principii morale și valori ce formează baza pentru cultura organizațională.

Ideologia unei organizații conține declarații despre corectitudinea anumitor angajamente sociale și ce acțiuni trebuie să desfășoare membrii săi. Ea mobilizează conștiința și acțiunea prin conectarea elementelor sociale cu principiile etice.

O ideologie puternică servește pentru a defini relațiile cu cei din afară și a relațiilor între membrii grupului. Ea unifică, motivează și călăuzește activitățile salariaților.

Normele și valorile în organizații implică o percepere colectivă asupra a ceea ce este pozitiv, important și de dorit în organizație. Ele încearcă să prefigureze ce idealuri și ce comportamente ar trebui să manifeste componentii acesteia. Noțiunea de valoare este una crucială pentru cultura organizațională a unei firme și ea poate fi definită astfel: „*O valoare este o convingere ce consideră că un mod specific de a conduce sau de a ajunge la un rezultat este de preferat la nivel personal sau social, unui alt mod, opus, de a conduce sau de a exista*”¹².

Joseph Quigley¹³ definește valorile ca „*reguli sau linii de ghidare prin care o firmă determină membrii săi să se manifeste conform cu ordinea, siguranța și creșterea sa*”.

Credințele și valorile sunt considerate constituenți ai viziunii unui lider, cât și a viziunii organizaționale. Fondatorii unei firme posedă încă de la început un set de valori proprii, care, ulterior, se vor regăsi și în definirea formală a misiunii cât și formularea obiectivelor acesteia.

Interesantă este și percepția diferitelor persoane asupra acestor elemente, uneori formulate de o manieră ce poate părea abstractă. Unora din afara organizației, ce nu sunt familiari ce acestea, le pot părea obișnuite, normale, sau din contra, exagerate. În schimb, pentru cei din interior, pentru membrii organizației, ele au o semnificație aparte, cu o *puternică încărcătură emoțională*.

Într-una din lucrările de referință în care s-au făcut conexiuni între cultura managerială și cultura organizațională și performențele firmei

¹² Cushner, K., Cherrie, C., Yong, M., Richard, W.: *Intercultural Interactions: A Practical Guide*, Beverly Hills, Sage Publication, 1986, p. 36

¹³ Quigley, J.: *Vision, How Leaders develop it, Share it and Sustain it*, Washington, Mc. Graw-Hill, 1993, p. 24

(In Search of Excellence), Thomas Peters și Robert Waterman au relevat un set de **credințe și valori dominante**, ce au permis obținerea unor rezultate remarcabile de către acestea. Ei le-au rezumat astfel:

- Credința în a fi „cel mai bun”;
- Credința în importanța detaliilor pentru execuție, pentru a face treaba bine;
- Credința în importanța fiecărui individ;
- Credința în calitate și service superior;
- Credința că majoritatea membrilor organizației trebuie să fie inovatori, întreprinzători;
- Credința în importanța abordării informale pentru a stimula comunicarea;
- Credința explicită în, și comunicarea importanței, profitului și a creșterii economice.

Pentru ca aceste valori să fie cunoscute, să fie respectate și însușite de către salariații unei firme, este necesar ca în anumite momente din viața organizației să aibă loc o prezentare, o explicare a valorilor majore ce sunt dorite a ghida deciziile și acțiunile personalului firmei, atât în interacțiunile de pe plan intern, cât și extern organizației.

Explicitarea valorilor reprezintă evenimente majore în viața unei firme. De obicei, ele sunt asociate cu anumite schimbări importante sau acțiuni de amploare din cadrul firmei.

Dar, comunicarea valorilor organizaționale nu trebuie să se rezume la aceste momente fragmentate, izolate, chiar dacă au un impact puternic asupra activităților firmei. Acesta trebuie să fie un **proces continuu**, manifestat atât sub forme formale, cât și informale, explicite și implicite.

Sigur că aceasta nu înseamnă că toți membrii organizației le vor accepta sau și le vor însuși ca parte a sistemului individual de valori. Dar, prin această definiție firma își exprimă clar principiile pe care intenționează să-și dezvolte activitatea și sprijinul său pentru aceia ce aderă la aceste valori.

În multe declarații ale elementelor importante pentru o firmă se fac referiri atât la valori morale, etice, cât și la aspecte materiale, în special profit. Este important să se accentueze că valorile și profitul nu sunt elemente antagoniste, nu se exclud reciproc, ci ele se sprijină una pe cealaltă.

Profitul este privit uneori cu dispreț de către aceia care nu au reușit să perceapă rolul economic al acestuia, atât în economie pe ansamblu, cât și ca o recompensă pentru cel care este capabil de o performanță superioară celorlalți (și o penalizare pentru cei care eșuează sau nu depun suficient efort).

Percepția, uneori negativă, asupra profitului provine dintr-o filosofie economică, dintr-o anumită gândire mai veche (depășită acum), conform căreia obținerea unui profit se poate realiza doar atunci când altcineva pierde.

În interiorul agenților economici, atât **valorile morale, cât și profitul au roluri bine stabilite** și care se intercondiționează. În organizațiile non-profit, rolul valorilor este primordial, el atingând noi nivele și forme de manifestare.

Liderii ce au bine definit un set de valori proprii vor putea să-i convingă și să-i atragă mai ușor și pe ceilalți. Fiecare dintre noi este condus de un sistem de valori de care suntem mai mult sau mai puțin conștienți și care ne influențează semnificativ comportamentul.

Fenomenul este evident, în special pentru cei care dețin poziții de putere și trebuie să facă față unor presiuni multiple, atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației.

Managerul unei organizații este slab, nefocalizat pe ținte bine stabilite și ușor influențabil fără un sistem de valori coerent, împărțit și de alți componenți din firmă.

Pentru a clarifica aceste valori trebuie să acționeze sistematic. O mare parte din informații derivă din credințele, cunoștințele, experiența și sentimentele pe care le are echipa managerială de vârf.

Un set de valori care este clar, este presupus a întruni următoarele condiții¹⁴:

- **Valorile sunt alese din mai multe alternative.** Managerii trebuie să discute, să aleagă și să se decidă asupra valorilor considerate fundamentale, ce vor rămâne neschimbate și cele care vor putea fi modificate sub efectul unor forțe externe sau interne organizației. Este recomandabil să se aibă în vedere o abordare comparativă a firmei cu cea a concurenților, în special cu cei de succes, pentru a vedea cum pot să se diferențieze de aceștia.

- **Valorile trebuie să fie armonizate unele cu celelalte.** Ele trebuie să se sprijine reciproc pentru că, altfel, efectul lor va fi foarte mic sau chiar distructiv pentru firmă.

- **Valorile să fie clar definite.** O contradicție majoră a valorilor managerilor de nivel superior, fără a reuși să articuleze o viziune unitară se va reflecta negativ în activitatea firmei, va conduce la

¹⁴ Francis, D., Woodcock, M.: *Unblocking Organizational Values*, University Associates, Inc., 1990

crearea de coaliții, „tabere” și chiar conflicte.

- **Valorile trebuie să fie limitate ca număr.** Încercarea de a adopta un număr exagerat de valori va dilua eforturile și va crea confuzie. Acestea trebuie să fie cuprinzătoare, profunde și generale.

- **Valorile trebuie să fie realiste.** O valoare ce nu poate fi „operaționalizată”, realizată, devine o slăbiciune; managerii sunt percepuți a fi într-un „turn de fildeș”, ruși de realitatea economică și socială a afacerii.

- **Valorile trebuie să stimuleze performanța.** Valorile au un puternic conținut motivațional; ele pot ajuta într-o mare măsură realizarea obiectivelor organizației. Clarificarea valorilor, asigurarea că acestea sunt cunoscute, înțelese și asumate de o mare parte dintre salariați, trebuie să fie un proces continuu, o parte a strategiei de dezvoltare a firmei. Prin acestea se precizează în mod evident ce anume se cere de la salariați și ce li se oferă în schimb. Aceasta înseamnă că trebuie să existe o relație logică între factorii cheie de succes ai unei firme/industrii și valorile adoptate de către manageri.

- **Valorile trebuie să fie atractive și să genereze un sentiment de mândrie** pentru că sunt componenți ai acelei colectivități. Aceasta se întâmplă în special în cazul în care oamenii simt că sunt o parte importantă în mecanismul respectiv, că eforturile lor pentru realizarea obiectivelor și obținerea de performanțe sunt cunsocute și apreciate.

- **Valorile trebuie să poată fi comunicate.** Când ne referim la comunicare, înțelegem atât limbajul utilizat (verbal și non-verbal), cât și acțiunile pe care managerii le desfășoară. Ei sunt primii, cei care au rolul de simboluri și care trebuie să demonstreze, prin acțiunile lor, că sunt ghidați de valorile pe care le declară în mod oficial.

- **Valorile trebuie să poată fi scrise.** Aceasta înseamnă că ele sunt suficient de clare și înțelese, că există un consens asupra lor, în primul rând din partea managerilor de nivel superior. Formularea scrisă a valorilor ajută la clarificarea și sinteza acestora, stimulează dezbaterile asupra lor și asigură obținerea unui mesaj care să poată fi comunicat la toate nivelele ierarhice, în mod coerent.

O modalitate de a detecta ce valori predomină într-o firmă este și aceea de a privi la modul în care se distribuie resursele în cadrul acesteia. Un director care cheltuie bani numai să-și amenajeze parcare și să-și schimbe mașinile, dar nu face nimic pentru a repara dușurile sau chiuvetele din spălătorie sau pentru a îmbunătăți igiena în firmă, spune multe lucruri, în ciuda unor declarații pioase și atractive.

Valorile provin în cea mai mare parte de la persoane din vârful piramidei, dar nu numai. Credințele, valorile doctorilor formează împreună caracterul, personalitatea unui spital. Un manager de nivel superior, nou venit într-o firmă, poate dori să introducă anumite schimbări, fără însă a cunoaște adecvat istoria și competențele cheie ale organizației. El poate întâmpina o rezistență foarte mare deoarece cei din liniile inferioare au adânc întipăriți factorii, valorile ce au condus la succesul firmei în trecut și ca urmare, au puțină înclinare către modificarea acestora.

În continuare, prezentăm o serie de **valori organizaționale**¹⁵, așa cum au fost ele declarate și promovate în cadrul firmelor de către managerii de nivel superior din cadrul acestora:

* **Phillips Petroleum**

- Tratarea cu respect a fiecărui individ;
- Oferirea de oportunități egale pentru toți angajații;
- Menținerea unui mediu de muncă sigur;
- Conducerea și autoconducerea cu etică și responsabilitate;
- Comunicarea deschisă și sinceră;
- Sprijinirea creativității individuale și a inovării;
- Furnizarea clienților de produse/servicii și servicii de cea mai bună calitate;
- Protejarea mediului înconjurător;
- Contribuirea la calitatea vieții oriunde ei își desfășoară activitatea.

* **Bruswick**

- **Calitate:** Fie vom fi producători cu cea mai înaltă calitate în fiecare piață pe care o servim, fie nu vom mai fi în domeniul respectiv;

¹⁵ Davidson, H.: *The Committed Enterprise: How to Make Vision and Values to Work*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2001

- *Clienți*: Suntem în afacere pentru a ne servi clienții în beneficiul lor și al nostru. În mod special, satisfacerea clienților este responsabilitatea cea mai mare pe care o avem pentru a asigura succesul pe termen lung al firmei;

- *Oameni*: Lucrul cel mai important în firmă sunt oamenii – demnitatea personală, mândria în ceea ce fac și încrederea pe care o au în managementul firmei.

• **Herman Miller, Inc.**

- *Inovare*: Căutăm și încurajăm soluții inovatoare și de rezolvare a problemelor ce asigură rezultate remarcabile pentru clienți și satisface provocările firmei noastre;

- *Exelență*: Noi creăm valoare pentru clienți prin asigurarea de calitate și excelență în tot ceea ce facem și în modul în care o realizăm;

- *Participare*: Lucrăm împreună în echipe, cu fiecare persoană contribuind în funcție de capacitățile proprii;

- *Proprietate*: Fiecare avem o miză, un interes, o parte din organizație, în care ne investim viețile și împărtășim riscurile și recompensele dreptului de proprietate;

- *Leadership*: Putem conduce cel mai bine prin stimularea și sprijinirea celorlalți și prin angajamentul nostru în realizarea viziunii firmei;

- *Logosul firmei*: Inovare și Excelență prin Leadership și

Participare comună.

* **Cooper Tires**

- Produse/servicii bune, onestitate și o afacere bună.

* **IBM – Tom Watson Sr – la înființarea IBM**

- Respect pentru indivizi (persoane): respect pentru demnitatea și drepturile fiecărei persoane din organizație;

- Service pentru clienți: Asigurăm cel mai bun service pentru clienți dintre toate firmele din lume;

- Excelență: Convingerea că o organizație trebuie să-și realizeze toate sarcinile cu gândul de a le realiza la un nivel superior.

Talbot¹⁶ abordează și el valorile organizaționale ca un determinant al atitudinilor și comportamentelor membrilor unei organizații, influențând major coordonatele pe care se înscrie evoluția firmei.

Autorul consideră că setul de valori fundamentale trebuie să fie reflectat în misiunea firmei și să fie un reper la care managerii să se raporteze permanent în deciziile și acțiunile întreprinse. Se prezintă în continuare o serie de valori din cadrul unor firme de prestigiu care au obținut o recunoaștere importantă din partea stakeholderilor și prin manifestarea unui **sistem puternic de valori** care le-a marcat evoluția:

* **Declararea valorilor la Body Shop**

Noi ne **respectăm** clienții oferindu-le o gamă diversă de produse de diferite dimensiuni. Asta înseamnă că plătești doar atât cât vrei – mult sau puțin. Și în loc de campanii promoționale scumpe, am optat pentru o abordare echilibrată care accentuează sănătatea și bunăstarea.

Noi **respectăm** mediul înconjurător, realizând tot ce putem, la fiecare etapă a operațiunilor noastre, pentru a evita deteriorarea mediului. Încorporăm ingrediente în cea mai mare parte naturale în produsele noastre, cât mai mult posibil. Reciclăm deșeurile ori de câte ori este posibil și, în cele mai multe țări, oferim un serviciu de reumplere pentru clienții noștri la anumite produse; aceasta este și o conștientizare a impactului deșeurilor și o eficiență sub aspectul costurilor.

Noi **respectăm** comunitatea atât la nivel local, cât și internațional; unde funcționăm, Body Shop consideră că principiile trebuie să meargă umăr la umăr cu profiturile pentru a îmbunătăți condițiile de viață și de muncă ale oamenilor din toată lumea.

Cel mai important, noi **respectăm** viața. Body Shop este împotriva testelor pe animale pentru scopuri comerciale; credem că este atât crud, cât și inutil. Noi alegem să utilizăm teste de siguranță non-animale și cercetări extinse cu oameni ce se oferă voluntari. În plus, multe dintre ingredientele noastre au fost folosite în siguranță de mii de ori.

Body Shop are un angajament continuu de a dezvolta produse eficiente, bazate pe politici de protecție. Dacă doriți să știți mai multe despre noi, întrebați filiala locală a Body Shop sau sunați-ne –

¹⁶ Talbot, M.: *Make Your Mission Statement Work: How to Identify and Promote the Values of Your Organization*, Oxford, How to Books, 2000

dorim să primim sugestiile dvs.

*** Declaraarea valorilor într-o organizație de dimensiuni medii**

- Împarte veștile bune cu toată lumea, dar transmite criticile în mod direct;
- Încetează să mai fii „perfect” – recunoaște că nimeni nu este perfect;
- Depersonalizează critica;
- Sprijină-mă; crede în mine;
- Tratează pe toți în mod corect;
- Începe și finalizează la timp întâlnirile;
- Fii tolerant;
- Acceptă și ideile altora;
- Accentuează dezvoltarea;
- Asumă-ți riscurile și recompensele alături-te echipei; când decidem să facem ceva, atunci îl facem;
- Păstrează-ți umorul;
- Valorifică oportunitățile pentru dezvoltarea profesională.

*** Declaraarea valorilor într-o organizație de dimensiuni mari**

- Concentrează-te asupra clienților;
- Respectă oamenii;
- Sprijină munca în echipă;
- Luptă-te pentru calitate;
- Comunică deschis și eficient;
- Apreciază diversitatea;
- Acționează cu integritate;
- Dezvoltă viziune și gândește strategic;
- Fii inovativ și flexibil;
- Dezvoltă-te pe tine însuși și pe cei din jur.

*** Declaraarea valorilor la firma Paladin**

- Firma Paladin este întotdeauna condusă cu un respect adânc pentru valoarea fiecărui individ cu care venim în contact, fie salariat, client sau asociat;
- Firma Paladin este condusă atât pe termen lung, cât și în activitatea zilnică într-o manieră ce demonstrează atât angajamentul firmei, cât și al salariaților pentru o abordare sinceră, etică în afacerile sale;
- Firma Paladin este condusă într-o manieră care să asigure satisfacerea completă a clienților noștri, curtoazia și profesionalismul serviciilor noastre, acuratețea și eficiența sistemului informațional și motivațional;
- Cele mai bune și productive climate de muncă sunt cele ce încurajează creativitatea, asumarea riscurilor și oferă noi provocări;
- Pentru a asigura succesul pe termen scurt și lung, salariații trebuie să construiască un mediu în care informațiile circulă liber, sfatul (consultanța) este oferit liber, ideile sunt schimbate în mod liber.

*** Declaraarea valorilor la Norcross Footwear Company**

- Recunoaștem că oamenii reprezintă cele mai valoroase active;
- Dorim să stabilim standarde de excelență pentru toate domeniile în care suntem;
- Recunoaștem că clienții sunt cei care ne păstrează în viață și satisfacerea lor 100% este rațiunea noastră de a fi;
- Împărțim responsabilitatea pentru profitabilitatea firmei și îi recunoaștem importanța pentru supraviețuire și creștere;
- Suntem profesioniști și ne vom manifesta mereu în consecință;
- Credem că ceea ce facem, merită;

• Credem că este esențial să facem din firma noastră un loc unde toți colaboratorii noștri să se simtă bine.

2.3 Normele de comportament

Pentru a menține un sistem de valori pe care un grup îl consideră acceptabil din punct de vedere social, se impune ca acesta să dezvolte un sistem de norme de conduită care să ghideze acțiunile membrilor săi.

Normele prefigurează atitudinile și comportamentele așteptate să fie afișate de către salariați în cadrul și în afara organizației, precum și recompensele/sanctiunile declanșate de respectarea/încălcarea lor.

Normele de conduită pot fi:

- **formale**, stabilite prin reglementări oficiale de către managementul firmei;
- **informale**, stabilite neoficial de membrii colectivității respective sau a subgrupurilor din organizație.

Obiceiurile – sunt elemente ce pot apărea asemenea unor convenții asupra cărora un număr suficient de membrii sunt de acord. Ele sunt mai degrabă rezultatul unor acceptări pasive decât impuse prin anumite formule. Obiceiurile sunt susținute și ele de valori explicite.

Limbajul și jargonul. Fiecare organizație are tendința de a-și crea un limbaj propriu, specific, ce reflectă atât caracteristicile membrilor săi, cât și natura activităților desfășurate și obiectivelor urmărite. Limbajul tinde să aloce anumite înțelesuri, conotații unor cuvinte ce sunt selectate de către membrii organizației.

Jargonul este o formă particularizată a acestui tip de transmitere a unor înțelesuri specifice membrilor unui grup. El folosește ca un fel de „scurtătură” pentru ca membrii unui grup să comunice mai ușor și mai clar, având un caracter specific. Eșecul de a identifica și utiliza jargonul este un semnal puternic că „nu ești unul dintre ai noștri”.

2.4 Ritualurile și ceremoniile

Ritualurile și ceremoniile reprezintă anumite modele colective de comportament, în special în situații cu un caracter predominant formal. Ele tind să fie relativ stabile de-a lungul timpului și au un bogat conținut simbolic. Practic, acestea sunt dintre formele cele mai vizibile ale manifestării comportamentului simbolic într-o organizație. Prin acest model colectiv de acțiune se exprimă și se consolidează credințele și valorile ce sunt considerate a fi decisive pentru supraviețuirea și dezvoltarea firmei.

Riturile sunt activități colective cu un anumit grad de formalism care marchează inițierea sau încheierea unei anumite etape sau a unui anumit proces organizațional. Un astfel de exemplu este ritul pentru dezvoltarea firmei, ce reflectă începutul unui proces prin care membrii acesteia sau o parte din ei încearcă să obțină noi realizări superioare, să stabilească un nou rol pentru ei și pentru organizație. Astfel de proces poate fi participarea unui grup de manageri la un seminar privind leadershipul, sau începerea elaborării/implementării unei strategii diferite pentru firmă.

Există o mare diversitate de rituri ce pot fi încadrate în următoarea

tipologie:

- de pasaj, de trecere;
- de degradare;
- de consolidare;
- de reînnoire;
- de reducere a conflictelor;
- de integrare.

Ritualurile reprezintă un set de acțiuni planificate, cu conținut emoțional, ce combină diferite modalități de expresie a culturii organizaționale. Acestea au adesea atât o finalitate practică, cât și simbolică.

Ritualurile confirmă și reproduc anumite **modele sociale**. Cel mai bun exemplu este cel al ședințelor cu un anumit președinte, o agendă și un program, în care obiectivele sunt clar stabilite de dinainte și comunicate participanților la ședință. O astfel de acțiune nu este utilizată doar ca un instrument pentru împărtășirea unor informații și luarea unor decizii, ci ea contribuie totodată la menținerea unei structuri de putere și a unui cadru de exprimare a ideilor participanților.

Aceste ritualuri pot fi împărțite în mai multe **categorii**:

- personale, ce sunt desfășurate de către un individ și sunt conectate la rolul acestuia în cadrul organizației;
- focalizate pe sarcini/obiective, se referă la activitatea desfășurată de către una sau mai multe persoane;
- sociale, ce sunt inițiate de către grupuri informale;
- organizaționale, ce beneficiază de o formalizare mai mare a acestor manifestări.

Ritualurile sunt obiceiuri sau acțiuni repetate, ce au înțeles specific, cu un puternic mesaj simbolic pentru organizație. Ele sunt standardizate, apelează la o serie de tehnici bine detaliate ce ajută la stabilirea granițelor și a relațiilor între oameni – de exemplu, șefi și subordonați, salariați – clienți etc.

Ritualurile pot include servirea unei mese festive, desfășurarea procesului de evaluare și motivare, desfășurarea ședințelor etc. Ritualurile comunică valorile împărtășite de organizație și revitalizează sentimentele ce leagă oamenii împreună. Riturile și ritualurile au multe în comun. Unii dintre autori le definesc pe amândouă pur și simplu ca o serie de secvențe repetitive ce transmit un mesaj simbolic prin actorii și acțiunile desfășurate.

Prin intermediul ritualurilor, relațiile organizatorice devin stilizate, îmbracă anumite forme. Ele generează ordine, claritate și predictibilitate în soluționarea unor probleme complexe sau ambigue pe care liderii nu le pot controla în alte moduri.

Rolurile ritualurilor include socializarea, consolidarea culturii organizaționale, diminuarea neliniștii, a ambiguității și stresului, transmiterea de mesaje simbolice către exterior.

Exemple de ritualuri organizatorice:

- evaluarea performanței;
- ședințe obișnuite;
- programe de perfecționare profesională;
- teste și interviuri;
- mese festive cu diferite ocazii;
- întâmpinarea noilor angajați.

Ceea ce contează este nu modul în care ele se desfășoară, ci **mesajul** care este transmis în interiorul și exteriorul organizației. Ritualurile sunt specifice fiecărei culturi. Ele sunt ancorate în valorile pe care oamenii le-au acceptat ca fiind cele dominante, cu care vor să trăiască și să muncească.

Ritualurile sunt adesea percepute ca reguli nescrise ale comunicării. Ele ajută la consolidarea identității individuale și de grup și a relațiilor ce se stabilesc în cadrul acesteia, arătând totodată cât de puternică este cultura organizațională a acestuia.

Ceremonia reprezintă o manifestare colectivă, de o manieră formală și solemnă, ce exprimă adesea o conștientizare a tradiției și istoriei firmei. Ceremoniile sunt celebrări ale valorilor culturale și prezumțiilor de bază ale organizației; sunt evenimente ce reflectă și onorează cultura organizațională și sunt momente pe care oamenii și le amintesc de-a lungul timpului.

Jubileele, aniversările, lansarea unei noi nave sau deschiderea unei fabrici noi, darea în exploatare a unui nou utilaj sau linii tehnologice, sunt câteva dintre exemplele de ceremonii conturate de-a lungul timpului.

Acestea reprezintă și o oportunitate pentru membrii organizației de a participa la anumite evenimente „istorice” și de a se cunoaște mai bine între ei.

Ceremoniile ajută la atingerea unor numeroase scopuri, din care amintim:

- menține unitatea;
- contribuie la socializare;
- inițiază noii membri;
- furnizează un sentiment de implicare socială;
- transmit mesaje simbolice;
- asigură dezvoltarea de relații;
- furnizează speranță;
- transmite mesaje atât formale, cât și informale.

Ceremoniile pot avea loc în mod aleatoriu sau unele dintre ele au fixate anumite perioade.

Ele transmit anumite semnificații atât propriilor indivizi, cât și stakeholderilor externi și pot implica o serie de comportamente stilizate, cu anumite ritualuri.

Cultul este o entitate socială, ermetică, închisă către cei de din afară și care solicită acordul, implicarea și supunerea totală a membrilor săi. Cultele solicită membrilor săi să-și afirme afinitatea față de credințele, valorile acestora în moduri, uneori radicale, prin renunțarea la alte valori și reguli, chiar dacă sunt predominante într-un anumit sistem.

Aspectele de cult ale unei culturi organizaționale o fac pe aceasta să intre foarte puțin în contact cu alte culturi. Ea tinde să-și izoleze membrii pentru a putea exercita un control cât mai mare asupra acestora. Această situație determină o legătură puternică între componenții cultului, chiar dacă adesea într-un sens distructiv.

Aspectele de cult ale unor subculturi organizaționale pot reprezenta disfuncționalități majore în funcționarea culturii organizaționale și a performanțelor pe care ea le poate asigura. Subculturile de tip cult pot provoca în timp probleme majore pentru conducătorii organizației; ele pot provoca statutul liderilor, creând serioase perturbații. Uneori, ele pot îmbrăca și forme pozitive, ce reprezintă „centre” de creativitate și inovare.

Este important ca liderii să perceapă din timp aceste tendințe și să acționeze în consecință.

2.5 Istorioarele și miturile

Una dintre funcțiile importante ale culturii organizaționale este aceea de a modela comportamentul salariaților și astfel să păstreze o anumită ordine socială în cadrul organizației, prin asigurarea unui model mental colectiv care să permită conștientizarea rolului și poziției fiecărui salariat. Se poate aprecia că această ordonare are loc în două dimensiuni:

- printr-o instituționalizare a credințelor, valorilor de bază ale firmei în istorioare și mituri;
- prin transmiterea și îmbogățirea acestora generațiilor următoare din organizație.

Istorioarele organizaționale reprezintă o modalitate importantă de înțelegere a culturii organizaționale, de a percepe și descifra înțelesurile pe care oamenii din firmă le atribuie diferitelor evenimente organizaționale.

Istorioarele ajută pe un nou venit să înțeleagă semnificația anumitor evenimente din firmă. Poveștile organizaționale sunt relatări bazate pe fapte adevărate, dar în care se inserează și elemente de ficțiune. Istorioarele amplifică dimensiunea culturală, umană a organizației. Cele mai multe dintre ele conțin **teme majore** precum:

- valoarea egalității în firmă;
- cum ajută organizația angajații și le oferă siguranță;
- cum depășesc salariații obstacolele interne sau externe;
- care sunt așteptările pe care le pot avea salariații din partea organizației;
- relațiile șefi-subordonați.

Istorioarele transmit în fapt informații, morală, valori și sunt prezentate în forme ce pot fi ușor reținute. Ele însumează ideile principale și transmit mesaje simple, dar semnificative, atât pentru salariați, cât și pentru diferiți stakeholderi. Ele se concentrează pe probleme de morală, socializare și legitimitate, reflectă și consolidează credințe în forța organizației.

Există diferite tipuri de povești: legende, scenarii etc.

Legende sunt un tip de istorioară ce descriu unicitatea unui grup sau lider. Legende sunt povestiri simple despre istoria organizației ce furnizează informații utile despre cultura organizațională a firmei.

Scenariile sunt un fel de povești despre viitorul posibil al organizației așa cum și-l imaginează naratorii, încercând să-și imagineze care va fi rolul lor în evenimentele viitoare.

O poveste bună trebuie să întrunească câteva **calități**:

- să fie cunoscută de un număr ridicat de salariați;
- să fie atractivă, să aibă un limbaj viu;
- să transmită un mesaj clar;
- să fie “vie”, să descrie o anumită acțiune într-un anumit timp și spațiu, dar să poată fi ușor reținută și îmbogățită;
- să fie adecvată perioadei de timp pe care o traversează organizația;
- să fie unică;

- să fie valoroasă pentru colectivitatea respectivă.

Istoriile sunt utilizate pentru a prezenta „istoria” organizației pe măsură ce aceasta a evoluat în timp. O cultură bogată în istorii și mituri este apreciată ca fiind o cultură puternică, cu o tradiție evidentă în contextul de afaceri respectiv. Ele, uneori, se aseamănă cu legendele, deoarece tratează evenimente speciale dintr-o perioadă dată, ce evidențiază acțiunile unor „eroi” ai organizației. Acești eroi simbolizează normele și valorile care sunt, sau nu, dorite în firmă.

Istoriile, ce conțin povești de succes sau de eșec ale unor membri ai firmei, prin reluarea și îmbogățirea lor de-a lungul timpului cu diverse glume sau expresii de jargon, contribuie la stabilirea și consolidarea ideilor și principiilor fundamentale ce furnizează baza pentru activitățile organizației.

Mitul este unul dintre conceptele mai sensibile și greu de corelat cu faptele reale din organizație. Este posibil ca de multe ori, la originea mitului să existe doar un „sâmbure de adevăr”, care apoi este prelucrat și transmis în organizație, un complex ce încearcă să reflecte un sistem de credințe colectiv cu privire la mecanismele de funcționare a lumii înconjurătoare și elementele necesare pentru a te bucura de succes.

Miturile pot fi percepute asemenea unor „**metafore**” **organizaționale**, ca o formă de exprimare ce transmite mesaje simbolice dincolo de conținutul concret al cuvintelor, expresiilor. Un mit este în esență asemănător unei povești sau legende, atât ca scop, cât și în conținut. Miturile comunică credințele de bază, valori ce nu pot fi susținute întotdeauna și cu fapte concrete.

Sub o formă sau alta există în toate organizațiile. Ele joacă un rol crucial în procesul de stabilire și menținere a ceea ce este legitim și acceptabil în organizație. Miturile oferă explicații, sprijină reconcilierea conflictelor și soluționează anumite dileme organizaționale. Se poate întâmpla însă ca percepția asupra lor să fie una negativă. Să pară elemente ce nu s-au întâmplat și care stabilesc norme ce nu pot fi atinse. „Este doar un mit!”.

Miturile pot fi rezistente la schimbare și să împiedice adaptarea organizației; totuși, ele pot transmite adevăruri semnificative. Miturile acceptate contribuie la dezvoltarea coeziunii interne și la direcționarea salariilor.

Miturile sunt unice pentru organizație. Ele se referă la evenimente trecute și la oameni considerați „istorici”.

Exemplu: Mitul infailibilității manageriale, Mitul schimbării planificate, Mitul soluției optime.

Miturile nu au nevoie de dovezi pentru a fi demonstrate. Ele apar pentru a proteja salariații de anumite incorectitudini și pentru a consolida anumite poziții de putere.

Oamenii utilizează miturile pentru a-și exprima și explica ideile și pentru a menține coeziunea grupului, pentru a-și legitima atitudinea și a comunica anumite dorințe, așteptări. Ele pot fi utilizate și pentru a diminua contradicțiile și pentru a construi o punte între trecutul și prezentul firmei.

Miturile pot servi la realizarea unor scopuri importante precum:

- să explice sursa unor valori, atitudini și comportamente;
- să genereze interes pentru noi idei, informații, oportunități;
- să înțelegem mai bine realitatea;
- să dezvoltăm mecanisme ce ne pot ajuta în construirea viitorului. Mulți oameni continuă să creadă în mituri chiar dacă au fapte concrete ce le dovedește altceva. Miturile soluționează aspecte ce sunt ambigue, confuze sau neacceptabile în firmă.

Eroii sunt personaje ce personifică valorile organizației și accentuează forța acestora. Liderii utilizează eroii, povestirile despre aceștia pentru a-și motiva susținătorii. Eroii pot fi fondatorii firmei, conducători de nivel superior sau salariați obișnuiți. Prin comportamentul lor, eroii reflectă o serie de valori de bază ale firmei.

Studiu de caz

O cultură europeană!

Firma Chemic SA

Mai erau câteva zile și se împlineau trei luni de când conducerea firmei anunțase pentru prima dată posibilitatea deschiderii unei fabrici noi, într-o altă zonă a Europei.

Firma Chemic SA este una dintre principalii producători de produse chimice din Norvegia. Este un exemplu de firmă dinamică ce a reușit ca timp de aproape 10 ani să crească substanțial din punct de vedere al cotei de piață și a profiturilor obținute.

Piața pe care firma s-a focalizat a fost piața internă. Pe măsură ce rezultatele obținute se

îmbunătățeau, firma a avut posibilitatea de a extinde investițiile, atât în modernizarea echipamentelor, cât și în creșterea capacității de producție.

Evoluția firmei s-a reflectat și în modul său de organizare. Inițial, ea era structurată pe funcțiuni, având departamente de producție, cercetare – dezvoltare, comercial, personal și financiar-contabil. De menționat că, de export se ocupa un singur birou, ce avea 3 salariați.

Evoluția constant bună, amplificarea portofoliului de clienți, creșterea preferințelor clienților față de produsele oferite, a determinat, în mod firesc, o diversificare considerabilă a gamei de produse oferite. O contribuție însemnată a avut-o și creșterea substanțială a exporturilor, în special în țările din Uniunea Europeană.

Pentru a răspunde mai bine noilor provocări, firma a trecut la un nou tip de structură, structura pe produs. Au fost stabilite principalele grupe de produse ce urmau să facă obiectul managementului pe produs și s-au creat și dimensionat corespunzător și compartimentele funcționale, astfel încât să fie satisfăcute cererea în creștere de informații și servicii specifice.

Relația performanță-motivare

Un lucru important realizat în cadrul firmei a fost de a promova responsabilitatea individuală pentru toți managerii, indiferent de nivelul ierarhic pe care se situau. S-a încercat în acest sens să se creeze un sistem de motivare stimulat, care să incite la performanță pe salariați.

Timp de mai mulți ani, salariații la Chemic SA au fost plătiți pe bază de salarii fixe, ei având doar posibilități limitate de a beneficia de anumite bonusuri. Situația era ceva mai bună la nivelul managerilor, în special a celor de nivel superior.

Sistemul a prezentat însă numeroase carențe, deoarece nu încuraja suficient salariații să aibă inițiative, să fie creativi și să-și asume riscuri, în timp ce erau percepute puține legături directe între performanțele obținute și nivelul bonusurilor.

Nivelul salariilor plătite de firmă era cu aproximativ 4% mai mare decât cel al mediei salariilor calculate pe un grup de 8 firme europene similare ca profil și dimensiuni.

Pentru a crește aceste salarii s-a dezvoltat un nou sistem de bonusuri ce era legat direct de nivelul obiectivelor individuale și de grup. Astfel, erau acordate bonusuri cu o valoare de 14% din nivelul salariilor, în funcție de gradul de realizare al obiectivelor la nivel de firmă, în ansamblu și la nivel de divizie de producție. Salariații plătiți în regie, beneficiau de bonusuri asemănătoare, în funcție de performanța obținută.

De exemplu, atingerea obiectivelor propuse la nivel global pentru firmă însemna un bonus de 6%, o creștere de 30 mil. \$ aducea un bonus de 5%, în timp ce realizarea obiectivelor la nivel de divizie și depășirea lor puteau să genereze bonusuri de 4-8%. În mod similar, se proceda și cu performanțele la nivel individual.

Pentru manageri situația remunerării era diferită, în sensul că bonusurile puteau frecvent să fie mai mari de 12%, iar cuantumul acestora creștea o dată cu nivelul ierarhic și responsabilitatea avută.

Bonusurile erau calculate după o formulă conform căreia 50% din valoare se datora realizării și depășirii obiectivelor individuale, 35% realizării și depășirii obiectivelor la nivel de divizie de producție, iar 15% depindeau de obiectivele de ansamblu ale firmei.

În paralel cu schimbarea sistemului de motivare material, managerii au început să acorde o atenție sporită și motivării de ordin material-spiritual. Una dintre inițiativele care au fost bine primite de către salariați a constituit-o realizarea panoului de onoare cu angajații care obțineau rezultate deosebite pe parcursul unui an. Acestora le era solicitată o fotografie și câteva rânduri care să prezinte imaginea lor și motivația ce a făcut posibilă obținerea performanțelor respective. Pe panoul afișat în holul mare de la sediul central apăreau astfel fotografiile celor merituoși, nivelul performanțelor obținute și gândurile lor vis-a-vis de cele realizate, dorindu-se a fi un ghid de comportament pentru ceilalți salariați.

De două ori pe an, salariații merituoși erau invitați în oraș, la unul dintre restaurantele de lux, unde ei aveau ocazia de a discuta de o manieră informală cu colegii lor din alte zone ale firmei sau de pe alte nivele ierarhice și care, ca și ei, obținuseră performanțe deosebite.

Se dorea, ca procedându-se de această manieră, problemele legate de formalismul unor întâlniri în cadrul organizației și a diferențelor de statut ierarhic să fie diminuate și chiar eliminate, pentru a da ocazia performerilor din firmă să poată să-și împărtășească din experiență, să abordeze problemele din unghiuri diferite, să învețe unii de la alții și să-și construiască o rețea informală, care să-i ajute în desfășurarea sarcinilor specifice din organizație.

Cultura organizațională

Creșterea operațiunilor firmei a fost posibilă și datorită managementului strategic practicat de

conducerea societății. Pentru managerii de nivel superior era evident faptul că în condițiile intensificării concurenței, a creșterii complexității mediului de afaceri în care evolua firma, a mișcării tot mai libere a resurselor la nivel european, dar și global, se impunea existența nu numai a unei viziuni pe termen scurt, dar, mai important, o viziune pe termen mediu și chiar lung, pe baza căreia să fie structurate activitățile firmei.

Dezvoltarea firmei a fost favorizată de cultura organizațională promovată de către managerii acesteia. S-au promovat simboluri și valori organizaționale care să stimuleze performanța, persoanele și echipele cu realizări deosebite au fost mediatizate intens în firmă și chiar în afara sa, s-au afișat noi comportamente de natură să reducă distanța ierarhică dintre salariați, dar care să-i focalizeze pe elaborarea și realizarea de obiective bine precizate.

S-a încurajat manifestarea spiritului întreprenorial, persoanele cu performanțe deosebite și capabile să dezvolte relații interumane armonioase au fost promovate rapid în ierarhia managerială.

Salariaților le-a fost prezentată viziunea managerială pe termen mediu, le-au fost descrise principalele obiective și modalități de acțiune ce se doresc a fi utilizate în perioada următoare și li s-a solicitat o implicare cât mai mare în atingerea Țintelor propuse.

Un element major l-a constituit și însuflarea unui sentiment de apartenență la o societate dinamică și a mândriei de a putea contribui la dezvoltarea acesteia. Au fost publicate numeroase povestiri de succes legate de activitatea unor performeri din cadrul firmei și soluțiile inovatoare găsite pentru diferitele probleme cu care s-au confruntat.

S-a accentuat dedicația salariaților pentru valorile declarate de către managerii firmei, valori ce își au rădăcinile în perioada de pionierat a firmei, dar a căror însușire și manifestare au determinat consolidarea și dezvoltarea unei organizații puternice, orientată către performanță și care este respectată de către partenerii săi și de către comunitatea locală.

Dezvoltarea internațională a afacerii

Ca urmare a dezvoltării afacerii, dar și a unui mediu de afaceri diferit de cel din urmă cu 2-3 ani, conducerea firmei s-a gândit să-și extindă aria de activitate prin crearea unei divizii de producție în Spania. Prin această mutare, firma se apropia considerabil de o parte dintre clienții săi și putea să înceapă să aibă în vedere chiar și țările africane, în următoarea etapă, în condițiile în care planurile de afaceri elaborate se dovedeau a fi realiste.

Analizele efectuate arătau că doar la nivelul Spaniei, potențialul de absorbție era de peste 4 mil. tone anual. De asemenea, un potențial remarcabil îl prezentau și țările din jur, care puteau utiliza produsele chimice furnizate de Chemic SA pentru un număr mare de aplicații, atât în agricultură, cât și în industrie.

În următoarele 4 luni, urma să se definitiveze studiul de fezabilitate cu privire la potențiala investiție și pe această bază să se adopte decizia de extindere a firmei cu o nouă divizie de producție, localizată în Spania.

Primele estimări arătau posibilitatea ca investiția să poată fi amortizată undeva între 7-8 ani, în funcție de evoluția pieței și a investițiilor colaterale ce urmau a fi realizate.

Un element atractiv îl constituia și regimul investițiilor, ce ofereau facilități însemnate pentru zona ce era avută în vedere să reprezinte noua locație.

Din punct de vedere comercial, se aprecia că produsele chimice vor putea fi vândute cu cel puțin 3200-3300 euro/tonă, dar se recomanda ca cel puțin pentru primul semestru, prețurile să nu depășească 3000 euro/tonă.

O parte însemnată a personalului era entuziasmată de evoluția societății în care lucrau, deoarece ea venea ca o confirmare a succesului avut și a contribuției pe care ei o aduceau în cadrul firmei. Mai mult, existau premise favorabile pentru obținerea unor venituri suplimentare, pentru promovare sau pentru atingerea unor alte așteptări personale. Se considera că firma intră într-o etapă nouă de dezvoltare, o etapă istorică ce poate însemna începutul transformării firmei Chemic SA, dintr-un producător național, într-un actor important de pe piața europeană și, într-o fază ulterioară, chiar de pe piața mondială.

În același timp, erau și voci care apreciau mișcarea ca fiind una cu un grad ridicat de risc, plecând de la ideea că economia Europei este una aflată în recesiune, că piața produselor chimice este una caracterizată de o concurență tot mai acerbă, iar extinderea activității în altă zonă a Europei ar putea însemna un efort financiar prea mare pentru o firmă ca Chemic SA.

Un motiv major de îngrijorare și care dăduse naștere deja la mai multe runde de discuții între patronat și sindicate îl constituia modul în care va fi afectată forța de muncă a societății.

Se cunoștea deja faptul că o divizie de producție va fi închisă, gama respectivă de produse

urmând a se fabrica exclusiv în noua filială din Spania. În aceste condiții, exista o anumită reticență din partea unor salariați și chiar manageri, cu privire la extinderea producției într-o altă zonă a Europei.

Decizia finală urma să fie adoptată peste câteva luni, iar până atunci existau o multitudine de aspecte ce trebuiau să fie rezolvate.

Subiecte pentru dezbateri

1. Identificați elementele specifice culturii organizaționale în cadrul firmei Chemic SA.
2. Evidențiați argumentele pro și contra extinderii activității de producție a firmei prin relocalizarea în Spania a uneia dintre diviziile de producție a firmei.
3. Care din elementele de management european prezentate în text considerați că s-ar putea utiliza în România?
4. Prezentați o metodologie pe baza căreia să transferați elemente de management european în firme românești.

CAPITOLUL 3

CULTURA MANAGERIALĂ

Moto: Viziunea este arta de a vedea lucruri invizibile
Jonathan Swift

3.1 Definirea și conținutul culturii manageriale

Cultura organizațională este considerată din ce în ce mai mult astăzi ca unul dintre factorii cu o influență determinantă asupra performanțelor unei firme. În majoritatea cazurilor, rezultatele bune și foarte bune sunt asociate cu capacitatea proprietarilor, managerilor, liderilor de a crea, menține și dezvolta o cultură organizațională „puternică”, care să energizeze componenții săi către realizarea obiectivelor propuse.

Într-o cultură organizațională puternică, **majoritatea managerilor împărtășesc un set comun de credințe, valori, comportamente** cu privire la modul în care trebuie direcționată afacerea respectivă. Noii angajați intră în contact cu acest set cultural și îl adoptă atât ca urmare a manifestării lor formale, cât și informale.

Prin poziția, statutul pe care îl au managerii în ierarhia organizației, modelează semnificativ atitudinile, deciziile și comportamentele subordonaților. Apare astfel o cultură managerială, ca parte integrantă a culturii organizaționale asupra căreia se poate exercita o influență pozitivă sau chiar negativă uneori.

Firmele ce beneficiază de o cultură managerială puternică, bine conturată, care îi individualizează acțiunile și evoluția în mediul de afaceri, sunt considerate a fi companii cu un anumit „stil” (exemplu: Coca Cola, Johnson & Johnson, Philips etc.).

Adesea, valorile manageriale, îndeosebi ale top-managerilor, cu un impact remarcabil asupra evoluției firmei, sunt favorizate, oficializate în misiunea firmei, în diferite **comandamente sau declarații** care sunt comunicate și afișate în întreaga organizație, pentru a se da un nou imbold, o nouă direcționare a eforturilor tuturor angajaților.

Maniera în care cultura managerială influențează performanțele unei firme poate fi explicată în mai multe moduri:

- asigură direcționarea eforturilor către un obiectiv sau set de obiective precizat(e);
- dezvoltă o motivație puternică pentru salariați în obținerea rezultatelor așteptate;
- furnizează o structură și un sistem de mecanisme care coordonează eforturile angajaților fără a fi nevoie de un set de proceduri sau sisteme formale.

Nicolescu și Verboncu¹⁷ definesc cultura managerială ca fiind

„sistemul de valori, credințe, aspirații, așteptări și comportamente ale managerilor dintr-o organizație care se reflectă în tipurile și stilurile de management practicate în cadrul organizației, marcând sensibil conținutul culturii organizaționale a fiecărei firme și performanțele sale”.

Prin **cultură managerială** înțelegem, în această lucrare, **totalitatea credințelor, valorilor, simbolurilor, atitudinilor și comportamentelor managerilor dintr-o organizație, care se reflectă în deciziile și acțiunile pe care aceștia le adoptă și aplică pentru asigurarea unei dezvoltări competitive a firmei**.

Cultura managerială este mai bine înțeleasă și exercită un rol major în cultura organizațională, în special atunci când managerii conștientizează rolul pe care ei îl au în firmă, nu numai la nivel formal, ci și informal și, în consecință, sunt dispuși să afecteze o parte apreciabilă din timpul lor pentru comunicarea și pregătirea salariaților în ceea ce privește filosofia managerială și setul de valori de bază al firmei.

O modalitate larg răspândită pentru a promova astfel de concepte este aceea ca, în diferitele situații informaționale (rapoarte, sinteze etc.) să fie publicate pe lângă misiunea firmei (recomandabil pe coperta interioară sau pe prima pagină din interior) și declarații precum că „realizările sunt datorate și valorilor, atitudinilor și comportamentelor salariaților în consonanță cu cultura organizațională a firmei”, „comunicarea deschisă și spiritul de echipă au făcut posibile rezultatele acestea” etc.

Strâns legată de această modalitate se mai poate apela și la o serie de ritualuri, de ceremonii (precum participarea la anumite excursii sau alte acțiuni de socializare) care să ofere sentimentul

¹⁷ Nicolescu, O., Verboncu, I.: *Fundamentele Managementului Organizației*, București, Editura Tribuna Economică, 2001, p. 290

apartenenței la un anumit grup.

Una dintre firmele cu o istorie și tradiție recunoscută pe plan internațional este IBM. Aceasta, încă din anii '30 avea reputația de a beneficia de angajați înalt motivați și loiali. Filosofia sa accentua câteva principii larg îmbrățișate în firmă:

- respect pentru demnitatea salariaților și drepturi egale în firmă a acestora;
- oferirea celor mai bune servicii clienților săi, la un nivel superior oricărei alte companii din lume;
- realizarea tuturor sarcinilor, cu obiectivul permanent în minte de a le realiza la un nivel superior celor precedente.

Filosofia pe care fondatorii și managerii IBM au construit-o a fost transmisă și acceptată de noile generații: astfel, în 1962, Tom Watson Jr. declara, într-un discurs la Columbia University:

„Filosofia, spiritul și sentimentele unei organizații au mult mai multă influență asupra realizărilor sale decât resursele economice sau tehnologice, structura organizațională, inovațiile sau sincronizarea lor. Toate acestea au un impact mare asupra succesului unei firme. Dar ele sunt depășite de gradul în care angajații cred în percepțiile, în valorile de bază și cât de sinceri și implicați sunt în aplicarea lor”.

3.2 Adaptarea culturii manageriale la cerințele interne/externe ale organizației

Între cultura managerială și rezultatele unei firme există o influență reciprocă. Există situații în care o cultură managerială puternică conduce la obținerea unor performanțe notabile, cât și reciprocă, în care obținerea unor rezultate economice bune consolidează credibilitatea managerilor și promovează adecvat valorile manifestate ale acestora.

Nu întotdeauna însă cultura organizațională joacă un rol pozitiv în evoluția unei companii. Există momente în care cultura organizațională exercită o presiune foarte mare și o rezistență remarcabilă la schimbare, chiar dacă condițiile externe și interne ale firmei solicită modificarea modului tradițional de desfășurare a activităților.

O cultură managerială și organizațională puternică, a cărei inerție și putere de influențare își pun amprenta negativ asupra unei orientări mai rapide și profunde către piață, cu focalizare pe climat, în contradicție cu cerințele mediului de afaceri în care evoluează, poate fi considerată una dintre problemele importante cu care se confruntă un număr mare de firme din România, foste de stat și care au fost privatizate.

Produsele/serviciile vis-à-vis de cerințele clienților, incapacitatea de a afla care sunt nevoile prezente și viitoare ale acestora, absența unei strategii și a unor politici economice, relațiile tradiționaliste management- sindicat au determinat o erodare continuă a performanțelor firmei, ceea ce necesită un efort deosebit de mare din partea noilor proprietari pentru a le readuce pe „linia de plutire” și de a introduce schimbări de esență în filosofia acestora.

În cele mai multe cazuri, atunci când în mediul de afaceri intervin schimbări semnificative la care firma trebuie să răspundă adecvat, dar cultura managerială nu le percepe sau nu le ia în considerare pentru a acționa în consecință; rezultatul este unul singur: declinul performanțelor obținute.

Culturile manageriale neadaptive sunt culturile ce sunt orientate cu predilecție către interiorul firmei, către stabilirea de proceduri și reguli foarte rigide, fără a acorda decât o mică atenție cerințelor pieței.

Culturile manageriale neadaptive sunt considerate a fi birocratice, cu manageri ce au în special o atitudine reactivă, manifestă aversiune față de risc și nu sunt foarte creativi. Informațiile circulă greoi prin organizație, se accentuează elementele formale, controlul este foarte strâns, ceea ce diminuează motivarea și implicarea salariaților.

În opoziție cu acestea, se manifestă **culturile adaptive**. Focalizarea în cadrul culturilor adaptive se realizează asupra situației prezente și viitoare a mediului de afaceri în care evoluează firma. Plecând de la aceste considerente, managerii structurează activitățile firmei, care sunt orientate spre realizarea unor obiective bine precizate în strategiile și politicile firmei.

Culturile adaptive sprijină **asumarea de riscuri** la diferite niveluri ierarhice, favorizează apariția unor relații de încredere între membrii organizației și îi stimulează să aibă o atitudine pro-activă. Managerii colaborează bine unii cu alții pentru identificarea problemelor și implementarea unor soluții viabile; ei consideră că împreună pot să depășească orice dificultate cu care se poate confrunta organizația. Există o deschidere mare către schimbare și inovare, este încurajată manifestarea inițiativei individuale și colective.

În multe cazuri, atunci când se încearcă să se descrie modul în care o cultură a influențat obținerea unor rezultate bune, se utilizează expresii precum: leadership, spirit de inițiativă, asumarea

riscurilor, discuții deschise, inovare și flexibilitate. Este o conectare a unor procese din firmă la o serie de valori promovate de manageri și lideri în organizație.

Când se prezintă o situație negativă, se utilizează expresii precum:

birocrăție, conservatorism, orientare pe termen scurt, egoism, rigiditate etc.

În firmele ce au culturi adaptive, managerii, prin diferite mecanisme, inițiază schimbări în strategii și politici, ori de câte ori este necesar, pentru a satisface interesul clienților, acționarilor, angajaților și altor stakeholderi reprezentativi.

În schimb, în culturile mai puțin adaptive, managerii se comportă foarte prudent, dezvoltă o serie de politici organizaționale de natură să-i promoveze, să le aducă lor avantaje personale sau unor persoane sau grupuri bine individualizate.

Diferențele între culturile de tip adaptiv și cele de tip neadaptiv sunt evidențiate și în tabelul următor¹⁸:

Cultura adaptivă vs cultura neadaptivă

Tabel 3.1

	Culturi adaptive	Culturi neadaptive
Valori de bază	Majoritatea managerilor sunt preocupați de clienți, acționari, salariați, cât și de alți stakeholderi. Ei apreciază, de asemenea, oamenii și procesele ce pot realiza schimbări necesare în organizație.	Majoritatea managerilor sunt preocupați doar de ei, de un grup restrâns de muncă din care ei fac parte, sau de un anumit produs (tehnologie) asociat cu grupul lor de muncă. Ei apreciază situațiile lipsite de risc în dauna inițiativei salariaților.
Comportament obișnuit	Managerii acordă mare atenție stakeholderilor, în special clienților și inițiază schimbări atunci când trebuie să le apere interesele, chiar dacă aceasta implică și anumite riscuri.	Managerii tind să aibă un comportament aproape izolat și birocratic. Drept urmare, ei nu-și schimbă strategiile repede pentru a se adapta sau a profita adecvat de schimbările din mediul de afaceri.

În figura 3.1 vom vedea cum managerii de vârf joacă un rol cheie în păstrarea și dezvoltarea culturii manageriale și a culturii organizaționale¹⁹.

Modelul prezentat pare al unei culturi manageriale care este întâlnită frecvent; elementele s-ar putea spune că țin de bunul simț al celor ce conduc destinele unei organizații.

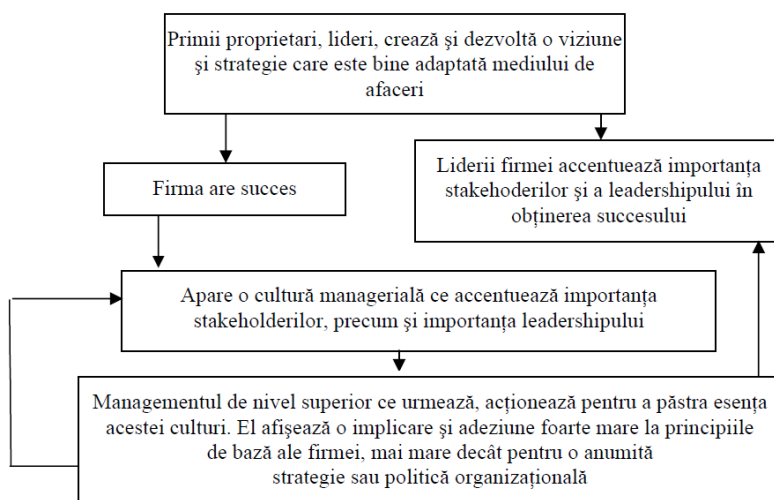


Figura 3.1 Cum sunt menținute și dezvoltate culturile adaptive

¹⁸ Schneider, B.: *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990

¹⁹ Op. cit

Practica demonstrează însă, că nu sunt foarte multe firme care reușesc să creeze această viziune și să o transmită salariaților conform căreia trebuie acordată o atenție specifică fiecărei categorii de stakeholderi și nu numai uneia anume.

O mare parte dintre manageri nu cred în importanța leadershipului la diferite nivele ierarhice, ei considerând că acesta este apanajul conducătorilor de nivel superior. Ca urmare, se crează o anumită relație de dependență, cu restricționarea inițiativei salariaților, ceea ce conduce la o determinare a performanțelor firmei.

3.3 Valorile manageriale

Interesul pentru valorile, atitudinile, comportamentele managerilor a fost dintotdeauna unul dintre punctele de interes major, atât pentru teoreticienii, cât și practicienii din domeniul managementului. Un fapt pe care îl putem considera normal, ținând cont de poziția și impactul pe care managerii (în special managerii de nivel superior) îl au asupra activităților unei firme.

Managerii de vârf sunt cei care reușesc să modeleze cultura managerială și cultura organizațională a unei firme pe baza unor **viziuni, a unor valori personale** ce sunt transmise, implementate ulterior în cadrul firmei.

Literatura de specialitate ce tratează aceste aspecte prezintă o mare diversitate de concluzii, unele chiar contradictorii, ce reflectă natura diferită a cercetărilor desfășurate, definirea neuniformă a unor termeni, cât și abordarea specifică a autorilor.

Valorile personale ale managerilor influențează percepția, deciziile și comportamentele acestora, determinând un impact major asupra activităților firmei. Procesele din cadrul firmei, de natură economică, managerială, tehnologică, sunt cele din urmă procese sociale ce determină interacțiunea mai multor persoane, grupuri și care, în final, generează efecte sociale și nu numai economice sau tehnologice.

Gradul de influență al valorilor personale ale managerilor este cu atât mai mare cu cât managerul ocupă o poziție superioară în ierarhia managementului, el își manifestă cu convingere aceste valori, reușește să le transmită, iar prin comportamentele adoptate în consecință cu aceste valori, el obține performanțe apreciabile.

Aceste valori sunt astfel regăsite în percepțiile, atitudinile și comportamentele managerilor respectivi.

„Judecăți de valoare”, „standarde valoroase”, comportament „valoros”, sunt câteva din expresiile ce furnizează un înțeles în relațiile interumane dintre manager și cei din jurul său.

Fără îndoială că toate acestea nu se manifestă într-o formă pură, ci ele sunt influențate de sistemul de credințe, valori și comportamente în care managementul își desfășoară activitate și între care pot exista concordanțe mai mari sau mai mici, cu efect asupra modului de percepție și acțiune a celor două sisteme.

Unele dintre valorile importante ale top-managerilor privind organizația vizează elemente ca: eficacitate și eficiență organizațională, productivitatea muncii, climat destins și stimulat, imagine organizațională atractivă etc. Alte valori ce nu cu mult timp în urmă erau considerate și se regăseau pe locurile ultime în ierarhia managementului, precum rolul firmei în comunitate, gradul său de implicare în activitățile publice etc., au început să fie reevaluate și să se situeze pe poziții mai înalte.

Nu mai este neobișnuit să vezi săli de muzee amenajate cu sprijinul diferitelor companii cunoscute, spectacole sponsorizate de diferite întreprinderi sau diferite forme de sprijin pentru procesul educațional la toate nivelele de învățământ.

Asistăm, practic, la o amplificare a responsabilității morale a agenților economici, care dincolo de obținerea profitului, devin din ce în ce mai mult niște „actori” sociali ai vieții publice.

Ierarhizarea valorilor manageriale este relevantă și de atitudinile și comportamentele acestora față de celelalte persoane din interiorul și exteriorul organizației. Are loc, practic, o ierarhizare a stakeholderilor, în care se reflectă importanța mare ce este acordată celor considerați a avea un rol determinant în desfășurarea activităților firmei precum „eu”, clienți, șefi, subordonați, furnizori, colegi etc. Alții, ce sunt percepuți a avea niște legături mai puțin directe și legate de activitatea zilnică, precum comunitatea locală, autorități etc., sunt tratați de o manieră mai simplistă, acordându-li-se mai puțină importanță.

Aceste percepții sunt ulterior transmise în cadrul firmei atât prin intermediul unor mesaje formale, cât și informale, determinând modificarea atitudinilor și comportamentului altor membri ai organizației.

O cercetare desfășurată de England George²⁰ a demonstrat că „valorile operaționale” care „ar trebui în principal să influențeze comportamentul managerilor” au în vedere următoarele: eficacitate și eficiență organizațională, maximizarea profitului, productivitate înaltă, poziție de lider pe piața/în industria respectivă, stabilitatea organizației. O mare parte dintre respondenți au relevat înclinația lor către un pragmatism activ, evaluând la cote înalte abilitățile, ambiția, calitățile personale și favorizând realizarea, succesul și creativitatea ca obiective personale.

Se evidențiază faptul că o orientare pragmatică este mai ușor de influențat și modificat, deoarece ea este direcționată către atingerea unor obiective clare, iar neatingerea acestora, furnizează o reorientare a procedurilor, a modalităților de atingere a acestor obiective.

Interesant este și faptul că o cercetare desfășurată în 1979 de către Clare și Sanford²¹ confirmă această abordare. De asemenea, într-un studiu desfășurat în 1990 de James Webber²², relevă faptul că **72% dintre respondenți accentuează predilecția lor pentru valori individuale**, centrate pe propria lor persoană, în dauna celor sociale.

Posner și Schimdt²³ au solicitat grupului țintă să menționeze care sunt

valorile (caracteristici și trăsături personale) pe care le apreciază și le caută la șefi, colegi și subordonați. Dintr-o listă finală de 15 categorii (atribute), ei au descoperit că „integritatea” (gradul de încredere, caracterul) a fost răspunsul cel mai des oferit, cu „competența” (capabil, productiv, eficient) situat pe locul 3 de către toți managerii.

În ceea ce privește subordonații, pe locul fruntaș s-a situat „determinarea” (implicarea, motivarea); de la superior s-a dorit „leadership” (viziune, hotărâre, direcționare), iar în ceea ce privește colegii, s-a accentuat ideea de „cooperare” (prietenie, membru de echipă, disponibil, atent).

Este astfel reliefat, conform autorilor, faptul că **cele mai apreciate două calități – integritate și competență** – sunt două dintre cele mai importante pentru a desfășura o activitate performantă. Altfel spus, managerii de pe toate nivelele ierarhice doresc să lucreze cu alții, ale căror trăsături personale pot promova și realiza obiectivele organizaționale comune.

Merită menționat și schimbările de esență cu privire la viziunea managerilor asupra a ceea ce devine important pentru organizație, ca și modificările de atitudine și comportament ale managerilor, în primul rând, dar și a executanților, modificări necesare pentru a face posibilă o valorificare a oportunităților oferite de mediu de afaceri și de minimizare a amenințărilor, venite din cadrul acestuia.

În tabelul²⁴ următor prezentăm diferențele majore între abordarea managerială clasică și cea modernă cu privire la elementele importante pentru o firmă:

Diferențe de abordare între viziunea managerială clasică și cea modernă

Tabel 3.2

Nr. crt.	Abordare managerială clasică	Abordare managerială modernă
0	1	2
1	Profitul este prima prioritate	Satisfacția clientului este prima prioritate
2	Activele sunt reprezentate de elementele fizice	Oamenii sunt activele
3	Tehnologia este importantă	Cultura organizațională este importantă
3	Persoanele de concepție, de gândire sunt diferite de executanți	Executanții și persoanele de concepție sunt aceleași
4	Producția de masă	Producția suplă

²⁰ G. England: *Managers and Their Value: A Fine Country Corporation Study*, Columbia Journal of World Business, Summer, 1978.

²¹ Clare, D.A., Sanford, D.: *Mapping Personel Value Space: Human Relations*, Oxford, Oxford University Press, 1979, p.74

²² Webber, J.: *Managerial Value Orientation*, International Journal of Values Based Management, 1990

²³ Posner, S., Schimdt, N.: *Values and the American Manager*, Beverly Hills, Sage Press, 1996

²⁴ Adaptare după Hall, R.: *The Soul of The Enterprise: Creating A Dynamic Vision for American Manufacturing*, New York, Harper Collins, 1993, p. 281

5	Marketing separat pentru clienți și furnizori	Marketing integrat, pe bază de parteneriat cu clienții și furnizorii
6	Organizațiile sunt controlate de ierarhii și compartimente funcționale separate	Organizațiile se bazează pe lucrul în echipă și pe echipe multidisciplinare
7	Măsurarea performanțelor se face predominant în viziunea controlului, cu dominația elementelor financiare	Măsurarea performanțelor se face în scopul perfecționării activității, se ape-lează la un evantai mai larg de indicatori
8	Economiile de scală sunt importante	Economiile de timp sunt importante

Valorile pot părea puțin abstracte în cadrul organizațiilor. Ele sunt ca niște „crezuri” ale unui individ sau grup de persoane cu privire la anumite legături sociale ce interconectează oamenii, ca standarde de evaluare, ca un mod de a gândi, de a simți, de a ne dori un anumit lucru. Valorile pot fi implicite sau explicite în cadrul unei organizații. Contextul în care managerii își desfășoară activitatea zilnică este presărat de valori și norme comportamentale dintre cele mai diverse.

Prezența permanentă, „selectarea” directorilor, arată că managerii nu sunt în fapt doar niște simpli anagjați ai proprietarilor. Dincolo de aceste ceremonii, se poate distinge puterea reală a managerilor. De multe ori, aceștia sunt și ei proprietari sau pot influența într-o mare măsură deciziile acționarilor.

O mare parte a proprietarilor (acționari) se comportă pasiv, incapabili sau nedorind să provoace în mod serios autoritatea managerilor și să-și asume responsabilitatea pentru rezultatele firmei.

Henry Mintzberg, în explicarea faptului „de ce organizațiile au nevoie de manageri” făcea următoarele referiri cu privire la valorile și activitatea managerilor:

- Principalul scop al unui manager este să se asigure că organizația sa servește interesul său de bază – producerea de bunuri și servicii specifice și obținerea de profit prin valorificarea acestora;
- Managerul trebuie să proiecteze și să mențină stabilitatea operațiilor organizației;
- Managerul trebuie să-și asume responsabilitatea pentru elaborarea strategiei și, prin aceasta, să permită adaptarea permanentă a firmei la mediul de afaceri, aflat în schimbare;
- Managerul trebuie să se asigure că organizația servește scopurile acelor persoane care o controlează. El trebuie să acționeze ca un focalizator pentru valorile organizației. Stakeholderii exercită presiuni asupra sa pentru ca organizația să le satisfacă interesele. Managerul trebuie să interpreteze valorile fiecărui stakeholder, să le combine, pentru a vedea care este sistemul de forțe, să-și informeze subordonații asupra priorităților organizației și să-i ghideze prin deciziile adoptate și aplicate;
- Managerul trebuie să acționeze ca o legătură informațională cheie între organizație și mediul său.

Un aspect important al activității managerului este și modul în care el reușește să comunice valorile și alte trăsături ale culturii manageriale celorlalți componenți ai firmei. Unul dintre specialiștii în management, Chester I. Barnard, afirma că „adevărul nu poate fi transmis de obicei doar prin prezentarea sa exactă. Nu numai că cuvintele au sensuri diferite pentru oameni diferiți, dar există și tendința neintenționată de a descoperi sau de a citi în declarații ceea ce nu se intenționează de fapt. De aceea este necesar uneori, să se prezinte lucrurile într-o formă ce nu este corectă din punct de vedere al prezentatorului, emițătorului, dar care să fie interpretată în sensul adevărului de către receptor”.

3.4 Impactul culturii „electronice” bazate pe utilizarea calculatorului asupra culturii manageriale

Calculatoarele au început să devină un factor important în viața unei firme începând cu anii '50. Primii ani, ce au fost marcați de existența unor mașinării uriașe, dar primitive, au adus puține (sau chiar deloc) influențe asupra firmei.

Începând cu anii '60, introducerea de către IBM a seriei de calculatoare 360 și în 1971, prima familie de microprocesoare de către Intel, industria calculatoarelor a cunoscut o dezvoltare explozivă.

În octombrie 1993, o cercetare realizată în SUA a evidențiat faptul că 45,8% din forța de muncă utiliza calculatorul. Cifra este și mai impresionantă dacă ținem seama de specificul unor activități în care utilizarea calculatorului este foarte foarte mică (exemplu, pregătirea mâncărilor, construcții, agricultură, minerit etc.).

Revoluția electronică a impus astfel un set de condiții: familiarizarea și crearea mediului necesar pentru lucrul cu calculatorul. Aceasta a creat și o piață nouă a forței de muncă, cea cu abilități în operarea pe calculator. Această piață a creat o anumită separație chiar între clasele sociale deoarece prețurile inițiale destul de înalte, au fost accesibile în special pentru persoanele cu venituri ridicate.

Introducerea calculatoarelor în toate domeniile de activitate ale firmei au marcat substanțial conținutul intrinsec al muncii cât și relațiile sociale ce se stabilesc în cadrul organizației.

Dezvoltarea unor linii tehnologice automatizate, în care muncitorii în cea mai mare parte doar supraveghează o serie de panouri de comandă, a determinat ca abilitățile, cunoștințele, experiența necesare pentru a realiza un anumit set de produse să fie înlocuită cu unele diferite, mai puține chiar la număr și mai puțin sofisticate. În numeroase firme, muncitorul a renunțat la salopetă și poartă halat, asemenea unui medic, urmărește monitoare, apasă pe câteva clape și produsul finit, care este responsabilitatea sa, este realizat.

Un lucru asemănător se întâmplă și la nivelul „gulerelor albe”, unde cunoștințele tradiționale, metodele și tehnicile ce trebuie cunoscute sunt înlocuite acum de cunoașterea câtorva procedee pe calculator. Modul de lucru al managerilor și specialiștilor s-a schimbat, în sensul că o serie de relații directe, de comunicări „face-to-face”, au fost înlocuite cu transmiterea unor mesaje prin Intra sau Internet. Până și simplul fapt de înmânare sau primire a unei situații informaționale de la un coleg, care este un prilej de interacțiune socială, a fost înlocuită cu același gen de contacte impersonale.

Prin modul în care sunt concepute și funcționează, sistemele electronice au tendința de a izola membrii unei colectivități, comunicarea orală, acțiunile comune sunt transformate în impulsuri electronice și afișate sub formă de desene sau text. Se rodează într-o mare măsură organizarea informală, activitatea salariaților se îmbogățește într-un fel, dar sărăcește mult în ceea ce privește dimensiunea sa umană și cunoștințele de bază privind natura acelei activități.

Există și o altă percepție, negativă, asupra extinderii utilizării calculatorului: capacitatea managementului de a monitoriza și evalua adecvat salariații. De multe ori, este dificil să te bazezi doar pe o serie de date reci, impersonale, pe care le primești de la un microprocesor, sau pe care ți le trimite cineva dintr-o bază de date. Se manifestă cu intensitate și teama salariaților de a se afla sub o supraveghere permanentă, ca urmare a dezvoltării tehnicilor video și audio și procesarea lor pe calculator.

Este evident că tot mai mult era informaticii și a tehnologiei informaționale determină **modificări radicale** în modurile de comportament și comunicare ale salariaților și implicit o parte importantă a culturii organizaționale.

Până acum câțiva ani, în firmele „tradiționale”, culturile erau niște creații ce ofereau o semnificație aparte, „umană”, timpului petrecut la firmă. Culturile conțineau numeroase ritualuri ale activității de zi cu zi, consolidate de o comunicare directă, cel mai adesea informală, între componenții săi. Activitățile de rutină erau presărate adesea cu întâlniri sociale, un mijloc de comunicare și consolidare a valorilor culturale.

Utilizarea pe scară extinsă a calculatorului a început să modifice aceste aspecte și să modeleze cultura organizațională pe alte noi direcții.

Prin **cultură „electronică” înțelegem cultura organizațională care se formează în cadrul unei comunități, care folosește pe scară largă calculatorul, ca un mijloc important în procesul de comunicare intra și extra organizațional cât și în fundamentarea deciziilor și acțiunilor componenților săi, influențând major atitudinile, comportamentul și performanțele membrilor săi.**

Una dintre transformările majore a ultimilor ani o reprezintă intelectualizarea muncii și creșterea numărului de specialiști. Aceste „guleri albi” depășesc acum 50% din forța de muncă activă.

Munca era în cea mai mare parte o experiență socială, cu conflictele ce apăreau între diferite părți fiind rezolvate pe cale directă de către o persoană considerată neutră, dar a cărei autoritate informală era recunoscută. Oamenii își spuneau glume sau își povesteau diverse în timpul pauzelor de cafea sau de prânz, care reprezentau oportunități pentru schimburile de idei.

Acum, activitatea este mai intensă, cerințele mai mari, timpul parcă trece mai repede. Lumea este mai grăbită și legată din ce în ce mai mult de calculator; chiar și cafeaua se servește la birou, în fața calculatorului, în timp ce se mai lucrează ceva. Pentru glume sunt rubrici speciale pe diferite site-uri. Practic, se pare că abilitățile și dorințele de comunicare directă a membrilor unei colectivități se atrofiază și predomină o comunicare rece, impersonală, de undeva de la adăpostul unui ecran.

Fără îndoială că introducerea calculatorului, dezvoltarea tehnologiei informaționale, aduce beneficii în multiple planuri pentru orice firmă. În același timp, însă, este necesar să luăm în considerare și efectele mai puțin plăcute pe care acestea le generează, astfel încât să poată fi conturate cu succes.

3.5 Funcțiile culturii manageriale

Din ceea ce s-a prezentat putem să reliefăm principalele funcții pe care le îndeplinește cultura managerială într-o firmă, funcții ce se regăsesc în figura 3.2.

3.5.1 Cultura managerială este un factor motivațional puternic pentru obținerea de performanțe

Culturile manageriale cuprind nevoile și aspirațiile personalului de conducere dintr-o firmă și reflectă personalitatea fondatorilor sau a liderilor puternici, influențând substanțial deciziile și acțiunile managerilor de pe diferitele nivele ierarhice. Ele determină ca, în procesul de formare, modelare a culturii organizaționale, managerii să descopere o sursă puternică de motivare ca „actori” ce contribuie la realizarea acesteia. Managerii pot contribui la stabilirea unor norme și standarde, în conformitate cu valorile lor față de care să fie evaluați și motivați, atât ei, cât și colegii lor.

Multe culturi reprezintă un mediu propice pentru stimularea managerilor și pentru recunoașterea performanțelor acestora. În firmele performante, a fi un manager, se reflectă evident în imaginea pe care acesta o proiectează asupra acelor cu care vine în contact, fie din interiorul sau exteriorul firmei.

Acolo unde mediul este stimulat, comunicarea cu ceilalți manageri este bună, există chiar și o anumită formă de concurență internă, iar managerii vor fi stimulați de a se implica cât mai mult în viața firmei, de a fi inovativi, întreprinzători, de a-și asuma riscuri care să le ofere satisfacții prin rezultatele obținute.

Rezultatele obținute de predecesori sau de colegii din echipa managerială, precum și standardele informale stabilite în firmă, impun o anumită prestație managerilor, o permanentă dovedire a statutului câștigat de a fi în echipa de manageri a firmei, lucru ce le marchează major abordările și comportamentul în relațiile cu ceilalți.

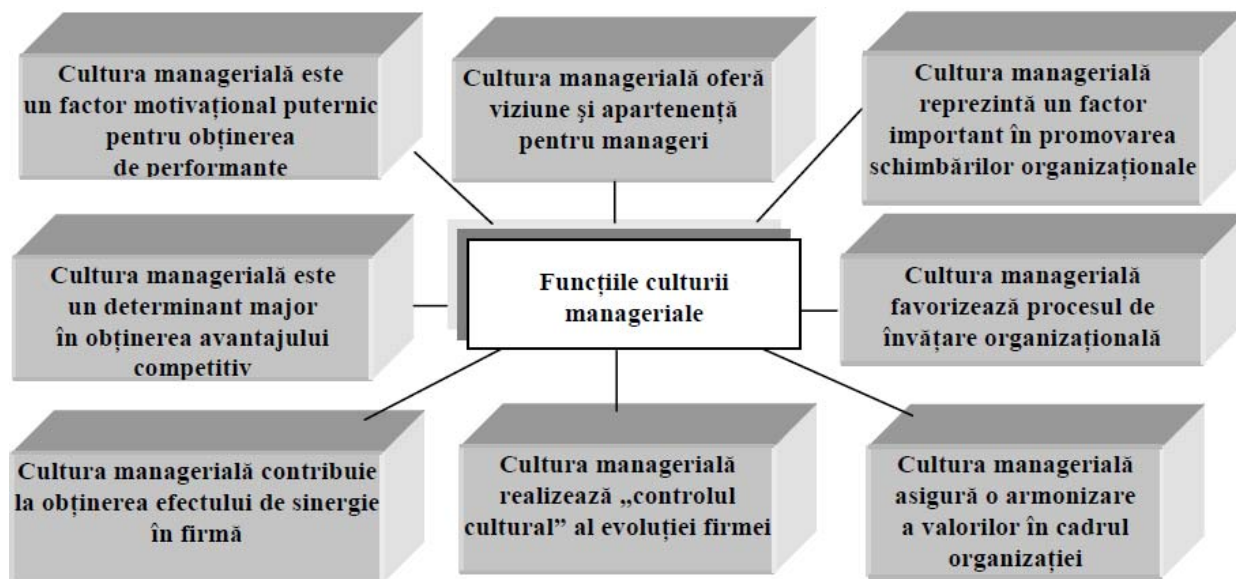


Fig. 3.2 Funcțiile culturii manageriale

3.5.2 Cultura managerială oferă viziune și apartenență la o categorie socială aparte pentru manageri

Fără o cultură a cărei elemente să fie împărtășite de către majoritatea managerilor, care să acționeze în spiritul acesteia pentru progresul firmei, ar fi dificil pentru o organizație să se bucure de succes.

O companie își poate menține identitatea și continuitatea atâta timp cât credințele, valorile sale fundamentale sunt împărtășite, declarate și transpuse în practică, atâta timp cât ele provin din

interiorul său, sunt distincte și persistente în ciuda unor presiuni externe sau interne acesteia.

În firmele competitive, managerii sunt conștienți că statutul lor are la bază performanțele obținute, și faptul că au fost promovați și acceptați în poziții de conducere este de natură să-i sporească prestigiul de care se bucură în organizație, dar în același timp să fie conștienți și de cerințele și responsabilitățile suplimentare ce le revin.

3.5.3 Cultura managerială reprezintă un factor important în promovarea schimbărilor organizaționale

Organizațiile se confruntă cu numeroase presiuni de ordin intern și extern ce determină la un moment dat apariția nevoii de schimbare pentru ca firma să supraviețuiască și să se dezvolte.

Istoria firmei, valorile manageriale, atitudinea față de procesele de schimbare conturate de-a lungul timpului, sunt câteva dintre elementele ce le condiționează deciziile și acțiunile managerilor.

Gradul de risc asumat, profunzimea schimbărilor introduse, depind în mare măsură de tradiția pe care firma o are în astfel de procese. Acolo unde aversiunea față de risc este mare, managerii vor fi obligați să adopte decizii care să nu pericliteze evoluția firmei, chiar dacă lucrul acesta presupune o stagnare sau un progres foarte lent.

În culturile manageriale unde este încurajat spiritul de inițiativă, iar eroi sunt managerii ce își asumă riscuri și obțin performanțe deosebite, acțiunile conducătorilor de vârf sunt mult mai puternice și îndrăznețe, statutul lor fiind proporțional cu performanțele realizate.

3.5.4 Cultura managerială favorizează procesul de învățare organizațională

În prezent organizațiile se bazează tot mai mult în evoluția lor pe cantitatea și calitatea informațiilor vehiculate pe plan intern și extern. Mai mult, se consideră că asistăm acum la o trecere de la societatea bazată pe informații la societatea bazată pe cunoștințe.

În aceste condiții, gradul de deschidere al managerilor este de natură să favorizeze obținerea și diseminarea de informații în mediul organizațional, cât și vehicularea informațiilor între organizație și mediul extern.

Prin rolurile îndeplinite de monitor și diseminator de informații, managerii pot asigura o circulație rapidă și de calitate a informațiilor la diferitele nivele ierarhice, oferind posibilitatea salariaților de a-și îmbunătăți cunoștințele, atât în mod formal, cât și informal.

Cultura managerială își pune amprenta și asupra atitudinii pe care managerii o au față de procesul de pregătire și perfecționare a angajaților. Aceștia au astfel posibilitatea să-și realizeze sarcinile la un nivel superior. Prin amplificarea accesului la informații a salariaților sunt favorizate procesele de învățare organizațională și inovare în toate domeniile de activitate.

3.5.5 Cultura managerială asigură o armonizare a valorilor în cadrul organizației

Cultura organizațională acționează în direcția asigurării unui echilibru dinamic între valorile organizației și valorile membrilor săi. Fluxurile de personal la toate nivelele organizației determină pătrunderea în cadrul acesteia atât a unor valori, norme, cu efect pozitiv, cât și negativ asupra activităților acesteia. De aceea, cultura managerială se comportă și ca un filtru ce încearcă să rețină doar elementele ce adaugă valoare organizației.

Mai mult, ea trebuie să găsească echilibrul între stabilitate și turbulență, între continuitate și schimbare, păstrând anumite elemente de esență și schimbând altele, ce nu mai corespund realităților organizației.

3.5.6 Cultura managerială realizează „controlul cultural” al evoluției firmei

Un aspect ce a determinat interesul și mai mare al cercetătorilor și practicienilor în domeniul managementului este acela al realizării funcției de control prin intermediul culturii organizaționale. Acesta este un control ce poate fi considerat de natură ideologică, îndreptată atât către mintea cât și emoțiile salariaților.

Controlul cultural operează la mai multe nivele, ce variază de cele cognitive, aspecte etice (norme, valori, ideologii) la cele estetice și emoționale (mândrie, loialitate, atașament).

Din această perspectivă, cultura organizațională este considerată a fi unul dintre principalele mijloace de creare a unei ordini sociale în organizație. Prin intermediul acesteia, se asigură nu numai un anumit comportament al membrilor colectivității, ci și un mod specific de gândire și chiar de manifestare a emoțiilor acestora în interiorul și exteriorul organizației.

Cultura descurajează, chiar reprimă acele manifestări ce nu sunt în consonanță cu crezurile pe care ea le promovează. Orice cultură include, acceptă ceva și exclude altceva. În modul acesta ea își definește și păstrează identitatea, raportat la cei din jurul său.

Controlul cultural este semnificativ și în situațiile în care un anumit context, anumite relații, procese sunt ambigui, credințele, valorile și atitudinile manifest ale culturii organizaționale având un rol de reglare a acestor mecanisme.

3.5.7 Cultura managerială contribuie la obținerea efectului de sinergie în firmă

Aceasta se referă la faptul că, cultura managerială înmănunchează un set de credințe, valori, atitudini, norme de comportamente etc. pe care le pune mai bine în valoare printr-un efect sinergetic. Prin modul în care ea armonizează o diversitate mare de valori, atitudini și comportamente ea reușește să le amplifice potențialul, care să fie direcționat către atingerea obiectivelor propuse în strategiile și politicile firmei. Ca urmare, gradul său de influențare este foarte mare și este nevoie de stimulenți foarte puternici pentru ca elementele sale de bază să poată fi modificate.

3.5.8 Cultura managerială este un determinant major în obținerea avantajului competitiv

Una dintre cele mai vehiculate idei cu privire la cultura organizațională este aceea că o cultură organizațională puternică poate reprezenta o sursă majoră pentru avantajul competitiv al acesteia.

O prezumție din ce în ce mai des întâlnită la managerii diferitelor firme este aceea că există o relație directă și pozitivă între o cultură organizațională puternică și performanțele firmei, văzute din punct de vedere al profitului, productivității și creativității. Acest fapt a determinat numeroase companii să inițieze programe de „remodelare a culturii organizaționale”, „dezvoltare a culturii organizaționale”, „revoluții culturale” etc.

Culturile organizaționale au nevoie de lideri care să le ajute să progreseze, să se dezvolte. Altfel, după o perioadă de timp ea se va afla în dezacord atât cu obiectivele organizației, cât și cu condițiile mediului extern. Stabilirea și introducerea unor valori noi nu este o sarcină ușoară pentru un lider. Dar ea trebuie să fie una dintre preocupările principale ale acestuia. De multe ori el apelează la diferite simboluri pentru a-și consolida mesajele către susținători.

Cultura organizațională acționează și ca un sistem de referință, ce stabilește cine este în interiorul său și cine în afară. Valorile, atitudinile, normele de conduită ne determină modalitățile în care tratăm pe ceilalți, în cine avem încredere, cine este sau nu de încredere, ce rezultate sunt apreciate și recompensate.

Caracteristicile culturii organizaționale sunt relevate de o multitudine de elemente organizaționale, de la strategia firmei la atributele individuale, ritualurile și ceremoniile din firmă.

Există o serie de factori ce își pun amprenta asupra evoluției culturii organizaționale, a leadershipului necesar pentru modelarea acesteia:

- schimbări în caracteristicile forței de muncă – aceasta devine mai în vârstă, mai educată, mai diversă, cu o implicare mai mare a femeilor etc.;
 - etica muncii – este o componentă tot mai dezbătută în cadrul firmelor, accentuându-se necesitatea existenței unui ghid de comportament etic la locul de muncă;
 - dezvoltarea tehnologiei informaționale, a comunicațiilor;
 - introducerea pe scară largă a calculatorului, ceea ce conduce la o anumită izolare a forței de muncă;
 - internaționalizarea activităților pentru o mare parte a firmelor;
- globalizarea piețelor.

Cultura organizațională îi ajută pe membrii săi să perceapă și să înțeleagă anumite evenimente, fenomene, situații organizaționale și să-i determine să acționeze în anumite modalități, ce sunt acceptate de către grup. Pentru a modela cultura organizațională, managerii utilizează o gamă diversă de mecanisme, intenționate să dezvolte un spirit de unitate și distinctivitate a grupului de ceilalți. Ei își comunică viziunea, valorile pe care doresc să le consolideze în firmă prin misiunea

firmei, obiectivele acesteia, diferite modalități de acțiune, modul de construire, sistemul motivațional, proceduri specifice de recrutare, selecție, angajare și integrare a persoanelor etc.

Se poate spune și că, cultura organizațională este punctul în care filosofia vine în contact cu organizația. De asemenea, cultura are în vedere etica, standardele și judecățile de valoare ce se manifestă în firmă.

Uneori, managerii eșuează în conducerea unei organizații pentru că atunci când realizează că au sprijinul unei mari părți a salariaților, ei presupun automat că aceștia știu și ce au de făcut. Lucru care se poate întâmpla să fie fals și să genereze numeroase confuzii și o stagnare a firmei. În acest proces, managerii nu trebuie să creeze doar un set de așteptări, ci și să prezinte și modalitățile prin care ele vor fi satisfăcute, astfel încât să-și motiveze corespunzător susținătorii și să-i dirijeze către realizarea obiectivelor stabilite.

3.6 Cultura managerială și performanța organizațională

Cultura organizațională și cultura managerială ne preocupă nu doar ca sistem de sine stătător ci, în special, prin prisma impactului pe care aceste construcții economice, manageriale, sociale, le au asupra modului de stabilire și realizare a obiectivelor firmei.

Pentru a defini performanțele firmei au fost utilizate o diversitate de termeni, concepte și definiții. La fel ca și cazul culturii, este dificil de găsit o definiție general acceptată cu privire la performanțele unei firme.

Tannenbaum și Schimdt²⁵ au fost printre primii care au studiat

eficacitatea organizațională utilizând măsurători specifice, cantitative. Ei au descris abordările comune cu referiri în general la atingerea obiectivelor, cu focalizare asupra „productivității muncii, profitului net, gradului în care organizația își îndeplinește misiunea și succesul ei în menținere sau creștere”. Autorii consideră că eficacitatea organizațională poate fi definită ca „gradul în care o organizație, ca un sistem social, cu anumite resurse și mijloace își realizează obiectivele”.

Seashore²⁶ argumentează că utilizarea unui singur criteriu pentru performanță este mai puțin viabilă decât utilizarea mai multor criterii ce pot caracteriza superior „performanța netă” sau de „ansamblu”.

De asemenea, el afirmă că „organizațiile au mai multe obiective, nu numai unul și că acestea sunt uneori incompatibile sau se realizează în perioade de timp diferite, ca urmare a unor ierarhizări ale acestora”.

Zammuto²⁷ argumentează că, deoarece organizațiile au obiective diverse, adesea divergente, nu poate fi utilizat un singur model pentru a măsura eficacitatea.

Denison²⁸ a încercat să explice unele dintre problemele cauzate de considerarea cu precădere a datelor financiare. El spune că „organizațiile au o diversitate de stakeholderi și că orice modalitate de măsurare a performanței poate să-i nemulțumească pe unii sau pe alții.

Acționarii preferă dividendele, dar managerii le privesc ca pe niște costuri și, în consecință, ei preferă profiturile, creșterea și potențialul. Preocupările pentru profiturile trimestriale vor afecta negativ investițiile pe termen mediu și lung”. De aceea, conchide el, întregul concept de eficacitate financiară este un paradox. Atunci când avem de a face cu mai mulți stakeholderi trebuie să fim atenți cum definim eficacitatea și pe cine privește ea în special.

În ciuda acestor diferențe, există totuși modele cu privire la elementele ce vizează eficacitatea organizațională. O trecere în revistă a literaturii de specialitate sugerează că există cel puțin patru modele sau abordări:

- **modelul privind “gradul de realizare al obiectivelor”** – se concentrează pe rezultatele finale și consideră eficacitatea ca fiind realizarea unui set specific de obiective organizaționale;

- **modelul „sisteme naturale” sau „deschise”** – se concentrează pe intrările de resurse sau mijloace și interacțiunile organizației cu mediul extern. Păstrarea unui echilibru organizațional este ceea ce se dorește, iar stabilitatea și creșterea sunt măsurile principale ale eficacității;

²⁵ Tannenbaum, R., Schimdt, H.: *How to Choose A Leadership Pattern*, Harvard Business Review, March/April, 1958

²⁶ Seashore, C., Weinberg, G.: *The Art of Giving and Receiving Feedback*, Columbia, Bingham House Books, 1997, p. 121

²⁷ Zammuto, R.: *Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaption and Strategy*, New York, New York Press, 1982, p. 143

²⁸ Denison, M.: *Performances and Management of Values*, New York, Macmillan College Publishing, 1984, p. 97

• **modelul „proces de decizie internă”** - se bazează pe sistemele informațional și decizional și eficacitatea este văzută în funcție de cât de bine sunt realizate aceste procese;

• **modelul „comportamentelor strategice”** – se bazează pe relațiile cu stakeholderii interni și externi și consideră eficacitatea ca fiind măsura în care nevoile și dorințele acestora sunt satisfăcute.

În 1983, Denison a desfășurat un studiu asupra culturii și performanței a 34 de firme, obținând o serie de rezultate ce au sprijinit afirmația lui Deal și Kennedy, potrivit căreia, „cultura organizațională are o legătură foarte strânsă cu performanța firmelor”. Deși în studiul său Denison a utilizat elemente financiare pentru măsurarea performanței care, după cum accepta și el, pot suferi diverse influențe depinzând de specificul industriei, ciclul economic și obiectivele financiare, totuși, el a relevat corelații semnificative între cultură și performanță.

Schein își construiește modelul pentru a lega eficacitatea de o serie de valori specifice. El se concentrează pe rolul culturii organizaționale ca un mecanism cheie ce permite organizației să se adapteze, să acționeze și să supraviețuiască. Schein consideră că problema supraviețuirii organizației este factorul principal ce modelează cultura grupului. Misiunea, sarcinile de bază și eforturile membrilor gravitează în jurul acestei probleme.

Prezumțiile de bază despre „ce” și „cum” sunt critice pentru modul în care o organizație acționează suficient de bine pentru a supraviețui pe termen lung și a se dezvolta.

Un al doilea rol important pentru cultura organizațională îl reprezintă modul în care dezvoltarea relațiilor pe plan intern între membrii grupului, rol ce este văzut ca fiind decisiv pentru performanța sa.

Coyler²⁹ a desfășurat un studiu privind relația dintre cultura organizațională și performanțele organizatorice, cu rezultate ce au sprijinit concluziile anterioare. Coyler a utilizat atât elementele financiare, cât și nonfinanciare pentru a studia 72 de magazine cu vânzare cu amănuntul. Ea a descoperit că acolo unde percepția managerilor era armonizată cu cea a subordonaților, a fost relevată o relație semnificativă între cultura organizațională și performanțele obținute.

Se apreciază adesea că **firmele ce beneficiază de culturi organizaționale puternice obțin performanțe superioare celorlalți competitori**. Cauza majoră a acestui fenomen ar fi că aceste culturi tind să alinieze, să direcționeze și să energizeze membrii firmei către atingerea unor obiective specifice. Lucrul însă adevărat, doar în măsura în care aceste obiective reprezintă obiective importante ale firmei, stabilite în strategii și politici atât la nivelul global, cât și parțial, pe funcțiuni sau pe alte considerente.

Performanța nu va fi stimulată dacă atitudinile, comportamentele și metodele utilizate în afaceri nu sunt corelate cu nevoile reale ale firmei. În acest caz culturile puternice pot determina ca oamenii de valoare să acționeze în maniere care sunt mai degrabă distructive decât promotore, subminând capacitatea concurențială a firmei.

Culturile manageriale neadaptive pot lua o diversitate de forme. În marile firme ele sunt adesea caracterizate prin aroganță, individualism, tind să creeze structuri birocratice, interesul pentru ceilalți stakeholderi se manifestă doar prin prisma interesului personal. În astfel de culturi, managerii tind să ignore schimbările contextuale relevante și să răspundă adecvat prin strategii și alte practici organizaționale. Ei creează un cadru dificil de exprimare și pentru ceilalți din jurul lor și în special pentru cei ce cred în buna lor credință. Mai mult, ei chiar pot afecta valorile, atitudinile și comportamentele celor care încearcă să acționeze în direcția bună impusă de realitățile mediului de afaceri.

În culturile manageriale care încearcă să prevadă și să adapteze schimbările contextului în care evoluează, managerii monitorizează cu atenție atât factorii externi, cât și pe cei interni organizației, inițiază schimbări și încurajează manifestarea leadershipului la toate nivelele ierarhice.

Aceste comportamente par să fie determinate de un sistem de valori care accentuează legitimitatea satisfacerii cerințelor stakeholderilor firmei, a căror cooperare este vitală pentru evoluția firmei. Valorile accentuează, de asemenea, importanța proceselor și a oamenilor ce pot determina schimbări benefice pentru firmă. Un astfel de sistem de valori, de multe ori scris și promovat sub diferite forme, poate părea vag, idealist sau chiar religios (exemplu: „Tratează-i pe alții așa cum vrei să fii și tu tratat!”). Aceasta în special în cazul în care managerii nu reușesc să afișeze ei atitudini și comportamente care să reflecte valorile pe care declară în mod oficial că își bazează activitatea. Prezentăm în continuare un model³⁰ de păstrare a culturii ce stimulează performanțele:

²⁹ Coyler, S.: *How to Understand Organizational Behaviour*, London, Harper Collins, 1997

³⁰ Schneider, B.: *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990

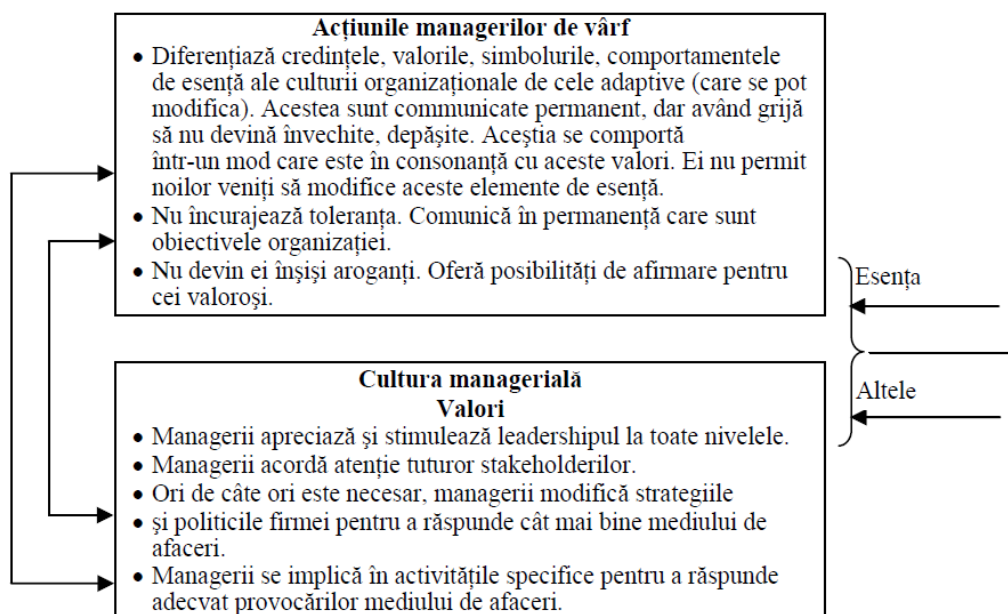


Fig. 3.3 Model pentru consolidarea culturii manageriale ce stimulează performanța

Este important de reținut ideea că liderii într-o firmă încurajează pe cei cu spirit de inițiativă și care percep oportunitățile pe care o schimbare le-ar aduce pentru firmă și, în același timp, au capacitatea de a câștiga „mintea și sufletul” salariaților ce nu conștientizează încă necesitatea schimbării, uneori a menținerii culturii organizaționale. De aceea, este necesar ca managerii de nivel superior să nu fie ancorați doar în activități pe termen scurt, deoarece acestea pot lăsa neutilizate o parte importantă a resurselor firmei și să erodeze competitivitatea acesteia pe termen lung.

Cultura managerială reprezintă, practic, un cadru, un sistem de referință care modelează semnificativ percepția pe care managerii o au asupra mediului înconjurător, percepție ce se reflectă în deciziile și acțiunile pe care aceștia le întreprind.

În multe cazuri, schimbările organizaționale sunt datorate unor manageri ce manifestă o implicare deosebită în procesele organizaționale. Ei încep de obicei aceste schimbări la puțin timp după numirea lor ca președinte, director general sau director pe un anumit domeniu. Printre primele acțiuni pe care le realizează se numără și aceea de a conștientiza salariații că organizația se găsește într-o situație de criză sau că anumiți factori impun o schimbare cât mai rapidă a unora sau a mai multor caracteristici organizaționale.

Pentru a produce aceste schimbări, managerii comunică de o manieră cât mai vastă **viziunea** și **strategia** pe care ei își bazează evoluția viitoare. Aceștia valorifică fiecare oportunitate pentru a repeta iar și iar mesajele cu privire la schimbările intenționate. În același timp, limbajul utilizat este în permanență adaptat, în concordanță cu caracteristicile auditoriului, astfel încât mesajele să fie cât mai clare, directe și maximum de impact. Foarte important este faptul că ei acționează în direcția celor comunicate, ceea ce transmite și indirect hotărârea acestora de a pune în practică cele declarate oficial. În continuare, pentru a extinde și a accelera schimbările inițiate, ei încearcă să creeze o coaliție la toate nivelele ierarhice, care să fie adânc implicată în acest proces și pentru a minimiza rezistența la schimbare.

De obicei, când acești lideri, manageri, își încep activitatea, în mod obișnuit, doar un număr mic de salariați îi înțeleg sau sunt de acord cu ei. Dar, datorită tenacității și capacității lor de a-și asuma riscuri, ei reușesc să atragă atenția și sprijinul unui număr din ce în ce mai mare de susținători. Procesul este favorizat în condițiile în care liderii încep cu schimbări mai reduse, dar care au efecte pozitive imediate, ceea ce amplifică încrederea salariaților firmei.

Acest proces nu este unul simplu, ci unul care necesită o mare implicare din partea celor care inițiază schimbarea, în primul rând, cât și ulterior, din partea celor antrenați în aceste transformări.

Perioada de realizare a unor astfel de schimbări majore variază în funcție de diferiți factori, precum: **viziunea liderului/liderilor și capacitatea lor de a o comunica, gradul de implicare al acestora, puterea culturii manageriale și a culturii organizaționale, gradul de deschidere al organizației/salariaților către nou, situația managerială și economică a firmei, sistemul de motivare**

utilizat, contextul în care organizația își desfășoară activitatea etc. Totuși, este puțin probabil ca asemenea transformări să se realizeze în mai puțin de 2-3 ani și, de obicei, orizontul de timp este de 5-10 ani.

În conjunctura prezentată, modificările de abordare a proceselor organizaționale încep să devină din ce în ce mai vizibile: apar noi strategii și politici organizaționale, sunt utilizate formule strategice și politici organizaționale mai adaptate cerințelor mediului de afaceri, de obicei se reduce numărul de nivele ierarhice, se procedează la descentralizarea activităților firmei, se implementează un nou sistem motivațional etc., toate acestea având ca suport o reevaluare a sistemului de valori, simboluri, atitudini și comportamente ale personalului, cu accent pe stakeholderi și în special pe satisfacerea nevoilor clienților firmei.

O situație care necesită o atenție deosebită din partea managerilor o reprezintă ***armonizarea dorinței de păstrare a anumitor valori, credințe de valoare pentru firmă cu presiunea pentru schimbare, ce apare permanent, atât din exteriorul, cât și din interiorul organizației.***

În condițiile date top-managementul trebuie să reușească să identifice elementele esențiale ce favorizează supraviețuirea și dezvoltarea firmei, care sunt în concordanță cu filosofia care stă la baza activităților firmei, pe de o parte, iar pe de altă parte, să fie deschiși către modificarea sau înlocuirea unor componente de cultură managerială și cultură organizațională ce nu mai corespund condițiilor la un moment dat, uneori, ceea ce trebuie schimbat sunt însă doar anumite proceduri și nu elementele de esență. Este recomandat ca în procesele de schimbare ce au loc, în special cele de o anumită amploare, să se facă referire la cultura organizațională, arătându-se în ce măsură este vorba și de modificarea de profunzime în ceea ce privește comportamentele acesteia.

Unul dintre pericolele mari ce se întâlnește în firmele cu culturi manageriale puternice și cu rezultate notabile, este acela că sentimentul de mândrie pentru performanțele obținute se transformă în aroganță. Este unul dintre factorii ce nu peste mult timp vor afecta negativ firma, împiedicând top-managementul să anticipeze sau să sesizeze schimbările importante din mediu. Efectul va fi o neconcordanță treptată a culturii manageriale a firmei cu realitățile, ceea ce va conduce foarte probabil la o criză a acesteia.

De aceea, rolul managementului de vârf este de a echilibra tendințele de stabilitate și conservatorism a unor membri ai organizației cu presiunile pentru schimbare, atât din plan extern, cât și intern, de a încuraja personalul firmei să-și manifeste creativitatea și să-și asume riscuri, obținând mobilizarea maximă a resurselor de care dispune organizația în scopul realizării obiectivelor prevăzute în strategiile și politicile firmei.

Studiu de caz O viziune managerială ... americană!

Pe 17 aprilie a.c., directorul firmei ELECTRICO Ltd. examina o serie de grafice care evidențiau printre altele evoluția din ultimele luni ale costurilor pe unitatea de produs și vânzările pe fiecare categorie de produse. Graficele arătau o dinamică fluctuantă, cu diferențe mari între luni.

Situația era delicată, deoarece nu cu mult timp în urmă propusese un plan de reducere a costurilor și de amplificare a vânzărilor. Conform datelor pe care le studia, se părea că măsurile adoptate nu au fost de natură să aducă revigorarea așteptată.

Un lucru ce îl nedumerea încă, avea în vedere semnalele care i-au fost transmise până acum și care prezentau o diminuare sensibilă a costurilor. Managerul unui compartiment de producție chiar se declarase entuziasmat de posibilitățile pe care noul sistem de lucru îl oferea.

O afacere de succes

ELECTRICO Ltd. este o firmă de dimensiuni mari ce produce motoare electrice, echipamente și componente electrice pentru aparate electrocasnice dar și pentru utilaje și instalații industriale.

Firma a fost înființată în urmă cu 17 ani și a cunoscut o dezvoltare remarcabilă. După un start ezitant, fondatorii au reușit să-și construiască o bază stabilă de clienți, a căror comenzi regulate le-au oferit posibilitatea de a supraviețui și de a-și consolida afacerea.

La început, firma fabrica un singur tip de motor, cu diferite variante, în funcție de performanțele ce se doreau a fi obținute de la aparatele respective. Treptat, gama de motoare a fost diversificată, astfel încât piața potențială a firmei să fie mult mai mare. Chiar dacă nu a fost deloc ușor, firma a reușit să se impună pe piață și să-și păstreze timp de 4-5 ani o cotă de piață relativ stabilă.

Michael D., unul dintre fondatori își amintește: „Am reușit să obținem în aproape 8-9 ani o poziție pe piață la care aproape că nu visam, atunci când am demarat afacerea. Eram foarte stresați de

valoarea mare a creditului pe care îl contractasem de la bancă, cât și de faptul că toate economiile noastre și a prietenilor foarte apropiați au fost investite în acest proiect. Dar, am crezut în noi și în șansele noastre.”

Perioada de creștere inițială a firmei a fost urmată de o perioadă de aproximativ doi ani în care firma a stagnat din punct de vedere al cotei de piață deținute. Explicația constă în faptul că firma ajunsese la dimensiuni ce nu mai făcea posibilă o conducere bazată doar pe coordonarea și controlul activităților de către membrii fondatori, ci era tot mai evidentă necesitatea angajării unor manageri profesioniști, care să preia o serie de sarcini și să-i degreveze pe membrii fondatori de activități mai lipsite de importanță și să le permită să se concentreze asupra aspectelor prioritare ale firmei.

Un alt factor ce a contribuit la situația respectivă este determinat de politica dusă de președintele firmei, ales în urmă cu trei ani, care a încercat să promoveze o politică de echilibru, în sensul de a valorifica oportunitățile oferite de mediul de afaceri, concomitent cu o reducere a riscurilor la care să fie supusă firma.

După cum afirma președintele firmei: „Trebuie să fim conștienți de responsabilitatea noastră. Conducem o afacere pe care am început-o acum mai bine de zece ani. În ea se află investiții nu numai banii familiilor noastre, dar și o mare parte din viața noastră și, ceea ce este mai important, viitorul nostru și al familiilor noastre. În plus, avem un număr mare de angajați care depind de deciziile și acțiunile noastre.”

Conflictul

Politica moderată dusă de președintele firmei nu mai era însă agreată de ceilalți fondatori care considerau situația ca nefiind concordantă cu așteptările lor, a celor din jur, cât și cu posibilitățile pe care le avea firma.

John A., fondator și membru în Consiliu de Administrație prezintă câteva dintre motivele de nemulțumire a unora dintre membrii influenți din firmă: „Compania noastră este una dinamică și cu potențial de creștere. A dovedit-o până acum iar lucrul acesta este exprimat de rezultatele bune înregistrate de toate situațiile financiare. În ultimul timp însă, observăm o serie de aspecte negative ce se înregistrează în tot mai multe domenii de activitate și care se vor răsfrânge negativ asupra performanțelor noastre.

Activitățile devin tot mai birocratice, avem tot felul de proceduri care creează confuzii în cadrul personalului, informațiile circulă rapid, dar volumul lor este prea mare, raportat la nevoile salariaților, responsabilitatea tinde să se diminueze, iar claritatea obiectivelor se estompează. Ne aflăm de prea mult timp într-o perioadă caldă, în care accentual este pus mai mult pe activități și mai puțin pe rezultate. Dar ceea ce este cel mai îngrijorător, în opinia mea, este faptul că am încetat să mai fim o firmă dinamică, cu rată mare de creștere, și apărem acum mai mult ca o firmă ce și-a atins plafonul maxim de dezvoltare.”

Nemulțumirile acumulate, au condus la un conflict puternic între proprietarii firmei, conflict ce opuneau pe cei care doreau ca firma să-și continue dezvoltarea rapidă celor care aveau o atitudine mai echilibrată și care ar fi dorit o consolidare a afacerii și o politică mai conservatoare.

Conflictul a fost de scurtă durată, dar destul de puternic, ceea ce a atras o deteriorare serioasă a performanțelor, timp de câteva luni. Tensiunile existente în firmă, au ajuns și pe paginile ziarelor, care doreau să exploateze aceste evenimente, pentru a evidenția relațiile de muncă dintr-o organizație ce fusese prezentată de multe ori ca model și impactul pe care acest conflict îl are asupra rezultatelor firmei.

Urmare a convulsiilor interne și ca urmare a influenței directe sau indirecte a unor stakeholderi importanți, președintele firmei demisionat iar locul său a fost luat de Frank Z., unul dintre susținătorii cei mai hotărâți ai ideii de dezvoltare rapidă și de extindere a activității pe mai multe segmente.

O viziune managerială nouă

Frank Z. a adus la ELECTRICO Ltd. o nouă viziune asupra a ceea ce trebuie să reprezinte firma. Împreună cu managerii de nivel superior și o echipă de consultanți a elaborat și implementat o strategie foarte agresivă, ce viza atât activitățile din plan intern, cât și relațiile firmei cu mediul său de afaceri.

În aproape doi ani au fost achiziționate trei noi firme din același domeniu de activitate sau din domenii înrudite, achiziții ce au avut ca scop extinderea capacității de producție, apropierea de beneficiarii importanți, extinderea geografică și chiar, într-unul dintre cazuri, anihilarea unui potențial concurent puternic, ce ar fi putut să-i creeze mari probleme în viitor.

Achizițiile efectuate s-au realizat pe baza mai multor credite pe care firma le-a contractat și care le-a oferit posibilitatea de a investi, concomitent cu desfășurarea normală a activităților curente.

Pentru a avea acces în continuare la împrumuturi, președintele firmei a hotărât finanțarea unei ample campanii de presă în care să se evidențieze dinamismul acestei companii. În același timp, Frank Z., a încercat să cultive tot mai mult relațiile cu cercurile financiare americane, cu diverși bancheri sau reprezentanți ai fondurilor cu capital de risc, a fondurilor private de pensii etc.

Totodată, președintele firmei a încercat să-și determine echipa de manageri de nivel superior, să fie agresivi și cât mai aproape de categoriile importante de stakeholderi. Abordarea sa, deși „războinică”, a dat în cele din urmă rezultate. Astfel, cu toate că firma înregistra un nivel mare de îndatorare, era văzută ca fiind atractivă de către majoritatea partenerilor de afaceri. Existau mai multe firme interesate să colaboreze cu ea, iar unii dintre giganții în domeniu, precum General Electric, erau chiar interesați să negocieze preluarea de către ei a lui ELECTRICO Ltd. Merită amintită și popularitatea de care se bucura președintele firmei, care apăruse des în paginile revistelor de afaceri americane și fusese invitat și la mai multe emisiuni televizate.

Transformarea organizațională

În primii ani, firma reușise să se bucure de succes, deoarece își găsisse o nișă pe piață, ce era puțin explorată de către alte firme: cea a produselor personalizate, adică a motoarelor ce puteau avea diferite caracteristici, în funcție de tipul aplicației pentru care se solicita. În acest mod, chiar dacă producția nu era mare, ea necesita o forță de muncă calificată ceea ce făcea posibil pentru firmă să practice niște prețuri destul de mari și să se bucure de o marjă de profit substanțială.

În urma unor analize detaliate, președintele a remarcat faptul că modelul anterior de afaceri ce a fost utilizat până nu demult în conducerea firmei, nu mai corespundea condițiilor prezente.

În primul rând, firma crescuse foarte mult, iar comenzile plasate de clienții tradiționali nu mai erau de natură să satisfacă cerințele proprietarilor și a celorlalți investitori, iar o mare parte din capacitatea de producție risca să rămână neutilizată. În același timp, pe piața motoarelor personalizate, concurența se intensifica, în special din partea unor firme de mici dimensiuni, care găseau marjele de profit de pe acest segment de piață ca fiind suficient pentru nevoile și interesele lor.

Urmare a presiunilor tot mai mari ce se exercitau asupra firmei și a managementului acestuia, Frank Z., împreună cu Consiliul de Administrație au luat o decizie ce marchează o transformare radicală a firmei și anume trecerea la producția de motoare standardizate. Au fost păstrate doar câteva secții care să ofere posibilitatea producerii de motoare personalizate, în timp ce în toate unitățile firmei ELECTRICO Ltd. halele de producție au fost reamenajate pentru noul tip de activitate.

În următoarele luni s-au realizat investiții majore în re tehnologizare în toate unitățile de producție, extinzându-se la maximum automatizarea și informatizarea activităților. În mod experimental, au fost achiziționați și câțiva roboți, roboți a căror utilizare se dorește a fi extinsă în următorii ani, dacă își vor dovedi eficiența pentru aplicațiile la care au fost utilizați. Urmare a dezvoltării noului tip de activitate, managementul societății speră să concureze agresiv pe piață prin costurile reduse oferite, dar care să le ofere în continuare posibilitatea unor marje mari de profit.

Ca urmare a acestui program de schimbare inițiat de către echipa de conducere, o parte importantă a personalului a fost disponibilizată, încercând să se obțină și de aici economii importante și care să poată să fie direcționate către susținerea schimbărilor introduse.

Disponibilizările realizate au fost însoțite însă de ample mișcări de protest ale salariaților, de numeroase procese intentate conducerii firmei și de o rezistență mare la schimbare din partea celor rămași în firmă, care nu au nici o certitudine că, în viitorul apropiat, nu vor împărtăși soarta colegilor disponibilizați anterior.

Dar, așa cum sublinia unul dintre managerii firmei „Este mai bine să sacrificăm câteva sute de persoane, decât câteva mii și, împreună cu ei, pe familiile lor, iar firma să nu mai existe. Este un compromis necesar”.

Subiecte pentru dezbateri

1. Analizați punctele forte și slabe ale firmei ELECTRICO Ltd.
2. Identificați oportunitățile și amenințările în evoluția firmei ELECTRICO Ltd.
3. Prezentați comparativ elemente de cultură managerială pentru firma americană și o firmă românească.
4. Prezentați o metodologie prin care să poată fi transferate elemente de management din firmele americane în firmele românești.

CAPITOLUL 4

LEADERSHIP-UL, CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI CULTURA MANAGERIALĂ

*Moto: Nu avem curaj nu pentru că lucrurile sunt dificile,
ci ele sunt dificile pentru că noi nu avem curaj
Seneca*

4.1 Relația dintre leadership, cultura organizațională și cultura managerială

Între aceste realități ale vieții organizaționale există legături deosebite. Liderii de succes își exercită influența deosebită prin intermediul culturii manageriale și organizaționale. Totodată, ei ajută ca aceste culturi să se modeleze, să se transforme. La rândul lor, cultura organizațională și cea managerială vor modela atitudinile și comportamentele managerilor și salariaților din cadrul firmei.

Această abordare este valoroasă în contextul economic, social și cultural actual. Organizațiile nu mai sunt construite cu număr mare de nivele ierarhice și pondere ierarhică mică, în care supervisorul știa aproape în orice moment ce face fiecare. Din ce în ce mai mult, organizația optează pentru structuri plate, cu structuri verticale de comandă reduse. În aceste condiții, șeful nu mai poate urmări îndeaproape pe fiecare.

De asemenea, volumul de informații vehiculate în firmă și în afara acesteia este atât de mare încât se impune cu necesitate implicarea tot mai intensă a unui număr crescând de salariați pentru a face față „avalanșei informaționale” și de a putea beneficia din plin de conținutul acestora.

Rolul managerului este unul mai complex acum, el nu va mai acționa doar ca o persoană ce deține „adevărul absolut”, adoptând decizii pe care să le impună apoi celorlalți, ci va acționa mai degrabă ca un facilitator, ca un mediator ce va oferi posibilitatea manifestării personalității, a cunoștințelor salariaților și, pe această bază, el va adopta cel mai bun curs de acțiune.

Conform lui Jacques Clement³¹, leadershipul este „procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor”.

Nicolescu și Verboncu³² desemnează prin leadership **„capacitatea unui lider, a unui cadru de conducere, de a determina un grup de persoane să conlucreze cu acesta în realizarea unui obiectiv pe baza puternicei lor implicări afective și operaționale”**.

În aceste circumstanțe, ceea ce poate liderul să facă este de a construi, a dirija cultura managerială, de a furniza o viziune coerentă și credibilă asupra locului unde trebuie să ajungă firma și ce performanțe sunt solicitate de la membrii săi. Liderii trebuie astfel să se asigure că au creat **cadru organizațional adecvat** pentru ca angajații firmei să-și manifeste abilitățile și inițiativa, să-și valorifice cunoștințele la nivele cât mai ridicate, fără a fi nevoie de o armată de supervizori sau de a construi sisteme de control rigide sau sofisticate.

Tot mai mult se face simțită nevoia de descentralizare și delegare de la nivel central către nivelele inferioare. Nu înseamnă însă că are loc o diluare a autorității, ci că organizația devine mai responsabilă la toate nivelele de decizie și acțiune. Descentralizarea este privită cu reținere de către manageri, deoarece au sentimentul că o parte importantă din ceea ce constituia baza lor de putere dispăre. Asistăm astfel, la o rezistență destul de mare a managerilor, a culturii manageriale față de asemenea inițiative.

Managerii din firmele performante tind mai puțin să spună cum să se facă anumite lucruri, dar, în schimb, ei creează un mediu stimulat, competitiv în firmă, definesc ce înseamnă performanța așteptată,

³¹ Clement, J.: *Executive Leadership*, Arlington, Casai Hall, 1991, p. 12

standardele de evaluare și leagă direct motivarea de realizarea acestor performanțe. Performanța se obține, în special, în organizațiile în care managerii au și calități de lideri. Altfel, în decursul timpului, liderii informali vor provoca statutul managerilor, a celor cu o putere dată doar de poziția în ierarhia organizației și îi vor înlătura, pentru ca astfel să-și legitimizeze ei puterea și influența pe care o au în cadrul colectivităților respective.

Una dintre **provocările majore** cu care se confruntă managerii/liderii, persoanele cu poziții cheie într-o organizație, este aceea de a crea și menține o cultură managerială care să fie în concordanță cu obiectivele firmei și natura activităților desfășurate în cadrul acesteia. Este o problemă de integrare a așteptărilor și capacităților individuale cu cele organizaționale, astfel încât să răspundă cu succes mediului de afaceri în care funcționează și fiecare dintre părți să fie mulțumită de rezultatul obținut.

Cultura managerială este cu atât mai importantă, cu cât ea reflectă mai puternic valorile, atitudinile și comportamentele managerilor. Salariații urmăresc și evaluează în permanență manifestarea managerilor și cărora le acordă o **puternică încărcătură simbolică**. Mai mult, executanții își aleg modele dintre managerii firmei, încercând să afișeze aceleași elemente ce îi caracterizează.

Leadershipul este tot mai mult văzut nu numai ca o caracteristică individuală a unei persoane, cât și o condiție decisivă a culturii; aceasta înseamnă că leadershipul este rezultatul unor acțiuni specifice, bine planificate de către unul sau mai mulți lideri ce doresc să creeze o cultură managerială puternică, caracterizată prin armonie internă în jurul unei viziuni, a unor valori pe care aceștia le au și reușesc să le transmită și susținătorilor. Într-un fel, sarcina liderilor este aceea de a forma o comunitate, de a da un înțeles și o direcție pentru mai mulți indivizi, în vederea atingerii unor obiective comune.

O organizație se dezvoltă atunci când liderii reușesc să-și transmită valorile, iar acestea sunt acceptate și însușite de către ceilalți salariați ca fiind modalitatea corectă de gândire și acțiune. Este important ca între liderii și susținătorii lor să se stabilească **legături sincere, de încredere**, bazate pe o serie de valori reciproc împărtășite. Leadershipul devine un rezultat al colaborării dintre lider și stakeholderii săi, în condițiile în care acesta reușește să stabilească o viziune care să-i motiveze pe stakeholderi să-i accepte punctele de vedere, să și le însușească și să le susțină. Una dintre întrebările pe care cineva și le poate ridica este aceea a cauzelor, a motivelor, ce determină una sau mai multe persoane să facă ceea ce altcineva dorește. Răspunsul ar putea îmbrăca cel puțin două forme:

- pentru că oamenii împărtășesc aceleași nevoi, ei cred sau sunt convinși de lider că urmând calea propusă de el își vor atinge obiectivele;
- oamenii sunt constrânși sub diferite forme să se miște în direcția dorită de lider.

Aceasta este o zonă periculoasă pentru că se bazează în special pe motivare negativă, pe aspecte punitive; personalul nu numai că nu crede în acțiunile propuse de lider, ci chiar poate să le perceapă ca o amenințare la adresa intereselor și a statuturilor lor. În plus, toate elementele introduse dăinuiesc în firmă atâta timp cât liderul autoritar este pe o poziție de forță; după plecarea sa, o mare parte dintre elementele nou create sunt repudiate, distruse.

Cultura este o forță puternică, iar un lider știe asta și încearcă să o folosească. Cultura managerială și cultura organizațională acționează ca niște paradigme, ca modele intelectuale și emoționale. Aceste modele conduc la crearea unei identități pentru un individ sau colectivități ce generează sentimentul de apartenență, de membru al unei anumite societăți.

Elementele anterioare nu trebuie să ne conducă însă la ideea că managerii vor genera o nivelare a așteptărilor și a comportamentelor salariaților, deoarece aceasta ar însemna o stagnare și chiar declin. Din contră, ei trebuie să asigure un climat care să încurajeze acceptarea diferențelor individuale, să stimuleze creativitatea și spiritul de inițiativă. Toate acestea, sprijinite printr-o comunicare continuă, totală, la

³² Nicolescu, O., Verboncu, I.: *Management*, București, Editura Economică, 1999, p. 518

toate nivelele ierarhice, atât sun forma unor mesaje explicite, cât și implicite. Crearea și menținerea unei culturi organizaționale și manageriale competitive este o problemă de leadership, ce își are originea chiar în fondatorii unor firme și ulterior în succesorii acestora. Ei trebuie să creeze acel mediu fizic, psihologic și emoțional, care să determine angajații să dorească să-i urmeze, să se înscrie pe direcția dorită, participând cu toate resursele de care dispun.

Influența fondatorilor a liderilor „carismatici” se face simțită, în primul rând, asupra **culturii manageriale**, care preia, păstrează și transmite ca pe o moștenire culturală, ansamblul de valori, atitudini și comportamente, considerate a fi corecte din punct de vedere etic, cât și generatoare de performanță. În acest sens, este recomandabil ca liderii să aibă o capacitate mare de empatie cu susținătorii lor, să-i poată înțelege și să se facă înțeles. 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. Fără îndoială că între leadership, cultura managerială și cea organizațională există o serie de influențe reciproce, ce ajută la progresul fiecăreia.

4.2 Importanța viziunii liderilor pentru cultura organizațională și cultura managerială

4.2.1 Conceptul de viziune managerială

Crearea unei viziuni cu privire la situația dorită a viitorului este una dintre metodele cele mai populare pentru planificarea și implementarea schimbărilor organizației, inclusiv a culturii acesteia.

Conform lui Nanus³³, nu există o forță mai mare care să conducă o firmă către excelență, către succes pe termen mediu și lung, decât o viziune a viitorului și pe care autotul o definește ca fiind **„o construcție mentală pe care noi avem forța de a o transforma în realitate”**.

Această construcție se bazează pe un set de valori ce stau la baza culturii organizaționale. Viziunea prefigurează astfel starea viitoare a culturii organizaționale. În esență, **viziunea managerială reprezintă o expresie directă a culturii manageriale**. Dintr-o perspectivă a interpretării simbolice, viziunea ar putea servi mai departe, pentru crearea culturii organizaționale necesare succesului firmei în viitor și de a facilita transformările necesare pentru a ajunge la rezultatul dorit.

Una dintre marile provocări ale acestor perioade este aceea de a crea și menține un climat de muncă stimulat, care să ofere condițiile adecvate de manifestare ale salariaților. De aceea, atât teoreticienii, cât și practicienii consideră tot mai mult în studiile desfășurate, în deciziile adoptate și aplicate, caracteristicile culturii organizaționale.

Important este și modul în care liderul/managerii reușesc să transmită propria viziune potențialilor susținători. Aceștia interpretează printr-o serie de procese individuale și de grup evenimentele organizaționale și, pe această bază, ei decid ce modele comportamentale vor adopta în viitor.

Se discută de mult timp impactul puternic pe care cultura managerială îl are asupra direcționării potențialului resurselor umane către realizarea obiectivelor firmei și obținerea performanțelor așteptate. În elaborarea și implementarea unor strategii competitive, managementul firmelor trebuie să considere ca o componentă importantă, crearea și/sau dezvoltarea unei culturi manageriale și organizaționale care să sprijine obținerea avantajului competitiv pentru acestea.

Crearea unei culturi participative cu o implicare ridicată a salariaților reprezintă o modalitatea importantă pentru îmbunătățirea rezultatelor firmei, într-un astfel de climat, membrii organizației se simt mai responsabili pentru acțiunile lor și gradul de atașament față de manageri și organizație se

³³ Nanus, B., Bennis, W., *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York, Harper Business, 1997, p. 17

amplifică.

În conformitate cu Schein, pentru a schimba cultura managerială sau organizațională, trebuie să schimbăm elementele sale constituente, partea cea mai dificilă aflându-se în domeniul valorilor firmei. Valorile sunt elemente cheie pentru a înțelege o cultură și pentru a introduce schimbări majore.

Fenomenul de schimbare și realiniere a valorilor la noile cerințe ale managerilor sunt strâns legate de capacitatea managerilor/liderilor de a dezvolta o viziune organizatorică puternică, atractivă pentru membrii firmei. Viziunea este astfel, un set de valori bine individualizate ce se dorește a fi adoptate și aplicate în viața organizației, într-o anumită perioadă de timp și care reflectă și se reflectă puternic în conținutul culturii manageriale.

Exisă o serie de dispute – în special în plan teoretic – și cu privire la cine ar trebui să genereze noile valori, astfel încât să fie susținut procesul de schimbare. Opiniile sunt împărțite, mergând de la responsabilitatea managerilor de vârf și până la responsabilitatea comunității de salariați.

Se argumentează că o participare mai mare a salariaților în procesele decizionale care îi afectează, va conduce nu numai la o satisfacție mai mare a personalului, dar și la o creștere a productivității și a performanțelor obținute. În aceste condiții, este recomandabil ca salariații să participe în analiza și reproiectarea valorilor firmei, astfel încât ei să-și regăsească valorile și obiectivele personale într-o măsură foarte mare în cele organizaționale.

Unii specialiști consideră că cel mai important element într-o comunitate este implicarea și atașamentul membrilor săi față de o viziune comună asupra viitorului. Cultura organizațională este văzută ca un factor ce poate fi un important activ pentru firmă sau, din contră, un factor distructiv.

În 1996, Kotter³⁴ descrie viziunea managerială ca cel mai important dintre elementele din procesul de schimbare a culturii organizaționale.

„Dacă nu poți să-ți prezinți viziunea în 3-5 minute, atunci ești pierdut” afirma managerul unei mari firme. Viziunea exprimă speranța, direcția de urmat și posibilități remarcabile de supraviețuire și dezvoltare.

Potrivit lui Nanus, viziunile puternice au următoarele trăsături:

- **adecvare** – ele sunt adecvate pentru organizațiile respective, în contextul existent. Ele se potrivesc cu cultura firmei, istoria și valorile organizației, cu performanțele ei și furnizează o evaluare a situațiilor dorite la care se va ajunge dacă se urmăresc anumite căi;
- **idealism** – viziunile stabilesc niște standarde de excelență și reflectă o serie de idealuri înalte. Totodată, dezvoltă un sentiment de comunitate și de responsabilitate colectivă;
- **clarifică scopul organizației** – ele dau noi înțelesuri, noi semnificații existenței firmei și rolului salariaților din cadrul acesteia. Ele sunt convingătoare și credibile în ceea ce privește dorința firmei de a obține ceva, ce constituie o bază importantă pentru ca oamenii să perceapă că aspirațiile lor vor fi satisfăcute;
- **inspiră entuziasm** – viziunea inspiră entuziasm și încurajează implicarea salariaților la nivele cât mai mari. În viziune sunt cuprinse toate interesele stakeholderilor, care se văd recompensați dacă sprijină liderii respectivi;
- **ușor de înțeles** – sunt bine articulate și ușor de înțeles, astfel încât să poată ghida deciziile și acțiunile celor care sunt chemați să le pună în practică;
- **unicitate** – viziunea reflectă unicitatea firmei, competențele sale distinctive și performanța ce dorește să o obțină și care o să o individualizeze de asemenea;
- **ambiiție** – viziunea trebuie să fie ambițioasă, să provoace salariații la autodepășire, să se implice intelectual și emoțional în dezvoltarea activităților firmei.

4.2.2 Integrarea valorilor în viziunea liderilor

³⁴ Kotter, P., Heskett, L.: *Corporate Culture and Performance*, New York, Free Press, 1992, p. 68

Valorile sunt elemente de durată (la nivel intelectual și emoțional) care definesc atitudinile și comportamentele ce sunt acceptate la nivel personal, de grup sau societate. Valorile sunt apreciate și susținute ca parte importantă a unor modele comportamentale. Ele sunt rodul unei alegeri libere pe care o au indivizii și grupurile într-un anumit context.

Valorile individuale sunt parte a unui sistem ce ghidează viața membrilor unei colectivități și care determină ca în cea mai mare parte, acțiunile acestora să fie predictibile. Majoritatea oamenilor împărtășesc un set de valori asemănător cu cel al oamenilor din jurul lor; prin intermediul acestora se creează anumite rețele în care indivizii sunt integrați. Valorile sunt o parte importantă a experienței umane, ce poate avea o natură diversă: profesională, personală, organizațională sau societală. Ele definesc atât ceea ce este, cât și ce ar trebui să fie în viața noastră.

Într-o organizație, valorile trebuie să fie în esență cele ale managerilor de vârf. Ele se regăsesc adesea în viziunea declarată de către echipa de management și ulterior, într-o formă mai formalizată, în misiunea firmei, ca primă componentă a strategiei.

Managementul strategic care ghidează activitatea firmei este puternic marcat de cultura managerială. În același timp, rezultatele pe care managerii le vor obține, ca urmare a inițiativelor adoptate, vor veni să confirme, să consolideze anumite prezumții, valori și comportamente și să infirme altele.

Viziunea conturează concepția managerilor despre ceea ce este în prezent organizația, cum ar trebui să arate peste un anumit interval de timp și care este drumul ce trebuie urmat între situația existentă și cea dorită. Managerii vor urmări permanent ca valorile culturii manageriale ce-și dovedesc viabilitatea să fie preluate și manifestate de un număr cât mai mare de salariați, indiferent de nivelul ierarhic, determinând modificări de mai mică sau mai mare amploare în cadrul culturii organizaționale de ansamblu.

Valorile organizaționale sunt în centrul culturii organizaționale și oferă anumite alternative de acțiune în timp ce elimină altele. Ele trebuie să fie stabilite, menținute și schimbate în raport cu necesitățile organizației, păstrându-i însă identitatea. Salariații se implică atunci când simt că ei sunt parte a organizației respective și că modul în care organizația funcționează va determina satisfacerea nevoilor personale.

Viața organizației este modelată continuu de aceste valori. Nu de puține ori ele constituie o cauză majoră pentru dificultățile cu care diferiți manageri, lideri, se confruntă atunci când încearcă să introducă schimbări organizaționale, de structură organizațională, a unor sisteme sau proceduri de lucru. Pentru a conduce, a modela cultura organizațională și managerială managerii desfășoară și o serie de acțiuni simbolice. Prin intermediul acestora se urmărește satisfacerea unor nevoi materiale, cognitive sau emoționale ale salariaților.

4.2.3 Viziunea ca sursă de putere managerială

Viața, activitatea umană este un proces continuu de învățare, de adaptare, de competiție și selecție. Acest aspect este mai vizibil în domeniul economic, în care întreprinderile, agenții economici luptă pentru supraviețuire și dezvoltare. În contextul actual, al globalizării piețelor și activităților, a creșterii rapide a concurenței la un nivel fără precedent, rolul managerilor, al liderilor devine tot mai important. Ei sunt aceia ce trebuie să creeze, să dezvolte și să implementeze o viziune de succes, care prin strategiile și politicile elaborate să conducă la o dezvoltare a firmelor pe care le reprezintă.

Viziunea managerială implică atât o bună cunoaștere a trecutului și prezentului, cât și capacitatea de a realiza proiecții atractive și realiste pentru viitor, care să intre în rezonanță cu mintea și sufletul membrilor organizației. Practic, aceștia pregătesc o hartă a viitorului, care arată liniile directoare pe care trebuie să le urmeze organizația pentru a se bucura de

succes.

Viziunea firmei reprezintă declarația fundamentală a valorilor, aspirațiilor și obiectivelor acesteia. Este un apel la mințile și inimile membrilor săi. Ea trebuie să indice o înțelegere remarcabilă a locului pe care compania îl ocupă astăzi și care este poziția unde trebuie să ajungă într-o anumită perioadă de timp și care sunt modalitățile majore pentru a realiza acest salt.

Este important ca membrii oricărei firme să cunoască următoarele:

- *misiunea* – care este filosofia firmei, locul pe care îl ocupă astăzi și ce își propune să devină;
- *obiectivele fundamentale* – care sunt „țintele” practice, etapele pe care organizația trebuie să le parcurgă pentru a atinge viitorul dorit;
- *valorile esențiale* – ce credințe, valori sunt considerate a fi vitale pentru însăși existența organizației.

Aceste elemente reprezintă „ingrediente” esențiale ale viziunii, având ca fundament un set de valori bine definit. O cercetare realizată pe un eșantion de 1.500 de lideri reprezentativi din 20 de țări, 870 dintre ei având funcția de manager general, a relevat că trăsătura considerată a fi cea mai importantă pentru un manager de nivel superior în anii 2000, este aceea de **„a putea articula o viziune puternică cu privire la organizație”**. În ceea ce privește abilitățile și cunoștințele necesare, cea mai importantă trăsătură a fost considerată “capacitatea de a elabora o strategie care să operaționalizeze viziunea”.

Liderul care oferă o viziune clară este atât coerent, cât și credibil și aceia care conduc după un set de valori puternic, au o sursă fundamentală de putere. Puterea poate fi definită ca „abilitatea de a determina ca anumite lucruri să fie realizate, de a obține și utiliza orice este necesar pentru ca o persoană să poată să-și atingă obiectivele propuse”. Această definiție are mai mult un caracter operațional. O altă definiție, mai aproape de „vizionari”, de conducători, este „capacitatea de a transpune în practică viziunea și valorile de bază și de a le susține”. Un aspect important este acela că **puterea bazată pe viziunea liderului va trebui să fie legitimată în timp de performanța superioară a acestuia**. Aceasta este o condiție de bază pentru ca liderul să se poată bucura în continuare de autoritate și prestanță.

Se consideră că o cultură managerială puternică este o sursă importantă pentru obținerea unor performanțe remarcabile de către firme. Dar pentru ca acest lucru să se întâmple, este nevoie ca atât cultura managerială, cât și cultura organizațională să fie în consonanță cu strategia și politicile firmei, care, împreună, să răspundă cât mai bine atât condițiilor externe, din mediul de afaceri, cât și condițiilor interne ale organizației.

Liderii, în procesul de evoluție a organizației, vor trebui să stimuleze adecvat pe aceia care se implică la un nivel înalt în viața organizației. De aceea, pe măsură ce firma obține rezultate mai bune, acestea vor trebui să se reflecte și în motivarea salariaților. Pe lângă motivarea financiară, materială, recompensele individuale sau de grup vor include și un semnal de încredere, de apreciere a valorii acestora, cât și despre ceea ce este bun sau rău pentru organizație.

Atunci când organizația are un sens clar, o percepție limpede asupra scopului, direcției și situației dorite, când această imagine este larg împărtășită la diferite nivele ierarhice, salariații pot mult mai ușor să-și identifice și să îndeplinească propriul lor rol organizațional.

4.3 Leadership-ul cultural

Un element care este bine de avut în vedere este acela al unicității culturii. Fiecare cultură organizațională, fiecare cultură managerială reprezintă o **construcție socială cu propria identitate**, asemănătoare indivizilor. În cadrul acestora, salariații desfășoară o serie de activități, comunică și interacționează pentru atingerea obiectivelor stabilite în strategii și politici.

Managerii din organizațiile moderne se confruntă tot mai des cu provocarea integrării unor

elemente culturale ce provin de la persoane aparținând diverselor naționalități, cu diferite nivele de pregătire, diferite obiceiuri, tradiții, comportamente etc. Impactul direct și imediat este asupra culturii manageriale. Aceasta trebuie să fie deschisă, să permită cuprinderea și integrarea unor simboluri, valori, norme ce nu reflectă baza culturală a majorității personalului.

Diversitatea culturală este una dintre temele cel mai des abordate în teoria și practica organizațională. Ea încearcă să ofere o serie de explicații cu privire la modul în care indivizii și grupurile sunt diferite, dar și la modalitățile prin care „zestrea culturală” poate fi utilizată de către manageri, lideri, pentru o dezvoltare a capacității de acțiune a organizațiilor.

În definirea leadership-ului cultural putem pleca de la următoarele premise:

- valorile și practicile societale și organizaționale influențează apariția și manifestarea liderilor;
- liderii influențează structurarea și desfășurarea activităților, precum și formele de manifestare a culturii organizaționale;
- personalul organizațiilor este influențat de structura și practicile organizaționale, de cultura organizațională și de forța de influență a liderilor;
- relațiile strategice dintre mediu și organizație sunt modelate de forțele culturale;
- performanțele individuale și organizaționale depind de capacitatea liderilor de a stabili obiective realiste și de a motiva personalul să participe la elaborarea și realizarea acestora.

Prin *leadership cultural înțelegem capacitatea unei persoane de a crea o viziune atractivă, de a influența și a motiva alte persoane de a se implica major, fizic, rațional și emoțional, în stabilirea și realizarea unor obiective, prin luarea în considerare la un nivel înalt a simbolurilor, valorilor, atitudinilor și normelor de comportament specifice unor indivizi sau grupuri de persoane.*

Rolul liderului/managerului nu este unul ușor; el trebuie să creeze întâi o viziune bazată pe un set de valori proprii, care să țină seama de elementele culturale organizaționale și să fie acceptate de către ceilalți componenți ai firmei. Este o activitate ce se desfășoară mai mult pe plan informal. Apoi, este necesar ca el să creeze un cadru formal în care să instituționalizeze valorile declarate, să construiască structuri și sisteme care să le sprijine și să le dezvolte.

Principala diferență a leadership-ului cultural de cel clasic este **accentuarea elementelor culturale**, atât din punct de vedere al managerului în construirea viziunii organizaționale, cât și din punct de vedere al așteptărilor susținătorilor acestuia.

Problema este cu atât mai importantă, cu cât asistăm în prezent, la două tendințe majore:

- salariații vor să fie tot mai mult tratați ca indivizi, ca entități cu propria personalitate, propriu bagaj cultural, propriu sistem de nevoi și aspirații. De altfel, societățile democratice prin toate instituțiile și reglementările elaborate au în vedere **indivizul** cu drepturile și obligațiile sale;
- complexitatea mediului economic și managerial impune **cooperarea dintre indivizi și grupuri**; este tot mai dificil să te bucuri de succes acționând izolat de membrii unei grup, a unei organizații sau colectivități.

Managerii și liderii culturali pot micșora și chiar elimina zidurile culturale dintre indivizi sau grupuri și să construiască adevărate poduri care să poată permite contactele și interacțiunea membrilor și grupurilor ce prezintă forme sau intensități diferite de manifestare a culturii organizaționale.

Determinant pentru liderii/managerii culturali, este capacitatea de a sesiza diferențele de abordare culturală a potențialilor susținători, de preluare a unor elemente culturale în cadrul viziunii organizaționale pe care o construiește și de a transla ulterior în practică noile sisteme de valori, simboluri, atitudini și comportamente pe care le dorește să le găsească în jurul lor, toate acestea fiind puternic orientate către concretizarea unor obiective precis stabilite.

În acest proces, managerul trebuie să fie bine conectat, atât pe plan intern cât și extern organizației, pentru a armoniza interesele tuturor stakeholderilor și a obține un sprijin cât mai consistent

din partea acestora.

4.3.1 Elementele culturale ce facilitează desfășurarea activităților eficiente

Există numeroși factori pe care un lider trebuie să-i considere atunci când încearcă să utilizeze elementele culturii organizaționale pentru desfășurarea unor activități eficiente. Cățiva dintre aceștia sunt prezentați în continuare³⁵:

A) Factori individuali

- Autonomie – Libertatea indivizilor (salariaților) de a alege cum să-și desfășoare activitatea;
- Grad de formalizare a structurii organizatorice – Posturile sunt definite rigid sau în mod flexibil?
- Sistem de motivare – Se utilizează preponderent motivarea pozitivă sau negativă. Recompensele sunt adecvate și semnificative?
- Omogenitate/Eterogenitate – Salariații sunt diferențiați și polarizați din cauza unor valori, nevoi, puncte de vedere?
- Maturitate – Grupul are experiență și membrii săi își pot asuma responsabilități pentru diferite activități?

B) Factori structurali

- Grad de centralizare a procesului decizional – Procesul decizional este centralizat sau descentralizat?
- Transparența comunicațiilor – Mesajele sunt corecte și ușor transmise la diferite nivele ierarhice?
- Stratificare – Organizația este caracterizată prin număr ridicat sau redus de nivele ierarhice?
- Flexibilitate – Sunt ușor de adaptat și schimbat procedurile de lucru?
- Claritatea obiectivelor
- Utilitatea evaluărilor și a informațiilor din sistemele de control – Sunt folosite aceste informații pentru motivare sau pentru pregătire?
- Descrierea sarcinilor – Sunt precizate în mod rigid sau flexibil?

C) Factori relaționali

- Orientarea către dezvoltare, către progres – Există sprijin pentru pregătire/perfecționare, creștere și schimbare organizatorică?
- Considerație și sprijin – Care este climatul de lucru, sprijinul și empatia percepută?
- Grad de percepere a riscurilor – Se simt salariații în siguranță și percep că sunt sprijiniți în manifestarea creativității?
- Coeziune și moral – Există un sentiment de apartenență și loialitate?
- Conflict – Există numeroase dezacorduri și un grad mare de ostilitate?
- Obstacole – Simt angajații că sunt foarte încărcăți cu sarcini de rutină și că organizația nu le oferă condițiile necesare pentru a-și desfășura activitatea?
- Sindicatele – Există un grad ridicat de cooperare între manageri și sindicate?

Fără îndoială că această listă este cu titlu exemplificativ. Există și alți factori ce pot fi considerați, cât și alții ce pot fi omiși din această enumerare. Important este însă ca managerii să aibă în vedere o serie de aspecte ce pot frâna sau stimula conceptele pe care dorește să le promoveze și să le utilizeze în acest scop.

Elementele culturii reflectă în plan operațional valori importante despre cum salariații consideră că trebuie organizată firma, cum trebuie exercitată autoritatea, în ce mod trebuie să se facă motivarea

³⁵ Fairholm, G.: *Leadership and the Culture of Trust*, Westport, Praeger Publishers, 1994

personalului. Ele reflectă convingerile membrilor organizației despre sistemele de control, relațiile manageri-subordonați, cât de formală sau informală ar trebui să fie comunicarea între diferitele nivele ierarhice.

Cultura organizațională este vizibilă și în tipul de persoane ce sunt angajate, în aspirațiile acestora de a face carieră, statutul pe care se așteaptă să-l obțină, nivelul pregătirii primite etc.

Anumite elemente ale vieții organizaționale au un impact puternic asupra aspectelor culturale. Dintre ele amintim:

- **Comunicarea** – Informațiile reprezintă din ce în ce mai mult o resursă vitală a unei firme. Sistemul informațional este sistemul circulator al acesteia; de calitatea sa depind atât procesul decizional, cât și cel operațional, cu implicații economice, manageriale, cultural-sociale puternice. Problemele în comunicare pot apărea fie pentru că nu există dorința de cooperare, fie că intervin o serie de factori disturbatori, ce determină ca emițătorul și receptorul să nu-și poată decodifica mesajele. Cauzele pot fi depistate la nivel personal, organizațional sau cultural.

- **Controlul** – Se realizează în special prin structuri formale. El implică elaborarea unor reguli, proceduri, a unui set de recompense și sancțiuni. O parte importantă a controlului vizează relații interpersonale ce au loc în acest proces: posibilitatea de a controla pe alții și sentimentul de a fi controlat. Modul în care mecanismele de control sunt proiectate și utilizate generează anumite atitudini și comportamente în organizație.

- **Conflictul** – El poate fi perceput ca un fenomen constructiv sau distructiv de către marea parte a salariaților unei firme. În funcție de frecvența și intensitatea acestora, managerii dezvoltă o serie de mecanisme specifice pentru a face față situațiilor de acest gen. El oferă de multe ori posibilitatea apariției unor lideri, a declasării unor schimbări organizaționale.

- **Angajamentul** – Obținerea unui angajament ridicat din partea salariaților în direcția stabilită de lider este un semnal puternic al autorității acestuia. O implicare mare a susținătorilor are loc când acestora le sunt expuse valori clare, obiective precise, modalități de acțiune, recompense pentru eforturile depuse.

- **Coeziune** – Acest element provine din dorința oamenilor de a realiza ceva împreună, de a-și combina resursele individuale de care salariații dispun pentru atingerea unor obiective care să le satisfacă atât propriile interese, cât și pe cele ale organizației. Un grad ridicat de coeziune întâlnim în organizațiile în care salariații împărtășesc în mare măsură un set comun de credințe, valori, atitudini și comportamente. Cu cât coeziunea este mai mare, cu atât gradul de impunere a valorilor grupului pentru noii veniți este mai mare, iar procesul de schimbare mai dificil.

- **Încrederea** – Este un important element organizațional. La fel ca pe câmpul de luptă, salariații trebuie să creadă în comandanții lor. Pentru aceasta este nevoie ca liderii să-și facă cunoscută cât mai clar poziția și prin atitudinile și acțiunile lor să se manifeste în consonanță cu valorile declarate. Într-un climat de încredere, salariații sunt mult mai deschiși și dispuși să-și asume riscuri. Dintre alte elemente ce au un impact semnificativ putem să menționăm:

- politicile organizației;
- profesionalismul;
- proiectarea postului;
- coeziunea salariaților;
- complexitatea activităților;
- sistemul de pregătire/perfecționare a personalului;
- sistemul de motivare;
- situația economică a organizației.

4.3.2 Leadership cultural – aspecte cognitive și emoționale

Cultura organizațională și managerială pot fi percepute ca structuri socio-psihologice extinse. Pentru a putea conduce o astfel de structură, liderii trebuie să se implice atât intelectual, cât și emoțional. Liderii de succes au inițiativă, afișează o mare încredere în ei și sunt creativi. Susținătorii lor doresc, de asemenea, să vadă la ei trăsături precum independență, loialitate și încredere.

Liderii, în procesul de comunicare a viziunii pe care o au și de convingere a susținătorilor să-i urmeze, apelează atât la argumente raționale cât și emoționale. Uneori între acestea pot exista situații conflictuale, ceea ce generează un stres suplimentar, puternic asupra conducătorilor.

Viziunea este o expresie importantă a culturii manageriale. Dacă avem o cultură managerială puternică atunci și mesajele transmise de viziunea managerială vor fi convingătoare și cu o probabilitate mare de a obține sprijinul celor vizați, atât rațional cât și emoțional.

Implicarea emoțională este un factor puternic ce contribuie la coeziunea grupului. Mesajele pe care le transmite este că angajamentul liderilor nu este doar unul de suprafață, bazat pe calcule reci, doar în avantajul personal, ci este o relație corectă, în care toți cei implicați își pot realiza interesele. Dacă nu există o astfel de congruență, o implicare emoțională reciprocă, acțiunile salariaților vor fi lipsite de vigoare, deoarece ei nu și-au internalizat valorile propuse de lideri. În aceste condiții, de obicei se apelează la sisteme formalizate de constrângere și control, ce nu pot da însă decât minime rezultate și pe un orizont scurt de timp.

Identitatea, integritatea și auto-determinarea individuală se erodează până la dispariție, în condițiile în care liderul/managerul îi tratează doar ca pe niște obiecte ce pot fi manipulate oricum, în vederea atingerii anumitor obiective. Reacțiile obținute sunt de scădere a motivării, atât la persoanele implicate în proces, cât și la ceilalți salariați care observă fenomenul și poate rezulta în conflicte deschise puternice.

În contextul economic și social actual există numeroși salariați care se simt izolați, decepționați, frustrați la locul de muncă. Una dintre cauzele majore, este aceea că se accentuează latura rațională a activității, cu puțină implicare personală, emoțională, care să dea un anumit sens moral acelei activități. Sunt salariați care nu cred în munca lor, în ceea ce fac, iar ignorarea acestui lucru nu conduce decât la agravarea situației. Nemulțumirile și frustrările nerezolvate continuă să se acumuleze și există tendința de a-i implica și pe alții în aceste probleme. Rezultatul final este de obicei un conflict deschis de proporții mai mari sau mai mici, dar care dăunează organizației.

Lipsa unor valori, a unor norme și un leadership managerial ineficace vor afecta major competitivitatea oricărei firme.

Lucrul acesta se poate observa în multe firme din România, care în ultimii ani au pierdut o mare parte din piețele pe care le dețineau, profiturile s-au erodat, iar salariații și-au diminuat încrederea, loialitatea față de firma pentru care au lucrat numeroși ani. Angajații ajung în cele din urmă să accepte situația așa cum este.

Mai grav este însă faptul că, după o perioadă de timp, unii încep să creadă că aceasta este situația normală. În consecință, ei nu se mai implică prea mult, încearcă să-și realizeze sarcinile la un nivel minimum acceptabil și nu-și mai provoacă managerii pentru a căuta soluții sau pentru a introduce schimbări. Numeroase firme încearcă să rezolve această degradare a situației prin măsuri precum

reducerea costurilor, creșterea productivității, reproiectarea unor activități sau introducerea unor proceduri de lucru noi. Aceste măsuri, cu efecte în mare parte pe termen scurt, nu reușesc însă să ajungă în esența fenomenului: nevoia unor valori, a unei viziuni, a unei semnificații pe ceea ce reprezintă salariatul și rolul său în cadrul organizației.

Însăși dezvoltarea de întreprinderi mici și mijlocii se bazează pe dorința întreprinzătorilor de a-și desfășura activitatea într-un mediu în care el să-și manifeste și regăsi sistemul de valori propriu, să modeleze un mediu organizațional care să-i satisfacă așteptările și să-i ofere posibilitatea de a-și valorifica în mare măsură resursele fizice și intelectuale de care dispune.

Lipsa unor norme și valori împărtășite frânează în mare măsură dorința managerilor de a crește productivitatea muncii și de obținere a unor performanțe remarcabile. Stimulentele materiale, chiar dacă au o pondere foarte mare, nu sunt suficiente pentru a determina o implicare înaltă a salariaților. Este nevoie de crearea unui mediu de încredere, sincer, transparent, stimulat, care să ofere personalului un sentiment puternic de apartenență și sprijin.

Este important să credem în munca noastră, în managerii noștri, în organizația noastră, tot la fel cum este important să credem în familie, în prieteni, în biserică, și foarte important, să credem în noi înșine.

Oamenii își pun și la locul de muncă numeroase întrebări. Câtora dintre oamenii cu care lucrez le pasă de mine? Ce cred ei despre mine? Ce părere au colegii? Câți dintre cei din firmă ar dori să lucreze direct cu mine? Cu cine aș dori eu să lucrez îndeaproape?

Fără îndoială că dorința acestora este de a primi răspunsuri cât mai favorabile. Totuși, nu de puține ori, mesajele primite, într-o formă mai formală sau informală, transmit alte înțelegeri. Salariații se simt neglijăți și manipulați, iar neîncrederea, un sentiment dominant. Ca urmare, apar uneori separări între angajați și conducătorii lor, bazate pe semnificațiile percepute.

Este nevoie să se schimbe modul de interacțiune în procesul muncii, să se ofere salariaților o viziune, un set de valori care să le direcționeze atitudinile și acțiunile. Sigur că este un proces ce necesită timp; mai mult, el nu trebuie să fie doar rezultatul acțiunii unui singur om, chiar dacă este managerul general, și apoi impuse printr-un sistem punitiv. Pentru că, cu toate intențiile bune, rezultatul va fi o atitudine generală de respingere.

Leadershipul este elementul ce poate realiza această infuzie de valori și norme; el poate reconstrui legăturile între salariați, amplificând coeziunea, motivarea și performanța acestora. Prin intermediul său, componentii unei firme pot împărtăși aceeași viziune despre ceea ce va deveni firma peste un anumit interval de timp și ce se așteaptă de la ei în acest proces.

Managerii sunt aceia chemați să construiască un mediu organizațional care să nu niveleze așteptările și personalitățile salariaților, ci să încurajeze diversitatea, să ofere posibilitatea valorificării potențialului de care aceștia dispun, indiferent de vârstă, sex, rasă, religie etc. Fiecare poate avea un set de abilități specifice care, lăsat să se exprime, poate crea valoare pentru organizație.

Pentru a construi relații stabile, credibile, ***liderul își va perfecționa abilitățile***, cum ar fi:

- determinare;
- ascultare activă;
- empatie;

- atitudini pozitive și optimiste;
- afișare, implicare personală, respectarea cuvântului;
- energizare mare;
- recunoașterea unora dintre punctele sale slabe;
- sensibilitate pentru nevoile, valorile și potențialul altora;
- capacitatea de a-și motiva susținătorii.

Societatea noastră trece printr-o perioadă ce lasă urmări adânci pe toate planurile: valorile tradiționale se erodează continuu și încă nu sunt clarificate altele noi, economia se luptă să iasă din depresiunea în care se află de câțiva ani, numeroase firme nu reușesc să-și manifeste competitivitatea și au mari probleme, salariații se simt ignorați și fără un set de valori și norme care să le ofere satisfacții la locul de muncă.

Este o perioadă favorabilă pentru manifestarea leadershipului, pentru realizarea unor schimbări majore în cultura organizațională și managerială a firmei. Salariații, marea lor majoritate, simt să elementele tradiționale, conservatoare, le vor crea în viitor mari probleme. De aceea, sub presiunea factorilor externi și a unora interni, ei sunt mult mai dispuși către schimbare decât în condițiile de normalitate.

Putem spune că este o perioadă istorică, pentru cei creativi, cu inițiativă și capacitate de muncă, se oferă o gamă largă de oportunități ce pot oferi satisfacții majore liderilor, întreprinzătorilor.

Liderul este, în cea mai mare parte a cazurilor, o persoană cu obiective bine precizate a căror realizare o urmărește îndeaproape și solicită un mare angajament din partea tuturor. În continuare sunt prezentate câteva din **inițiativele** pe care le poate avea liderul:

- construirea viziunii asupra viitorului dorit;
- construirea relațiilor și rețelelor personale;
- cunoașterea obiectivelor personale ale fiecărui membru al organizației;
- manifestarea sentimentelor pentru grup;
- permiterea manifestării conflictelor;
- stimularea învățării organizaționale;
- implicarea ridicată a susținătorilor săi;
- împărțirea responsabilității;
- utilizarea muncii în echipă;
- comunicarea în dublu sens;
- conectarea culturii organizaționale la performanță;
- demonstrarea implicării personale și încurajarea diversității;
- recompensarea membrilor echipei în funcție de performanță.

În firme se face tot mai mult simțită nevoia unor schimbări, a modificării unora dintre elementele culturii manageriale, de infuzie a unor credințe, valori, simboluri, norme noi, care să declanșeze obținerea unor semnificații, a unor emoții și implicări profesionale, a unei motivări ridicate.

Strategia firmei este un instrument puternic de ghidare a activităților firmei pe termen lung. Credințele, valorile și normele ce se regăsesc în parte în misiune, ca parte a strategiei, modelează comportamentul atât pe termen scurt, cât și lung al salariaților.

Există unele organizații despre care putem afirma că se află într-un proces de „alienare”, datorită **erodării masive a credințelor, valorilor, simbolurilor și normelor atât la nivel individual, cât și de grup**. Cultura organizațională și cea managerială nu mai reușesc să răspundă adecvat necesităților firmei, să dezvolte acțiuni eficiente, ci încep să devină factori de blocaj, accentuând funcția de

protecție a salariaților, atât față de mediul extern, cât și de factorii interni ce încearcă să le schimbe statutul.

Organizația se poate confrunta cu numeroase disfuncționalități, cu divizări în anumite grupe de interese ce încearcă să preia controlul, într-o manieră mai formală sau informală.

Nu trebuie să uităm că apelând la motivații materiale, managerii/liderii ce nu reușesc să-și implice efectiv salariații, nu fac altceva decât să-și creeze o armată de „mercenari”. Ei se vor implica în activitățile firmei doar pe baza unor elemente raționale, a unor calcule exacte și vor rămâne în cadrul acesteia atâta timp cât le sunt satisfăcute pretențiile materiale și nu au o ofertă mai bună. În general, nivelul maxim al performanțelor acestora este acela minim care să le asigure achitarea clauzelor contractuale. Chiar dacă există potențial pentru mult mai mult, el nu ar fi folosit decât în cazul unor recompense suplimentare.

În firmele unde există un lider autoritar, autocratic, lucrurile funcționează atâta timp cât el este pe poziția de forță. Când acesta părăsește organizația sau influența lui scade, salariații se găsesc într-o poziție incomodă, confuză, deoarece ei nu au un sistem de valori care să fi suferit un proces de selecție, nu au putut să-și manifeste creativitatea, inițiativa, nu le-a fost permisă asumarea de responsabilități.

Rolul lor a fost unul mecanic, în care ei au executat doar o serie de comenzi; de multe ori acești lideri lasă în urma lor mai mult o organizație slăbită decât consolidată. De aceea, este necesar ca în permanență între lider și susținători să existe o comunicare deschisă, o recompensare a eforturilor și performanțelor susținătorilor, precum și oferirea mediului pentru manifestarea inițiativei și asumarea responsabilităților.

Construirea unei echipe (desfășurarea activității într-o echipă) necesită ca membrii acesteia să-și răspundă la o serie de **întrebări personale**:

- Ce vreau eu să obțin prin calitatea de membru al echipei?
- Ce vreau să realizeze echipa?
- Care sunt principalele mele temeri de a fi într-o echipă?
- Care poate fi contribuția mea la succesul echipei?
- Cum voi măsura succesul sau eșecul echipei?
- Cum vreau să interacționez cu fiecare membru al echipei?
- Ce valori vreau să fie stabilite în echipă?
- Cu ce norme vreau să opereze?
- Care este viitorul meu în echipa respectivă?

Din ce în ce mai mult, angajații doresc să aibă posturi care să le spună ceva. Dincolo de aspectele materiale, de obligațiile pe care știu că le au în sprijinirea unei familii, ei caută să se regăsească în ceea ce fac, să fie mândri de activitățile în care se implică. Este bine să avem în vedere faptul că, în multe cazuri, **viața profesională predomină în viața activă a unui adult**. Cu 8-12 ore zilnice petrecute la locul de muncă, indivizii se așteaptă la o recunoaștere mai mare a contribuției lor, la manifestarea unui anumit respect pentru ceea ce ei reprezintă pentru firma respectivă.

Indivizii sunt obișnuiți să aibă valori, simboluri, norme de comportament, ei își doresc să aibă un set de elemente care să le ghideze interacțiunea lor cu ceilalți. Încă de când își conștientizează

existența, omul este implicat într-un astfel de sistem: în familie, în comunitatea locală, la biserică etc. Pe măsură ce el crește, începe să-și dezvolte acest sistem și să-l modeleze în funcție de propria sa viziune. Același lucru se întâmplă și în cadrul unei firme.

Managerul are un rol crucial în revigorarea culturii organizaționale a unei firme. Pentru aceasta, el poate parcurge următoarele etape:

- stabilirea unor valori, simboluri, norme credibile pe care angajații să le vadă aplicate atât la cei din jurul lor, cât și în special de către lider;
- construirea încrederii de sine prin feedback pozitiv și oferirea de numeroase semnale de recunoaștere și apreciere a efortului și performanțelor salariaților;
- transmiterea unor mesaje directe, sincere, cu privire la interesul său pentru salariați;
- demonstrarea grijii și atașamentului atât față de organizație, cât și de componenții săi.

Liderii, prin calitățile lor înnăscute și dobândite, pot crea adevărate punți de legătură între membrii organizației, între obiectivele individuale și cele de ansamblu ale firmei, contribuind la armonizarea intereselor unor categorii diverse de stakeholderi și la satisfacerea într-un grad înalt a nevoilor și intereselor acestora.

Studiu de caz

Leadershipul în afaceri

Constantinescu Adrian este o persoană care se definește ea înșiși ca una ce în permanență manifestă o nevoie majoră de a face ceva, de a crea, de a construi ceva. Absolvent al Facultății de Agronomie, în urmă cu 9 ani, Constantinescu Adrian are destule lucruri cu care se poate mândri. În penultimul an de facultate, a participat la un concurs internațional desfășurat în România, pe probleme de agronomie unde a obținut locul 2 și o bursă de studii în Marea Britanie pentru 3 luni. Calitățile sale l-au ajutat să-și facă mai multe cunoștințe aici, unde la sfârșitul facultății a putut să revină și să lucreze, cu intermitențe, aproape 2 ani.

Întors în România, Constantinescu Adrian a colaborat cu diverse firme, fără însă a găsi ceva care să-l mulțumească cu adevărat. El simțea că mai este ceva, ceva pe care nu-l poate defini, dar care îl atrăgea.

În 1997, o cunoștință îi face cunoscut că un întreprinzător dorește să-și vândă firma, o mică afacere specializată pe îmbutelierea de băuturi răcoritoare. La aproximativ 3 luni, Constantinescu Adrian devine proprietarul afacerii, urmând să achite prețul total al tranzacției într-o perioadă de 1,5 ani.

Dezvoltarea afacerii

Constantinescu Adrian și-a amintit de perioada petrecută în Marea Britanie, de produsele existente, de preferințele consumatorilor etc. Cu toate că în România nu existau studii de specialitate cu privire la piața băuturilor de răcoritoare, Constantinescu Adrian a decis să se specializeze pe sucurile naturale. Cu ajutorul prietenilor săi din Marea Britanie, acesta a reușit să achiziționeze o serie de echipamente second-hand, dar mult mai performante față de dotarea inițială.

La început materia primă era de calitate medie datorită prețului mai mic cu care era achiziționat. Constantinescu Adrian a realizat însă că, dacă vrea să-și mențină și să-și dezvolte afacerea, el trebuie să ofere un produs foarte bun, atât prin calitățile sale cât și prin prezentarea și livrarea sa. Pentru a susține aceste noi investiții, s-a apelat la credite, obținute cu destule dificultăți, dar care au permis o evoluție rapidă a afacerii.

Managementul firmei

În decurs de 5 ani firma a ajuns să numere 57 de salariați. Constantinescu Adrian este ajutat în conducerea firmei de 3 directori, pe principalele domenii de activitate ale firmei (comercial, producție, financiar-contabil). Acești directori s-au dovedit a fi bine pregătiți profesional, devotați firmei și deschiși către nou.

Veniturile înregistrate de salariați sunt la un nivel mediu, comparabil cu veniturile altor firme din zonă. Ele au înregistrat însă în mod constant anumite creșteri, comparativ cu perioadele anterioare, ceea ce s-a reflectat pozitiv în moralul salariaților.

Constantinescu Adrian a instituit încă de la preluarea sa o serie de reguli stricte, care vizează inclusiv modul de îmbrăcare a personalului, de adresare în cadrul firmei, inclusiv curățenia care trebuie să existe în tot perimetrul unității. De altfel, acesta petrece destul de mult timp în cadrul secțiilor de producție, unde se implică activ în conducerea operațională.

Constantinescu Adrian se implică și în ceea ce privește materia primă necesară procesului de producție, el participând adesea cu directorul comercial la negocierea și încheierea contractelor, la recepția materiilor prime și la verificarea normelor de calitate.

Totodată, Constantinescu Adrian dispune de evidențe foarte bune cu privire la activitățile desfășurate în cadrul firmei. Chiar dacă a început doar de puțin timp să utilizeze calculatorul (se dorește construirea unui sistem informatic puternic în firmă!), Constantinescu Adrian consideră că are evidențe mai bune decât toată firma luată la un loc!

Majoritatea deciziilor managementului de nivel superior pot fi adoptate doar cu aprobarea directorului general. În relațiile cu ceilalți, Constantinescu Adrian recunoaște că este impulsiv; au fost numeroase cazuri când acesta a criticat public personalul pentru diferite decizii sau acțiuni, chiar dacă ulterior s-a dovedit că acesta avea dreptate. Au existat și cazuri în care câteva persoane au fost trimise pe loc acasă și rechemate după câteva zile.

În ceea ce privește piața, Constantinescu Adrian s-a dovedit un bun cunoscător al pieței băuturilor de răcoritoare și a reușit să-și creeze un portofoliu de clienți, a căror cerere a depășit uneori capacitatea sa de producție. Deoarece firma sa s-a dovedit a fi stabilă în ultimii ani, Constantinescu Adrian s-a gândit că ar putea să încerce să-și extindă afacerea. Pentru aceasta, a început să analizeze posibilitatea de a cumpăra o firmă asemănătoare cu a lui, situată într-un județ vecin. Pentru aceasta el va trebui să petreacă mai mult timp în zona respectivă, iar firma actuală ar trebui condusă mai mult de unul dintre directori.

Surprinzător însă, Constantinescu Adrian se confruntă cu o problemă neașteptată. La solicitările sale ca unul dintre directori să preia o gamă mai mare de competențe și responsabilități,

nici unul dintre directori nu a dorit să și le asume, pretextând că domeniul pe care ei îl coordonează îi solicită foarte mult și nu ar avea suficient timp (și nici cunoștințe) pentru a putea să coordoneze activitatea de ansamblu a firmei, chiar dacă pe termen limitat.

Mai mult, există temerea, exprimată de unul dintre directori, că salariații nu vor executa la fel de convingși dispozițiile managerilor, dacă vor ști că ele nu mai reprezintă neapărat viziunea, ideile, patronului firmei.

În consecință, Constantinescu Adrian se află momentan într-o dilemă cu privire la deciziile pe care trebuie să le ia atât cu privire la conducerea firmei actuale, cât și la posibilitatea de extindere a afacerii.

Subiecte pentru discuții

1. Considerați că proprietarul firmei, Constantinescu Adrian, este un lider? Argumentați răspunsul.
2. De ce nu a avut succes încercarea lui Constantinescu Adrian de a delega o parte din sarcinile și responsabilitățile sale?
3. Cum caracterizați relația leadership – cultură organizațională din cadrul firmei prezentate?
4. Ce măsuri ați lua dvs. dacă ați fi managerul acestei firme pentru a dezvolta afacerea în perioada următoare?

CAPITOLUL 5

FUNDAMENTELE TEORETICO-METODOLOGICE ALE CERCETĂRII CULTURII ORGANIZAȚIONALE

*Moto: Totul trebuie făcut cât mai simplu
posibil, dar nu mai simplu decât atât.*

Albert Einstein

5.1 Necesitatea și utilitatea analizei culturii organizaționale

Analiza culturii organizaționale este o activitate din ce în ce mai întâlnită în teoria și practica de specialitate, ca o bază pentru identificarea surselor importante ce conduc la explicarea punctelor forte sau slabe ale organizației și la perfecționarea culturii organizaționale.

În cele ce urmează vom prezenta câteva dintre cauzele ce au condus la amplificarea realizării unor astfel de proiecte complexe de analiză a culturii organizaționale.

5.1.1 Obținerea unor informații pentru fundamentarea unor strategii sau politici organizaționale

Cultura organizațională este recunoscută ca unul dintre factorii importanți ce își pun amprenta asupra vieții organizaționale și a performanțelor firmei. Ea are o influență puternică asupra atitudinilor, deciziilor și comportamentelor pe care membrii unei organizații le adoptă, atât în interiorul cât și în exteriorul organizației.

Prin specificitatea abordărilor, a tipului de relații ce predomină într-o firmă, a interdependențelor cu stakeholderii săi, se imprimă anumite caracteristici evoluției sale. Organizația își construiește și își manifestă personalitatea în raporturile sale cu terții.

Din acest punct de vedere este important ca o organizație să-și cunoască trăsăturile predominante ale culturii pentru a putea ști care acțiuni pot fi acceptate, susținute de către componenții săi. Analiza culturii este una dintre oportunitățile unei organizații de a avea acces la informații care să-i permită elaborarea unor strategii și politici realiste, în concordanță cu valorile acceptate în cadrul ei. Informațiile auditului cultural sunt valoroase deoarece identifică și particularitățile diferitelor subculturi organizaționale, permițând adoptarea unor strategii și politici care să ia în considerare nevoile, aspirațiile colectivităților respective.

5.1.2 Crearea și transmiterea viziunii manageriale

Viziunea managerială are rolul de a direcționa resursele și energiile unei organizații către atingerea unei situații dorite în viitor. Lucrul acesta se poate realiza mult mai ușor atunci când managerii cunosc așteptările salariaților și a altor stakeholderi, cât și modul în care acestea sunt reflectate în formele de manifestare ale culturii organizaționale.

Managerii de nivel superior au un rol determinant în stabilirea direcției de urmat și a modalităților prin care organizația își poate atinge obiectivele propuse. În același timp, nu trebuie omis nici faptul că, managerii sunt la rândul lor modelați de cultura managerială în care ei evoluează. Simbolurile, valorile din firmă, exercită o influență puternică indiferent de nivelul ierarhic pe care se află o anumită persoană.

5.1.3 Identificarea elementelor reale și a celor de ficțiune din cadrul firmei

O analiză a culturii organizaționale oferă managerilor și salariaților informații cu privire la gradul de cunoaștere și semnificațiile atribuite elementelor acesteia. Într-o organizație pot exista diverse percepții și interpretări asupra unor fenomene organizaționale. Acest lucru poate fi considerat normal ținând cont de diversitatea personalităților și caracteristicilor individuale și de grup. Totuși, o interpretare ce are loc într-o gamă prea mare de înțelesuri poate constitui o amenințare pentru buna funcționalitate a firmei și pentru stabilitatea acesteia.

Pe baza datelor rezultate din audit, se poate identifica care anume este percepția

salariaților cu privire la o serie de elemente și fenomene organizaționale și în ce măsură ele sunt în concordanță cu mesajele pe care managerii de pe diferite niveluri ierarhice doresc să le trimită. Se încearcă astfel să se realizeze o separare a elementelor de fapt, de cele interpretate prin prisma unor interese ce nu coincid cu cele ale organizației.

5.1.4 Perfecționarea comunicării

Comunicarea este unul dintre factori cheie pentru funcționalitatea unei organizații. Adoptarea unor decizii de calitate presupune ca managerii să aibă acces la o serie de informații valoroase din interiorul și exteriorul organizației. Mai mult, pentru ca deciziile să aibă efect este necesar ca executanții să le primească în timp util și nemodificate. Comunicarea între diferite nivele ierarhice, sau persoane situate pe același nivel ierarhic, este influențată (și influențează) de cultura managerială.

Simbolurile, atitudinile, comportamentele, istorioarele, miturile organizaționale sunt elemente specifice culturii ce transmit mesaje simbolice puternice, de natură să stabilească anumite ierarhii, priorități, să modeleze comportamentul anumitor membri ai organizației.

Managerii pot utiliza elementele culturii pentru a-și transmite viziunea cu privire la dezvoltarea organizațională, atât pentru persoane din interior, cât și din exteriorul organizației.

5.1.5 Furnizarea unor informații pentru programele de schimbare organizațională

Auditul cultural poate fi o componentă importantă în cadrul unor analize mai complexe de diagnosticare organizațională. Atât introducerea unor modalități noi de conducere, a unor tehnologii inovatoare, a reorganizării firmei, cât și alte asemenea elemente cu impact major asupra activităților desfășurate și asupra relațiilor interumane este necesar să se bazeze pe o investigare detaliată cu privire la condițiile existente în firmă, climatul organizațional, gradul de deschidere a salariaților către nou, oportunitățile și amenințările oferite de mediu etc.

Este important să cunoaștem atitudinile și comportamentele salariaților înainte de a efectua schimbări majore, de a percepe și înțelege corect modul în care cunoștințele și experiența, acumulată de-a lungul timpului de membrii organizației, este reflectată de tradițiile organizației, de valorile și simbolurile acesteia. Cunoscând toate aceste elemente, putem să înțelegem puterea de influență a culturii și gradul în care aceasta se va dovedi un factor de sprijin sau de frânare pentru schimbările organizaționale respective.

Integrarea auditului cultural în analize diagnostic complexe ne permite nu numai să sesizăm ce schimbări sunt necesare dar și cum trebuie ele să fie proiectate și care să fie metodologia de realizare efectivă a acestora.

O direcție ce ar trebui urmată în timpul cercetării culturii organizaționale, este și aceea a legăturilor stabilite între mediul fizic în care salariații își desfășoară activitatea și atmosfera creată de către salariații ce acționează pe diferite amplasamente. Este vorba de tipul de utilaje, echipamente utilizate și care imprimă anumite caracteristici relațiilor de muncă, de modul de amplasare și aranjare a birourilor etc. Aceste elemente, denumite artefacturi sunt de natură să sprijine individualizarea anumitor colectivități în care să apară subculturi mai mult sau mai puțin concordante cu elementele culturii predominante.

În funcție de cum este construit mediul fizic, de repartizare a unor componente ale acestuia se stabilesc legături de o anumită natură între componenții colectivității respective, se conturează ierarhii, se stabilesc valori și norme ce predomină pentru o anumită zonă a firmei. În timp se poate întâmpla ca această structurare să nu mai corespundă sau să fie considerată astfel de către membrii grupului respectiv, ceea ce poate crea tensiuni majore în firmă, dacă ele nu sunt luate în considerare sau explicitate.

5.1.6 Contribuirea la succesul creării de firme mixte, a fuziunilor, achizițiilor etc.

Interacțiunea dintre două sau mai multe firme, care doresc să desfășoare împreună o serie de activități, pe o perioadă mai lungă sau mai scurtă, are o puternică determinare umană. Viziunea managerilor, sistemele de valori, simbolurile utilizate, comportamentele predominante pot fi diferite ca forme de manifestare și există riscul ca în cazul necunoașterii lor sau a neacordării unei importanțe acestor factori, să asistăm la probleme de comunicare, la interpretarea eronată a unor mesaje sau comportamente ale personalului din cele două firme. Se poate ajunge la apariția unor disfuncționalități majore sau chiar la conflicte ce periclitizează colaborarea dintre firmele respective.

Utilizarea unor sisteme și metode de management, a unor tehnici motivaționale poate depinde de valorile culturale, de normele de comportament acceptate ca fiind normale într-o organizație, deoarece indivizii le tratează din punct de vedere al influenței pe care o au asupra statutului și bunăstării

personale. Firmele își structurează activitățile conform unor reguli ce sunt modelate de cultura organizațională.

În condițiile în care interacționează organizații, colective cu modele culturale substanțial diferite, elementele culturale pot intra în contradicție, se creează un sentiment de agresiune, de pierdere a identității unei firme, a unei colectivități, fapt ce atrage o rezistență foarte mare la schimbare, iar cultura organizațională își va manifesta cu predilecție funcția de protecție a componentelor organizației.

Se apreciază că insuficiența cunoaștere a culturii organizaționale dintre firmele partenere, reprezintă una dintre principalele cauze ale eșecului societăților mixte sau ale achizițiilor și fuziunilor.

5.1.7 Susținerea obținerii avantajului competitiv al firmei

Mediul de afaceri al firmelor devine tot mai dinamic și complex. Noile condiții impun firmelor o adaptare rapidă și o promovare puternică a inovațiilor în toate zonele de activitate: managerial, economic, tehnic, resurse umane etc.

Cunoașterea caracteristicilor personalului, a elementelor ce-l motivează și exercită influențe majore asupra lor trebuie să se realizeze și cu considerarea performanțelor obținute. Se va putea astfel evidenția ce elemente ale culturii sunt benefice pentru firmă, din punct de vedere al direcționării energiei și competenței salariaților către realizarea obiectivelor firmei, și care sunt cele de natură să încetinească acest proces. Totodată, se pun la dispoziția managerilor informații despre elementele culturale care să fie utilizate cu precădere pentru energizarea salariaților și obținerea unei implicări depline, atât raționale cât și emoționale.

În evoluția actuală a contextului în care firmele evoluează și de trecere către economia și firma bazată pe cunoștințe, considerarea omului în complexitatea sa, a ansamblului de cunoștințe, calități, emoții, a relațiilor profesionale și sociale în care se implică, reprezintă un factor determinant pentru succesul unei organizații. Se adaugă astfel noi elemente de natură să favorizeze obținerea avantajului competitiv de către firmă.

5.2 Abordarea analizei culturii organizaționale în literatura de specialitate

Cultura este unul dintre factorii ce își pun în mod vizibil amprenta asupra modului de desfășurare a activităților în cadrul unei firme și asupra rezultatelor pe care aceasta le obține.

În același timp, este important să înțelegem modul de constituire a sa și formele sub care aceasta își face prezența în cadrul organizației. Nu trebuie omis faptul că elementele culturii organizaționale apar ca urmare a interacțiunii umane, a nevoii de a construi un mediu ambiant care să ofere siguranță și apartenență membrilor unei anumite colectivități.

Dinamica culturii organizaționale este strâns legată de dinamica organizației în ansamblul său, existând strânse interdependențe între acestea. De altfel, sesizarea rolului major al culturii pentru dezvoltarea unei firme a condus în ultimii ani, ca tot mai mulți profesori, cercetători, manageri și specialiști din diferite domenii să analizeze mai detaliat acest fenomen organizațional, pentru a-l putea înțelege și utiliza pentru a asigura o evoluție viabilă firmei respective.

Cultura organizațională este un concept complex, un rezultat al interacțiunii umane de lungă durată. Există o serie de întrebări referitoare la nevoia de evaluare, de cercetare a unei culturi organizaționale, la legătura care există între caracteristicile acesteia și performanțele înregistrate de organizație. Cercetarea culturii unei firme înseamnă doar o cercetare a unor atitudini sau este ceva mai mult decât atât?

În cadrul auditării culturale, se explorează și conexiunile puternice existente între cultura managerială și performanțele firmelor, considerându-se că performanțele derivă din tipul de cultură pe care fondatorii, managerii, liderii reușesc să o formeze și să o promoveze. Aceasta se produce deoarece ***cultura organizațională asigură:***

- modele comune de percepție și interpretări care arată salariaților cum să acționeze și să gândească;
- un sens emoțional pentru implicarea și atașamentul de valorile și codul de morală ale organizației;
- definirea și menținerea granițelor care permit diverselor grupuri să se individualizeze, să-și mențină și să-și transmită identitatea;
- o serie de răspunsuri la problemele cu care s-a confruntat și se confruntă organizația;
- un sistem de control, informal, care stimulează sau împiedică manifestarea unor atitudini, comportamente etc.

Studierea culturii organizaționale și raportarea sa la obiectivele strategice ale organizației

reprezintă preocupări ce se întâlnesc pe o scară tot mai largă atât la nivelul teoreticienilor cât și al practicienilor.

Evaluarea culturii organizaționale și măsurarea „distanței” dintre situația dorită și cea existentă se dovedește a fi o acțiune utilă și interesantă pentru dezvoltarea organizațională și pentru procesele de schimbare. **Principalele direcții** spre care să fie orientate astfel de cercetări pot viza:

- evaluarea impactului asupra organizației pe care îl poate avea un program de schimbare a culturii organizaționale;
- furnizarea unei legături între sistemul motivațional și nivelul performanțelor realizate în cadrul organizației;
- stabilirea criteriilor pentru construirea diferitelor grupuri, echipe, pentru soluționarea unor probleme cu care se confruntă firma;
- sprijinirea echipelor pentru a armoniza diferite schimbări strategice și structurale, accentuând partea de valori, de atitudini și comportamente;
- stabilirea imperativelor culturale pentru schimbările tehnologice și pentru schimbările generate în procedurile de muncă. Se evidențiază importanța clientului, rolul calității produselor, serviciilor și a interacțiunii cu clientul astfel încât satisfacția acestuia să fie maximă;
- identificarea competențelor manageriale necesare evoluției strategice a organizației.

Kets de Vries și Miller³⁶ au încercat să răspundă la o serie de întrebări precum: „**De ce sunt alese anumite strategii organizaționale?**”, „**Pe ce se fundamentează deciziile adoptate?**”, „**De ce sunt preferate pentru angajare persoane cu un anumit profil?**”.

Ei au dorit să explice aceste fenomene organizaționale prin compararea proceselor organizaționale cu cele ce caracterizează funcționarea sistemului nervos al omului. În concluziile elaborate ei consideră că strategiile firmei, structura și politica organizațională sunt similare cu cele ale modelului neural și imaginației managerilor de nivel superior. Unul dintre factorii determinați pentru alegerea strategiei firmei este considerată cultura organizațională, cea care creează un mod specific de percepție, de comportament al personalului organizației.

Au fost identificate 5 tipuri de organizații, cu caracteristici bine definite, cu evidențierea relațiilor dintre acestea și strategie, structură și climat organizațional, prezentându-se avantajele și dezavantajele fiecărui tip.

Weick³⁷ a abordat cultura managerială ca un element important de susținere a strategiilor de firmă. Se acreditează ideea că strategia și cultura organizației sunt elemente fundamentale pentru existența unei ordini necesare, care să structureze activitățile și care să focalizeze resursele și energiile acestora către realizarea unor obiective bine stabilite și care este de natură să contribuie la satisfacerea așteptărilor tuturor categoriilor de personal dintr-o organizație.

Multe dintre situațiile manageriale includ anumite discontinuități, decalaje, incertitudini cu privire la evoluția mediului, la direcția cea mai bună de urmat sau la mijloacele pe care organizația trebuie să le utilizeze. Acestea sunt probleme pe care managerii trebuie să le rezolve și prin succesul lor se creează anumite modele de gândire și acțiune în cadrul organizației respective.

În analizele efectuate, Weick are o abordare mai focalizată asupra fenomenelor de dinamică culturală. Practic, el se concentrează în special asupra managerilor de pe diferite nivele ierarhice, acordând importanță proceselor de luare a deciziilor, exercitării funcțiilor manageriale, interacțiunii sociale din punct de vedere al relației șef-subordonat etc. Se acordă puțină atenție celorlalți salariați din organizație, activităților rutiniere, se iau în considerare doar aspectele raționale implicate de activitatea umană și ignorându-se aspectele legate de emoțiile, sentimentele personalului etc.

În 1987, **Tompkins**³⁸ analizează cultura managerială dintr-o perspectivă simbolistă. Autorul consideră că o serie de artefacturi, comportamente etc. pot fi tratate ca simboluri culturale din momentul în care acestora le sunt asociate înțelesuri, mesaje ce depășesc funcțiile lor primare.

Organizația este percepută ca o rețea de simboluri ce asigură o ierarhizare și o disciplinare a elementelor organizaționale, asigurând o funcționalitate ridicată acesteia. Membrii grupului respectiv sunt considerați atât „creatori” și „manipulatori” de simboluri, cât și „descoperitori” a unor înțelesuri asociate cu diferite obiecte sau acțiuni din cadrul organizației

Furnham și Pendleton³⁹ consideră că o utilizare rațională a resurselor umane și a auditării culturii poate să reprezinte un avantaj major pentru o organizație ce evoluează într-un mediu înalt

³⁶ Kets de Vries, M., Miller, D.: *The Neurotic Organization*, New York, Psychology Today, 1984

³⁷ Weick, K.E.: *Substitutes for Strategies*, Cambridge, Ballinger, 1987

³⁸ Tompkins, P. K.: *Translating Organizational Theory: Symbolism Over Substance*, Beverly Hills, CA Sage, 1987

³⁹ Furnham, A., Gunter, B.: *Corporate Assessment: Auditing A Company's Personality*, New York, Routledge, 1993

competitiv. Informațiile căutate vor avea în vedere atât informații legate de trecutul organizației, de tradițiile acesteia, dar și de transformările și răspunsurile pe care o organizație trebuie să le ofere presiunilor venite atât din interiorul, cât, mai ales, din exteriorul organizațiilor.

Autorii sunt de opinie că, în noile condiții existente, rolul managerilor de nivel superior se amplifică remarcabil. Practic, în condițiile „exploziei informaționale”, a dezvoltării telecomunicațiilor, a mișcării libere a resurselor financiare, umane, materiale, ceea ce va genera avantajul competitiv va fi potențialul uman, creativitatea și implicarea acestora sub conducerea unor lideri cu viziune strategică bine definită.

În decursul timpului, legăturile dintre nevoile sociale, cerințele existente la nivelul indivizilor și a grupurilor, și cercetările privind aspectele culturale din cadrul organizațiilor și a contextelor în care acestea evoluează au devenit tot mai puternice. Ceea ce este foarte vizibil astăzi, este schimbarea rapidă a mediului în care firmele operează și care creează presiuni puternice asupra acestora. De aceea, frecvent, atât teoreticienii, cât și practicienii din domeniul managementului abordează aspecte precum viziune managerială, flexibilitate organizațională, viteză de reacție, valori și simboluri, procese de învățare organizațională, lucrul în echipă, elemente ce au un impact puternic asupra (și sunt influențate la rândul lor de) cultura managerială.

Astfel, o abordare complexă, recunoscută ca un punct de reper în analiza culturii organizaționale, este realizată de Edgar Schein⁴⁰. Schein consideră că, într-o organizație, cultura acesteia se manifestă simultan la trei nivele: nivelul de suprafață, alcătuit din artefacturi, atitudini și comportamente ce sunt ușor de perceput de către persoanele din afara

organizației; nivelul secund, alcătuit dintr-o serie de valori, simboluri ce au fost dezvoltate de-a lungul timpului de componenții grupului respectiv și care reflectă etapa de dezvoltare în care se găsește organizația; nivelul terțiar care este alcătuit din credințele, valorile fundamentale ce stau la baza funcționării organizației și se referă la aspectele majore despre om și natură.

Analizând dinamica grupurilor dintr-o organizație, Schein a tratat-o ca un fenomen ce reflectă procesul de învățare organizațională a membrilor colectivității respective. În lucrările sale, acesta consideră că valorile, credințele, atitudinile și comportamentele fondatorilor sau a managerilor de nivel superior sunt transmise noilor membri ai organizației doar în măsura în care acestea sunt validate de succesul utilizării acestora. Plecând de la analizele efectuate, autorul a explorat modalitățile de schimbare a culturii organizaționale, factorii ce pot contribui la remodelarea acesteia, influențând atât viteza, cât și calitatea acestui proces.

Nicolescu O., Androniceanu A. și Năstase M⁴¹ au elaborat un ghid practic pentru auditarea culturii organizaționale. Ghidul este astfel structurat încât să poată fi utilizat ca parte într-o analiză diagnostic mai extinsă sau într-o analiză de sine stătătoare, focalizată exclusiv pe elementele culturii organizaționale.

Metodologia elaborată este structurată pe patru etape principale, fiecare dintre acestea fiind ulterior defalcate pe faze. În viziunea celor trei autori **etapele necesare a fi parcurse în cadrul unui audit cultural** sunt următoarele:

- pregătirea analizei culturii organizaționale a firmei;
- derularea auditului cultural;
- elaborarea raportului de audit cultural;
- implementarea, monitorizarea și adaptarea continuă a culturii organizaționale.

Autorii acordă atenție formelor de manifestare și funcțiilor culturii organizaționale, cât și impactului pe care această componentă organizațională o are asupra evoluției de ansamblu a firmei. Se evidențiază importanța ca în acest demers să fie implicate atât persoane din organizație cât și din afara sa, în cadrul echipei ce va realiza diagnosticarea respectivă, cât și în procesul de culegere a informațiilor. Acest lucru va necesita contactarea de clienți, furnizori, reprezentanți ai autorităților și comunității locale etc., pentru a se obține o imagine cât mai fidelă cu privire la acest fenomen organizațional care este cultura de firmă.

Un element important în acest ghid este și faptul că se pune la dispoziția cercetătorilor și practicienilor un instrument de lucru sub forma unui chestionar cuprinzător care să surprindă diferitele aspecte implicate de cultura managerială a unei firme. În final sunt prezentate situațiile importante din viața unei organizații în care se impune realizarea unui audit al culturii organizaționale.

5.3 Aspecte specifice privind evaluarea culturii organizaționale

⁴⁰ Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1992

⁴¹ Nicolescu, O., Androniceanu, A., Năstase, M.: *Auditul culturii organizaționale, în Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, București, Editura Economică, 2000, p. 513

În evaluarea culturii și climatului organizațional apar o serie de aspecte ce trebuie să fie clarificate și care apar din utilizarea atât a unor instrumente cantitative cât și calitative. Există o convergență între rezultatele obținute prin aplicarea lor, fără însă ca ele să se suprapună, să fie redundante.

Un pericol important care există în astfel de cercetări este acela de a surprinde numai intențiile, dorințele personalului sau declarațiile formale ale managerilor din organizația respectivă.

O altă problemă importantă care trebuie să fie rezolvată este aceea de a se încerca o conexiune mai puternică între caracteristicile culturii, a climatului organizațional și performanțele firmei. Necesitatea apare din faptul că multe dintre cercetările efectuate s-au concentrat asupra înțelegerii construcției organizaționale și mai puțin asupra influenței culturii și climatului asupra performanțelor organizaționale.

Studiile desfășurate au încercat să identifice diferite domenii care să releve influența culturii asupra rezultatelor înregistrate de firmă și anume:

- relația dintre valorile și performanțele unei organizații;
- relațiile dintre reprezentările organizaționale ale culturii (cum ar fi practicile formale și/sau informale din MRU) și performanța organizației;
- factorii care pot modela conținutul contractului psihologic și a domeniilor înrudite precum implicarea personalului, gradul de satisfacție, sentimentul de justiție socială etc.

În decursul timpului au existat mai multe preocupări cu privire la influențele reciproce dintre cultura managerială și performanțele obținute. Printre aceștia se numără și Kotter și Heskett care au evidențiat că puterea culturii organizaționale este unul dintre factorii cei mai importanți care anticipează nivelul performanței ce poate fi realizat de către o organizație.

În organizațiile în care managerii împărtășesc valori comune, unde există o cunoaștere și un angajament ridicat pentru realizarea obiectivelor stabilite, o comunicare adecvată și o motivare atât extrinsecă, cât mai ales intrinsecă, dată de tradițiile culturale, rezultatele obținute sunt apreciabile, reflectând mult mai realist potențialul de care dispune organizația respectivă.

Un studiu realizat în 1997 a identificat ***nouă domenii strategice conectate la cultura managerială*** (în special valorile promovate în cadrul acesteia) ***și practicile din domeniul resurselor umane***, care exercită o influență puternică asupra performanțelor obținute: elaborarea unor strategii în domeniul resurselor umane, munca în echipă, implicarea mare a salariaților în desfășurarea activităților și utilizarea pe scară largă a delegării, planificarea forței de muncă, productivitatea forței de muncă, desfășurarea unor programe de perfecționare profesională pentru manageri și executanți, existența planurilor de succesiune managerială, comunicare deschisă la/între toate nivelurile ierarhice, realizarea planurilor de carieră.

Toate aceste elemente sunt translatate într-o serie de valori culturale, de filosofii, politici și practici organizaționale care direcționează atitudinile și comportamentele salariaților către realizarea obiectivelor stabilite de managerii acesteia.

Construirea unor instrumente care să surprindă ***conexiunile dintre cultură, climat și performanțele organizației*** sunt condiționate de înțelegerea corectă a elementelor ce contribuie la obținerea performanțelor de către o organizație. Orice organizație deține un set dominant de valori, simboluri și comportamente, fără ca acest lucru să însemne neapărat că organizația respectivă obține și performanța dorită sau posibilă. Cultura managerială se poate dovedi unul dintre factorii importanți de progres pentru firma respectivă sau, din contră, o barieră pentru progresul firmei analizate.

Este important ca cercetătorii să demonstreze înțelegerea manifestării interdependențelor dintre cultură, climat și performanțele organizației deoarece ele îi vor ajuta să dovedească validitatea instrumentului utilizat și totodată să identifice și să se concentreze asupra celor mai importante elemente culturale cu impact major asupra performanțelor firmei.

În figura următoare⁴² sunt prezentate relațiile dintre diferitele domenii ce asigură crearea unui ***mediu organizațional favorizant sau defavorizant*** obținerii de performanțe.

Interpretarea valorilor colective (1)

- comportamente definite de grup
- percepțiile grupului cu privire la modurile de gândire și la atitudinile membrilor
- stilurile de management utilizate

Arhitectura și capacitatea MRU (2)

- practicile strategice de MRU

⁴² Sparrow, P.: *Assesment and Research Methods*, New York, John Wiley & Sons Ltd., 2001, p. 93

- eficacitatea tehnicilor de MRU
- capacitățile profesionale în domeniul MRU
- capacitățile de sprijinire a organizației

Percepțiile individuale împărtășite (3)

- accentuarea importanței obiectivelor
- stabilirea modalităților strategice
- sprijinul social și emoțional
- cadrele perceptuale din organizație

Procesul de armonizare organizație-individ (4)

- congruența valorilor organizaționale și individuale
- congruența tendințelor în MRU
- consolidarea valorilor personale

Situația manifestării atitudinilor, stărilor de spirit, emoțiilor (5)

- corectitudine/dreptate
- sprijinul organizațional perceput
- încredere
- implicare/atașament
- satisfacția la locul de muncă

Comportamentul organizațional admis (6)

- performanța contextuală/comportamentul salariaților
- gradul de realizare a sarcinilor

Productivitate/ Costul comportamentelor salariaților (7)

- rezultatul muncii
- costuri datorate comportamentului necorespunzător al unor salariați cheie (ex.: absentism, fluctuația forței de muncă etc.)

Indicatori de evaluare a performanțelor organizației (8)

- cifra de afaceri/salariat
- rata rentabilității activelor
- productivitatea
- profitabilitatea

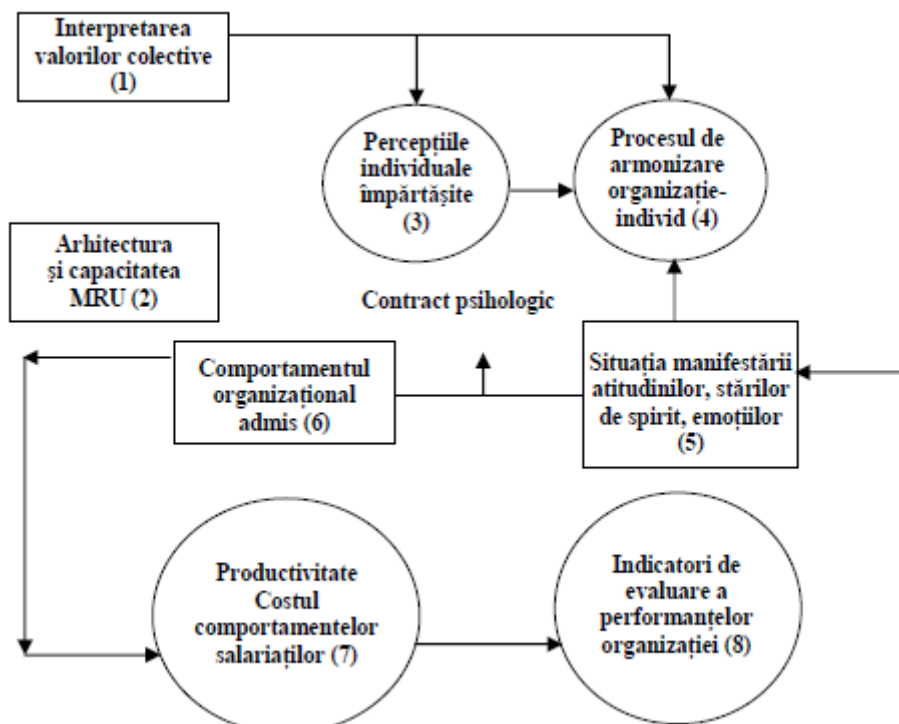


Fig. 5.1 Domeniile de evaluare relevante pentru culturile performante

Elementele prezentate în dreptunghiuri reprezintă principalele domenii de evaluare ce trebuie să facă parte dintr-o diagnosticare a performanțelor unei organizații. În cercuri sunt prezentate procesele care asigură legăturile dintre diferitele domenii de evaluare și principalii indicatori utilizați. Modelul surprinde interdependențele puternice care există între managementul resurselor umane și cultura organizațională a unei firme. Managementul resurselor umane este un proces prin care se influențează comportamentul salariaților pentru a obține rezultatele dorite. În acest scop, este necesar să se ia în considerare valorile, nevoile, așteptările și alți factori determinanți ai comportamentului celor conduși. Ajungem astfel, la rădăcinile culturale ale deciziilor și acțiunilor individuale și de grup, iar pe o asemenea bază se pot construi modele, scenarii de direcționare a energiilor, a potențialului salariaților către obiectivele firmei.

Dacă se procedează în acest mod, se amplifică probabilitatea ca politicile și practicile din domeniul managementului resurselor umane să se dovedească eficace și, la rândul lor, să genereze efecte pozitive, directe și indirecte, asupra culturii organizaționale, în sensul consolidării ei. Modelul prezentat evidențiază și legăturile existente într-o organizație între valorile individuale, valorile colective, climatul organizațional și performanțele firmei, cu surprinderea locurilor în care managerii pot acționa pentru maximizarea rezultatelor urmărite.

5.4 Tipuri de abordări și metode de cercetare utilizabile în analiza culturii organizaționale

În decursul timpului au fost concepute și utilizate diverse metode și instrumente pentru evaluarea fenomenelor organizaționale, respectiv a culturii și climatului organizațional. Una dintre întrebările ridicate frecvent de specialiștii din domeniul managementului se referă la ceea ce este semnificativ pentru organizație să fie evaluat: cultura sau climatul organizațional al firmei?

Evaluarea culturii își propune să examineze înțelegerea comună, de grup, care reprezintă modalitățile de percepere, gândire și comportament referitoare la problemele cu care se confruntă grupul și la gradul de implicare al acestora. Implicările respective apar în construcția unui sistem ce acceptă manifestarea unor atitudini și comportamente, în timp ce restricționează manifestarea altora.

Evaluarea culturii înseamnă o analiză a unor elemente care merg dincolo de granița elementelor conștiente, de rațiune și care operează inclusiv cu prezumții, înțelesuri și valori ce se pot manifesta la nivel de subconștient. De aceea, instrumentele utilizate cu precădere sunt cele de natură calitativă, de „descoperire”, și mai puțin cantitative, de „măsurare” propriu zisă.

În studierea climatului organizațional, o noțiune strâns legată de cultura managerială, cercetătorii au încercat să utilizeze cu precădere instrumente de măsură cantitative, astfel încât să poată surprinde percepțiile salariaților referitoare la valorile organizaționale, la situația existentă într-un anumit moment în firmă, la atmosfera generată de factori interni și externi organizației. Cercetările asupra climatului organizațional se adresează de cele mai multe ori, elementelor vizibile și ușor identificabile din cadrul unei organizații.

Putem totuși afirma, că atât studiul culturii organizaționale, cât și a climatului organizațional furnizează informații prețioase despre modul în care componenții unei colectivități interpretează contextul în care ei își desfășoară activitatea, oferind o înțelegere a modului de gândire și acțiune la nivel de individ și de grup, cât și a posibilităților de intervenție a managerilor, în vederea realizării obiectivelor stabilite prin strategii și politici.

5.4.1 Tipuri de cercetări

Există o varietate mare de modalități prin care poate fi analizată cultura managerială. Categoriile cele mai importante sunt însă următoarele:

- a) Cercetări de laborator
- b) Cercetări de teren
- c) Cercetări pe baza datelor istorice

a) Cercetări de laborator

Acest tip de cercetare include studiile care se desfășoară în afara firmelor, într-un mediu controlat. Cercetările se pot efectua pe eșantioane de salariați dintr-o anumită firmă ce sunt aduși în mediul respectiv și unde se testează diferite aspecte ale personalității lor, tipurile de decizii predominante și viteza de reacție la anumiți stimuli, atitudinile și comportamentele individuale și de grup în diferite situații, manifestarea valorilor sau înțelesurile acordate unor simboluri.

O altă variantă este de a se testa reacțiile umane, în diferite ipostaze, dar participanții la aceste teste nu sunt salariații firmei ci persoane ce provin din alte locuri (voluntari, studenți etc.). Ulterior,

concluziile rezultate sunt extrapolate și adaptate la condițiile concrete din firma respectivă.

Locul de desfășurare poate fi ales în funcție de scopul exercițiilor, al testelor, în diverse laboratoare, universități, centre de pregătire sau alte locații adaptate la caracteristicile programului respectiv.

b) Cercetări de teren

Acestea cuprind studiile ce se realizează în cadrul firmelor. Cercetările de teren se pot clasifica în funcție de două criterii astfel:

b1) după numărul de firme studiate:

- studii realizate într-o singură firmă;
- studii realizate în două sau mai multe firme.

b2) după complexitatea studiului:

- studii ce vizează cultura din întreaga firmă;
- studii ce se adresează doar unor subculturi organizaționale;
- studii ce au în vedere doar anumite forme de manifestare a culturii organizaționale.

Interviurile pot fi realizate diferit, având ca invitații unul sau mai mulți salariați în același timp și fiind realizat de unul sau mai mulți membri din echipa de investigație. Rezultatele interviului pot fi scrise pe foi, pot fi înregistrate cu reportofon sau chiar înregistrate pe casetă video.

În măsura în care este posibil se recomandă să se utilizeze abordarea comparativă a culturii organizaționale, utilizând două sau mai multe firme cu profil similar, iar aria de cuprindere să fie cultura de ansamblu a firmei respective.

c) Cercetări pe baza datelor istorice

Acest tip de studii își bazează o mare parte din concluzii pe baza examinării modului în care a firma respectivă evoluat. În acest scop, membrii echipei de diagnosticare cercetează rezultatele obținute de firmă în ultimii ani, analizează procesele verbale ale ședințelor sau altor evenimente importante, consultă rezultatele diferitelor studii și investigații desfășurate în cadrul sau în afara firmei etc. Pe această bază ei încearcă să contureze profilul „psihologic” sau „cultural” pentru firma analizată.

5.4.2 Metode calitative ale analizei culturale

Cultura este tratată diferit de către specialiști în funcție de abordarea utilizată: funcționalistă sau simbolistică. Funcționaliștii tratează cultura ca pe ceva ce organizația „are” decât ca ceea ce aceasta „este”. Unii specialiști apreciază, din perspectiva simbolică, că analizele culturale trebuie să fie focalizate nu pe ceea ce organizația face ci pe cum există practic organizația și ce înseamnă că este organizată. Cultura este văzută ca un proces de organizare și învățare și nu ca un atribut al organizației.

Ca o diferență majoră, funcționaliștii analizează cultura managerială încercând să evalueze contextul acesteia, să o clasifice, să o conecteze la performanțele organizației și să descopere modalități de schimbare a acesteia. Simbolisții doresc să descopere ce înseamnă pentru personal să facă parte din organizația respectivă și care sunt procesele ce le dezvoltă spiritul de coeziune și apartenență la aceasta. De aceea și metodele utilizate, dar mai ales premisele și interpretările cu privire la fenomenele culturale dintr-o organizație, sunt tratate prin prisme diferite.

În continuare, vom prezenta câteva metode specifice ce pot fi utilizate pentru analiza culturii organizaționale și care sunt împărțite în două categorii majore, conform lui Kate Mackenzie Davey și Gillian Symon⁴³:

- metode calitative ce utilizează în special instrumente, elemente, ce provin din domeniul psihologiei;

- metode calitative ce utilizează preponderent elemente și abordări de natură antropologică.

5.4.2.1 Metode calitative derivate din domeniul psihologiei⁴⁴

Metodele acestea se bazează pe interpretările, percepțiile individuale cu privire la procesele și relațiile organizaționale, atât de natură formală, cât și informală. Pentru aceasta este necesar să fie culese date de la salariați, în mod individual, și ulterior să fie agregate într-o imagine de ansamblu cu privire la cultura managerială. Metodele calitative ce utilizează instrumente din domeniul psihologiei sunt prezentate în continuare.

⁴³ Davey, K., M., Gillian, S.: *Recent Approaches to the Qualitative Analysis of Organizational Culture*, New York, 2001, p. 123-142
⁴⁴ op. cit.

5.4.2.1.1 Testul celor 20 de afirmații (TA)

Aceasta este o metodă care a fost proiectată pentru a se investiga diferite aspecte ce țin de natura eului interior, de conceptul de „sine”, plecându-se de la premisa că identitatea este o formă a unei categorisiri internalizate și negociată social. Această categorisire determină atitudinile și acțiunile unei persoane în relațiile cu alți membri ai colectivității.

Utilizarea acestei metode presupune ca subiecții investigați să completeze la un set de 20 de afirmații care începe cu următorul format: „Eu sunt ...”. Ulterior aceste afirmații sunt clasificate pe baza unor criterii stabilite de către McPartland în 1965. Adaptarea metodei la analiza culturii organizaționale a însemnat transformarea formulei de început în „Această organizație este ...” sau „Acest departament este ...”, iar la informațiile obținute s-au aplicat atât metodele tradiționale cât și altele moderne pentru analiza acestora.

Prin extrapolarea acestei metode la analiza culturii organizaționale s-a încercat să se realizeze o analogie între identitatea la nivel de individ și identitatea organizațională. TA este considerată o metodă calitativă deoarece permite subiecților să genereze propriile concepte, să prezinte realitatea așa cum este percepută de către ei. Aceștia, deoarece completează ei înșiși afirmațiile respective, manifestă o mai mare încredere și sinceritate în răspunsurile oferite, permițând astfel o analiză mai profundă a fenomenelor culturale investigate.

TA constituie o metodă mai puțin sofisticată și mai ușor de utilizat decât precedenta, iar unii autori afirmă că permite chiar o „transparență” mai mare a analizelor efectuate. De asemenea, ea acceptă definiții diferite sau chiar contradictorii cu privire la cultura managerială.

Afirmațiile făcute de membrii colectivității analizate sunt grupate pe anumite categorii tematice și care oferă liniile principale pe care să se bazeze caracterizarea culturii organizaționale respective. Se poate vorbi de anumite „teme dominante” ce se regăsesc în majoritatea declarațiilor subiecților cercetați și care reflectă preocupările majore ale acestora.

Metoda este utilizată în auditarea culturii organizaționale, fie singură, fie în combinație cu alte metode și este de natură să investigheze atât nivelul primar, de suprafață, cât și cel secundar ale culturii organizaționale.

5.4.2.1.2 Grila de tip repertoriu (GP)

Această metodă a fost elaborată și utilizată pentru prima dată în instituțiile educaționale și cele medicale, urmărind să investigheze construcțiile socio-cognitive ce prezentau relevanță pentru indivizi. Utilizarea sa, inițial sub aspect clinic, a fost extinsă și la cercetarea, compararea și generalizarea unor construcții în cadrul anumitei colectivități.

Analizele pe baza GP sunt considerate relevante pentru studiul culturii organizaționale deoarece se apreciază că ele permit accesul la o serie de credințe, de valori, ce se manifestă cu predilecție la nivelul subconștientului. Se dorește astfel relevarea unor elemente ce țin de nivelul profund al culturii organizaționale, de evidențierea aspectelor cele mai ascunse și care sunt considerate absolut normale de către membrii unei anumite colectivități, fără a se ridica aproape niciodată întrebări cu privire la validitatea acestora.

GP are la baza funcționării sale Teoria Construcției Personale a lui Kelly, conform căreia „procesele de gândire și acțiunile unei persoane sunt direcționate din punct de vedere psihologic de modul în care sunt anticipate diferite evenimente din viața individului”. Metoda este încadrată ca una calitativă, deoarece permite indivizilor dintr-o anumită colectivitate să-și definească mai degrabă propria construcție mentală și socială, decât să-i fie impusă de către cercetător printr-un chestionar sau altă metodă, obținându-se o relevanță mai mare pentru studiul realizat.

Un alt avantaj al GP este acela că ea permite o structurare, o analiză mai sistematică a unor fenomene culturale, oferind un grad mare de validitate pentru rezultatele obținute. Unii specialiști chiar opinează că GP prezintă avantajele atât unei abordări calitative cât și cantitative.

Ca o dificultate majoră, cercetătorii care au utilizat această tehnică, au evidențiat problema de a extrage acele construcții mentale și sociale de la indivizi și de a le integra într-o imagine armonioasă, fără distorsiuni și care să reflecte setul de credințe, de valori ce stau la baza culturii organizaționale.

Pentru a depăși acest obstacol se utilizează, de obicei, o categorisire a construcțiilor individuale, această divizare având la bază metoda analizei de conținut. În acest proces este posibil însă, ca o parte dintre nuanțe, dintre înțelesuri asociate cu elementele culturale să se piardă. Apare totuși pericolul de a se considera că doar consensul și generalizarea constituie obiectul analizei, neglijându-se astfel conflictul sau conceptualizarea ce apar în anumite culturi.

O altă dificultate ce trebuie să fie surmontată în utilizarea acestei metode este aceea de a selecta acele elemente care sunt într-adevăr relevante pentru caracterizarea culturii organizaționale.

Utilizarea diferitelor elemente sau a unor categorii diferiți de indivizi pot furniza informații care să conducă la rezultate diferite ale studiului.

Una dintre aplicațiile recente în care a fost utilizată GP a fost aceea de a se realiza pe baza ei un audit cultural, pentru a se investiga în ce măsură un program de remodelare a culturii organizaționale a avut succes și, în special, dacă managerii împărtășesc elementele importante ale noii culturi. GP poate fi deci, utilizată atât pentru ansamblul culturii organizaționale, cât și pentru studierea anumitor elemente specifice ale acesteia.

5.4.2.1.3 Tehnica Incidentelor Critice (TIC)

TIC este o altă metodă specifică abordărilor cu conținut predominant din domeniul psihologiei. TIC este o formă structurată de intervievare și care a fost inițial proiectată pentru a identifica eficacitatea unor posturi și chiar pentru evidențierea gradului de încredere existent într-o organizație. O altă utilizare a acestei metode este aceea de a evidenția modul în care sunt percepute normele organizaționale de către membri noi ai grupului respectiv.

Metoda este considerată utilă pentru analiza culturii organizaționale deoarece în cadrul interviurilor sunt abordate acele evenimente critice ce sunt de natură să ofere informații valoroase despre viața organizațională și rolul pe care indivizii îl percep că îl au în cadrul acesteia.

Informațiile obținute permit cercetătorilor să identifice percepțiile subiecților abordați și comportamentele-manifest ale acestora, permițându-le să caracterizeze atât nivelul primar cât și secundar ale culturii organizaționale.

Clasificarea sa ca metodă calitativă se datorează posibilității de abordare profundă a tematicii, de a obține un material bogat, cu grad mare de validitate și care permite indivizilor să-și clarifice înțelesurile pe care le asociază anumitor elemente organizaționale.

Utilizarea metodei presupune identificarea unor teme și percepții comune iar pe această bază se identifică modelele de comportament predominante ale membrilor colectivității în anumite circumstanțe.

În aplicarea TIC, noii veniți într-o organizație sunt solicitați să descrie un număr de incidente (minimum cinci) pe care le-au observat sau în care au fost implicați de la venirea lor în organizație și pe care ei consideră că au fost de natură să le releve anumite caracteristici ale organizației sau a colectivului în cadrul căruia ei urmau să-și desfășoare activitatea.

Incidentele astfel prezentate sunt categorisite în funcție de diverse criterii și de frecvența cu care ele sunt întâlnite în relatările celor intervievați și comparate fie cu situația din alte organizații, fie cu o listă predefinită de astfel de incidente grupate pe teme majore ce privesc personalul dintr-o organizație.

TIC este utilizată pentru caracterizarea doar a unor elemente ale culturii organizaționale și de aceea, în mod obișnuit, ea este asociată și cu alte metode de investigare a culturii organizaționale.

5.4.2.1.4 Analiza procesului de atribuire (APA)

Metoda are la bază perspectiva socio-cognitivă și vizează modul în care personalul firmei atribuie cauzele anumitor decizii, acțiuni sau fapte în cadrul organizației, încercându-se să se descopere un sens comun acestora.

APA se consideră de către mulți utilizatori că poate fi mai degrabă asociată cu o metodă de analiză a datelor decât ca una de culegere a acestora. Datele sunt culese pe baza unor interviuri individuale și apoi analizate pentru a se vedea dacă, în decursul timpului, cauzele ce au generat anumite fenomene organizaționale sunt stabile sau au suferit modificări și ce amploare au acestea.

Prin modul în care sunt structurate interviurile, respondenții au deplină libertate de a-și exprima punctele de vedere, fără a exista o formă impusă de cercetători. În continuare, răspunsurile nu mai sunt grupate în funcția de tematicile dominante ci ele sunt analizate pe baza unui model ce își are originea în „teoria atribuirii”.

Metoda a fost utilizată pentru a investiga similaritățile și diferențele cu privire la modul de atribuire de către grupuri a cauzelor pentru succesul sau insuccesul unor acțiuni, a unor programe (ex.: programe de schimbare a unor proceduri specifice resurselor umane, programe de remodelare a culturii organizaționale, elaborarea și aplicarea unor strategii etc.). Este o metodă ce a început relativ recent să fie utilizată în analiza culturii organizaționale.

5.4.2.1.5 Analiza discursului (AD)

AD provine din atenția tot mai mare acordată comunicării în cadrul organizațiilor, comunicare ce se apreciază că determină și este influențată de construcțiile sociale ale unei colectivități. Frecvent, se consideră că realitatea se constituie prin mesajele pe care le transmitem și le recepționăm de la cei din jurul nostru, aceasta permițându-ne să creăm un fond de cunoștințe pe care îl credem valoros

și pe care încercăm să-l transmitem explicit sau implicit celor cu care interacționăm.

Datele culese provin atât din materialele scrise, diferite documente organizaționale, rapoarte, procese verbale, materiale promoționale etc., cât și din analiza unor interviuri sau declarații ale membrilor organizației respective. Cu toate că este o metodă aflată încă într-o fază incipientă, ea a fost utilizată pentru a explica influența valorilor culturii naționale asupra procesului de luare a deciziilor la nivelul directorilor cât și asupra proceselor de control pe baza bugetelor în industria hotelieră din Hong-Kong.

Cercetătorii ce apelează la această metodă consideră că, în exprimarea noastră cu privire la anumite probleme, facem în mod involuntar referire la anumite aspecte cu conținut cultural ce sunt aduse de subconștientul nostru.

5.4.2.2 Metode calitative derivate din antropologie⁴⁵

Principalele metode calitative de cercetare a culturii organizaționale ce utilizează elemente preluate din antropologie sunt prezentate în continuare.

5.4.2.2.1 Analiza etnografică

Studiile bazate pe analiza etnografică presupun o implicare mare a cercetătorilor în viața organizației, astfel încât aceștia să perceapă întreaga construcție socială ce este organizația, dar din interiorul acesteia și chiar experimentând el însuși aceste elemente.

Pentru aceasta cercetătorii trebuie să observe sau să participe zilnic la activitățile din cadrul organizației, să studieze ritualurile și ceremoniile, să înțeleagă semnificația acordată diferitelor artefacturi, să studieze limbajele verbale și non-verbale utilizate, să surprindă povestioarele și miturile existente etc. O parte dintre utilizatorii acestei metode consideră că doar anumiți membri ai echipei de cercetare ar trebui să participe la această imersiune în cultura managerială, în timp ce ceilalți ar trebui să păstreze o anumită distanță, astfel încât să poată asigura gradul de obiectivitate necesar analizei.

Metodele de culegere a datelor utilizate preponderent sunt observarea interacțiunilor sociale, participarea la diferitele evenimente formale, organizarea unor interviuri, studiul unor documente organizaționale etc.

Adepții acestei metode consideră că, pentru a înțelege corect un anumit fenomen, este necesar să fii în mijlocul lui, nu numai să-l observi de la distanță, ci efectiv să-l trăiești personal. De aceea este nevoie de o perioadă suficient de mare care să permită atât subiecților investigați, cât și cercetătorilor, acomodarea unora cu ceilalți, iar viața organizațională să se desfășoare în mod normal, diminuându-se rezultatele efetului Heisenbeg.

Cercetătorii se axează asupra descifrării înțelesului pe care componenții grupului îl atașează diferitelor evenimente organizaționale și totodată doresc să evidențieze asupra interacțiunii dintre indivizi și cultură decât asupra caracterizării culturii organizaționale pe baza clasificării percepțiilor individuale, ca în cazul abordărilor psihologice.

Ca probleme majore în utilizarea acestei metode putem menționa orizontul de timp mai lung, necesar aplicării acesteia, și costurile mai ridicate asociate cu metoda aceasta.

5.4.2.2.2 Analiza povestirilor și istorioarelor organizaționale (APIO)

Povestirile și istorioarele organizaționale sunt elemente importante ale culturii organizaționale ce transmit mesaje importante cu privire la evenimente importante din viața organizației. Ele arată modalități de rezolvare a unor crize și evidențiază o anumită morală care modelează comportamentele salariaților din organizația respectivă.

APIO poate fi utilizată ca metodă distinctă sau în cadrul metodei etnografice. Datele pot fi culese din diferite documente, publicații sau situații informaționale, sau se poate solicita subiecților investigați să relateze povestirile organizaționale sau alte tipuri de istorioare pe care ei le cunosc și care arată anumite caracteristici ale vieții organizaționale.

Cercetătorii utilizează această metodă deoarece ei consideră că povestirile și istorioarele sunt utilizate ca adevărate vehicule pentru a înțelege, transmite mesaje și a compara diferite situații, diferite atitudini, comportamente și chiar persoane din cadrul unor organizații, în aceeași perioadă sau în perioade de timp diferite.

5.4.2.2.3 Analiza istoriei organizaționale (AIO)

Analiza istoriei organizaționale este o metodă ce încearcă să explice în mare măsură caracteristicile culturii organizaționale dintr-o anumită perioadă, plecând de la modul său de constituire și, în special, rolul deosebit pe care l-au avut fondatorii firmei respective.

Se consideră că fondatorii, ce au afișat un puternic spirit întreprenorial, au adus cu ei o anumită zestre culturală manifestată sub forma unor valori, simboluri, atitudini și comportamente. Atunci

⁴⁵ Davey, K., M., Gillian, S.: *Recent Approaches to the Qualitative Analysis of Organizational Culture*, New York, 2001, p. 136

când aceștia au decis să aducă alți membri în firmă, ei au căutat să regăsească la aceștia propriul model cultural, astfel încât să fie împărtășite aceleași idealuri, aceleași motivații. Modelul acesta inițial s-a cristalizat de-a lungul timpului, pe măsură ce el a fost validat de evoluția în timp a organizației, și a ajuns să fie considerat modul normal de a percepe și acționa, fiind transmis ca atare din generație în generație.

Analiza istoriei organizaționale poate fi o sursă bogată de informații pentru analiza culturii organizaționale. Se recomandă însă tratarea cu atenție a surselor de informații, deoarece o mare parte dintre documentele în care sunt prezentate aceste relatări sunt de natură să se adreseze publicului larg și, în consecință, ele sunt destul de romanțate, adevărul fiind în mare parte din cazuri bine „cosmetizat”. Datorită acestui motiv, analiza istoriei organizaționale este de obicei asociată și cu alte metode de investigare și analiză a culturii organizaționale.

În continuare prezentăm (tabel 5.1) o comparație cu privire la avantajele și limitele metodelor calitative utilizate în analiza culturii organizaționale⁴⁶.

Avantajele și limitele metodelor calitative în studierea contextului cultural organizațional

Tabel 5.1

Nr. crt.	Avantaje	Limite
	1	2
1	Descrieri bogate, detaliate și care oferă înțelesuri ale construcțiilor culturale analizate, favorizând conturarea unor teorii organizaționale	Existența unor dificultăți în compararea studiilor de caz din diferite organizații
2	Cercetări de profunzime asupra dinamicii culturale (contradicții, paradoxuri, dinamica grupurilor etc.)	Generalizarea elementelor descoperite este dificil de realizat în afara construcției sociale respective
3	Interactivitate – cercetătorii primesc imediat un feed-back cu privire la cât de adecvate sunt metodele sau întrebările utilizate	Nu pot fi elaborate previziuni cu privire la fenomenele cercetate
4	Adaptive/flexibile – toate metodele, activitățile de cercetare pot fi modificate pe parcursul cercetării astfel încât ele să corespundă în fiecare etapă scopului cercetării și așteptărilor celor investigați	- Performanța este doar rar tratată ca un obiectiv ce trebuie avut în vedere - Persistă îndoiala dacă cercetătorul a reușit să surprindă esența fenomenelor culturale studiate sau ele reflectă „zestrea” personală și profesională a acestuia
5	Informațiile obținute permit construirea unor ipoteze importante cu privire la viața organizațională	Sunt costisitoare din punct de vedere al resurselor financiare și al timpului necesar pentru culegerea și prelucrarea informațiilor obținute

Tabelul prezintă într-o formă sinoptică, avantajele și dezavantajele utilizării cercetărilor calitative, el evidențiind argumentele ce au determinat numeroși specialiști să utilizeze aceste tipuri de cercetări. În același timp, există o serie de restricții majore ce își pun amprenta asupra calității rezultatelor obținute.

Unul dintre factorii decisivi al studiilor calitative este reprezentat de abilitățile specialistului de a surprinde elementele culturii organizaționale abordate, într-o manieră cât mai obiectivă, încercând să facă abstracție de propriile trăiri și experiențe în domeniul cultural.

O altă problemă majoră o reprezintă asigurarea resurselor necesare unui astfel de demers, de auditare a culturii organizaționale, care pentru a fi realizat profesionist, necesită un volum ridicat de resurse umane, informaționale și financiare.

⁴⁶ Sackman, S.: *Cultural Complexity in Organizations*, New York, John Wiley & Sons Ltd., 2001, p. 156

Pe ansamblu însă, cercetările calitative se dovedesc a pune la dispoziția managerilor și specialiștilor interesați în domeniul culturii organizaționale, un material bogat, inedit, de natură să ofere indicii importante asupra acestei construcții organizaționale și asupra impactului pe care îl are asupra funcționalității și performanțelor firmei.

5.4.3 Eșantionarea

Pentru realizarea unei cercetări este necesar să se stabilească cine vor fi subiecții investigați, cu alte cuvinte, persoanele de la care vor fi culese datele necesare analizei și interpretării.

Există **două modalități principale** de a colecta datele dintr-o colectivitate:

- prin „recensământ”, aceasta însemnând că toți membrii unei colectivități sunt implicați în cercetarea respectivă;

- prin eșantionare, adică prin selectarea doar a unora dintre membrii grupului și care reflectă caracteristicile acestora cu o anumită acuratețe.

În practică există două tipuri importante de eșantioane:

- probabilistice, ceea ce înseamnă că orice persoană din populația supusă studiului are șanse egale de a fi selectată;

- non-probabilistice, în care anumiți subiecți au o șansă mai mare de a fi selectați, comparativ cu colegii lor din aceeași colectivitate.

5.4.3.1 Eșantioane probabilistice

Acestea sunt preferate în cercetări deoarece se consideră că pot să reflecte mai bine caracteristicile unei anumite populații. Ele includ patru modalități de obținere, ce vor fi prezentate în continuare:

a) Eșantionare simplă aleatorie

Este o metodă care solicită o evidență bună a întregii populații supusă cercetării. Eșantionarea simplă aleatorie este adecvată mai mult pentru colectivitățile restrânse, cu un număr mic de membri. Este puțin recomandată a fi utilizată în cercetările extinse, la nivel regional sau național și mai ales atunci când datele se colectează prin interviuri directe, față în față. Pentru cercetările mai extinse, această metodă utilizează chestionarele trimise prin poștă, sau interviurile telefonice.

b) Eșantionare sistematică

Este o metodă asemănătoare cu cea anterioară, dar mai simplă. Pentru aplicarea ei se stabilește un anumit pas de selecție a subiecților investigați: a 5-a, a 10-a, a 20-a persoană din populația investigată etc. Prezintă aceleași avantaje și limitări ca precedenta, dar, în plus, poate apărea și pericolul ca, aplicând un pas constant de selecție, anumite persoane să se regăsească mai des în eșantionul rezultat.

c) Eșantionare stratificată

Eșantionarea stratificată este o metodă proiectată pentru a obține rezultate cu un grad mai mare de acuratețe. Pentru aceasta este necesar să se stabilească întâi variabilele de stratificare ce sunt considerate relevante pentru analiza proiectată. Variabilele de stratificare sunt acele caracteristici ale populației pe care dorim să le vedem corect reprezentate în eșantion.

După ce s-au stabilit variabilele de stratificare, colectivitatea este împărțită pe grupuri, conform acestora, și ulterior se aplică eșantionarea sistematică. De exemplu, o populație poate fi stratificată după vârstă, sex, studii etc. și apoi din cadrul acestor grupuri să se aleagă eșantioanele ce vor fi supuse analizei.

Utilizarea acestei metode prezintă ca dezavantaje majore o perioadă mai mare de timp necesară stabilirii eșantionului, creșterea complexității prin introducerea unor proceduri noi și, în consecință, un cost mai ridicat.

d) Eșantionare ce utilizează grupuri multiple

Eșantionarea ce utilizează grupuri multiple se bazează pe construirea unui eșantion final din mai multe eșantioane intermediare. Procedura are la bază împărțirea, în primul rând, în grupuri a populației cercetate. Din cadrul acestora se selectează eșantioane reprezentative pentru grupurile respective. Etapa finală, constă în alegerea unui eșantion din populația reprezentată de subiecții din eșantioanele stabilite anterior.

Este o metodă care generează o serie de costuri mai ridicate, dar care asigură rezultate valoroase pentru cercetările efectuate.

5.4.3.2 Eșantioane non-probabilistice

Eșantioanele non-probabilistice sunt utilizate atunci când metodele probabilistice anterioare sunt dificil de utilizat sau nu se impune o acuratețe foarte mare a eșantionului.

Metodele cele mai utilizate pentru obținerea eșantioanelor non-probabilistice sunt prezentate în continuare:

a) Eșantionare orientată

Este o metodă în care cercetătorii aleg anumite situații, anumiți subiecți, bazându-se pe experiența lor. Ei aleg acele persoane dintr-o colectivitate pe care le consideră capabile să le furnizeze informații valoroase pentru cercetările efectuate. Deci, aceste persoane nu sunt alese la întâmplare, ci pe baza unor criterii prestabilite de către cercetători.

b) Eșantionare pe baza unor cote (procente)

În utilizarea acestei metode, cercetătorii stabilesc care sunt criteriile importante în funcție de care să se facă selecția persoanelor investigate. După ce aceste criterii sunt stabilite, se definitivează și numărul total de persoane ce vor fi investigate ca un procent din populația totală, iar fiecare cercetător va trebui să aleagă un anumit număr de persoane; prin însumarea persoanelor contactate de fiecare cercetător se va ajunge la completarea numărului de subiecți de investigat stabilit inițial.

Metoda nu are la bază o selecție aleatorie, ci membrii echipei de cercetare pot alege orice persoană care se încadrează în criteriile stabilite. În consecință, pot apare distorsiuni deoarece există tendința de a contacta în special, persoanele care sunt cel mai ușor de găsit și intervievat: rude, prieteni, cunoștințe etc.

c) Eșantionare pe baza disponibilității subiecților de investigat

Este una dintre metodele larg utilizate, în special în domeniul mass-mediei. Practic, eșantionul include pe toți aceia care doresc să-și exprime opinia cu privire la un anumit subiect, fără a exista anumite criterii sau restricții.

Din punct de vedere al acurateței rezultatelor se apreciază că este tehnica ce furnizează cele mai puțin reprezentative eșantioane.

Studiu de caz

Schimbarea și managementul resurselor umane

1. Contextul general

„Vreau ca societatea să aibă succes. Vreau ca toți clienții noștri să fie mulțumiți de serviciile pe care le oferim și să-și dorească tot mai mult să lucreze cu noi” le spunea directorul general celorlalți directori și șefi de compartiment.

SC RoMobil SRL, o societate de mărime medie ce a fost privatizată recent, se confruntase în ultimii 3-4 ani cu numeroase probleme datorate în special evoluțiilor fluctuante ale economiei. Volatilitatea mediului economic, gradul de incertitudine ce caracteriza relațiile de afaceri ale societății cu partenerii săi își pusese amprenta și asupra performanțelor acesteia. Societatea încerca să supraviețuiască și, pe cât posibil să se dezvolte, prin diversificarea serviciilor oferite și prin creșterea bazei de clienți, orientându-se mai mult către sectorul privat.

Managementul societății continua totuși să se confrunte cu probleme critice. Chiar dacă societatea rezistase, supraviețuise anilor grei anteriori aceasta nu se realizase fără sacrificii. Societatea a trebuit să renunțe la o parte din forța de muncă, precum și să aloce o sumă importantă de bani pentru reconversia profesională a unor salariați. Costurile erau în creștere, în special datorită utilizării încă a unor echipamente uzate moral, în timp ce fondurile necesare pentru investiții depășeau posibilitățile acesteia.

În plus, relațiile cu oamenii din firmă înregistrau o anumită tensiune datorită confuziei și incertitudinii cu privire la stabilitatea locurilor de muncă. De aceea salariații consolidaseră poziția sindicatului pentru a încerca să se protejeze cât mai mult împotriva unor potențiale pericole viitoare.

2. Climatul organizațional

Un factor important ce și-a pus amprenta asupra relațiilor șefi-subordonați, asupra climatului organizațional din firmă, l-a reprezentat schimbarea relativ frecventă a echipelor manageriale. Viziunile, modalitățile de acțiune, sistemele diferite ce au încercat să fie introduse au determinat o poziție mai defensivă din partea celor mai mulți dintre salariați.

Acest aspect a apărut pe fondul unor anumite relații de dependență a executanților față de manageri, ei evitând să adopte anumite decizii sau să aibă inițiative datorită faptului că nu erau siguri cum vor fi considerate aceste atitudini de către noua conducere. De aceea ei preferau să aștepte să li se spună ce să facă, responsabilitatea deciziilor preferând să o plaseze în sus pe verticala sistemului de management. Existau însă chiar și aici mai multe bariere de comunicare între nivelele ierarhice.

Situația relativ „călduță” din perioada în care firma se afla în proprietatea statului a asigurat totuși și o anumită „liniște”, referitor la viitorul firmei, lucru ce a permis o orientare cu precădere către problemele interne ale societății, către problemele salariaților. Mai mult, deoarece reducerile de personal au fost destul de reduse comparativ cu alte societăți comerciale, s-a conturat parcă o anumită înțelegere tacită între manageri și executanți cu privire la sprijinul reciproc ceea ce a determinat o diminuare semnificativă a conflictelor sociale.

Există însă și anumite răbufniri ce apar neașteptat după cum își amintește directorul general referitor la discuția avută cu doi membri ai echipei de realizare a unui proiect important pentru societate:

„- D-le Ionescu, l-a întrebat directorul general, ce se întâmplă cu d-ta în ultimul timp. Înainte, erai persoana cu cea mai mare inițiativă, entuziast, iar acum de abia îți realizezi sarcinile de serviciu. Ți-am dat sarcina să finalizezi până acum trei zile proiectul și nici acum nu ești gata.

- D-le director, recunosc că m-ați apreciat și am beneficiat de anumite recompense materiale, dar cred că eu ar fi trebuit să plec în străinătate în locul lui Constantin. Sau, dacă el este mai bun, de ce nu a finalizat el studiul?

- Ionescule, toate la timpul lor. Știi că te apreciez, dar și el este bun. Și în plus, trebuie să împăcăm pe toată lumea. Nu uita că și la tine în compartiment primele le-am distribuit în primul rând celor cu probleme sociale, iar apoi și celorlalți în funcție de merite, în limita a ceea ce a mai rămas. Așa am stabilit de altfel, și cu liderii de sindicat.

- Da, dar.....”.

Și discuția a continuat încă aproximativ 15 minute.

În ultima perioadă, lucrurile începuseră să se schimbe. Privatizarea, ce se realizase de puțin timp, un lucru dorit și în același timp temut de mulți dintre salariați, introducerea unor tehnologii noi, condițiile noi ale mediului de afaceri au început să determine anumite modificări a unor atitudini și comportamente ale personalului societății.

3. Schimbarea viziunii

Tot acum a fost numit și un nou director comercial, Enăchescu Ion, care și-a precizat poziția de la început: „Rolul meu este să îndrept lucrurile care nu merg bine. Puteți să judecați un director după cum și cât de repede reușește să determine ca lucrurile să meargă bine chiar de la sine. Există oameni care muncesc și o fac chiar bine; nu are rost să mă suprapun cu aceștia”.

Acesta a început să-și formeze o reputație de om hotărât, cu o viziune clară asupra a ceea ce trebuie să fie SC RoMobil SRL. Este considerat dinamic și chiar o amenințare pentru oamenii conservatori. Cea mai mare parte a personalului îl sprijină dar sunt și destui care consideră că este doar „un foc de paie”.

Cu toate că salariații simt o presiune mai mare asupra lor, ei consideră că lucrurile se mișcă în direcția bună. Mai mult, Enăchescu Ion a declanșat încă de la numirea sa o adevărată cruciadă personală în ceea ce privește serviciile pentru clienți.

După cum preciza un salariat: „Enăchescu Ion este foarte focalizat pe clienți. El a început să influențeze oamenii care înainte așteptau mereu să li se spună ce să facă spre adoptarea unor atitudini deschise, flexibile. Le-a transmis oamenilor ideea că pot veni cu idei noi, cu soluții ce vor fi aplicate. Enăchescu Ion este un model, el stă în permanență să discute cu clienții și știm care este ideea lui, pe care mulți am început să ne-o însușim: clienții, clienții și iar clienții”.

În aceeași perioadă, directorul comercial împreună cu ceilalți colegi din echipa managerială de top și cu specialiști de la resurse umane au pus la punct un program de pregătire de 3 zile, la care au participat, pe rând, toți angajații. Programul, intitulat „Oamenii – resursa vitală a societății”, era deschis în fiecare zi de unul dintre directori. Seara, membrii ai top managementului veneau la închiderea cursului pentru o sesiune de întrebări și discuții.

Programul s-a bucurat de un real succes. După cum afirma un salariat: „Începem să simțim mai multă libertate și atenție din partea societății. Nu am crezut că vom ajunge să discutăm așa liber între noi. Am putut să comunicăm cu adevărat. Mulți au început acum să conștientizeze că toți suntem responsabili pentru firmă și nu doar patronii și directorii. Cred că lucrurile vor merge din ce în ce mai bine. Ce să mai zic, asta este tipul de firmă la care vreau să lucrez!”

Subiecte pentru discuție:

1. Analizați aspectele specifice manifestării funcțiunii de personal la SC RoMobil SRL, evidențiind punctele forte și slabe ale acesteia.
2. Care este rolul lui Enăchescu Ion în influențarea atitudinilor și comportamentelor personalului?
3. Dacă ați fi directorul general al acestei societăți, cum ați proceda pentru a asigura o motivare corespunzătoare pentru salariații din organizația dvs.?

CAPITOLUL 6

CARACTERISTICI ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE DIN FIRMELE ROMÂNEȘTI

*Moto: Sursa descoperirilor reale constă nu în a descoperi
peisaje noi, ci a le privi din alte perspective
Marcel Proust*

6.1 Obiectivele cercetării și eșantionul investigat

6.1.1 Obiectivele cercetării

Cercetarea desfășurată a avut ca punct de plecare o serie de obiective bine stabilite. Acestea cuprind două categorii mari:

- obiective teoretice;
- obiective pragmatice.

Obiectivele teoretice:

- realizarea unei cercetări a culturii organizaționale din firmele românești;
- evidențierea valorilor predominante în firmele studiate;
- realizarea unei tipologii a culturii organizaționale predominante din firmele românești;
- crearea unei baze de comparație cu alte culturi organizaționale din diferite contexte culturale.

Obiectivele pragmatice:

- identificarea gradului de cunoaștere a conceptului și elementelor culturii organizaționale de către subiecții investigați;
- identificarea zonelor de acțiune de către manageri pentru amplificarea performanțelor firmei, prin utilizarea elementelor culturale;
- formularea de recomandări pentru manageri în remodelarea și valorificarea elementelor de cultură organizațională.

6.1.2 Prezentarea eșantionului

Numărul total de subiecți investigați este de 150, toate persoanele intervievate având funcții de conducere. Numărul firmelor cuprinse în cercetare este de 102.

Cercetarea culturii organizaționale a fost realizată pe baza unui **chestionar**, realizat de către autorul acestei lucrări.

În construirea chestionarului am plecat de la definirea personală a culturii organizaționale conform căreia cultura organizațională reprezintă totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor și comportamentelor ce sunt predominante 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.

Prin cultură managerială am definit totalitatea credințelor, valorilor, atitudinilor și comportamentelor managerilor dintr-o organizație, care se reflectă în deciziile și acțiunile pe care aceștia le adoptă și aplică pentru asigurarea unei dezvoltări competitive a firmei.

Am considerat cultura organizațională ca o construcție socială, alcătuită dintr-o serie de elemente diferite și care sunt de natură să transmită componentilor firmei mesaje ce poartă o puternică încărcătură simbolică, mesaje ce influențează deciziile și acțiunile personalului din firmă, cât și a celor din exterior care vin în contact cu acesta.

La baza conceperii chestionarului s-a aflat și ipoteza conform căreia, capacitatea managerilor de a sesiza elementele specifice culturii organizaționale și manageriale și de a le utiliza adecvat în procesele de conducere, este vitală pentru funcționalitatea și performanțele firmei conduse.

Construcția chestionarului își are punctul de plecare și în lucrările unor autori care au abordat problema analizei culturii organizaționale, autori dintre care îi putem menționa pe Furnham A., Gunter B., Hofstede G., Schein E., Handy Ch., Nicolescu O., Androniceanu A., Năstase M.

Chestionarele au fost completate de către 150 de manageri din 102 de firme. Accesul la firmele respective și la managerii acestora a reprezentat una dintre dificultățile majore ale cercetării realizate.

Prima parte a chestionarului, respectiv întrebările 1-11 **vizează datele de identificare pentru firma** înscrisă în eșantionul cercetării, cât **și pentru persoana care a răspuns la chestionar**.

Informațiile solicitate cu privire la firmă cuprind denumirea, sediul și telefonul firmei, domeniul de activitate, forma de proprietate a firmei, anul înființării (împărțit pe trei intervale: înainte de 1990, 1990-1995, 1996-2001).

Informațiile de identificare a respondentului cuprind funcția (poziția) în cadrul firmei, studiile efectuate și domeniul, vârsta și anii de activitate în cadrul firmei.

Întrebarea 12 solicită respondentului să realizeze o ierarhizare a stakeholderilor din punctul de vedere al impactului acestora asupra firmei. Se urmărește să se descopere orientarea predominantă către exterior, către piață, sau, dimpotrivă, către interior, către anumiți stakeholderi interni firmei.

Întrebările 13 și 14 sunt destinate să evidențieze aprecierea respondentului cu privire la rezultatele obținute de firma în care lucrează și la sursa cauzelor ce le-au determinat.

Întrebarea 15 cuprinde o serie de 25 de afirmații, cu privire la câteva dintre principalele aspecte organizaționale **care reflectă (și influențează la rândul lor) particularitățile culturii manageriale** din firma investigată. Cele 25 de afirmații, care sunt evaluate cu ajutorul unei scale de la 1 la 5 (1 = total dezacord și 5 = total de acord), sunt grupate să evidențieze aspecte referitoare la:

- abordarea previzională în firmă (afirmația 15.2-15.5);
- relația management – salariați în firmă (afirmația 15.6-15.10);
- motivarea personalului în firmă (afirmația 15.11-15.14);
- comunicarea în firmă (afirmația 15.15-15.17);
- inovarea și lucrul în echipă (afirmația 15.18-15.25);

Întrebarea 16 a fost concepută pentru a evidenția formele de manifestare a culturii organizaționale din firmele analizate. Întrebarea este structurată pe 10 afirmații, care sunt evaluate pe o scală de la 1 la 5 (1 = total de acord și 5 = total dezacord).

Întrebarea 17 urmărește să realizeze o ierarhizare a valorilor ce sunt promovate în cadrul firmei. Practic, există 15 valori enumerate ce sunt evaluate pe o scală de la 1 la 7 (1 = cea mai puțin importantă și 7 = cea mai importantă).

Întrebarea 18 își propune să evidențieze percepția respondentului asupra caracteristicilor managerilor și executanților din firmă, capacitatea acestora de a sesiza și remodela cultura managerială pentru a influența pozitiv funcționalitatea și performanțele firmei.

6.2 Analiza caracteristicilor culturii organizaționale pentru firmele cuprinse în studiu

Pentru evaluarea culturii organizaționale din firmele românești a fost stabilit un eșantion ce a inclus un număr de 150 de subiecți investigați, provenind din 102 de firme.

În continuare prezentăm rezultatele acestei investigații grupate în două părți: prezentarea caracteristicilor culturii organizaționale și rezultatele bazate pe abordarea corelativă a acestor caracteristici.

6.2.1 Parametrii culturii organizaționale

6.2.1.1 Domeniul de activitate al firmelor din eșantion

Pondere cea mai mare în eșantionul utilizat revine sectorului de servicii, cu un procent de 30% (tabel 6.1). Este important de observat evoluția acestui sector în România, particularitățile acestuia, în condițiile în care se manifestă pe plan internațional, o tendință de amplificare a contribuției sectorului de servicii la dezvoltarea economică și socială a țărilor.

Structura eșantionului în funcție de domeniul de activitate al firmelor

Tabel 6.1

Nr. crt.	Domeniul de activitate	Frecvența	Procent (%)	Procent cumulativ (%)
0	1	2	3	4
1	industrie	41	27.3	27.3
2	comerț	33	22.0	49.3
3	construcții	20	13.3	62.7
4	transport	5	3.3	66.0
5	servicii	45	30.0	96.0
6	agricultura	6	4.0	100.0
	Total	150	100.0	

Sectorul industrial, de producție ocupă 27,3%, iar sectorul comercial se situează pe locul următor cu 22%. Sectorul de construcții este prezent în 13,3 % din cazuri.

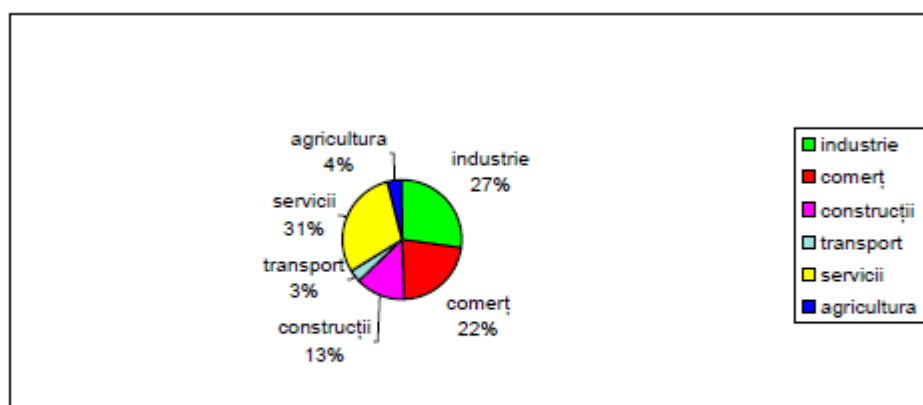


Fig. 6.1 Structura eșantionului în funcție de domeniul de activitate al firmelor

Explicația unei ponderi relativ reduse a domeniului comercial își are sursa în structura eșantionului, în cadrul căruia ponderea cea mai mare din punct de vedere al mărimii firmei, revine sectorului de întreprinderi mici, mijlocii și mari. Societățile, ce au ca obiect de activitate principal comerțul, sunt în mare parte microîntreprinderi și au doar o pondere redusă în acest eșantion. Ponderea cea mai mică revine agriculturii 4% și sectorului de transporturi, respectiv 3,3%.

6.2.1.2 Forma de proprietate a firmelor din eșantionul investigat

Din punct de vedere al formei de proprietate, cea mai mare pondere o au firmele cu capital privat românesc 62,7% (vezi tabel 6.2), situație ce reflectă actuala structură a firmelor din România. Este reflectat procesul de trecere la o societate bazată predominant pe proprietatea privată, cu implicații importante în plan economic, social și cultural.

Structura eșantionului în funcție de forma de proprietate

Tabel 6.2

Nr. crt.	Forma de proprietate	Frecvența	Procent	Procent cumulativ
0	1	2	3	4
1	stat	17	11.3	11.3
2	privat rom.	94	62.7	74.0
3	privat străină	20	13.3	87.3
4	mixtă	19	12.7	100.0
	Total	150	100.0	

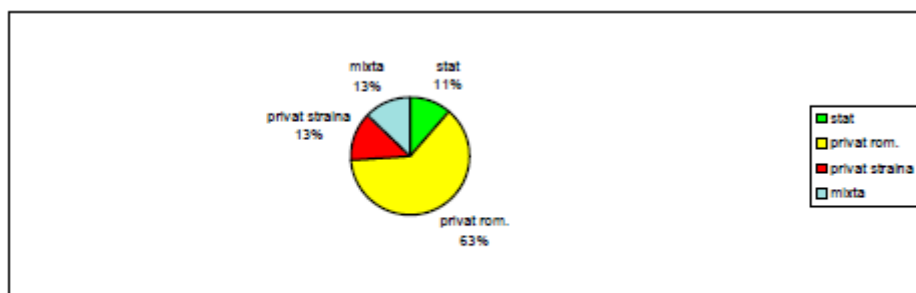


Fig. 6.2 Structura eșantionului în funcție de forma de proprietate

Societățile cu capital integral străin reprezintă 13,3% dintre firmele studiate. Societățile mixte sunt prezente în eșantion într-o proporție de 12,7%, cele două categorii reflectând creșterea investițiilor străine în România, sub formă de investiții directe sau asocieri cu parteneri economici, fie de stat sau privați.

Firmele de stat se regăsesc în procent de 11,3% din eșantionul studiat. Menționăm totuși faptul că acestea sunt în majoritate firme mari, cu peste 250 salariați.

6.2.1.3 Perioada înființării firmelor cuprinse în eșantion

Din totalul firmelor cuprinse în eșantion (tabel 6.3), ponderea cea mai mare (47,3%) o dețin firmele ce au fost înființate în perioada 1990-1995. Aceasta a fost o perioadă caracterizată prin crearea instituțiilor și mecanismelor specifice economiei de piață, aspecte ce s-au caracterizat și prin apariția unui număr foarte mare de firme, în special cu capital privat românesc.

Structura eșantionului în funcție de perioada înființării firmelor

Tabel 6.3

Nr. crt.	Perioadă înființare	Frecvența	Procent	Procent cumulativ
0	1	2	3	4
1	< 1990	44	29.3	29.3
2	1990-1995	71	47.3	76.7
3	1996-2001	35	23.3	100.0
	Total	150	100.0	

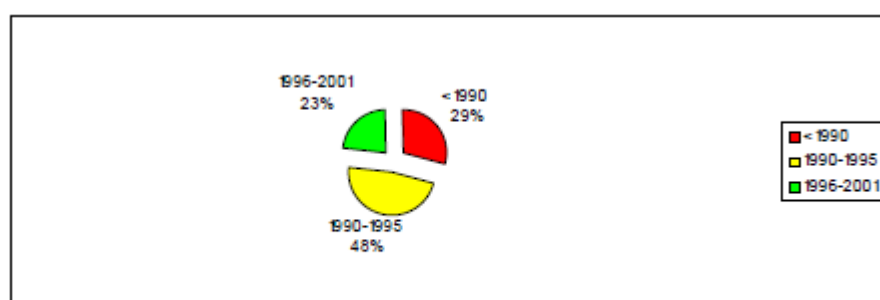


Fig. 6.3 Structura eșantionului în funcție de perioada înființării firmelor

29,3% dintre firmele cuprinse în studiu sunt înființate înainte de 1990, provenind deci din sectorul de stat și având deja o tradiție bine conturată în plan economic și managerial.

Perioada 1996-2001, chiar dacă a fost una cu un număr mai mic de firme, se poate însă afirma că din punct de vedere al calității firmelor nou create, aceasta a fost superioară, intrând deja într-un mediu puternic concurențial. Firmele apărute în această perioadă sunt prezente în 23,3% dintre cazurile investigate prin această cercetare.

6.2.1.4 Numărul de salariați al firmelor cuprinse în eșantion

Din punct de vedere al numărului de salariați (tabel 6.4), cercetarea s-a axat pe firmele cu peste 10 salariați, ponderea micro-firmelor fiind de doar 16% din totalul firmelor cercetate.

Alegerea a fost realizată pe baza considerației autorului, conform căreia micro-firmele prezintă o serie de elemente particulare date de numărul mic de salariați ce activează în cadrul acestora, cât și a influenței foarte puternice pe care o are patronul-manager asupra atitudinilor și comportamentelor salariaților.

Firmele mici și mijlocii sunt prezente în ponderi aproximativ egale de 29%, în timp ce firmele mari, cu peste 250 de angajați reprezintă 26% din eșantionul analizat.

Structura firmelor din eșantion în funcție de numărul de salariați

Tabel 6.4

Nr. crt.	Număr salariați	Frecvența	Procent	Procent cumulativ
0	1	2	3	4
1	1-9 sal.	24	16.0	16.0
2	10-49	43	28.7	44.7
3	50-249	44	29.3	74.0
4	>250	39	26.0	100.0
	Total	150	100.0	

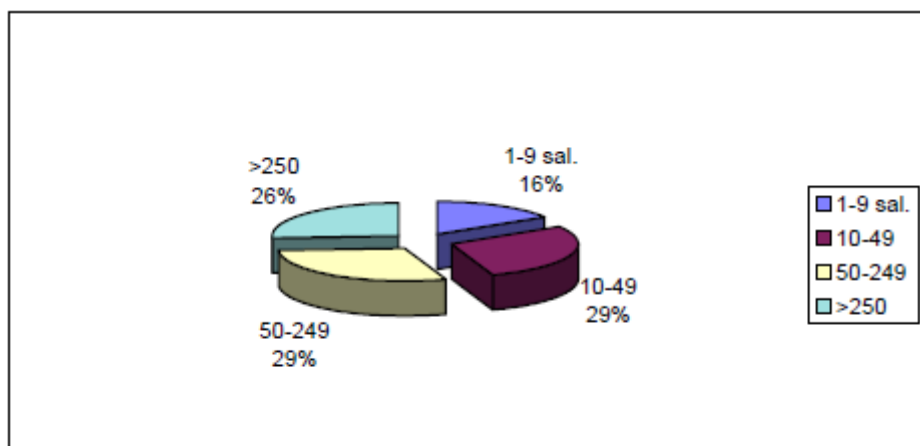


Fig. 6.4 Structura firmelor din eșantion în funcție de numărul de salariați

Aceste firme prezintă sisteme mult mai formalizate și în care interacționează o diversitate mai mare de personalități, ceea ce impune cu necesitate găsirea unui numitor comun pentru acest personal, în ideea de a-l focaliza către realizarea obiectivelor firmei, obiective stabilite prin strategiile și politicile organizației.

6.2.1.5 Eșalonul managerial în cadrul firmei

Cercetarea desfășurată pe bază de chestionar a beneficiat în mare parte de răspunsurile unor persoane cu funcții de conducere din cadrul firmelor investigate, 62,7% dintre subiecți aparținând managementului de nivel superior, iar 37,3% dintre subiecți având funcții de conducere în eșalonul mediu al ierarhiei manageriale (tabel 6.5).

Structura respondenților după eșalonul managerial din care fac parte

Tabel 6.5

Nr. crt.	Eșalonul managerial	Frecvența	Procent	Procent cumulativ
0	1	2	3	4
1	management superior	94	62.7	62.7
2	management mediu	56	37.3	100.0
	Total	150	100.0	

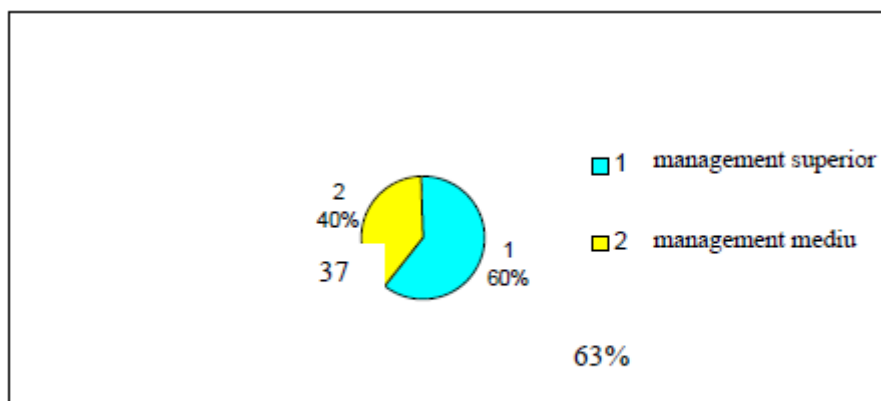


Fig. 6.5 Structura respondenților după eșalonul managerial din care fac parte

Apreciem această situație ca fiind pozitivă, deoarece s-au creat premisele favorabile pentru ca cercetarea să surprindă cu un grad mai mare de acuratețe, fenomenele specifice legate de cultura organizațională, managerii de nivel superior și mediu având o percepție mai largă asupra conținutului și formelor de manifestare a culturii firmei respective.

6.2.1.6 Pregătirea componentelor eșantionului

Din punct de vedere al tipului de studii (tabel 6.6) se remarcă faptul că majoritatea respondenților sunt absolvenți de învățământ superior, fie de stat sau privat.

Pregătirea componentelor eșantionului

Tabel 6.6

Nr. crt.	Studii	Frecvența	Procent	Procent cumulativ
0	1	2	3	4
1	Studii superioare tehnice	49	32.7	32.7
2	Studii superioare economice	65	43.3	76.0
3	Studii superioare juridice	6	4.0	80.0
4	Alte studii superioare	20	13.3	93.3
5	Studii medii	10	6.7	100.0
	Total	150	100.0	

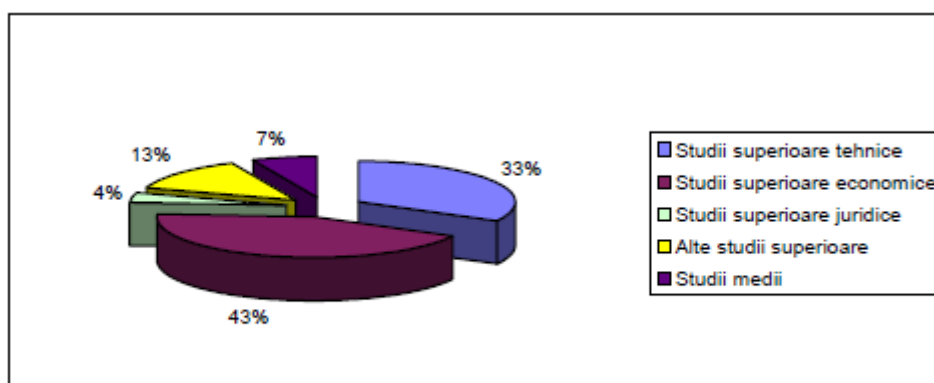


Fig. 6.6 Structura eșantionului în funcție de studiile efectuate de respondenți

Ca și domenii de studiu, observăm că 43,3% dintre cei intervievați aparțin domeniului economic și doar aproape 33% au o pregătire tehnică. Acest fapt relevă o schimbare în optica managementului societăților care au înțeles importanța pe care o are viziunea economică asupra evoluției firmei și care trebuie să balanseze dimensiunea tehnică, ce predomina în firmele românești până în 1990.

Practic, mediul de afaceri este așa de complex, încât este nevoie de persoane cu solide cunoștințe economice care să poată să ia în considerare multitudinea de variabile economice, tehnice, juridice, culturale, educaționale etc. ce influențează semnificativ evoluția unei firme.

Persoanele cu studii juridice reprezintă 4% în timp ce alte tipuri de studii superioare (medicină, agronomie, psihologie etc.) reprezintă 13,3%. În fine, persoanele cu studii medii se regăsesc în 6,7% din cazurile analizate.

6.2.1.7 Vârsta subiecților investigați

Structura pe vârstă a eșantionului (tabel 6.7) arată următoarea repartizare: 42% dintre cei investigați au vârsta cuprinsă între 41-50 ani, aspect ce poate fi considerat normal deoarece este o vârstă la care persoanele beneficiază deja de cunoștințe și experiență de natură să-i ajute în derularea activităților de conducere, în special unde este vorba de coordonarea unor colectivități mai mari de salariați, așa cum este cazul în firmele mijlocii și mari.

Structura eșantionului în funcție de vârsta respondenților

Tabel 6.7

Nr. crt.	Vârsta	Frecvența	Procent	Procent cumulativ
0	1	2	3	4
1	18-30 ani	31	20.7	20.7
2	31-40 ani	31	20.7	41.3
3	41-50 ani	63	42.0	83.3
4	>50 ani	25	16.7	100.0
	Total	150	100.0	

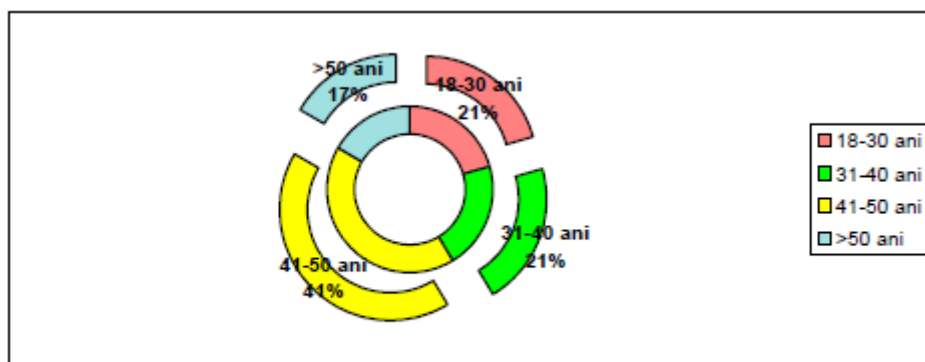


Fig. 6.7 Structura eșantionului în funcție de vârsta respondenților

Următoarea categorie, ca pondere (20,7%), este cea a persoanelor tinere, cu vârsta între 18-30 ani. Specific lor este entuziasmul și dorința de a-și asuma riscuri, care să fie de natură să le aducă recunoașterea meritelor și recompense mari în intervale mici de timp.

Aceeași pondere (20,7%) este regăsită și la grupa persoanelor cu vârsta între 31 și 40 de ani, în timp ce persoanele cu o experiență bogată de viață, cu vârsta peste 50 ani reprezintă 16,7%.

6.2.1.8 Ani de activitate în cadrul firmei

În ceea ce privește vechimea de lucru în aceeași firmă, care se răsfrânge în experiența și cunoașterea adecvată a construcțiilor și fenomenelor organizaționale, observăm că ponderea cea mai mare (48%) revine persoanelor cu o vechime cuprinsă între 4-10 ani (tabel 6.8).

Este un aspect pozitiv pentru cercetare deoarece în timp ce ei au ajuns să cunoască suficient de bine caracteristicile firmelor în care lucrează, ei nu au intrat încă într-un proces avansat de rutină, care să-i împiedice să sesizeze aspectele atât favorabile, cât și mai puțin favorabile evoluției firmei în care ei activează.

Ani de activitate în cadrul firmei

Tabel 6.8

Nr. crt.	Ani de activitate în firmă	Frecvența	Procent	Procent cumulativ
0	1	2	3	4
1	1-3 ani	32	21.3	21.3
2	4-10 ani	72	48.0	69.3
3	11-20 ani	23	15.3	84.7
4	> 20 ani	23	15.3	100.0
	Total	150	100.0	

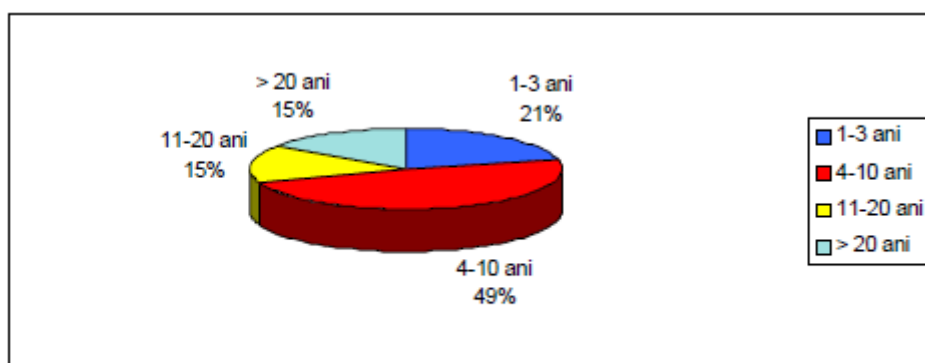


Fig. 6.8 Structura eșantionului în funcție de anii de activitate în firmă a respondenților

Următoarea categorie (21,3%) este cea a persoanelor cu puțină experiență în firma respectivă (1-3 ani), dar care în schimb au avantajul „ochiului proaspăt”, putând să sesizeze mai ușor anumite specificități ale modului de organizare al firmei, al interacțiunilor umane din cadrul său. Persoanele cu peste 11 ani vechime în cadrul aceleiași firme reprezintă 30,6% dintre cei intervievați.

6.2.1.9 Importanța stakeholderilor

În cadrul acestui punct respondenții au fost solicitați să ierarhizeze din punct de vedere al impactului pe care îl au asupra rezultatelor propriilor firme principalele categorii de stakeholderi. Rezultatele obținute se regăsesc centralizate în tabelul nr. 6.9.

Așa cum se observă, punctajul cel mai mare (1263) l-au înregistrat **managerii**, având și o medie de 8,4. Considerarea managerilor ca fiind categoria cea mai importantă poate avea două explicații principale. Prima este aceea a impactului pe care pregătirea și experiența managerilor de pe diferite niveluri ierarhice o are asupra funcționalității și performanțelor unei firme. Lucrul acesta este valabil pentru managerii de pe diferitele niveluri ierarhice, dar cu un plus substanțial pentru managerii de nivel superior.

Complexitatea mediului de afaceri românesc, cu un dinamism accentuat este de natură să ofere numeroase provocări managerilor români și străini. Maniera în care aceștia reușesc să creeze și să-și transmită viziunea strategică salariaților pe care îi conduc, determină succesul demersurilor manageriale și este de natură să favorizeze dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate către performanță.

O a doua explicație își poate avea sursa în structura eșantionului care, așa după cum am prezentat anterior, cuprinde în proporție covârșitoare manageri de nivel superior și de nivel mediu. Este normal ca în acest caz, managerii să susțină imaginea lor, rolul major pe care ei îl joacă în viața unei organizații.

Pe locul doi ca importanță, conform rezultatelor studiului, se situează **clienții**, cu un total de 1126 și o medie de 7,5. Situată pe locul doi ca importanță, din 10 categorii de stakeholderi, este un aspect demn de apreciat deoarece reflectă orientarea tot mai pronunțată a firmelor românești către piață, către oferirea de produse și servicii ce corespund cerințelor potențialilor beneficiari. Putem să afirmăm că se realizează o tranziție de la o orientare predominant internă firmei, orientare ce se regăsea în special în firmele de stat, către o viziune focalizată pe piață, pe client.

Imediat lângă clienți sunt plasați **proprietarii**, ce au acumulat un total de 1102 și o medie de 7,3. Fără îndoială că proprietarii exercită o influență determinantă asupra evoluției firmelor, în special în cazul sectorului de IMM-uri, în care adesea proprietarul este și managerul general al societății. Acolo unde proprietate este dispersată între mai mulți proprietari, influența acestora este mai redusă, rolul major fiind

preluat de către managementul de nivel superior.

Proprietarii sunt cei care stabilesc echipa managerială de nivel superior, ei sunt aceia care creează, care dă conținut culturii organizaționale, trasând principalele coordonate ale acesteia în termeni de valori, de simboluri, de atitudini și comportamente.

Următoarea categorie de stakeholderi considerată de subiecții investigați este aceea a **salariaților** cu un total de 1086 și o medie de 7,2. Rezultatele confirmă concepțiile vehiculate pe plan internațional, conform cărora în actuala conjunctură economică și socială, caracterizată printr-o mișcare tot mai liberă a resurselor, prin larga diseminare a informațiilor și tehnologiilor, succesul firmelor depinde tot mai mult de calitatea resurselor umane, de modul în care energia, cunoștințele și potențialul acestora este amplificat și utilizat.

În plus, într-o perioadă în care asistăm la trecerea către societatea bazată pe cunoștințe, se poate observa și o tendință tot mai pronunțată a salariaților de pe diferitele nivele ierarhice de a fi implicați în viața firmei, în special în deciziile și acțiunile ce le pot influența semnificativ activitatea în cadrul firmei.

Pe următorul loc se situează la o distanță apreciabilă **furnizorii**, cu un total de 886 și o medie de 5,9. Este reliefată importanța legăturilor pe care trebuie să le aibă o firmă, atât cu beneficiarii produselor și serviciilor oferite (locul doi), dar și cu cei care oferă materiile prime, materialele sau diverse utilități necesare desfășurării în bune condiții a proceselor de producție.

Situarea furnizorilor înaintea **concurenților** (un total de 796 și o medie de 5,3) ne poate conduce la concluzia că subiecții investigați consideră că, asigurarea unor furnizori de calitate, care să-ți ofere la timp, în cantitățile și calitățile solicitate elementele necesare procesului de producție, îți pot asigura o poziție competitivă puternică pe piață și astfel să diminuezi riscul asociat unei concurențe puternice.

În continuare regăsim **băncile și alte instituții financiare**, ce au însumat 775 și o medie de aproximativ 5,2. Impactul acestora este foarte mare în special pentru firmele ce se află într-o fază de creștere și care apelează la credite bancare pentru a-și desfășura activitatea investițională. Din păcate, accesul la aceste bănci și instituții financiare este încă destul de restrictiv, sectorul de IMM-uri fiind defavorizat din acest punct de vedere, aspect reflectat și în această evaluare.

Pe locurile 8 și 9 se situează **autoritățile locale și comunitatea locală** cu totaluri de 585 și 547 și o medie de 3,9 și respectiv 3,6. Această poziționare arată într-adevăr o interacțiune mai mică a firmelor studiate cu autoritățile, cât și cu comunitatea locală. Faptul se poate explica atât prin preocuparea celor mai multe firme pentru supraviețuire, fără a mai avea timp de a se implica și în viața comunității în cadrul căreia ele activează, cât și în lipsa de experiență a acestora, în considerarea în activitatea lor a unui evantai mai larg de stakeholderi, decât cei direct implicați.

Importanța stakeholderilor pentru respondenți

Tabel 6.9

Nr. crt.	Indicatori	Pro-prietari	Ma-na-geri	Sala-riați	Sin-dicate	Furni-zori	Concu-renți	Cli-enți	Autori-tățile locale	Comu-nitatea locală	Bănci
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Media	7.3	8.4	7.2	3.3	5.9	5.3	7.5	3.9	3.6	5.2
2	Mediana	8	9	8	2.5	6	5	8	3	3	5
3	Diferența	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
4	Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Maximum	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Total	1102	1263	1086	499	886	796	1126	585	547	775

Locul 10 este ocupat cu 499 și o medie de 3,3 de către **sindicate**. Ultima poziție pe care sunt situate acestea poate fi explicată prin faptul că o mare parte din firmele incluse în studiu aparțin sectorului de IMM-uri și sunt firme private, cele mai multe dintre ele fără să aibă sindicate. Este demn de remarcat totuși faptul că au fost și persoane care au acordat sindicatelor nota 10, nota maximă din punct de vedere al importanței pentru rezultatele firmei.

6.2.1.10 Aprecierea rezultatelor firmei

Aprecierea rezultatelor firmei în care subiecții lucrează, a acoperit toată plajă de calificative (tabel 6.10), de la foarte bune (23,3%) la nesatisfăcătoare (6,7%). Cele mai multe dintre firme s-au situat în grupa firmelor care au înregistrat rezultate bune (53,3%).

Aprecierea rezultatelor firmei

Tabel 6.10

Nr. crt.	Aprecierea rezultatelor firmei	Frecvența	Procent	Procent cumulativ
0	1	2	3	4
1	foarte bune	35	23.3	23.3
2	bune	80	53.3	76.7
3	Satisfăcătoare	25	16.7	93.3
4	nesatisfăcătoare	10	6.7	100.0
	Total	150	100.0	

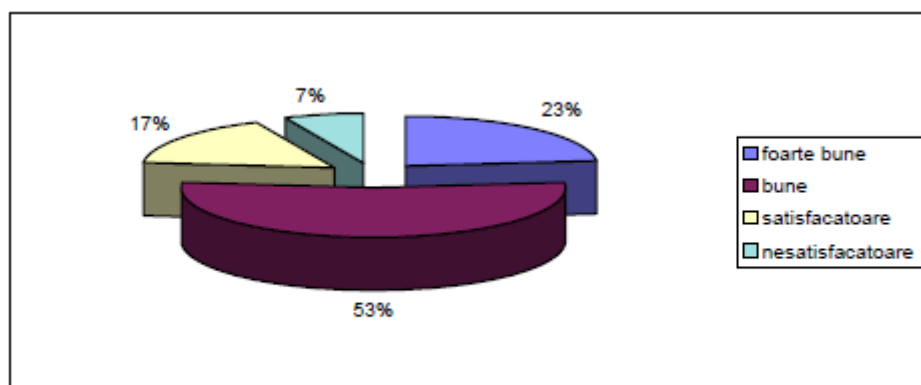


Fig. 6.9 *Aprecierea rezultatelor firmei de către respondenți*

Lucrul acesta este îmbucurător deoarece 76,6% dintre firmele investigate au obținut rezultate bune și foarte bune în activitatea lor, ceea ce arată că sunt firme viabile, competitive și a căror evoluție în viitor poate fi în continuare una de succes.

Un procent de 16,7% consideră că firmele în care lucrează au obținut rezultate satisfăcătoare, dar sub potențialul lor.

6.2.1.11 Factorii ce au contribuit la obținerea rezultatelor firmei

Factorii care au contribuit la obținerea rezultatelor (tabel 6.11) sunt considerați că provin, în cea mai mare parte a cazurilor (76%) din mediul intern firmei, în timp ce doar 24% dintre respondenți consideră că rezultatele obținute au avut la bază o anumită conjunctură externă.

Factori de influență asupra rezultatelor firmei

Tabel 6.11

Nr. crt.	Factori de influență	Frecvența	Procent	Procent cumulativ
0	1	2	3	4
1	interni firmei	114	76	76
2	externi firmei	36	24	100
	Total	150	100	

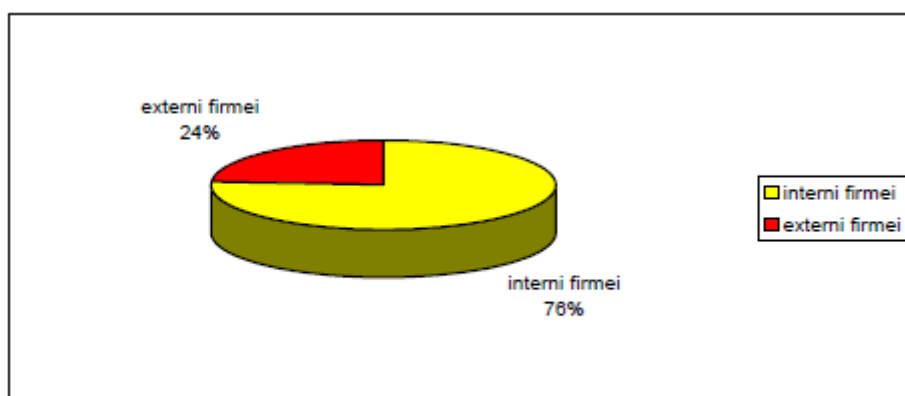


Fig. 6.10 Factorii de influență asupra rezultatelor firmei

Practic, este evidențiată dependența rezultatelor de capacitatea managerilor și a celorlalte categorii de personal de a realiza o armonizare a resurselor și potențialului firmelor cu oportunitățile și amenințările oferite de mediul de afaceri românesc.

6.2.1.12 Evaluarea caracteristicilor organizaționale

6.2.1.12.1 Abordarea previzională în cadrul firmelor analizate

Caracteristicile prezentate în continuare (tabel 6.12) tratează din diferite perspective abordarea previzională din cadrul firmei, iar rezultatele evaluării acestora de către respondenți, sunt evidențiate în tabelul 6.13.

Scorurile obținute evidențiază faptul că există preocupări în ceea ce privește elaborarea de strategii și politici la nivelul firmei.

Mai mult decât atât se constată că respondenții apreciază că personalul de pe diferite niveluri ierarhice este implicat nu numai în aplicarea acestora, ci și, sub diferite forme, în elaborarea acestora. De remarcat la acest moment și optimismul manifestat de personalul firmelor care consideră că firma lor are perspective mult mai bune de dezvoltare și că acest lucru se poate întâmpla chiar într-o perioadă relativ scurtă de timp.

Caracteristici privind abordarea previzională

Tabel 6.12

Nr. crt.	Caracteristici (C)
0	1
1.	În firmă se elaborează strategii și politici, atât la nivel global, cât și pe principalele domenii de activitate, iar personalul este implicat direct în elaborarea și aplicarea acestora .
2.	Mediul de afaceri românesc, foarte dinamic, nu permite elaborarea și aplicarea de strategii și politici realiste.
3.	Mediul de afaceri actual oferă mai multe amenințări decât oportunități pentru dezvoltare.
4.	Personalul firmei crede că, în viitorul apropiat, situația firmei va fi mult mai bună decât în prezent.

Intensitatea abordării previzionale pentru firmele cuprinse în studiu

Tabel 6.13

Nr. crt.	Indicatori \ Caracteristici	C1	C2	C3	C4
0	1	2	3	4	5
1	Media	3.8	3.0	3.3	3.9
2	Mediana	4.0	3.0	3.0	4.0
3	Diferența	4	4	4	4
4	Minimum	1	1	1	1
5	Maximum	5	5	5	5
	Total	570	449	493	586

O percepție echilibrată întâlnim cu privire la condițiile oferite de mediul de afaceri românesc. Punctajele obținute arată că firmele beneficiază atât de oportunități, cât și de existența a numeroase amenințări care pot afecta evoluția acestora. Subiecții investigați consideră însă că este oportună elaborarea de strategii și politici, necesare pentru prefigurarea viitorului firmei și diminuarea incertitudinilor cu care acestea se confruntă.

6.2.1.12.2 Relația management-salariați

La baza evaluării relației management-salariați a stat punctajul obținut de fiecare dintre caracteristicile prezentate în tabelul 6.14, iar rezultatele înregistrate sunt prezentate în tabelul 6.15.

Autoritatea managerilor a obținut un total de 640 de puncte și o medie de 4,3, considerată de 48,7% ca fiind foarte mare, iar 38% o consideră mare în cadrul firmelor în care lucrează respondenții.

Valoarea ridicată înregistrată de această caracteristică este de natură să evidențieze recunoașterea, atât a competenței formale, cât și informale, de care se bucură managerii de pe diferitele nivele ierarhice în cadrul firmei.

Situația prezentată reprezintă o situație favorabilă realizării unui management funcțional, a existenței unor relații organizatorice bine precizate, a focalizării personalului pe obiectivele firmei.

Relația management-salariați

Tabel 6.14

Nr. crt.	Caracteristici (C)
0	1
1	Este important de păstrată armonia în cadrul firmei, chiar dacă aceasta înseamnă o anumită diminuare a performanțelor firmei.
2	Autoritatea managerilor din firmă este foarte mare.
3	Managerii sunt interesați de rezultatele obținute de salariați, dar și de problemele lor sociale.
4	Persoanele care au suficiente informații, pot lua decizii pe cont propriu, indiferent de nivelul ierarhic pe care se află.
5	Este important ca salariații să fie în permanență consultați, înainte de a lua o decizie care îi afectează major.

Pe locul următor se situează cu un punctajul mare (628) afirmația potrivit căreia **există un interes ridicat manifestat de manageri atât pentru performanțele salariaților, cât și pentru problemele sociale ale acestora** (tabel 6.14). Este un element ce relevă abordarea echilibrată profesională și socială a unei părți mari a managerilor români. Acest fapt poate fi asociat cu preferința pentru armonie, chiar în detrimentul performanței, aspect pentru care 54% dintre respondenți au acordat nota maximă (5).

Relația management-salariați în cadrul firmelor investigate

Tabel 6.15

Nr. crt.	Indicatori \ Caract.	C1	C2	C3	C4	C5
0	1	2	3	4	5	6
1	Media	3.6	4.3	4.2	2.8	3.8
2	Mediana	4	4	5	3	4
3	Diferența	4	4	4	4	4
4	Minimum	1	1	1	1	1
5	Maximum	5	5	5	5	5
	Total	535	640	628	423	570

Pe ultimul loc ca importanță se situează, cu 423 de puncte, *posibilitatea persoanelor informate de a lua decizii fără a fi avizate de către șefii ierarhici*. Din acest punct de vedere observăm că posibilitățile personalului sunt destul de limitate, ceea ce denotă încă un centralism pronunțat, lucru ce se pare că este întâlnit atât în sectorul de stat, cât și în cel privat. În sectorul privat, una din explicațiile acestei situații ar putea fi dorința proprietarului-manager de a avea controlul deplin asupra resurselor și activităților desfășurate în firma pe care a creat-o.

6.2.1.12.3 Motivarea personalului

Motivarea personalului este una dintre activitățile cu impact major asupra modului de desfășurare a activităților din firmă și asupra implicării personalului. Cultura organizațională influențează și este influențată la rândul ei de modul în care este proiectat și funcționează sistemul motivațional.

Caracteristicile utilizate pentru evaluarea stării și funcționalității sistemului motivațional sunt prezentate în tabelul 6.16. Așa cum se remarcă în rezultatele obținute (tabel 6.17), este conștientizată importanța motivării pentru funcționalitatea și competitivitatea firmei.

Din punct de vedere al punctajului obținut, pe primul loc, cu 622 și o medie de 4,1, se situează afirmația conform căreia *oamenii au nevoie periodic de stimulente*. Este astfel recunoscută contribuția pe care o are modul de concepere și funcționare a sistemului motivațional din firmă asupra modelării atitudinilor și comportamentului salariaților. Fără un sistem motivațional bine conturat, fără a se ține seama de nevoile reale ale salariaților și de armonizare a acestora cu obiectivele organizației, este dificil să se obțină performanțele așteptate.

Caracteristici privind motivarea personalului

Tabel 6.16

Nr. crt.	Caracteristici (C)
0	1
1	Stimulentele materiale sunt cele mai importante pentru personalul din firmă.
2	Recompensarea salariaților trebuie realizată în mod egal, pentru că toți contribuie cu câte ceva.
3	Oamenii au nevoie periodic de stimulente.
4	În firmă sunt diferențe mari de recompensare, bazate pe evaluarea performanțelor.

Atenția acordată motivării personalului în firmele studiate

Tabel 6.17

Nr. crt.	Indicatori \ Caracterist.	C1	C2	C3	C4
0	1	2	3	4	5
1	Media	4.0	2.4	4.1	3.4
2	Mediana	4	2	5	4
3	Diferența	4	4	4	4
4	Minimum	1	1	1	1
5	Maximum	5	5	5	5
	Total	607	363	622	503

În ceea ce privește tipul de motivații se observă că **stimulentele materiale** (total de 607 și media de 4) sunt considerate a avea încărcătura motivațională cea mai mare, personalul răspunzând mai degrabă la acest tip de motivații decât la cele de ordin moral-spiritual. Aceasta este o caracteristică generată și de perioada relativ dificilă pe care o parcurg o mare parte din salariați, cu venituri insuficiente, care nu le permit nici măcar un standard mediu de viață.

Preferința pentru motivații materiale se poate traduce și printr-un efort financiar mai mare din partea firmei, care este obligată să aloce sume mai mari pentru a asigura o motivare adecvată a personalului. Chiar dacă există numeroase răspunsuri cu privire la faptul că motivarea trebuie să se facă diferențiat, în strânsă legătură cu performanțele obținute, lucrul acesta încă nu se întâmplă. Putem să remarcăm aici faptul că aproape 17% dintre respondenți au afirmat în cadrul cercetării că recompensarea trebuie realizată la fel, pentru toți salariații, deoarece fiecare își aduce propria contribuție la activitățile firmei.

Este probabil să asistăm totuși, la o schimbare și în realizarea funcției de antrenare, în special datorită creșterii ponderii sectorului privat în economie, sector ce este mult mai orientat către performanță, cât și a utilizării unor abordări moderne ce leagă direct performanțele obținute de motivare, așa cum este cazul managementului prin obiective, a managementului pe baza centrelor de profit, managementul pe produs etc.

6.2.1.12.4 Comunicarea organizațională

Pentru a evalua aspectele referitoare la comunicarea organizațională, la funcționarea sistemului informațional al firmelor cercetate, s-au utilizat caracteristicile cuprinse în tabelul 6.18. Din rezultatele obținute (tabel 6.19) se poate observa că există un grad ridicat de centralism, cu informații care circulă doar pe anumite trasee, care nu sunt accesibile unei mari părți a personalului.

Situația poate influența negativ evoluția firmei, deoarece nu permite sistemului informațional să-și manifeste și funcția de documentare, prin punerea la dispoziția personalului a unor informații, cunoștințe, care să le permită ca într-un orizont de timp mai mare sau mai mic să amplifice potențialul profesional al acestora.

Caracteristici privind comunicarea organizațională

Tabel 6.18

Nr. crt.	Caracteristici (C)
0	1
1	Informațiile circulă liber prin firmă, există o mare transparență a activităților desfășurate.
2	Nu se poate realiza performanță fără un control strict.
3	Comunicarea informală este deosebit de importantă pentru buna funcționare a firmei.

Intensitatea comunicării organizaționale pentru firmele din eșantion

Tabel 6.19

Nr. crt.	Indicatori\ Caracterist.	C1	C2	C3
0	1	2	3	4
1	Media	3.5	4.3	4.3
2	Mediana	4	5	5
3	Diferența	4	4	4
4	Minimum	1	1	1
5	Maximum	5	5	5
	Total	527	639	638

De remarcat și faptul că cei intervievați optează pentru *exercitarea unui control foarte riguros*, ca o măsură a obținerii de performanțe. Lucrul acesta este de natură însă să împiedice extinderea utilizării autocontrolului, la locurile de muncă unde este posibil ca acesta să fie utilizat, permițând păstrarea unui aparat birocratic destul de numeros.

Un alt aspect ce merită menționat este *importanța comunicării informale*, ca un mijloc de creștere a coeziunii personalului și de amplificare a interacțiunii dintre membrii organizației, cu efecte benefice asupra funcționalității firmei. Există însă și pericolul ca, datorită unui control excesiv și a unei transparențe insuficiente în cadrul proceselor manageriale, organizarea informală să preia și o serie de prerogative ce ar fi revenit organizării formale.

În aceste condiții se va amplifica rolul pe care grupele informale îl vor juca, va crește influența liderilor informali și crește posibilitatea ca o serie de evenimente sau procese organizaționale să fie percepute deformat, datorită lipsei unor informații relevante și a dezvoltării unor scenarii de către componentele organizării informale.

6.2.1.12.5 Resurse umane, inovare, lucru în echipă

La baza evaluării aspectelor referitoare la resurse umane, inovare, și lucrul în echipă se află caracteristicile prezentate în tabelul 6.20, iar scorurile înregistrate de către fiecare dintre acestea sunt evidențiate în tabelul 6.21

Activitatea din cadrul firmelor investigate se bazează pe o bună colaborare între membrii acestora așa cum rezultă din punctajul ridicat (676 și media de 4,5) acordat importanței *activității de echipă* în firmă (tabel 6.21). Focalizarea pe obiectivele firmei stabilite prin strategii și politici reiese și din faptul că obiectivele echipei sunt considerate a fi mult mai importante decât obiectivele individuale.

Caracteristici privind resursele umane, inovarea, lucrul în echipă

Tabel 6.20

Nr. crt.	Caracteristici (C)
0	1
1	Resursa umană în firmă este văzută ca una strategică.
2	Personalul firmei este deschis către nou, către schimbare.
3	Obiectivele individuale sunt mai importante decât cele ale echipei.
4	Activitatea în firmă, înseamnă în primul rând activitate de echipă.
5	Atmosfera de lucru este plăcută și aceasta motivează oamenii.
6	Managerii sunt interesați de dezvoltarea și utilizarea potențialului salariaților.
7	În firmă oamenii sunt influențați mai mult de normele informale (neoficiale) decât de cele formale.
8	Un manager bun este cel ce are grijă de oamenii săi, indiferent de rezultatele acestora.

Intensitatea preocupărilor privind resursele umane, inovarea și lucrul în echipă, în cadrul firmelor analizate

Tabel 6.21

Nr. crt.	Indicatori \ Caracterist.	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Media	4.1	4.0	1.9	4.5	4.2	4.5	2.6	2.7
2	Mediana	4	4	2	5	4	5	3	2
3	Diferența	4	4	4	4	4	4	4	4
4	Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5
	Total	616	601	291	676	633	676	396	406

Cu același punctaj de 676 puncte și o medie de 4,5, se situează **atenția acordată de către managerii amplificării și utilizării potențialului salariaților**. Este un semnal al tratării resurselor umane ca una din resursele deosebit de importante și în care trebuie să se investească sub diferite forme, pentru ca și acestea la rândul lor să poată oferi un randament ridicat, necesar pentru realizarea obiectivelor firmei. Subiecții investigați consideră și că o **atmosferă de lucru plăcută este de natură să motiveze personalul** (633 și media de 4,2) în firmele lor. Este vorba practic de asigurarea unui climat organizațional destins, care să favorizeze manifestarea personalității salariaților și să asigure o implicare mare a personalului în activitatea firmei, cu efecte benefice asupra performanțelor acestora.

Un aspect ce este important de menționat are în vedere punctajul foarte scăzut (291 de puncte și o medie de 1,9) pe care l-a obținut afirmația conform căreia **obiectivele individuale sunt mai importante decât cele ale echipei**. Este accentuată în acest mod importanța acordată colaborării dintre salariați în cadrul firmei și a faptului că ei trebuie să aibă în vedere obiectivele stabilite pe diferitele componente organizatorice, conform abordării „în cascadă”, plecând de la obiectivele fundamentale ale firmei și mergând până la nivel de echipă sau chiar de individ.

În același timp, managerii firmelor investigate trebuie să trateze cu precauție fenomenul înregistrat, deoarece el poate semnifica, sau conduce, în timp, la o diluare a responsabilității asumate de managerii de pe diferite nivele ierarhice, aceștia ascunzându-se în spatele responsabilității colective.

În consecință, se impune ca managerii firmelor să fie preocupați de identificarea și construirea unor mecanisme motivaționale care să stimuleze, să faciliteze îmbinarea inițiativei individuale cu obiectivele și responsabilitățile stabilite la nivel de grup.

6.2.1.13 Ierarhizarea valorilor din firmă

În ierarhia valorilor considerate (tabel 6.22), pe primul loc se găsește **profesionalismul** (total 896 și media de 6). Observăm că punctajele primelor două valori, profesionalism și performanțe, sunt foarte apropiate și ele reflectă legăturile puternice ce există între nivelul de pregătire, experiența, atitudinea și comportamentul personalului de pe diferite nivele ierarhice și rezultatele obținute.

În condițiile actuale este tot mai dificil să faci față provocărilor mediului de afaceri, fără a avea o solidă pregătire de specialitate, cât și o pregătire managerială specifică, pentru cei ce ocupă funcții de conducere. Asistăm și în România la cristalizarea profesiei de manager, cu toate implicațiile ce decurg din recunoașterea acestei profesii ca una cu un impact deosebit asupra activității economice și sociale a unei țări.

Pe locul doi între valorile considerate de către respondenți (tabel 2.12), și care a obținut o sumă de 887 de puncte și o medie de 6, este valoarea reprezentată de **obținerea de performanțe**. Este un lucru normal ca personalul să considere obținerea de rezultate cât mai bune, rezultate care să le permită nu numai supraviețuirea, ci și dezvoltarea ca unul dintre elementele organizaționale vitale pentru aceasta.

Fără îndoială că pentru a obține aceste rezultate este necesar să existe obiective bine stabilite, care să se regăsească în strategiile și politicile firmei, obiective care să fie clare și cunoscute tuturor componentelor firmei.

Accentuarea importanței calității înregistrează, de asemenea, un punctaj ridicat de 870 și o medie de 5,9. Este o recunoaștere a preocupărilor conducerii societăților de a realiza produse și servicii care să corespundă unor standarde de calitate bine definite. Punctajul ridicat obținut de această valoare ne îndreptățește să credem că există un interes real pentru această problemă și nu numai din parte societăților care fac export. Este o dovadă și a faptului că și consumatorul român devine tot mai sofisticat, că devine cunoscător al unor parametri pe care produsele trebuie să îi prezinte.

Preocuparea pentru asigurarea calității este și o urmare a extinderii utilizării în firmele românești a unor concepte moderne legate de calitate, așa cum sunt Managementul Calității Totale, standardele de calitate etc. Mai mult, se dorește utilizarea pe scară mai largă a autocontrolului la locul de muncă, în detrimentul controlului rigid de calitate, amplificându-se astfel participarea personalului la viața și performanțele firmei.

Următoarea valoare clasată este **atenția mare acordată clienților**, cu un total de 867 și o medie de 5,8. Obținerea de performanțe și o evoluție credibilă a firmei nu este posibilă fără a acorda o mare, o foarte mare atenție pieței pe care evoluezi. Condițiile prezente impun firmelor o definire foarte clară a segmentelor de piață pe care doresc să evolueze, o cunoaștere bună nu numai a cerințelor actuale ale clienților, ci și a modului în care este posibil să evolueze aceste cerințe.

Deoarece mediul de afaceri este tot mai dinamic, cu o concurență agresivă, în condițiile globalizării, firmele care nu reușesc să se apropie corespunzător de clienții lor, își pot periclita serios șansele de supraviețuire. Orientarea către clienți, către piață este un semnal important cu privire la profesionalizarea managementului firmelor românești, la faptul că s-a depășit momentul în care importanți erau doar factorii interni firmei și că, efectiv, se iau în considerare mecanismele pieței care determină anumite direcții de evoluție a firmelor.

Cercetarea realizată a evidențiat faptul că în pofida unui mediu de afaceri turbulent, a unei perioade pline de incertitudini, oamenii sunt încă foarte preocupați de dimensiunea morală a activității economice. Acest aspect este evidențiat și de plasarea într-o poziție superioară a valorii ce vizează **conducerea cu etică și responsabilitate a firmei**.

Punctajul obținut de 841 și o medie de 5,7 sugerează dorința personalului din firmă ca obținerea performanțelor și desfășurarea activităților în care ei sunt implicați, să aibă loc în cadrul legal, în conformitate cu legislația aflată în vigoare. Este evidențiată dorința salariaților de a-și desfășura activitatea într-un cadru structurat, să se realizeze o definire mai clară a obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților astfel încât activitatea fiecărui membru al firmei să se concretizeze pe niște coordonate bine stabilite și cunoscute de către toți.

Pe ultimele locuri ca importanță, subiecții investigați au plasat **manifestarea umorului** (punctaj total 559 și media de 4) precum și faptul că **este esențial ca firma să fie un loc unde toți colaboratorii noștri să se simtă bine și să menținem un mediu de muncă sigur** (punctaj total 709 și media de 4,8). Acestea sunt elemente care contribuie la realizarea unui climat de muncă plăcut și destins, care să favorizeze manifestarea personalității salariaților.

Ierarhizarea valorilor pentru firmele cuprinse în studiu

Tabel 6.22

Nr crt.	Indicatori \ Valori	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Media	5.3	5.6	4.8	5.2	4.7	3.7	5.8	5.6	5.8	5.9	5.1	5.0	5.3	5.3	6.0
2	Mediana	6	6	5	6	5	4	7	7	7	7	6	6	6	6	7
3	Range	6	6	6	6	6	6	8	6	6	6	6	6	6	6	6
4	Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Maximum	7	7	7	7	7	7	9	7	7	7	7	7	7	7	7
	Total	796	835	724	780	709	559	867	841	870	887	764	753	797	798	896

Valori evaluate

C1 Respect pentru demnitatea și drepturile fiecărei persoane din organizație

C2 Munca în echipă

C3 Sprijinirea creativității individuale și a inovării

C4 Loialitatea față de firmă

C5 Este esențial ca firma să fie un loc unde toți colaboratorii noștri să se simtă bine și să menținem un mediu de muncă sigur

C6 Manifestarea umorului

C7 Atenție mare acordată clienților

C8 Conducerea cu etică și responsabilitate

C9 Accentuarea importanței calității

C10 Obținerea de performanțe

C11 Comunicarea deschisă și sinceră

C12 Crearea viziunii și gândirea strategică

C13 Oamenii reprezintă cea mai valoroasă resursă

C14 Excelență: convingerea că o organizație trebuie să-și realizeze toate sarcinile cu gândul de a le realiza la un nivel superior

C15 Profesionalism

Accentul a fost plasat de către subiecții investigați în special pe acele elemente care sunt de natură să aibă o contribuție mai directă asupra funcționalității și performanțelor firmei, decât asupra celor indirecte, așa cum este cazul acestor două valori. Cu toate acestea, se poate observa că și acestea au obținut valori relativ ridicate, chiar dacă nu la nivelul celorlalte.

Se poate constata percepția respondenților că și acestea sunt elemente considerate a avea o anumită importanță asupra mediului de muncă în care aceștia lucrează, și că nu sunt elemente chiar lipsite de importanță.

O ultimă remarcă ce se poate face plecând de la studiul tabelului prezentat anterior este aceea că toate cele 15 valori enunțate au fost notate atât cu cele mai mari note (7), cât și cu cele mai mici (1), arătând astfel o plajă destul de mare a preferințelor pentru anumite valori ce se doresc a fi regăsite în cadrul firmelor în care își desfășoară activitatea respondenții la această cercetare.

6.2.1.14 Aprecierea calităților managerilor/executanților

Aprecierea calităților managerilor și executanților au avut la bază caracteristicile prezentate în tabelul 6.23, iar rezultatele obținute sunt prezentate în tabelul 6.24 (pentru manageri) și în tabelul 6.25 (pentru executanți). Informațiile furnizate de respondenți oferă indicii importante cu privire la măsura în care există premise favorabile realizării obiectivelor firmei, cu accent pe resursa umană.

6.2.1.14.1 Aprecierea caracteristicilor managerilor

În ceea ce privește caracteristicile managerilor, evaluarea acestora arată că respondenții au situat pe primul loc **seriozitatea**, cu un total de 705 de puncte și o medie de 4,7.

Caracteristica menționată este asociată cu responsabilitatea și dedicația celor care ocupă funcții de conducere în firmele investigate. Seriozitatea este văzută ca un atribut necesar unor manageri performanți, prin prisma modului în care se implică și tratează problemele firmei în care activează.

Atașamentul față de firmă este cotate ca fiind unul dintre elementele evidente în evidențierea personalității managerilor investigați. Punctajul ridicat obținut de această trăsătură a managerilor este de natură să indice implicarea ridicată a managerilor în viața firmei, gradul de identificare al acestora cu organizația.

Se poate vorbi aici, atât de o manifestare rațională a managerilor, bazată pe motivarea materială în special și care urmărește fidelizarea managerilor față de firma în care lucrează, cât și de o implicare emoțională, generată de crearea și participarea la construirea unui climat de muncă plăcut, stimulat și a obținerii de performanțe.

Capacitatea managerilor de a lua decizii este o altă caracteristică ce este evidențiată de către participanții la cercetare. Deciziile manageriale au un impact puternic asupra funcționalității firmei prin faptul că influențează deciziile și comportamentele altor salariați și sunt de natură să declanșeze și să orienteze acțiunile personalului din cadrul firmei, în conformitate cu viziunea managerială și strategiile și politicile elaborate și aplicate în cadrul firmei. Punctajul obținut de 679 și o medie de 4,5 exprimă importanța acordată și conștientizarea rolului major pe care îl are această caracteristică pentru un manager de succes.

Caracteristici evaluate ale managerilor și executanților

Tabel 6.23

Nr. crt.	Caracteristici (C)
0	1
1	Cunoștințe profesionale
2	Cunoștințe manageriale
3	Capacitatea de a lua decizii
4	Creativitatea
5	Experiența în domeniu
6	Capacitatea de a elabora și aplica strategii și politici
7	Cunoașterea limbilor străine
8	Lucrul în echipă
9	Atașamentul față de firmă
10	Implicarea în viața firmei
11	Sprijinirea celor din jur
12	Seriozitatea
13	Etica
14	Focalizarea pe realizarea obiectivelor
15	Deschiderea către nou

Același punctaj (679 și o medie de 4,5) îl întrunește și caracteristica **cunoștințe profesionale**. Valoarea ridicată obținută exprimă buna pregătire a personalului ce ocupă funcții de conducere în firmele investigate. Acesta este un aspect deosebit de important în condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe și în care managerul trebuie să fie el însuși un simbol din punct de vedere al deschiderii către nou și a dorinței continue de perfecționare. Doar astfel, se poate contura o cultură organizațională specifică organizației care învață.

Sigur că este de dorit ca aceste cunoștințe profesionale, de specialitate, să fie dublate și de o bună **pregătire în domeniul managementului** (un punctaj de 642), pentru persoanele cu funcții de conducere. Totodată, remarcăm faptul că respondenții au sesizat un atașament foarte mare al managerilor de firmele cărora le conduc destinul. Există astfel, un grad mare de identificare al managerilor cu organizațiile în care ei își desfășoară activitatea.

Următoarea caracteristică, din punct de vedere al punctajului obținut, este considerată **focalizarea pe realizarea obiectivelor** cu un total de 677 și media de 4,5. Se evidențiază de către subiecții investigați, atât stabilirea unor obiective bine definite în cadrul firmelor în care lucrează, cât și o preocupare majoră pentru ca aceste obiective să nu rămână doar niște ținte pe hârtie, ci ele să reprezinte punctele de referință spre care să fie direcționate resursele organizaționale.

Aceste obiective, ce se regăsesc sub forma obiectivelor fundamentale în strategii, ar trebui să se regăsească defalcate până la nivelul fiecărui executant, iar motivarea să fie strâns legată de nivelul performanțelor obținute, lucru mai rar întâlnit în firmele românești, în special în cele de stat.

Pe ultimul loc se situează cu un total de 576 și media de 3,8 **cunoașterea limbilor străine**. Necunoașterea limbilor străine poate să fie un dezavantaj major pentru manageri, în special atunci când ei se situează pe niveluri ierarhice superioare. Necunoașterea sau cunoașterea insuficientă a limbilor străine poate reprezenta o piedică importantă în calea internaționalizării activităților firmei. Apar probleme și reticente în contactarea unor parteneri de altă naționalitate sau în derularea activităților împreună cu aceștia. Un alt dezavantaj major al necunoașterii limbii străine este că îți este restricționat accesul la o serie de cunoștințe, de concepte, de tehnici manageriale ce pot apare în publicații de specialitate în străinătate sau pe Internet.

Surprinzător este și clasarea printre ultimele locuri a **capacității managerilor de a elabora și aplica strategii și politici**, precum și a **creativității** acestora.

Una dintre funcțiile manageriale cele mai importante este cea de previziune și care se concretizează în elaborarea de strategii și politici, prin care se armonizează cerințele mediului de afaceri cu capacitățile firmei. Din păcate, în acest domeniu, așa cum rezultă și din aceste rezultate, managerii români sunt încă deficitari, aspect ce este observat și în cadrul firmelor.

6.2.1.14.2 Aprecierea caracteristicilor executanților

Scorurile înregistrate cu ocazia evaluării caracteristicilor executanților sunt prezentate în tabelul 6.25. Ca și în cazul managerilor, pe primul loc, cu un punctaj de 627 și o medie de 4,2 se situează **seriozitatea**. Putem să spunem că este o caracteristică ce se constituie într-o premisă favorabilă a colaborării dintre manageri și executanți, cât și a îndeplinirii obiectivelor firmei.

Pe următorul loc se situează **cunoștințele profesionale** cu un total de

621 și o medie de 4,1, ceea ce exprimă nivelul bun al pregătirii executanților care sunt capabili să execute atât cantitativ cât și calitativ, sarcinile ce le sunt trasate.

Este important ca managerii să aibă în vedere o creștere permanentă a acestui potențial profesional (prin cursuri de pregătire, informări etc.) și utilizarea sa în mod adecvat astfel încât personalul de execuție să se simtă stimulat și implicat în viața firmei.

Un punctaj important l-a acumulat și **etica salariaților, a executanților** (un punctaj de 606 și o medie de 4). Este un punctaj de natură să arate o apreciere de către manageri a faptului că situația în cadrul firmelor se îmbunătățește și din punct de vedere al atitudinilor, a comportamentului personalului la locul de muncă, ceea ce generează un nou tip de relații de muncă, în care controlul din partea suverizorilor scade, în favoarea extinderii autocontrolului, așa cum se întâmplă în firmele moderne din țările cu o economie de piață bine conturată.

O altă caracteristică a executanților ce a întrunit un punctaj mare de 597 și media de 4, este reprezentată de **capacitatea de a lucra în echipă**. Sesizarea capacității salariaților de a se colabora pentru realizarea obiectivelor, ar trebui să se constituie într-un stimulent pentru echipele manageriale de nivel superior în elaborarea unor strategii realiste și care să permită trasarea unor obiective foarte clare executanților de pe diferite nivele ierarhice, atât la nivel de colective, cât și individuale. Altfel, putem să asistăm la irosirea unor resurse importante, de ordin material, financiar și uman.

Această trăsătură evidențiată de managerii investigați sugerează și existența unei coeziuni puternice în interiorul firmelor analizate și existența unor relații interumane și profesionale puternice și armonioase, de natură să favorizeze exercitarea unui management funcțional

Pe ultimele locuri la categoria executanți se situează cu un total de 393 și o medie de 2,6 **cunoștințele manageriale** și **capacitatea de a elabora și aplica strategii și politici** (punctaj de 403 și o medie de 2,7), lucru pe care îl putem considera normal, deoarece aceștia nu sunt implicați direct în aceste activități, în special în partea de concepție, cât și de organizare și coordonare a activităților altor persoane).

Este totuși de dorit ca o parte din executanți să fie implicați în diferitele etape ale elaborării strategiilor și politicilor, cu scopul de a-i pregăti în eventualitatea în care pot fi promovați în funcții de conducere în cadrul firmei.

Ca o concluzie generală în urma analizei acestui tabel, se poate afirma că **există o anumită similitudine în ceea ce privește caracteristicile, calitățile managerilor și executanților din firmele studiate**,

dar că nivelul intensității cu care se manifestă acesta este dezechilibrat, în favoarea managerilor. Este un aspect ce evidențiază o mare rezervă organizațională din punct de vedere al resurselor deținute, în special cele umane, și care sunt utilizate încă insuficient.

Aprecierea de către respondenți a caracteristicilor managerilor din firmele studiate

Tabel 6.24

Nr. crt.	Indicatori \ Valori	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Media	4.5	4.3	4.5	4.0	4.3	4.0	3.8	4.1	4.6	4.5	4.0	4.7	4.4	4.5	4.4
2	Mediana	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
3	Diferența	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Total	679	642	679	593	647	602	576	619	684	668	599	705	666	677	659

Aprecierea de către respondenți a caracteristicilor executanților din firmele studiate

Tabel 6.25

Nr. crt.	Indicatori \ Caract	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Media	4.1	2.6	2.9	3.4	3.9	2.7	2.9	4.0	3.9	3.7	3.6	4.2	4.0	3.9	3.8
2	Mediana	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	Diferența	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	Minimum	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
5	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Total	621	393	436	508	589	403	437	597	580	550	535	627	606	585	572

6.2.1.15 Evaluarea caracteristicilor privind cultura organizațională

În tabelul 6.26 sunt prezentate afirmațiile ce au trebuit să fie evaluate de către respondent, utilizând o scală de la 1 la 5 (1= total dezacord și 5 = total de acord). Rezultatele evaluării sunt prezentate în tabelul 6.27.

Evaluarea formelor de manifestare a culturii organizaționale pentru firmele cuprinse în studiu

Tabel 6.26

Nr. crt.	Afirmații (A)	Punctaj
0	1	2
1	Succesul firmei depinde în mare măsură de caracteristicile culturii organizaționale proprii.	590
2	În firmă există un set de valori cunoscut și acceptat de majoritatea salariaților.	610
3	În firmă sunt prezente numeroase simboluri organizaționale.	474
4	Managerii și salariații știu toți ce este și ce nu este acceptat în firma noastră.	638
5	Este foarte important ca firma noastră să ia în considerare valorile stakeholderilor.	640
6	Prin firmă circulă numeroase glume, povestioare sau istorioare despre persoane și întâmplări din organizație.	408
7	În firmă se organizează o gamă diversă de evenimente, ceremonii, aniversări și care conduc la creșterea coeziunii și performanțelor salariaților.	486
8	Bărbații și femeile participă în mod egal în activitățile desfășurate.	605
9	Managerii prezintă în diferite ocazii, elemente despre cultura firmei.	536
10	Cultura organizațională a firmei noastre este diferită de cea a concurenților.	537

Punctajul cel mai ridicat (640 și media de 4,3) a fost obținut de afirmația conform căreia **considerarea valorilor stakeholderilor** reprezintă o preocupare majoră pentru managerii și executanții din firmele analizate. Este o recunoaștere a necesității de a acorda atenție motivației tuturor partenerilor care interacționează în diferite domenii cu firmele în care respondenții lucrează. Pentru ca o firmă să aibă succes astăzi, este nevoie ca ea să fie capabilă să dezvolte relații corecte și amabile cu o gamă diversă de stakeholderi, începând cu proprietarii, managerii, clienții și mergând până la comunitatea locală, diferite instituții și organizații guvernamentale și non-guvernamentale etc.

Pe următorul loc s-a situat **cunoașterea de către manageri și salariați a ce este și ce nu este acceptat în firmă**. Este o dovadă a faptului că în cadrul organizației sunt stabilite reguli și proceduri bine definite și care ghidează acțiunile personalului. Dincolo de acestea, putem să considerăm că se face resimțită și organizarea informală, care prin normele informale ce au fost conturate în decursul timpului, vine să consolideze prevederile reglementărilor formale.

Strâns legat de aceste aspecte se regăsește și **conștientizarea existenței unui set de valori cunoscut și acceptat de majoritatea salariaților** (punctaj 610 și o medie de 4,1). Este evidențiată astfel conturarea unui set coerent, de mare importanță pentru funcționalitatea firmei, de valori de natură să reprezinte un adevărat ghid pentru comportamentul membrilor organizației.

Valorile sunt componente de bază ale culturii organizaționale, cu o capacitate mare de influențare a deciziilor și comportamentului personalului. Este de dorit ca aceste valori să fie cunoscute și împărtășite de majoritatea personalului pentru a asigura o viziune comună asupra a ceea ce este acceptabil și nu în firmă, asupra modului normal de a acționa în diferite situații. Este important ca elementele formale și informale să se susțină, să se completeze și să direcționeze cunoștințele și energia salariaților către realizarea obiectivelor firmei.

Intensitatea manifestării culturii organizaționale

Tabel 6.27

Nr. crt.	Indicatori \ Afirm	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Media	3.9	4.1	3.2	4.3	4.3	2.7	3.2	4.0	3.6	3.6
2	Mediană	4	4	3	4	4.5	2.5	3	4	4	4
3	Diferența	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	Minimum	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Total	590	610	474	638	640	408	486	605	536	537

În ceea ce privește participarea pe sexe la activitățile din cadrul firmei, cercetarea desfășurată evidențiază faptul că **bărbații și femeile participă în mod egal**, neexistând abordări preferențiale pentru partea masculină. Se poate astfel confirma un grad mediu de masculinitate care se întâlnește în societatea noastră și în care femeile și bărbații au drepturi egale și egalitate de șanse în ceea ce privește angajarea și promovarea în funcții de conducere.

Un alt aspect ce este considerat important de către respondenți este acela că **succesul firmei depinde în mare măsură de caracteristicile culturii organizaționale proprii** (total 590 și media 3,9). Ansamblul de valori, simboluri, atitudini și comportamente este considerat de către mulți specialiști și practicieni din domeniul managementului ca fiind unul dintre determinanții principali ai competitivității unei firme.

Pentru consolidarea culturii organizaționale în ansamblul său sau pentru evidențierea anumitor componente ale sale ce poate influența semnificativ atitudinile și acțiunile personalului se obișnuite ca, în firmele competitive, aceste elemente de cultură organizațională să fie prezentate în mod sistematic de către managerii de pe diferitele nivele ierarhice și îndeosebi de cei de nivel superior. În aceste condiții, este îmbucurător să constatăm că, sub diferite forme, și într-o anumită parte a firmelor românești **managerii prezintă în diferite ocazii, elemente despre cultura firmei**, așa cum este evidențiat de punctajul obținut de această afirmație (total de 536 și media de 3,6).

Cu un total de 537 și o medie de 3,6 este evaluată de către subiecții investigați afirmația conform căreia **cultura organizațională a firmei noastre este diferită de cea a concurenților**. Astfel are loc o individualizare, o recunoaștere a faptului că într-o măsură importantă rezultatele obținute de firmă se datorează specificului culturii organizaționale, modului în care elementele formale se împletesc cu cele informale, cât și capacitatea managerilor, a liderilor de a canaliza acest complex de elemente către susținerea realizării obiectivelor firmei.

Pe ultimele locuri se situează elemente ce sunt de natură să contribuie la amplificarea legăturilor dintre personalul firmelor, la creșterea interacțiunilor dintre membrii diferitelor grupuri din cadrul firmelor analizate. Este vorba atât despre **circulația unor glume, povestioare sau istorioare despre persoane și întâmplări din organizație, cât și despre organizarea unei game diverse de evenimente, ceremonii, aniversări** în cadrul firmei. Aceasta poate fi considerată o situație nefavorabilă pentru firmă, deoarece contribuie la scăderea coeziunii dintre personalul firmei, cu efecte negative în planul colaborării interne, atât pe verticala, cât și pe orizontala organizației.

6.2.2 Corelații privind parametrii culturii organizaționale

6.2.2.1 Corelația dintre forma de proprietate a firmelor și stakeholderii acestora

În comentariile noastre ne vom referi în special la primele patru grupuri de stakeholderi ale firmei, așa cum au fost ele considerate de către respondenți, prin punctajul atribuit acestora. Primele patru grupe de stakeholderi identificate din punct de vedere al impactului asupra activității și performanțele firmei sunt:

- managerii;
- clienții;
- proprietarii;
- salariații.

În ceea ce privește **modul de percepție al managerilor** de către subiecții investigați din **firmele de stat** (tabel 6.28), se observă o percepție care apare a fi destul de curioasă. Este, dacă vrem, o percepție a extremelor, cu 58,8% dintre respondenți care dau notele cele mai mari (9 și 10) managerilor, considerându-i

deosebit de importanți din punct de vedere al impactului asupra rezultatelor firmei.

La polul opus se află un alt grup care totalizează 30% dintre răspunsuri și care acordă notele minime (1 și 2) rolului managerilor în performanțele firmei. Este o diviziune care poate fi legată de modul în care managerii din firmele de stat percep autoritatea pe care o au, autonomia în adoptarea și implementarea unor decizii cu efecte majore asupra firmelor conduse, pe termen scurt, mediu sau lung.

În **firmele private românești**, chiar dacă notele acordate ocupă o plajă mai mare de valori, punctajul cel mai ridicat se înregistrează în zona în care activitatea managerilor este considerată deosebit de importantă pentru succesul firmei (73,4% dintre răspunsuri s-au înregistrat la notele maxime de 9 și 10). Prin acest punctaj s-au devansat notele mari oferite de managerii din sectorul de stat.

Rolul important al managerilor este evidențiat și de către reprezentanții **firmelor private cu capital străin**, care oferă în proporție de 70% note de 9 și 10. O explicație ar putea consta în faptul că managerii acestor firme dispun de o autonomie mare pentru adoptarea și aplicarea deciziilor cu privire la evoluția firmei.

Situația este favorizată atât de separarea proprietarului de manager, cât și de distanța geografică dintre proprietar și locul în care acționează firma sub diferite forme (filială, reprezentanță etc.), ceea ce impune o descentralizare mai mare a activităților manageriale.

Următoarea categorie de stakeholderi considerată de respondenți este cea a **clienților**. Respondenții din firmele de stat consideră doar în proporție de 29,4% că pentru ei clienții sunt deosebit de importanți, notându-i cu 9 și 10.

Răspunsurile (tabel 6.29) sunt destul de dispersate, ocupând o plajă largă de valori, dar ceea ce surprinde este procentul de aproape 18% dintre intervievați, care sunt de părere că, clienții, au impactul cel mai mic asupra performanțelor și evoluției firmelor în care lucrează.

Aprecierile respective ar putea fi valabile, poate, doar în cazul în care firma are o poziție de monopol. Din răspunsurile furnizate, se poate observa însă o insuficientă adaptare a firmelor cu capital de stat la cerințele și rigorile impuse de evoluția într-o economie de piață, axată pe principii de competitivitate.

Diferențe mari apar în comparație cu firmele private românești, care consideră în aproape 40% dintre cazuri, rolul clientului ca fiind deosebit de important. Firmele cu capital integral străin dețin la această categorie punctajul cel mai ridicat, 55% dintre respondenți oferind notele cele mai mari pentru clienți. Este evidențiată focalizarea mai mare a firmelor cu capital privat asupra cerințelor pieței, asupra satisfacerii nevoilor prezente și de perspectivă ale consumatorilor. Este o abordare ce beneficiază și de experiența acumulată de fondatorii acestor firme în mediul de afaceri de unde provin, de cele mai multe ori ele însemnând țări cu o economie de piață bine conturată și cu mecanisme economice cu grad înalt de funcționalitate.

Punctajul ridicat este oferit de reprezentanții societăților cu capital mixt, cu 42% dintre răspunsuri ce accentuează importanța clientului pentru firmele respective.

O surpriză se întâlnește și în răspunsurile oferite de cei care lucrează în firmele private străine și care consideră, în proporție de 10%, că, în viața firmei, clienții au doar un rol nesemnificativ.

Abordarea privind **proprietarii** (tabel 6.30), diferă substanțial în cadrul firmelor, în funcție de tipul de proprietate. Percepția managerilor din firmele de stat asupra proprietarilor evidențiază o implicare redusă a acestora în funcționalitatea și performanțele firmelor. Este un aspect ce reiese din procentul de doar 11,8% dintre respondenți ce conferă un calificativ de foarte important proprietarilor acestui tip de firme.

Mai important ni se pare însă, procentul de 52,8% dintre respondenți care situează proprietarii pe ultimul loc, din punct de vedere al importanței și impactului asupra activității firmei. Rezultatul obținut poate semnifica implicarea preponderent administrativă și nu pe baze economice a reprezentanților statului în activitatea firmei, rolul major în aceste societăți comerciale fiind preluat de către manageri.

Diferența este însă foarte mare în ceea ce privește opinia managerilor din firmele cu capital privat românesc. 61% dintre manageri consideră că proprietarii firmei au rol determinant în modul de constituire al societății și în funcționalitatea acesteia.

Scorul mare se datorează și numărului tot mai mare de firme mici și mijlocii în care proprietarii se implică adesea în mod intens în conceperea și desfășurarea afacerii.

3% dintre managerii societăților cu capital mixt susțin ideea unei influențe majore din partea proprietarilor asupra caracteristicilor activităților desfășurate, în timp ce în firmele cu capital integral străin ponderea celor ce conferă un rol determinant proprietarilor este mai redus, adică de 20%.

O explicație plauzibilă poate să fie separarea mai accentuată în acest caz, a proprietății de execuție, ceea ce plasează o autonomie ridicată pentru managerii din societățile cu capital integral străin.

În ceea ce privește **salariații**, ei înregistrează pe ansamblu un punctaj mai redus decât precedentele categorii de stakeholderi (tabel 6.31). În firmele cuprinse în eșantion există o abordare mai echilibrată a rolului salariaților în ceea ce privește performanțele obținute de firmă. Astfel, 47% dintre respondenții din firmele de stat consideră salariații importanți pentru rezultatele firmei, în timp ce 23,6% îi consideră cu o importanță mică

pentru rezultatele firmei.

În firmele românești private, 59,5% consideră salariații ca fiind importanți, în timp ce aproximativ 14% consideră această categorie ca fiind puțin importantă pentru rezultatele firmei.

Scorul cel mai mare pentru această categorie îl întâlnim în cadrul firmelor private cu capital străin, în care în 65% din cazuri se consideră salariații ca fiind cei mai importanți. Demn de subliniat în acest caz este faptul că nu s-a înregistrat nici un caz care să dea note sub 5 acestei categorii de stakeholderi ai organizației.

Punctajul ridicat își are sursa și în investițiile consistente pe care aceste firme le realizează, cu scopul de a atrage o forță de muncă bine pregătită, motivată și capabilă de performanțe superioare.

6.2.2.2 Corelația dintre forma de proprietate a firmelor, rezultatele firmei și factorii de influență asupra acestora

Rezultatele înregistrate de **firmele cu capital de stat** sunt considerate foarte bune de către 23,5% dintre respondenți, în timp ce 47,1% le consideră bune, iar 11,8% cred că ele sunt satisfăcătoare (tabel 6.32). Doar un procent de 17,67% sunt de părere că rezultatele firmelor în care lucrează sunt nesatisfăcătoare și că ar trebui luate măsuri pentru ca situația să se îmbunătățească.

Acest lucru pare realizabil, dacă corelăm cu răspunsurile din tabelul în care se evidențiază ca factori de influență asupra rezultatelor obținute, în special factorii de ordin intern (tabel 6.33). Așadar, managerii au o posibilitate mare de a interveni în zonele considerate deficitare și de a contribui la îmbunătățirea performanțelor pe termen scurt, mediu și lung.

Factorii externi își au originea atât în mediul economic dinamic în care acestea evoluează, cât și în impactul pe care îl au autoritățile externe firmelor de stat, dar care pot influența semnificativ deciziile și acțiunile firmelor cu capital de stat. Pentru **firmele private românești**, percepția este echilibrată, cu 19,1% din răspunsuri ce afirmă că rezultatele sunt foarte bune, 55,3% bune, 18,1% satisfăcătoare și doar 7,4% nesatisfăcătoare. Este o situație normală și care reflectă o competitivitate ridicată a sectorului privat cu capital integral românesc.

Din punct de vedere al factorilor de influență, 77,7% sunt considerați ca aparținând mediului intern al firmei, viziunii proprietarilor și a managerilor, a modului de gestionare rațional a resurselor, în timp ce doar 22,3% dintre rezultate sunt percepute a fi datorate intervenției factorilor externi.

Situația privind modul de repartizare a punctajului obținut de către manageri, în funcție de forma de proprietate

Tabel 6.28

		Manageri									
Forma de proprietate		1	2	4	5	6	7	8	9	10	Total
stat	% în Forma de proprietate	17.6	11.8			5.9		5.9	23.5	35.3	100.0
	% în Manageri	60.0	33.3			16.7		5.6	9.8	9.5	11.3
privat rom.	% în Forma de proprietate	2.1	3.2		2.1	2.1	5.3	11.7	29.8	43.6	100.0
	% în Manageri	40.0	50.0		100.0	33.3	71.4	61.1	68.3	65.1	62.7
privat străină	% în Forma de proprietate			10.0		5.0	5.0	10.0	20.0	50.0	100.0
	% în Manageri			100.0		16.7	14.3	11.1	9.8	15.9	13.3
mixtă	% în Forma de proprietate		5.3			10.5	5.3	21.1	26.3	31.6	100.0
	% în Manageri		16.7			33.3	14.3	22.2	12.2	9.5	12.7
Total	% în Forma de proprietate	3.3	4.0	1.3	1.3	4.0	4.7	12.0	27.3	42.0	100.0
	% în Manageri	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Situația privind modul de repartizare a punctajului obținut de către clienți, în funcție de forma de proprietate

Tabel 6.29

Forma de proprietate		Clienți										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
stat	% în Forma de proprietate	11.8	5.9	5.9	5.9		11.8	5.9	23.5	5.9	23.5	100.0
	% în Clienți	50.0	33.3	50.0	12.5		11.8	5.6	15.4	4.3	10.5	11.3
privat rom.	% în Forma de proprietate		2.1	1.1	6.4	8.5	11.7	14.9	16.0	14.9	24.5	100.0
	% în Clienți		66.7	50.0	75.0	72.7	64.7	77.8	57.7	60.9	60.5	62.7
privat străină	% în Forma de proprietate	10.0			5.0	5.0	5.0	10.0	10.0	25.0	30.0	100.0
	% în Clienți	50.0			12.5	9.1	5.9	11.1	7.7	21.7	15.8	13.3
mixtă	% în Forma de proprietate					10.5	15.8	5.3	26.3	15.8	26.3	100.0
	% în Clienți					18.2	17.6	5.6	19.2	13.0	13.2	12.7
Total	% în Forma de proprietate	2.7	2.0	1.3	5.3	7.3	11.3	12.0	17.3	15.3	25.3	100.0
	% în Clienți	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Situația privind modul de repartizare a punctajului obținut de către proprietari, în funcție de forma de proprietate

Tabel 6.30

Forma de proprietate		Proprietari										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
stat	% în Forma de proprietate	35.3	17.6		11.8	11.8		5.9	5.9	11.8		100.0
	% în Proprietari	50.0	75.0		20.0	14.3		9.1	5.3	8.7		11.3
privat rom.	% în Forma de proprietate	4.3		2.1	6.4	7.4	4.3	6.4	8.5	16.0	44.7	100.0
	% în Proprietari	33.3		100.0	60.0	50.0	80.0	54.5	42.1	65.2	84.0	62.7
privat străină	% în Forma de proprietate	5.0	5.0		5.0	20.0	5.0	5.0	35.0	5.0	15.0	100.0
	% în Proprietari	8.3	25.0		10.0	28.6	20.0	9.1	36.8	4.3	6.0	13.3
mixtă	% în Forma de proprietate	5.3			5.3	5.3		15.8	15.8	26.3	26.3	100.0
	% în Proprietari	8.3			10.0	7.1		27.3	15.8	21.7	10.0	12.7
Total	% în Forma de proprietate	8.0	2.7	1.3	6.7	9.3	3.3	7.3	12.7	15.3	33.3	100.0
	% în Proprietari	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Situația privind modul de repartizare a punctajului obținut de către salariați, în funcție de forma de proprietate

Tabel 6.31

Forma de proprietate		Salariați									Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
stat	% în Forma de proprietate		11.8	11.8			11.8	17.6	17.6	17.6	11.8	100.0
	% în Salariați		50.0	18.2			22.2	13.0	7.9	11.5	8.7	11.3
privat rom.	% în Forma de proprietate	3.2	2.1	8.5	6.4	5.3	2.1	12.8	26.6	19.1	13.8	100.0
	% în Salariați	100.0	50.0	72.7	100.0	71.4	22.2	52.2	65.8	69.2	56.5	62.7
privat străină	% în Forma de proprietate					10.0	10.0	15.0	20.0	10.0	35.0	100.0
	% în Salariați					28.6	22.2	13.0	10.5	7.7	30.4	13.3
mixtă	% în Forma de proprietate			5.3			15.8	26.3	31.6	15.8	5.3	100.0
	% în Salariați			9.1			33.3	21.7	15.8	11.5	4.3	12.7
Total	% în Forma de proprietate	2.0	2.7	7.3	4.0	4.7	6.0	15.3	25.3	17.3	15.3	100.0
	% în Salariați	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Aprecierea rezultatelor firmei în funcție de forma de proprietate

Tabel 6.32

Nr. crt.	Forma de proprietate		Aprecierea rezultatelor firmei				Total
			foarte bune	bune	satisf.	nesatisf.	
0	1	2	3	4	5	6	7
1	stat	% în Forma proprietate	23.5	47.1	11.8	17.6	100.0
		% în Aprecierea rez.	11.4	10.0	8.0	30.0	11.3
2	privat rom.	% în Forma proprietate	19.1	55.3	18.1	7.4	100.0
		% în Aprecierea rezult	51.4	65.0	68.0	70.0	62.7
3	privat străină	% în Forma proprietate	35.0	60.0	5.0		100.0
		% în Aprecierea rezult	20.0	15.0	4.0		13.3
4	mixtă	% în Forma proprietate	31.6	42.1	26.3		100.0
		% în Aprecierea rezult	17.1	10.0	20.0		12.7
	Total	% în Forma proprietate	23.3	53.3	16.7	6.7	100.0
		% în Aprecierea rezult	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Aprecierea factorilor de influență asupra performanțelor firmei în funcție de forma de proprietate

Tabel 6.33

Nr. crt.	Forma de proprietate		Factori de influență		Total
			interni firmei	externi	
0	1	2	3	4	5
1	stat	% în Forma proprietate	58.8	41.2	100.0
		% în Factori de influență	8.8	19.4	11.3
2	privat rom.	% în Forma proprietate	77.7	22.3	100.0
		% în Factori de influență	64.0	58.3	62.7
3	privat străină	% în Forma proprietate	90.0	10.0	100.0
		% în Factori de influență	15.8	5.6	13.3
4	mixtă	% în Forma proprietate	68.4	31.6	100.0
		% în Factori de influență	11.4	16.7	12.7
	Total	% în Forma proprietate	76.0	24.0	100.0
		% în Factori de influență	100.0	100.0	100.0

Rezultate apreciate ca bune și foarte bune întâlnim și în **firmele cu capital integral străin**, 35% dintre respondenți au evaluat rezultatele obținute ca fiind foarte bune, în timp ce 60% au fost de opinie că ele sunt bune și doar 5% le-au catalogat ca satisfăcătoare. Și în aceste cazuri, accentul este plasat pe factorii interni firmei (90%), care se consideră că au fost determinanți pentru succesul firmei.

Firmele cu capital mixt se bucură și ele de o evaluare pozitivă: 31,6% dintre rezultate sunt apreciate ca pozitive și 42,1% ca fiind bune. Ca și în cazul precedent, nu întâlnim respondenți care să declare ca nefiind cel puțin satisfăcătoare performanțele înregistrate.

Această orientare poate fi explicată și prin resursele atrase de firmele cu capital străin, cât și de expertiza adusă de partenerii străini în diferite domenii ale vieții organizaționale.

6.2.2.3 Corelația dintre forma de proprietate și percepția personalului asupra situației viitoare a firmei

Așteptările salariaților cu privire la funcționalitatea și evoluția firmei reprezintă unul dintre factorii determinați ai atitudinii și comportamentului salariaților.

O percepție pozitivă asupra capacității firmei de a se menține la un nivel acceptabil din punct de vedere al performanțelor obținute și chiar de a se dezvolta, este de natură să amplifice motivația salariaților de a se implica în activitățile firmei, plecând de la o siguranță psihologică generată de absența unui pericol imediat cu privire la pierderea locului de muncă.

Acolo unde nesiguranța este accentuată de lipsa de performanță și de incertitudinea asociată cu viitorul firmei, relațiile de muncă sunt mai tensionate, apar conflicte, scade atașamentul față de firmă și de valorile tradiționale manifestate în cadrul acesteia.

Analiza efectuată pe firmele din eșantion (tabel 6.34) evidențiază faptul că persoanele cele mai optimiste cu privire la viitorul firmei sunt cele ce lucrează în firmele cu capital privat străin. Astfel, 60% dintre respondenții din firmele cu capital integral străin și 47,4% din cei care lucrează în firme cu capital mixt sunt convinși că situația va evolua favorabil, din punct de vedere a situației economice pe care o vor înregistra.

Așteptările salariaților cu privire la viitorul firmei, în funcție de forma de proprietate

Tabel 6.34

Nr. crt.	Forma de proprietate		Situația firmei va fi mai bună în viitor (SF)					Total
			1	2	3	4	5	
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	stat	% în Forma de proprietate	11.8	5.9	17.6	35.3	29.4	100.0
		% în (SF)	33.3	9.1	11.1	11.3	9.4	11.3
2	privat rom.	% în Forma de proprietate	2.1	10.6	22.3	36.2	28.7	100.0
		% în (SF)	33.3	90.9	77.8	64.2	50.9	62.7
3	privat străină	% în Forma de proprietate				40.0	60.0	100.0
		% în (SF)				15.1	22.6	13.3
4	mixtă	% în Forma de proprietate	10.5		15.8	26.3	47.4	100.0
		% în I15.5	33.3		11.1	9.4	17.0	12.7
	Total	% în Forma de proprietate	4.0	7.3	18.0	35.3	35.3	100.0
		% în (SF)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

În firmele de stat, ca și în firmele cu capital integral privat românesc, percepția managerilor este mai pesimistă, doar 29% dintre aceștia fiind total de acord cu faptul că perioada viitoare va aduce o îmbunătățire consistentă a rezultatelor obținute.

Diferența dintre cele două percepții este dată și de faptul că multe dintre firmele private străine au

privit cu reticență desfășurarea propriilor afaceri într-un mediu caracterizat printr-o incertitudine ridicată, așa cum este caracterizat mediul de afaceri românesc.

Pe măsură ce instituțiile și mecanismele specifice economiei de piață au început să funcționeze cât mai aproape de normal, iar imaginea României în plan extern s-a îmbunătățit (lucru evidențiat și de ratingurile internaționale), investitorii străini au avut tot mai mult curaj să-și direcționeze investițiile către această zonă din Europa Centrală și de Est.

Se poate afirma că răspunsurile, obținute de la managerii din firmele privat străine și cu capital mixt, reflectă dorința de extindere a afacerilor în România o dată cu familiarizarea cu caracteristicile mediului de afaceri românesc și a potențialului pe care acesta îl oferă.

Este de remarcat și faptul că procentul cel mai mare dintre respondenții ce privesc cu multă neîncredere situația viitoare a firmei în care lucrează este cea a managerilor din firmele de stat.

Răspunsurile primite sugerează o situație tensionată generată de stadiul proceselor de restructurare și privatizare ce își pun amprenta asupra exercitării prerogativelor manageriale.

În situația prezentată, cultura organizațională își manifestă cu predilecție funcția de protecție a salariaților și chiar poate să reprezinte unul dintre factorii importanți de încetinire sau blocare a reformelor economice și manageriale din firmele angrenate în procese majore de schimbare.

6.2.2.4 Corelația dintre forma de proprietate și valorile percepute în cadrul firmelor

În continuare, vom analiza relațiile dintre forma de proprietate și primele trei valori considerate de către persoanele cuprinse în eșantionul cercetării, valori departajate pe baza punctajului obținut. Pentru celelalte valori, rezultatele obținute în cadrul cercetării sunt prezentate, sub formă tabelară, în anexele acestei lucrări.

Primele trei valori considerate sunt:

- profesionalismul;
- obținerea de performanțe;
- accentuarea importanței calității.

Profesionalismul este acreditat ca cea mai importantă valoare de către 64,7% dintre reprezentanții sectorului de stat, în timp ce un procent de 11,8% îl situează pe ultimul loc. Explicația poate consta în faptul că o parte dintre subiecți au considerat acest lucru implicit, dacă îl asociem cu obținerea de performanțe, la care procentul a fost de 58,8% (tabel 6.35).

O altă explicație poate consta în dezamăgirea respondenților față de anumite atitudini, comportamente, decizii sau acțiuni la care au asistat și care relevă o lipsă a acestei caracteristici la diferite nivele organizaționale.

Punctaje mai mari întrunește această valoare atât în sectorul privat cu capital integral românesc (80%), cât și în sectorul privat cu capital integral străin și mixt.

Firmele cu capital străin consideră în proporție de 70% că profesionalismul este o valoare de bază în cadrul societăților analizate. Surprinde însă proporția de 20% dintre respondenți care situează profesionalismul pe ultimele locuri, în această categorie. O explicație poate fi și ideea conform căreia exigențele într-o firmă privată străină sunt foarte mari, iar profesionalismul angajaților reprezintă un lucru absolut firesc și ca atare, el este presupus din start.

În firmele mixte 73,7% dintre manageri oferă notele maxime acestei valori. Este, de altfel, o reflectare a atenției mari ce este acordată activităților specifice domeniului de resurse umane, în special în ceea ce privește recrutarea, selecția și angajarea unui personal cu o bună pregătire profesională și capabil să lucreze în echipă, capabil să aducă o contribuție importantă la realizarea obiectivelor firmei.

Obținerea de performanțe este considerată foarte importantă de către 70,6% dintre persoanele care lucrează în firmele de stat (tabel 6.36). Este un fapt îmbucurător această optică, cel puțin afișată, și care vine într-o perioadă în care este tot mai evident că sectorul de stat, în marea parte a cazurilor, are un comportament rigid, inadecvat cerințelor actuale ale mediului național și internațional de afaceri. Această orientare declarată contrazice însă rezultatele slabe înregistrate de firmele de stat și care par să aibă dificultăți majore în a se adapta cerințelor economiei de piață.

O pondere ridicată 77,6% în ceea ce privește obținerea de performanțe, ca un element deosebit de important pentru firmă, se întâlnește în sectorul privat românesc, evidențiindu-se orientarea puternică spre cerințele și provocările mediului de afaceri în care acestea evoluează.

O valoare asemănătoare, 75%, se întâlnește și în firmele cu capital integral străin. În firmele mixte, 74% au declarat obținerea de performanțe ca fiind principala valoare a firmei și anume, focalizarea pe obiective bine definite și stimulative pentru manageri și salariați.

Valoarea ce se referă la **calitatea produselor și serviciilor** întrunește 70,5% dintre răspunsuri ca fiind

o valoare importantă și foarte importantă pentru firmele de stat. În același timp, un procent de 12% (tabel 6.37) este de părere că aceasta nu este o valoare care se regăsește cu adevărat în firmele în care lucrează, că nu se accentuează ideea realizării unor produse și servicii la standarde înalte de calitate.

Atât în firmele private cu capital românesc, cât și cu capital mixt, situația prezintă, de asemenea, un nivel superior al considerării calității ca o valoare importantă pentru aceste firme. Astfel, în firmele private românești 72,3% dintre subiecții investigați acordă calității note maxime, în timp ce în firmele mixte 69,5% dintre respondenți sunt de părere că aceasta trebuie să fie una dintre valorile de bază ale firmelor în care lucrează. Chiar și reprezentanții firmelor cu capital mixt sunt de părere (10,5%) că mai sunt încă multe rezerve în ceea ce privește obținerea unei conștientizări și a focalizării personalului asupra realizării de produse și servicii de calitate înaltă.

Se poate deduce de aici o atenție relativ mai mare acordată în general de către firmele private în comparație cu firmele de stat pentru caracteristicile de interes ale produselor și serviciilor oferite, astfel încât să se asigure o satisfacere la un nivel cât mai mare pentru clienți.

6.2.2.5 Corelația dintre numărul de salariați, organizarea unor evenimente cu scopul creșterii coeziunii între salariați și prezentarea de către manageri a elementelor de cultură organizațională

Organizarea unor aniversări, a unor ceremonii cu diferite ocazii este o activitate desfășurată cu mare atenție, astfel de evenimente având drept scop atât creșterea coeziunii dintre salariații firmei, cât și a transmiterii unor mesaje care să evidențieze valorile, atitudinile și comportamentele ce sunt acceptate și promovate în cadrul firmei.

Din cercetarea desfășurată (tabel 6.38) a rezultat faptul că astfel de evenimente sunt apreciate ca frecvente în cadrul micro-firmelor de către 29,2% dintre respondenți.

În firmele mici, 27,9% apreciază că astfel de manifestări se organizează pe o bază regulată, în timp ce 16,3% nu cunosc să existe astfel de evenimente organizaționale.

În această analiză este surprinzător însă, procentul mare al persoanelor din firmele mari (17,9%) și mijlocii (13,6%) care afirmă că în firmele lor nu sunt organizate astfel de activități. Practic pentru firmele mari, procentul care cunosc manifestarea acestei componente culturale este egal cu cel al managerilor care nu știu sau nu au participat la evenimente organizaționale de acest tip.

Constatarea este cu atât mai surprinzătoare cu cât, în cazul primelor două categorii de firme, datorită numărului redus de personal, interacțiunile dintre salariați, dintre aceștia și manageri în cadrul proceselor manageriale și de execuție este deja destul de mare. Ei se cunosc, interacționează și chiar putem să afirmăm că predomină o organizare de tip informal, cu toate elementele sale componente.

6.2.2.6 Corelația dintre numărul de salariați și cunoașterea de către salariați a elementelor acceptate în cadrul firmei

Cultura organizațională înseamnă existența unor simboluri, valori, norme de comportament care să fie cunoscute și acceptate de către majoritatea componentelor unei colectivități. Gradul de cunoaștere al elementelor de interes general este de natură să asigure premisele exercitării unui management funcțional, care să valorifice substanțial componentele culturii organizaționale.

Puterea culturii organizaționale este dată de două mari categorii de factori. Prima este reprezentată de numărul celor care împărtășesc aceeași viziune, utilizează aceleași simboluri și respectă aceleași norme de comportament. A doua categorie este reprezentată de gradul de acceptare și profunzimea cu care aceste valori, comportamente sunt internalizate de către membrii organizației.

Dacă există o diversitate prea mare de abordări și managementul organizației nu reușește să găsească un numitor comun, să exploateze diversitatea de abordări, de exprimări personale sau la nivel de grup, atunci există o probabilitate destul de mare ca managementul societății respective să se confrunte cu probleme mari în desfășurarea activităților, în timp ce performanțele înregistrează valori departe de potențialul existent.

Analizând modul de cunoaștere, de către manageri și executanți, a elementelor ce sunt sau nu acceptate în cadrul firmelor, în funcție de dimensiunea acestora, se constată că situația se prezintă pozitiv pe ansamblu și că există o percepție comună asupra principalelor fenomene organizaționale. Procentul cel mai mare al respondenților care evidențiază o cunoaștere bună a elementelor acceptate sau nu în organizație (tabel 6.40), aparține firmelor cu 10-49 de salariați (93,1%). Explicația constă în legăturile strânse care există între manageri (de multe ori acesta fiind și proprietarul firmei) și salariați. Prin această interacțiune directă, proprietarul transmite mult mai puternic concepția și valorile sale referitoare la activitățile firmei și la ceea ce așteaptă să întâlnească la salariații săi.

Evaluarea importanței profesionalismului în funcție de forma de proprietate

Tabel 6.35

Nr. crt.	Forma de proprietate		Profesionalism							Total
			1	2	3	4	5	6	7	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	stat	% în Forma de proprietate	11.8			5.9	17.6		64.7	100.0
		% în Profesionalism	22.2			16.7	23.1		12.0	11.3
2	privat rom.	% în Forma de proprietate	4.3	3.2	1.1	4.3	6.4	17.0	63.8	100.0
		% în Profesionalism	44.4	60.0	50.0	66.7	46.2	69.6	65.2	62.7
3	privat straina	% în Forma de proprietate	10.0	10.0			10.0	20.0	50.0	100.0
		% în Profesionalism	22.2	40.0			15.4	17.4	10.9	13.3
4	mixta	% în Forma de proprietate	5.3		5.3	5.3	10.5	15.8	57.9	100.0
		% în Profesionalism	11.1		50.0	16.7	15.4	13.0	12.0	12.7
	Total	% în Forma de proprietate	6.0	3.3	1.3	4.0	8.7	15.3	61.3	100.0
		% în Profesionalism	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Evaluarea importanței obținerii de performanțe în funcție de forma de proprietate

Tabel 6.36

Nr. crt.	Forma de proprietate		Obținerea de performanțe							Total
			1	2	3	4	5	6	7	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	stat	% în Forma de proprietate	5.9			11.8	11.8	11.8	58.8	100.0
		% în Obținerea de performanțe	10.0			20.0	18.2	7.4	11.5	11.3
2	privat rom.	% în Forma de proprietate	7.4	2.1	1.1	5.3	6.4	19.1	58.5	100.0
		% în Obținerea de performanțe	70.0	50.0	100.0	50.0	54.5	66.7	63.2	62.7
3	privat străină	% în Forma de proprietate	10.0			10.0	5.0	25.0	50.0	100.0
		% în Obținerea de performanțe	20.0			20.0	9.1	18.5	11.5	13.3
4	mixtă	% în Forma de proprietate		10.5		5.3	10.5	10.5	63.2	100.0
		% în Obținerea de performanțe		50.0		10.0	18.2	7.4	13.8	12.7
	Total	% în Forma de proprietate	6.7	2.7	0.7	6.7	7.3	18.0	58.0	100.0
		% în Obținerea de performanțe	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Evaluarea importanței calității în funcție de forma de proprietate

Tabel 6.37

Nr. crt.	Forma de proprietate		Accentuarea importanței calității (AIC)							Total
			1	2	3	4	5	6	7	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	stat	% în Forma proprietate	5.9	5.9	5.9	5.9	5.9	17.6	52.9	100.0
		% în (AIC)	12.5	25.0	16.7	7.7	8.3	12.0	11.0	11.3
2	privat rom.	% în Forma proprietate	4.3	3.2	4.3	9.6	6.4	13.8	58.5	100.0
		% în (AIC)	50.0	75.0	66.7	69.2	50.0	52.0	67.1	62.7
3	privat străină	% în Forma proprietate	5.0			10.0	15.0	25.0	45.0	100.0
		% în (AIC)	12.5			15.4	25.0	20.0	11.0	13.3
4	mixtă	% în Forma proprietate	10.5		5.3	5.3	10.5	21.1	47.4	100.0
		% în (AIC)	25.0		16.7	7.7	16.7	16.0	11.0	12.7
	Total	% în Forma proprietate	5.3	2.7	4.0	8.7	8.0	16.7	54.7	100.0
		% în (AIC)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Situația privind organizarea unei game diverse de evenimente, ceremonii, în funcție de dimensiunea firmei

Tabel 6.38

		Organizarea unei game diverse de evenimente, ceremonii (OGDEC)					Total
Număr salariați		1	2	3	4	5	
1-9 sal.	% în Număr salariați		29.2	33.3	8.3	29.2	100.0
	% în (OGDEC)		25.0	22.2	7.1	18.4	16.0
10-49	% în Număr salariați	16.3	9.3	27.9	18.6	27.9	100.0
	% în (OGDEC)	35.0	14.3	33.3	28.6	31.6	28.7
50-249	% în Număr salariați	13.6	25.0	18.2	15.9	27.3	100.0
	% în (OGDEC)	30.0	39.3	22.2	25.0	31.6	29.3
>250	% în Număr salariați	17.9	15.4	20.5	28.2	17.9	100.0
	% în (OGDEC)	35.0	21.4	22.2	39.3	18.4	26.0
Total	% în Număr salariați	13.3	18.7	24.0	18.7	25.3	100.0
	% în (OGDEC)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Situația privind prezentarea de către manageri a elementelor culturii organizaționale în funcție de dimensiunea firmei

Tabel 6.39

		Prezentarea de manageri a elementelor culturii organiz. (PMECO)					Total
Număr salariați		1	2	3	4	5	
1-9 sal.	% în Număr salariați	4.2	20.8	33.3	29.2	12.5	100.0
	% în (PMECO)	7.7	27.8	26.7	14.6	7.3	16.0
10-49	% în Număr salariați	9.3	18.6	25.6	23.3	23.3	100.0
	% în (PMECO)	30.8	44.4	36.7	20.8	24.4	28.7
50-249	% în Număr salariați	13.6	2.3	13.6	34.1	36.4	100.0
	% în (PMECO)	46.2	5.6	20.0	31.3	39.0	29.3
>250	% în Număr salariați	5.1	10.3	12.8	41.0	30.8	100.0
	% în (PMECO)	15.4	22.2	16.7	33.3	29.3	26.0
Total	% în Număr salariați	8.7	12.0	20.0	32.0	27.3	100.0
	% în (PMECO)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Cunoașterea aspectelor acceptate în firmă în funcție de dimensiunea firmei

Tabel 6.40

Nr. crt.	Număr salariați		Cunoașterea aspectelor acceptate în firmă (CAAF)					Total
			1	2	3	4	5	
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1-9 sal.	% în Număr salariați		4.2	12.5	37.5	45.8	100.0
		% în (CAAF)		25.0	23.1	16.7	14.9	16.0
2	10-49	% în Număr salariați	7.0			41.9	51.2	100.0
		% în (CAAF)	60.0			33.3	29.7	28.7
3	50-249	% în Număr salariați		2.3	9.1	38.6	50.0	100.0
		% în (CAAF)		25.0	30.8	31.5	29.7	29.3
4	>250	% în Număr salariați	5.1	5.1	15.4	25.6	48.7	100.0
		% în (CAAF)	40.0	50.0	46.2	18.5	25.7	26.0
	Total	% în Număr salariați	3.3	2.7	8.7	36.0	49.3	100.0
		% în (CAAF)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

În același timp, pe măsură ce firma crește, apare necesitatea construirii unor structuri formalizate, care să constituie cadrul organizatoric oficial desfășurării activității.

În acest mod, salariații primesc mesaje pe canale multiple, atât informale, cât și formale, influențându-le semnificativ atitudinea și comportamentul.

Un procent ridicat de respondenți, care apreciază pozitiv cunoașterea elementelor generale de cultură organizațională, se găsește și în firmele cu un număr de salariați între 50-249 (88,6%) și în cele cu 1-9 salariați (83,3%).

În firmele mari, cu număr de peste 250 de salariați se întâlnește valoarea cea mai mică a procentului de respondenți (74,3%), care apreciază că există o viziune unitară în firmă asupra a ceea ce este sau nu acceptat în firmă.

Punctajul obținut reflectă o diversitate mai mare de abordări și exprimări a personalului din firmă, evidențiind existența unui număr mai mare (și chiar mai puternic) de subculturi organizaționale, atât instituționale, cât și profesionale.

Rolul managerilor, în special a celor de nivel superior, este de a armoniza aceste subculturi și de a stimula componenții acestora ca pe baza valorilor și normelor împărtășite, să genereze maximum de performanță, determinându-i să regăsească în realizarea obiectivelor firmei, îndeplinirea propriilor obiective și așteptări în plan individual.

6.2.2.7 Corelația dintre poziția în ierarhia organizațională și autonomia decizională

Sistemul decizional este un sistem cu rol vital în funcționalitatea și performanțele unei firme. În literatura de specialitate se consideră că principalul instrument de lucru al managerului este decizia, decizia managerială ce are impact direct și indirect asupra mai multor componenți ai organizației. Maniera în care este conceput și lucrează sistemul decizional, are un impact major asupra culturii organizaționale, asupra comportamentului și dezvoltării personalității salariaților, atât manageri, cât și executanți.

În organizațiile unde sistemul decizional este centralizat, salariații tind să-și accentueze dependența de șefi, executanții și managerii de pe nivelele inferioare și medii evită să-și asume responsabilitatea adoptării și aplicării unor decizii, iar manifestarea inițiativei personale este redusă. În schimb, în firmele în care managerii au o autonomie ridicată în adoptarea deciziilor, sistemul de management este mai descentralizat, managerii și executanții sunt dispuși să-și asume riscuri mai mari, ce sunt asociate deciziilor și acțiunilor întreprinse, cu efecte pozitive asupra rezultatelor individuale și de grup.

Situația autonomiei decizionale (AD) în funcție de poziția deținută în cadrul firmei

Tabel 6.41

Nr. crt.	Gradul de AD (scală de la 1 la 5)		Poziția în firmă		Total
			management superior	management mediu	
0	1	2	3	4	5
1	1	% în (AD)	60.0	40.0	100.0
		% în Funcția în firmă	22.3	25.0	23.3
2	2	% în (AD)	57.9	42.1	100.0
		% în Funcția în firmă	23.4	28.6	25.3
3	3	% în (AD)	52.6	47.4	100.0
		% în Funcția în firmă	10.6	16.1	12.7
4	4	% în (AD)	71.4	28.6	100.0
		% în Funcția în firmă	26.6	17.9	23.3
5	5	% în (AD)	69.6	30.4	100.0
		% în Funcția în firmă	17.0	12.5	15.3
	Total	% în (AD)	62.7	37.3	100.0
		% în Funcția în firmă	100.0	100.0	100.0

Dintre managerii care au apreciat la nivelul cel mai înalt (5 - autonomie foarte mare; 1 – autonomie foarte mică) autonomia decizională de care se bucură personalul din firmă, 69,6% se află în eșalonul managerial de nivel superior și 37,3% aparțin managementului de nivel mediu (tabel 6.41).

Dacă vom corela aceste cifre cu faptul că cei care au notat cu maximum autonomia decizională din firmă reprezintă 17% din managerii de nivel superior și 12,5% din managerii de nivel mediu, vom constata că există un decalaj privind modul de exercitare al prerogativelor decizionale pe diferite nivele ierarhice.

Diferența este accentuată de procentul care dau tot o notă ridicată (4) autonomiei decizionale: 26,6% dintre managerii de nivel superior și 17,9% din managerii de nivel mediu.

Pe baza acestor cifre se poate observa că există o ruptură între ceea ce percep managerii de nivel superior (și probabil ceea ce își doresc) și managerii de pe următoarele trepte ierarhice. În primul caz, am putea să vorbim despre un sistem de management puternic descentralizat, cu o autonomie ridicată a decidenților, cu încurajarea inițiativei individuale și de grup.

În aceste condiții, cultura organizațională este, de obicei, o cultură deschisă, cu un folclor bogat în care sunt prezentate inițiativele și reușitele personalului de pe diferite nivele ierarhice.

Situația însă pare a nu fi chiar așa, deoarece pe treptele imediat următoare după managerii de nivel superior, percepția este cea a unui sistem decizional centralizat în care managerii de rang înalt concentrează puterea, personalul este înregimentat, indiferent de informațiile pe care le dețin, ei trebuie să-și consulte întâi superiorii pentru a primi aprobarea, elemente ce sunt de natură să sufocă spiritul creativ, întreprinorial al salariaților.

6.2.2.8 Corelația dintre poziția în ierarhia organizațională și preocuparea față de salariați, indiferent de rezultatele acestora

Resursele umane sunt văzute tot mai mult ca o resursă strategică a organizației. De calitatea ei depinde într-o măsură decisivă performanțele prezente și viitoare ale firmei. Rolul resursei umane în mecanismele organizaționale tinde să-și amplifice poziția, pe măsură ce înaintăm tot mai mult către o economie și o societate bazată pe cunoștințe.

Salariații firmei sunt priviți și de către subiecții investigați în această cercetare ca fiind printre principalele categorii de stakeholderi, ce au un impact decisiv asupra rezultatelor firmei, aspect evidențiat în paginile anterioare.

În eșantionul cercetat se observă că există diferențe destul de mari (tabel 6.42) între managerii de nivel superior și cei de nivel mediu cu privire la rolul și comportamentul managerilor dintr-o organizație, în ceea ce privește salariații pe care îi coordonează.

La afirmația conform căreia „un manager bun este cel ce are grijă de oamenii săi, indiferent de rezultatele acestora” 35,1% dintre managerii de nivel superior s-au declarat în total dezacord aceasta (5-total de acord, 1-total dezacord), în timp ce doar 17,9% dintre manageri de pe nivel mediu și-au exprimat delimitarea clară de atitudinea prezentată.

Evaluarea preocupării față de oameni (PO) în funcție de dimensiunea firmei

Tabel 6.42

Nr. crt.	Intensitatea PO (scală de la 1 la 5)		Poziția în firmă		Total
			management superior	management mediu	
0	1	2	3	4	5
1	1	% în (PO)	76.7	23.3	100.0
		% în Funcția în firmă	35.1	17.9	28.7
2	2	% în (PO)	60.5	39.5	100.0
		% în Funcția în firmă	27.7	30.4	28.7
3	3	% în (PO)	55.6	44.4	100.0
		% în Funcția în firmă	5.3	7.1	6.0
4	4	% în (PO)	64.0	36.0	100.0
		% în Funcția în firmă	17.0	16.1	16.7
5	5	% în (PO)	46.7	53.3	100.0
		% în Funcția în firmă	14.9	28.6	20.0
	Total	% în (PO)	62.7	37.3	100.0
		% în Funcția în firmă	100.0	100.0	100.0

Procentul celor care promovează abordarea socială arată, de asemenea, o diferențiere majoră între managerii de nivel superior (14,9%) și cei de nivel mediu (28,6%).

Situația prezentată arată deosebiri majore privind subculturile organizaționale existente, pe diferite nivele ierarhice. Așa cum rezultă din cifrele prezentate, managerii de vârf sunt focalizați pe stabilirea și realizarea obiectivelor stabilite în strategiile și politicile organizaționale. Ca urmare, ei tind să considere resursele umane cu predilecție prin prisma aportului pe care îl aduc în firmă, evaluarea lor realizându-se prin compararea performanțelor cu obiectivele și standardele stabilite inițial.

În subculturile organizaționale dezvoltate de managerii de nivel mediu, componenta socială are o dimensiune mult mai pronunțată.

Managerii tind să ia în considerare salariatul, atât din punct de vedere al performanțelor, cât și a problemelor sociale cu care se confruntă.

La acest nivel, se întâlnește destul de des, o tratare egalitaristă a persoanelor, motivarea este puțin diferențiată pentru a nu se crea tensiuni, stabilitatea și inerția personalului este ridicată, iar performanțele sunt la un nivel relativ redus, comparativ cu potențialul existent. În firmele cu capital de stat întâlnim frecvent această abordare, iar cultura organizațională este una de tip parohial, cu puternice legături informale, ce depășesc, în unele cazuri, imperativele organizării formale.

În condițiile prezentate, se impune un efort mai mare al managementului de vârf în stabilirea și comunicarea unor obiective clare la toate nivelele ierarhice și orientarea mai puternică spre performanță a tuturor categoriilor de salariați.

6.2.2.9 Corelația dintre elaborarea de strategii și politici organizaționale și rezultatele obținute

Funcția de previziune este una dintre cele cinci funcții care caracterizează activitatea managerilor unei organizații. Abordarea previzională are un rol cu atât mai important cu cât firma funcționează într-un mediu cu grad ridicat de incertitudine și în care schimbările la nivel macro și microsocial sunt de o mare amploare.

Există culturi organizaționale în care membri săi sunt îndemnați, sprijiniți să lupte cu incertitudinile asociate viitorului, aspecte ce se regăsesc în elaborarea și aplicarea pe scară largă de strategii și politici organizaționale, atât la nivel de ansamblu, cât și pe principalele componente organizatorice.

Alte culturi organizaționale, prin formele sale de manifestare, îi determină pe salariați să accepte incertitudinile legate de activitățile viitoare ale organizației și, în consecință, să-și structureze mai puțin activitățile, existând o definire mai generală a obiectivelor, posturilor, funcțiilor etc.

În eșantionul analizat, dintre cei care au declarat că utilizează pe scară largă instrumente de previziune a activităților, respectiv strategii și politici organizaționale, 34% au declarat că au obținut rezultate foarte bune, 55,4% rezultate bune și doar 10,7% rezultate satisfăcătoare (tabel 6.43). Demn de remarcat este faptul că nici unul dintre managerii intervievați care au notat cu maximum elaborarea de strategii în firmă nu a

obținut rezultate de natură să-l nemulțumească.

Aprecierea relației dintre elaborarea de strategii (ES) și rezultatele firmei

Tabel 6.43

Nr. crt.	Apelarea la strategii		Aprecierea rezultatelor firmei				Total
			foarte bune	bune	satisf.	nesatisf.	
0	1	2	3	4	5	6	7
1	1	% în (ES)	22.2	44.4	22.2	11.1	100.0
		% în Aprecierea rezultatelor firmei	5.7	5.0	8.0	10.0	6.0
2	2	% în (ES)	11.8	52.9	29.4	5.9	100.0
		% în Aprecierea rezultatelor firmei	5.7	11.3	20.0	10.0	11.3
3	3	% în (ES)	12.0	36.0	28.0	24.0	100.0
		% în Aprecierea rezultatelor firmei	8.6	11.3	28.0	60.0	16.7
4	4	% în (ES)	20.9	62.8	11.6	4.7	100.0
		% în Aprecierea rezultatelor firmei	25.7	33.8	20.0	20.0	28.7
5	5	% în (ES)	33.9	55.4	10.7		100.0
		% în Aprecierea rezultatelor firmei	54.3	38.8	24.0		37.3
	Total	% în (ES)	23.3	53.3	16.7	6.7	100.0
		% în Aprecierea rezultatelor firmei	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Dintre cei care au declarat că nu utilizează deloc asemenea instrumente manageriale, sau că în firma în care lucrează nu se elaborează strategii și politici, doar 22% au apreciat că au obținut rezultate foarte bune, 44,4% bune, 22,2% rezultate satisfăcătoare și 11,1% rezultate nesatisfăcătoare.

Datele obținute evidențiază un plus de valoare pentru managerii din firmele în cadrul cărora se apelează intens și constant la instrumente de previziune.

Sigur că în acest caz, existența unor obiective bine fundamentate, a unor direcții clare de acțiune în a căror elaborare și aplicare să fie implicat o parte cât mai mare a personalului, este de natură să favorizeze exercitarea proceselor manageriale și de execuție, implicarea la un nivel superior a salariaților cu implicații directe și indirecte asupra performanțelor obținute de firmă.

Procentele relativ ridicate a celor ce nu apelează la previziuni și înregistrarea totuși a unor succese, își are explicația și în ponderea micro-firmelor și a celor de dimensiuni mici, care, la nivelul lor de operare, nu cunosc și nu utilizează elemente de previziune, dar se declară mulțumiți cu ceea ce reușesc să obțină.

Există însă, un număr destul de mare de manageri, de nivel superior și mediu și din celelalte categorii care nu utilizează instrumentele previziunii. Aceștia, fie nu cunosc noțiunile implicate de elaborarea și aplicarea de astfel de instrumente, fie consideră că mediul este mult prea volatil pentru ca previziunile realizate să poată avea o aplicabilitate practică, în special previziunile pe termen mediu și lung. În astfel de firme, activitățile sunt mai puțin structurate, organizarea informală este predominantă, iar firma prezintă o vulnerabilitate sporită în fața amenințărilor venite din mediul ambiant.

6.2.2.10 Corelația dintre caracteristicile culturii organizaționale proprii și rezultatele obținute

În ultimii ani, cultura organizațională este tratată tot mai mult ca unul dintre factorii determinanți ai succesului sau eșecului unei organizații. Impactul culturii unei firme este cu atât mai puternic cu cât el este oglinda elementelor raționale și emoționale a salariaților, a valorilor, atitudinilor și comportamentelor ce sunt împărtășite de marea parte a membrilor unei colectivități.

Evaluarea dependenței rezultatelor firmei de caracteristicile culturii organizaționale (CCO)

Tabel 6.38

Nr. crt.	Rezultatele firmei		Caracteristicile culturii					Total
			1	2	3	4	5	
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	foarte bune	% în Aprecierea rezultatelor firmei	2.9	11.4	11.4	22.9	51.4	100.0
		% în (CCO)	16.7	26.7	21.1	15.1	31.6	23.3
2	bune	% în Aprecierea rezultatelor firmei	3.8	10.0	8.8	40.0	37.5	100.0
		% în (CCO)	50.0	53.3	36.8	60.4	52.6	53.3
3	satisfăcătoare	% în Aprecierea rezultatelor firmei	4.0	12.0	16.0	40.0	28.0	100.0
		% în (CCO)	16.7	20.0	21.1	18.9	12.3	16.7
4	nesatisfăcătoare	% în Aprecierea rezultatelor firmei	10.0		40.0	30.0	20.0	100.0
		% în (CCO)	16.7		21.1	5.7	3.5	6.7
	Total	% în Aprecierea rezultatelor firmei	4.0	10.0	12.7	35.3	38.0	100.0
		% în (CCO)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Luarea în considerare a elementelor de cultură organizațională reprezintă o necesitate stringentă pentru managerii organizațiilor moderne. Perceperea similarităților și diferențelor dintre cultura organizațională a firmei în care ei activează și cea a unor firme similare, este de natură să accentueze punctele forte și slabe ale organizației, cauzele ce le determină și să se poată interveni în timp util pentru dezvoltarea competitivă a organizației.

În același timp, se impune investigarea diversității culturale din propria firmă în vederea descoperirii de elemente ce pot contribui masiv la revigorarea sau amplificarea competitivității firmei.

În cercetarea desfășurată, 51,4% dintre managerii care au declarat că au obținut rezultate foarte bune sunt de părere că succesul obținut se datorează în mare parte caracteristicilor culturii organizaționale. De reținut este scorul extrem de redus (2,9%) al managerilor care sunt foarte mulțumiți de rezultatele obținute, dar care consideră că nu există nici o legătură între acestea și cultura firmei în care activează.

Conexiunile puternice dintre cultura organizațională și performanțe firmei sunt evidențiate inclusiv de ce sunt dezamăgiți de rezultatele obținute în perioada anterioară. 20% dintre managerii ce au declarat că au obținut performanțe nesatisfăcătoare sunt total de acord că succesul sau eșecul firmei depinde în mare măsură de componentele culturii organizaționale.

Fără nici o îndoială că noile condiții impuse de accelerarea procesului de globalizare, dezvoltarea tehnologiei informaționale și a telecomunicațiilor, diminuarea mărimii firmelor, cristalizarea societății și economiei bazate pe cunoștințe, a firmelor bazate pe cunoștințe, va conduce la o impulsie a reconsiderării factorului uman, a culturii organizaționale a firmelor, ca elemente de maximă importanță pentru evoluția și performanțele organizațiilor, indiferent de domeniul de activitate.

6.3 Recomandări referitoare la remodelarea culturii organizaționale

Cercetarea realizată și-a propus să surprindă o serie de caracteristici ale culturii organizaționale pentru firmele din România. Prin modul de concepere și desfășurare putem să afirmăm că rezultatele obținute reflectă în mare parte specificul acestui fenomen organizațional care este „cultura organizațională”.

Este firesc să menționăm că această cercetare se numără printre primele de acest gen de România și ea este o platformă pe care se pot construi și față de care se pot raporta o serie de cercetări ulterioare.

Pe baza cercetării efectuate și a analizei realizate, considerăm că se impun următoarele recomandări pentru remodelarea culturii organizaționale.

6.3.1 Considerarea într-o măsură mult mai mare, de către manageri și alte categorii de personal, a rolului culturii organizaționale în funcționalitatea și evoluția unei firme

Mediul de afaceri actual se caracterizează printr-un dinamism accentuat, situație ce tinde să se amplifice pe măsură ce se intensifică fenomenul de globalizare, dezvoltarea fără precedent a tehnologiei informaționale și a telecomunicațiilor și mișcarea tot mai liberă a resurselor de orice fel. În acest context, resursa umană reprezintă cu adevărat resursa strategică a unei firme, iar cultura organizațională este liantul ce determină în mod decisiv, modul în care această resursă își utilizează sau nu, potențialul pentru binele firmei.

Din cercetarea realizată a rezultat că există încă o necunoaștere a conceptului de cultură organizațională, a formelor sale de manifestare și a funcțiilor pe care aceasta le îndeplinește în firmă, elemente evidențiate și pe parcursul interviurilor organizate pentru completarea chestionarelor.

În acest sens se impune o pregătire mai bună a managerilor prin participarea la diferite programe de pregătire și studiu individual, pe o serie de teme care să cuprindă și aspecte specifice domeniului de resurse umane și, în special, în domeniul culturii organizaționale.

Sesizarea impactului culturii organizaționale asupra performanțelor firmei poate fi realizată și prin desfășurarea unor analize diagnostice, în care o parte a cercetării să se orienteze asupra corelației dintre tipul de cultură organizațională și performanțele firmei.

6.3.2 Abordarea de către manageri a componentelor culturii organizaționale ca o modalitate importantă de influențare a atitudinilor și comportamentelor manifestate de către personal

În cadrul organizațiilor se creează anumite mecanisme organizaționale a căror funcționare este determinată de validarea rezultatelor pe care ele le produc. Cele care rezistă de-a lungul timpului, sunt transmise noilor salariați ca fiind modul normal de a-ți desfășura activitatea, de a interacționa cu cei din jurul tău.

Pentru ca managerii să aibă succes în utilizarea acestor mecanisme este important să demonstreze că și ei se încadrează în normele de conduită acceptate de cultura organizațională, sau care se doresc a fi promovate în cadrul acesteia.

Una dintre modalitățile cele mai utilizate de către manageri pentru influențarea atitudinilor și comportamentelor salariaților, este aceea al utilizării unor simboluri organizaționale ce sunt acordate salariaților merituosi, sau în modificarea status-urilor și rolurilor interpretate de salariați în cadrul organizației.

Se poate acum constata care este modul predominant de a gândi și de acționa, într-un număr important de firme, model ce poate fi extrapolat și la alte firme sau instituții din România.

6.3.3 Realizarea periodică a unui audit a culturii organizaționale

Auditarea culturii organizaționale este o activitate ce poate fi desfășurată pentru cunoașterea stării de fapt a acesteia și intervenția asupra acesteia în cazul în care se constată că nu corespunde viziunii liderilor firmei respective.

Această activitate este recomandabil a fi întreprinsă și în contextul oricăror programe de schimbare majore, în cazul elaborării strategiilor firmei, în toate acele situații în care sunt implicați un număr mare de salariați din firma respectivă și care sunt așteptați să acționeze diferit de modul tradițional de până atunci.

Etapile unui diagnostic cultural sunt prezentate în continuare:

- Identificarea necesității analizei diagnostice a culturii organizaționale;
- Stabilirea obiectivelor și ariei de cuprindere a studiului;
- Pregătirea analizei diagnostice;
- Colectarea datelor și identificarea simptomelor semnificative;
- Analiza datelor;
- Stabilirea punctelor slabe, forte și a recomandărilor pt. remodelarea culturii organizaționale.

Este important ca analiza culturii organizaționale să nu se rezume doar la personalul din interiorul firmei. Printre subiecții investigați este bine să se afle și clienți, furnizori, diverși parteneri de afaceri, reprezentanți ai autorităților locale etc. O atenție mare poate fi acordată și foștilor salariați care din diverse motive (pensionări, transferuri) nu mai lucrează în firma respectivă.

Realizarea unui audit al culturii organizaționale necesită un plan riguros de desfășurare a acestuia, alocarea unor resurse corespunzătoare ariei de cuprindere a cercetării și poate fi realizat de echipe din interiorul organizației, de consultanți externi sau de echipe mixte de specialiști.

Rezultatele auditului cultural pot să fie valorificate în remodelarea culturii organizaționale a firmei. Pentru ca programul de schimbare a culturii organizaționale să aibă succes este nevoie ca acesta să ia în considerare parametrii importanți care definesc cultura organizațională. Este vorba de factorii de influență asupra acesteia, de formele de manifestare, de intensitatea cu care se manifestă acestea, de caracteristicile diferitelor culturi organizaționale etc.

O tratare superficială a acestor aspecte este de natură să conducă la obținerea de rezultate eronate care

pot sta la baza unor decizii și acțiuni care să se dovedească ulterior, nefavorabile firmei.

Programul de remodelare a culturii organizaționale va trebui să țină seama de particularitățile interne ale organizației dar și de mediul în care aceasta evoluează și de tendințele înregistrate. În același timp, o atenție sporită este necesar să fie acordată diferitelor categorii de stakeholderi, astfel încât noua cultură organizațională să poată contribui la satisfacerea cât mai bine a intereselor și așteptărilor acestora.

6.3.4 Amplificarea motivării personalului prin utilizarea mai bună de către manageri a elementelor culturii organizaționale

Un aspect important ce nu trebuie pierdut din vedere este acela că, în orice organizație, cultura este o construcție socială. Ea evidențiază anumite așteptări din partea salariaților, arată modul în care personalul unei firme își modelează mediul din jurul lui pentru a asigura supraviețuirea și dezvoltarea de ansamblu a colectivității respective.

Practic, trebuie să conștientizăm faptul că suntem supuși influenței culturii organizaționale, atât într-un mod direct, cât și într-un mod subtil, mai rafinat dar la fel de puternic. Efectele resimțite ne modelează substanțial gândurile și emoțiile, determină modificări în personalitatea noastră. Acest lucru îl putem considera normal, dacă ne gândim la timpul pe care îl petrecem în mediul profesional și care, de multe ori, poate însemna ½ sau chiar mai mult din viața noastră activă.

De aceea managerii pot influența în mod semnificativ atitudinile și comportamentul salariaților prin utilizarea corespunzătoare a elementelor culturale din firmă. În prezent se vorbește tot mai mult de cristalizarea unui leadership cultural și care are în vedere tocmai această valorificare a forței deosebite pe care o reprezintă elementele culturale în cadrul organizațiilor.

Un lider bun va fi capabil să descifreze care sunt valorile și normele acceptate de către cei cu care interacționează și să se adreseze acelor așteptări, nevoi personale, prin intermediul unor modalități ce sunt agreeate de către susținătorii săi.

6.3.5 Derularea remodelării culturii organizaționale pe baza unui plan de acțiune și a unor programe bine structurate

Este necesară o abordare complexă a procesului de schimbare organizațională pentru ca acesta să aibă succes. În acest sens este recomandabil să se stabilească niște obiective foarte clare, modalitățile de realizare a schimbărilor, resursele, termenele finale și intermediare, principalii responsabili și executanți, subdiviziunile organizatorice implicate, resursele necesare etc.

Conform unor reputați specialiști în domeniul managementului, Nicolescu O. și Verboncu⁴⁷I. (2001), etapa de implementare a unui nou sistem trebuie să urmeze următoarele etape:

- elaborarea proiectului programului de implementare a noului sistem;
- aprobarea programului de implementare a acestuia;
- prezentarea programului de implementare personalului organizației;
- implementarea propriu-zisă a noului sistem;
- urmărirea, evaluarea și controlul funcționării noului sistem în perioada de rodaj.

6.3.6 Diminuarea sau chiar eliminarea decalajului dintre ceea ce este declarat în mod formal de către manageri și atitudinile și comportamentele afișate de aceștia

Așa cum a fost evidențiat și în cercetarea realizată, la nivelul firmelor românești se manifestă încă un decalaj apreciabil între ceea ce se declară în mod formal de către manageri și modul în care aceștia acționează în practică.

Lucrul acesta este de natură să transmită o serie de mesaje contradictorii în cadrul firmei, generând confuzie și un sentiment de neîncredere în capacitatea managerilor de a oferi soluții viabile pentru evoluția firmei.

Nu trebuie uitat că rolul de simbol al managerului este unul dintre rolurile importante pe care aceștia le îndeplinesc într-o firmă și că aceștia sunt permanent monitorizați, evaluați și luați ca model de către personalul firmei.

O cultură organizațională sănătoasă, puternică se bazează pe multă transparență și încredere între personalul de conducere și cel de execuție, lucru ce trebuie înțeles și aplicat mai bine și în firmele românești.

Managerii pot apela la diferite modalități de acțiune pentru a realiza acest deziderat, mergând de la însușirea și manifestarea personală în concordanță cu ceea ce ei promovează în mod oficial, până la organizarea

⁴⁷ Nicolescu, O., Verboncu, I., *Metodologii manageriale*, București, Editura Tribuna Economică, 2001

de ședințe de informare, seminarii etc. în care sunt prezentate o serie de acțiuni și motivația adoptării deciziilor și acțiunilor respective.

6.3.7 Amplificarea coeziunii dintre salariați și a funcționalității firmei prin promovarea unor valori comune în cadrul firmei respective

Există multe firme în care întâlnim afirmații conform cărora personalul preferă să lucreze acolo pentru că „există un adevărat spirit de echipă”, „fiecare este recompensat într-adevăr după rezultatele obținute”, „pot oricând să vorbesc cu șefii mei și să-mi spun deschis opinia”, „numai aici am fost trimis la cursuri de perfecționare profesională” etc.

Toate aceste afirmații reflectă anumite valori pe care firmele, managerii acestora le consideră importante și dorește să le promoveze în continuare, pentru a fi acceptate și însușite de către un număr cât mai mare de salariați.

O modalitate de acțiune importantă în această direcție este elaborarea unui document intitulat „Valorile firmei” și în care se detaliază și explică valorile ce sunt promovate și așteptate a fi manifestate de către cea mai mare parte a personalului firmei.

Managerii pot opta pentru diferite forme de comunicare: dezvoltarea unei rețele Intranet, panouri de afișaj, diferite „lozinci” plasate la locurile de muncă, editarea unei broșuri a firmei etc. Se creează astfel un cadru favorabil unei comunicări permanente și deschise între toți membrii firmei.

În cadrul studiului realizat, pot fi identificate o serie de valori „dominante”, de prim rang, și o serie de valori „secundare”, și de care atât teoreticienii și practicienii români și străini ar trebui să țină seama în abordarea fenomenelor organizaționale.

6.3.8 Organizarea unor cursuri de perfecționare profesională care să includă module distincte pregătire în domeniul culturii organizaționale

Este un lucru cert că asistăm în prezent la o interacțiune tot mai mare între persoane și organizații din contexte culturale diferite. Ca urmare, fiecare dintre aceștia gândesc, simt și acționează în conformitate cu „zestrea culturală” pe care o posedă. Fenomenul de globalizare, mișcarea liberă a resurselor peste frontiere, dezvoltarea tehnologiilor informaționale, a telecomunicațiilor, impune cu necesitate cunoașterea, în primul rând, a propriilor caracteristici culturale, cât și luarea în considerare a specificului altor persoane sau entități din zone geografice diferite.

Este important să cunoaștem valorile, simbolurile și celelalte elemente ce-și pun amprenta asupra universului care ne înconjoară, este important să ne educăm spiritul într-o viziune multinațională astfel încât să putem sesiza și beneficia de avantajele diversității culturale.

Există similarități și există diferențe culturale; acest lucru ne obligă să înțelegem care sunt resorturile interne ce determină persoane din diferite culturi să se comporte diferit, ce înseamnă aceste aspecte din punct de vedere al organizației pe care o conducem, cum putem valorifica aceste elemente astfel încât sursa culturală să reprezinte o sursă puternică și viabilă pentru obținerea avantajului competitiv de către firmă.

6.3.9 Luarea în considerare de către manageri a caracteristicilor culturii organizaționale, ca un factor important de influență pentru succesul transferului internațional de know-how în diferite domenii

Elementele culturale exercită o influență remarcabilă atât asupra teoriei cât și practicii manageriale dintr-o anumită țară.

Deciziile și acțiunile ce predomină în anumite organizații pot fi considerate ca urmărind anumite modele culturale. Este ceea ce a demonstrat, printre alții, și Hofstede, explicând interacțiunea dintre o serie de variabile culturale și atitudinile și comportamentele managerilor, în procesele de previziune, organizare, antrenare și control-evaluare.

Cunoscând valorile dominante, elementele ce sunt acceptate sau nu în firme, anumite tradiții organizaționale, managerii pot lua în considerare mult mai bine diferite concepte, sisteme sau tehnici manageriale ce pot fi importate, adaptate și aplicate la condițiile concrete din firmele românești, astfel încât să aducă o contribuție substanțială la creșterea funcționalității și performanțelor acestora.

Pentru ca transferul internațional de know-how în diferite domenii să se bucure de succes, este important ca managerii firmelor să cunoască bine atât caracteristicile culturale ale propriei organizații și mediului de afaceri în care aceasta evoluează, cât și a organizației și mediului din care este preluat know-how-ul respectiv. Acest fapt poate fi realizat prin organizarea unor diagnostice complexe, care să aibă ca o componentă importantă și partea de auditare a culturii organizaționale.

6.3.10 Apelarea la consultanți de specialitate pentru auditarea și remodelarea culturii

organizaționale

Auditarea și remodelarea culturii organizaționale sunt activități ce implică o implicare mare din partea personalului unei organizații și, îndeosebi, pentru managementul de nivel superior. Aceste activități se pot realiza și de către echipe de specialiști din cadrul firmei analizate. Există însă marele pericol ca membrii echipei să fie atât de obișnuiți cu o serie de lucruri încât să nu le mai sesizeze sau să le exagereze importanța și astfel rezultatele cercetărilor să fie eronate.

Specialiștii în domeniul culturii organizaționale sunt neutri și puțin afectați de elementele culturale ale firmei analizate, astfel încât rezultatele obținute prin implicarea acestora prezintă un grad de realism mult mai mare, iar autoritatea acestora este de natură să prezinte garanții pentru personalul implicat în procesele de analiză și reproiectare a culturii organizaționale.

CAPITOLUL 7

MODELE DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ

Moto: Trebuie să respectăm legea schimbării. Este legea cea mai puternică a naturii
Edmund Burke

Mediul actual conține numeroși factori care obligă organizațiile să-și regândească și să-și restructureze activitățile astfel încât acestea să poată să răspundă cât mai bine cerințelor și presiunilor existente. Prin procesele de schimbare organizațională firmele încearcă să supraviețuiască și să se dezvolte competitiv, pentru a-și asigura o evoluție rentabilă nu numai pe termen scurt, dar și pe termen mediu și lung. În cadrul acestor schimbări, cultura organizațională poate fi un factor determinant pentru succesul acestora și pentru dezvoltarea armonioasă a firmei.

Multe organizații au o atitudine reactivă față de evoluțiile mediului, în sensul că ele reacționează doar la acțiuni ale mediului care deja s-au întâmplat. Spre deosebire de acestea există și o serie de firme proactive, din păcate relativ reduse ca număr, care încearcă să previzioneze evoluția mediului și pe această bază să-și conceapă și să-și desfășoare activitățile. Această viziune anticipativă se reflectă în plan organizațional în ansamblul de strategii și politici ce ghidează comportamentul firmei respective.

7.1 Modelul de schimbare al lui Lewin⁴⁸

Prin acest model K. Lewin a încercat să explice care sunt etapele pe care le parcurge o organizație în cadrul procesului de schimbare organizațională, aplicat și în cazul culturii organizaționale, în trecerea de la o situație inițială, de fapt, la una viitoare, dorită. Schema proceselor, pe care le parcurge o organizație pentru a-și atinge obiectivele stabilite pentru schimbările respective, este următoarea:

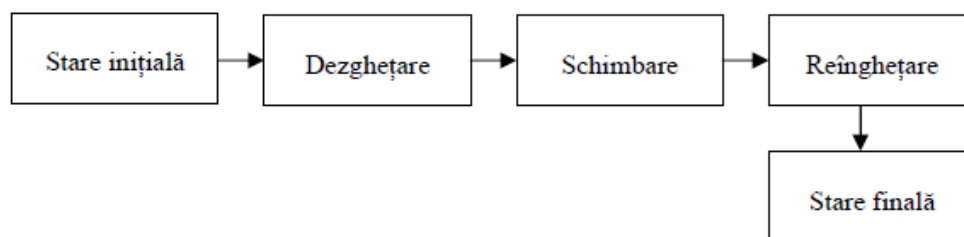


Fig. 7.1 Modelul lui Lewin

Starea inițială este situația existentă la un moment dat în cadrul firmei și care nu mai este în concordanță cu cerințele externe și interne ale organizației. Ca urmare a disfuncționalităților tot mai acute ce apar în această perioadă începe să apară ca evidentă necesitatea introducerii unor schimbări de anumită amplitudine în cadrul firmei.

Dezghețarea reprezintă etapa în care cea mai mare parte a salariaților conștientizează această nevoie de schimbare și care ar fi consecințele neimplicării lor rapide în acest proces. Este de dorit ca managerii să reușească să reliefeze lipsa de performanță a organizației, problemele ce se perpetuează și lipsa tot mai mare de satisfacție a personalului din participarea la procesul muncii.

Un alt element important ce trebuie avut în vedere în această perioadă este acela de a prezenta un plan de acțiune realist, atractiv, care să se bucure de sprijinul celei mai mari părți a salariaților. Pentru aceasta, ei vor dori să știe cum vor fi afectați de noile schimbări, ce repercusiuni vor avea ele asupra statutului prezent deținut etc. Înainte de a se angrena în procesul de schimbare, o mare parte a salariaților vor încerca să compare câștigurile ce le vor obține din introducerea schimbărilor preconizate cu sacrificiile, eforturile ce le sunt solicitate. De aceea începutul procesului de schimbare este deosebit de important și el se bazează în mare măsură pe credibilitatea pe care reușește să o construiască echipa managerială.

Schimbarea este etapa în care se introduc modificările preconizate, toate elementele de noutate,

de natură să contribuie la creșterea funcționalității și performanțelor firmei. Aceste schimbări pot proveni dintr-o diversitate de domenii: tehnic, economic, managerial, social etc.

Ca regulă, se recomandă să se înceapă cu schimbările de mai mică anvergură dar care să aibă cele mai mari șanse de succes, pentru a transmite o serie de mesaje clare, simbolice referitoare la capacitățile echipei manageriale și la șansele de succes ale acesteia.

Reînghețarea este procesul prin care managerii firmei încearcă să instituționalizeze schimbările introduse. Acest lucru se realizează prin reconceperea unor sisteme, proceduri de acțiune, și/sau prin organizarea unor prezentări și cursuri ce sunt axate asupra explicitării schimbărilor introduse, a stadiului în care se află acestea, a dezvoltării de noi abilități pentru personal, astfel încât acesta să valorifice cât mai bine noile condiții de lucru.

Această etapă este necesară pentru a consolida schimbările introduse și a minimiza tendința unei părți a personalului de a se întoarce către starea inițială sau de a opera cu aceleași proceduri, obiceiuri, etc. considerate neproductive de către manageri.

Starea finală este situația dorită, considerată de către inițiatorii schimbării și în care firma este capabilă să funcționeze la parametri superiori, oferind performanțe mult mai bune decât în situația anterioară.

Modelul lui Lewin este un model care explică în cinci etape procesul de schimbare organizațională. Este un model logic, care prezintă lanțul transformărilor pe care o organizație trebuie să le parcurgă de la o situație existentă la una dorită, previzionată.

Etaple prezentate pot fi urmărite în cea mai mare parte a proceselor de schimbare, indiferent de natura organizațiilor și a schimbărilor propuse. Aceste etape trebuie să fie însă detaliate în planuri de acțiune bine definite, care să concentreze resursele organizației pe direcțiile principale de acțiune, astfel încât obiectivele stabilite să poată să fie realizate corespunzător.

Din maniera în care este prezentat modelul observăm că oricare dintre etapele doi, trei și patru pot influența decisiv calitatea și viteza schimbării. În etapa de „dezgheț” organizațional, este important ca managerii, pe baza analizei diagnostic realizate, să aibă capacitatea de a disemina informațiile către salariați în mod corespunzător și de a le prezenta cu convingere necesitatea schimbării. Este evident că aceste aspecte trebuie să fie corelate cu prezentarea unei strategii clare de acțiune pentru schimbarea stării de fapt.

Etapa următoare, de schimbare efectivă, este strâns legată de precedenta, orice succes sau eșec fiind resimțit acum cu acuitate. Este momentul în care se concretizează acțiunile din strategia de schimbare și care poate să deplaseze organizația către o nouă traiectorie în evoluția sa. Motivarea adecvată a personalului și asigurarea condițiilor necesare schimbărilor vor determina ca activitățile organizației să înceapă să se încadreze în parametri noi.

O etapă importantă este și cea în care noile comportamente, proceduri trebuie să fie formalizate. Reflectarea lor în documente organizatorice, atribuirea de competențe managerilor care au dovedit viziune și implicare în procesele de schimbare sunt câteva dintre măsurile ce pot fi luate în această etapă pentru permanentizarea schimbărilor realizate.

Funcționalitatea modelului oferă organizației posibilitatea unei priviri globale asupra proceselor de schimbare și ordonează o serie de acțiuni ce sunt necesare a fi întreprinse pentru a se asigura succesul organizației.

Modelul lui Lewin este un model relativ simplu și ușor de utilizat de către manageri și care poate fi utilizat în remodelarea culturii organizaționale.

Ca limite s-ar putea considera faptul că este un model relativ static, care se bazează pe o stabilitate mai mare a mediului și organizațiilor, perioadele de timp necesare proiectării, realizării și instituționalizării schimbărilor fiind apreciable. Ori mediul astăzi este foarte dinamic și obligă organizațiile

⁴⁸ Lewin, K.: *Field Theory in Social Science*, New York, Harper & Row, 1997, p. 39

la răspunsuri rapide.

O altă limită ar putea fi considerată luarea în considerare doar a firmelor care se confruntă cu probleme și nu și cea a celor care funcționează bine, dar care doresc să-și îmbunătățească performanțele.

7.2 Modelul Moorhead – Griffin al procesului de schimbare continuă⁴⁹

Acest model este unul mai evoluat și care accentuează faptul că schimbarea a devenit tot mai mult o stare normală a unei firme care dorește să se păstreze competitivă pe piața pe care evoluează.

Cu toate că el încorporează elementele modelului Lewin, modelul procesului de schimbare continuă (fig. 7.2.) prezintă un caracter mult mai dinamic și apropiat de ceea ce se întâmplă în prezent în mediile de afaceri locale, naționale sau internaționale.

Forțele schimbării sunt reprezentate de totalitatea factorilor de ordin extern sau intern firmei ce creează insatisfacții față de starea prezentă a lucrurilor și exercită presiuni mari pentru ca organizația să-și reconsidere modul de desfășurare a tuturor sau a unor părți din activitățile sale.

Recunoașterea și definirea problemei este etapa în care, pe baza unui diagnostic complex, se evidențiază punctele slabe și forte ale organizației și cauzele care le-au generat. În acest moment se stabilesc care sunt problemele care vor fi adresate cu prioritate.

Procesul de rezolvare a problemei este etapa în care managementul firmei, singur sau împreună cu consultanți externi, caută soluții pentru eliminarea cauzelor ce generează disfuncționalități și amplificarea celor care generează aspecte pozitive. Managerii iau în discuție mai multe scenarii de evoluție și aleg varianta finală, de natură să contribuie în cea mai bună măsură la obținerea unor performanțe remarcabile de către firmă.

Implementarea schimbărilor reprezintă transpunerea în practică a deciziilor adoptate de către managerii de nivel superior. În această etapă se recomandă acordarea unei atenții sporite armonizării schimbărilor tehnice, economice, manageriale, sociale etc. din cadrul organizației pentru a nu apărea contradicții sau conflicte.

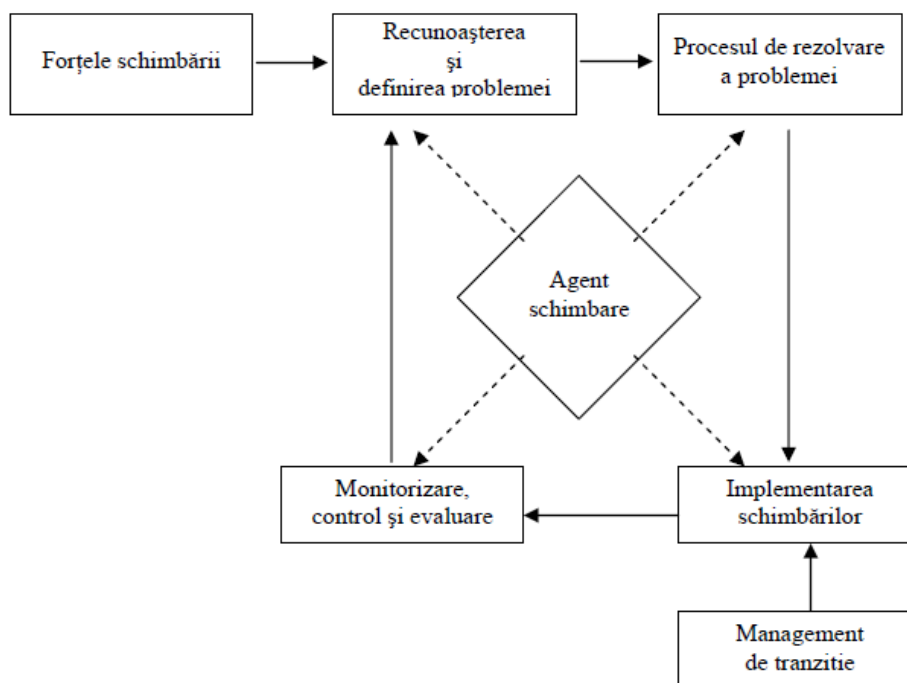


Fig. 7.2 Modelul Moorhead – Griffin al procesului de schimbare continuă

Monitorizarea, evaluarea și controlul se vor realiza atât pe parcursul desfășurării procesului de schimbare, dar de o manieră mult mai complexă la anumite intervale stabilite de către cei care conduc și implementează mecanismele respective. Scopul monitorizării și evaluării este acela de a adopta măsurile

⁴⁹ Moorhead, G., Griffin, R.: *Organizational Behaviour*, Boston, Houghton Mifflin, 1998, p. 473

corective ce se impun, dar în principal de a anticipa și a interveni acolo unde se consideră că parametrii nu se încadrează în modelul stabilit iar acest lucru este de natură să creeze probleme într-o perioadă viitoare.

Suplimentar, are loc și continua monitorizare a mediului extern, iar în funcție de semnalele primite, firma intră din nou într-un proces de promovare a unor schimbări organizaționale.

Agentul de schimbare este o persoană sau un colectiv de persoane însărcinat cu introducerea schimbărilor respective. Agentul de schimbare este bine să fie implicat în toate etapele acestui proces pentru a avea viziunea de ansamblu asupra a ceea ce se întâmplă în firmă, vis-a-vis de schimbările preconizate a fi introduse de către aceștia.

Agentul de schimbare poate fi reprezentat de către persoane din interiorul firmei, persoane din exteriorul acesteia (ex.: consultanți) sau de către echipe mixte de consultanți și specialiști din firmă.

Managementul de tranziție este managementul specific pe care conducerea firmei trebuie să-l aplice datorită faptului că firma nu se mai află nici în situația inițială, dar nici în cea finală, dorită de către manageri. Ca urmare, atitudinea acestora, modul de exercitare a funcțiilor manageriale vor reflecta aceste particularități ale perioadei de schimbare pe care firma o traversează.

Modelul procesului de schimbare continuă este un model care prezintă cu o mai mare acuratețe etapele pe care le parcurge o organizație implicată în procesul de schimbare.

Forțele schimbării reunește elementele de ordin extern și intern organizațiilor, de natură să conducă la o rupere a echilibrului în care se găsește organizația la un moment dat.

În următoarele două etape personalul organizației, în special top managementul, este implicat în identificarea și comensurarea provocărilor cărora trebuie să le facă față organizația cât și în elaborarea unui plan de acțiune realist.

Etapă de implementare a schimbărilor vizează concretizarea măsurilor din planul de acțiune, demersurile fiind puternic condiționate de resursele pe care organizația le poate mobiliza. Evaluarea și controlul activităților va oferi posibilitatea managerilor de a interveni și a opera ajustări în zonele considerate necorespunzătoare din punct de vedere al realizărilor.

Chiar dacă în model etapele sunt prezentate distinct, în practică ele tind să se suprapună. Dacă acceptăm ideea că schimbarea este permanentă iar organizațiile sunt obligate să anticipeze, să se adapteze la contextul în care evoluează, atunci vom accepta și ideea că aceste etape se produc simultan pentru diferite tipuri de schimbare, dar care se intercondiționează.

În condițiile actuale nu mai este posibil ca o organizație să-și păstreze nemodificate pe o perioadă determinată de timp, sistemele construite anterior, ci ea apelează la ajustări permanente astfel încât avantajul competitiv deținut să poată să fie păstrat și chiar amplificat.

Un rol important în procesul de schimbare revine „agenților de schimbare”, respectiv persoane sau grupuri care au viziunea și forța necesară de a impulsiona procesul de schimbare organizațională.

Modelul de schimbare prezentat este un model ce ia în considerare relația mediu-organizație în procesul de schimbare de o manieră mult mai apropiată de dimensiunea lor reală.

Mai mult, din construcția sa observăm abordarea sistemică ce stă la baza elaborării sale și care evidențiază necesitatea și continuitatea schimbării.

Elementele menționate sunt cu atât mai importante dacă procesul de schimbare vizează cultura organizațională, adică ansamblul de simboluri, valori, atitudini și comportamente ce predomină în cadrul organizației.

Ca limite, am putea nota o insuficientă precizare a unor instrumente de lucru care să fie utilizate în diferite etape ale schimbării cât și a unor indicatori prin care eficacitatea schimbărilor ar putea fi evaluată.

7.3 Modelul Schein de schimbare a culturii organizaționale

Organizațiile parcurg de-a lungul vieții lor diferite etape ce prezintă anumite caracteristici și care

influențează și sunt influențate de cultura organizațională. Edgar Schein⁵⁰ a conceput un model care să reflecte modalitățile specifice de schimbare în funcție de etapa ciclului de viață a organizației.

Mecanismele de schimbare a culturii organizaționale în corelare cu etapele în care se află firma sunt prezentate în tabelul 7.1.

7.3.1 Etapa de înființare și creștere a firmei

Aceasta este etapa în care organizația ia naștere și începe să se integreze în mediul în care va evolua în anii următori. Este etapa în care viziunea fondatorilor, caracteristicile lor culturale se manifestă deosebit de puternic și creează liniile principale pe care se va dezvolta cultura organizațională.

Unul dintre obiectivele majore ale acestei etape este de a asigura supraviețuirea firmei, de a-i dezvolta o serie de competențe distinctive, care să o diferențieze de alte organizații similare și care să-i furnizeze un avantaj semnificativ față de concurenții săi.

Mecanismele de schimbare a culturii organizaționale

Tabel 7.1

Nr. crt.	Etapa	Mecanismul de schimbare
0	1	2
1	1. Înființare și creștere	1. Schimbare treptată prin evoluție generală și specifică 2. Schimbare prin terapie organizațională 3. Schimbare prin promovarea unor hibrizi în cadrul culturii
2	2. Dezvoltare	1. Schimbare prin promovarea selectivă a unor subculturi 2. Schimbare planificată prin proiecte 3. dezvoltare organizațională și crearea unor structuri de învățare organizațională 4. Dezghețare și schimbare prin intermediul tehnologiei
3	3. Maturitate și declin	1. Schimbare prin infuzie de personal din exteriorul organizației 2. Dezghețare prin conflict și provocarea miturilor 3. Schimbare prin remodelare fundamentală 4. Schimbare prin coerciție

Fondatorii, liderii din această etapă vor căuta să selecteze și să angajeze persoane care corespund viziunii și modelului cultural pe care aceștia le doresc să fie instaurate în organizație. Chiar dacă se poate considera că, în acest moment, cultura este în formare ea are o influență deosebită datorită faptului că creatorii acesteia sunt încă în firmă și sunt activi. Cultura ajută organizația să se definească și să se individualizeze în raport cu ceilalți „actori” de pe piață, oferind totodată un sentiment de protecție față de amenințările mediului.

⁵⁰ Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1992, p. 304

În această etapă se poate vorbi mai puțin de o schimbare conștientă a culturii organizaționale, deoarece ea este încă în procesul de formare, de cristalizare și nu a avut încă suficient timp pentru a dovedi în ce măsură ea se dovedește, sau nu, a fi o cultură performantă.

7.3.1.1 Schimbarea treptată a culturii organizaționale prin evoluție generală și specifică

Schimbarea prin evoluție generală și specifică este o schimbare naturală ce reflectă traiectoria parcursă în timp de o organizație, procesul permanent de adaptare a acesteia la realitățile mediului înconjurător.

a) Evoluția generală

Prin procesul de evoluție generală se parcurge drumul către următoarea etapă din viața organizației, fără a exista niște presiuni deosebite care să modifice dramatic viața acesteia. Ca urmare, vom asista la creșterea complexității organizației, diversificarea obiectului de activitate și a operațiunilor prin care obiectivele să fie atinse, amplificare volumului de resurse pe care organizația îl solicită pentru a-și putea desfășura în condiții bune activitatea etc.

Importantă este și resursa umană care crește atât cantitativ cât și calitativ, încep să se cristalizeze relațiile interumane, grupurile înregistrează o anumită dinamică care să conducă la o mai bună funcționare a organizației, atât pe subdiviziunile principale cât și în ansamblul său.

În decursul acestui proces o parte din elementele culturale promovate inițial se schimbă în mod firesc, ca urmare a validării lor de către realitățile mediului intern și extern al organizației. Cultura organizațională începe să fie o construcție tot mai clară, cu elemente constitutive bine conturate și cu o forță de influență tot mai mare. Elementele sale încep să fie bine percepute nu numai în interior ci și în exteriorul organizației, modelând relațiile cu stakeholderii organizației.

b) Evoluția specifică

Acest fenomen apare atunci când, într-un anumit moment, există sau apar anumite presiuni, anumite forțe care exercită o serie de influențe puternice asupra unor subdiviziuni, a unor componente ale organizației. În consecință, ele vor avea o evoluție oarecum diferită față de restul organizației, contribuind la dezvoltarea unor subculturi specifice puternice.

Prin intermediul relațiilor organizatorice, aceste subculturi vor influența și vor fi influențate de cultura de ansamblu a organizației, situație de natură să creeze premise favorabile pentru schimbările ulterioare ale culturii.

Asemenea situații se pot întâlni în diferite firme care, datorită unei conjuncturi pe piață, dezvoltă compartimentele de C-D, marketing, vânzări etc. La fel putem să considerăm și o firmă multinațională a cărei filiale activează în diferite țări și care trebuie să se adapteze la specificul local.

Între filiale și sediul central există o multitudine de fluxuri de natură variată și care influențează caracteristicile culturii organizaționale a acestor entități.

7.3.1.2 Schimbarea culturii organizaționale prin terapie organizațională

Schimbarea prin terapie organizațională are loc atunci când se dorește identificarea punctelor forte și slabe ale culturii de către membrii organizației și modificarea anumitor elemente ce se consideră că nu răspund suficient de bine necesităților organizației.

Salariații examinează cultura firmei în relații cu diferite probleme cu care ei se confruntă și încearcă să redefinească o serie de aspecte. Ele pot merge de la modificarea unor priorități dintr-un anumit cadru cultural până la renunțarea la anumite acțiuni sau chiar a unor valori ce nu-și găsesc ecou în cadrul organizației.

Un rol important îi revine liderului, care trebuie să aibă abilitatea de a percepe această nevoie de definire a unor componente culturale, de adoptare și aplicare a unor decizii privind coordonatele pe care va evolua în continuare organizația. Pentru a obține rezultate mai bune el va căuta să implice o mare a

personalului în aceste acțiuni. Procesul este asemănător cu cel al procedurilor medicale utilizate cu pacienții ce se confruntă cu diferite probleme și care sunt în procesul de confruntare și rezolvare a acestora.

Astfel, salariații pot să-și împărtășească problemele cu care se confruntă în cadrul firmei, să discute, să încerce să determine cauzele ce produc disfuncționalități și posibilele modalități de rezolvare a acestora.

7.3.1.3 Schimbarea prin promovarea unor forme hibride în cadrul culturii

Mecanismele de schimbare prezentate anterior acționează pentru a cristaliza și a sprijini dezvoltarea culturii în cadrul unui mediu fără turbulențe, care permite o evoluție lină a organizației. Există însă momente în care firma se confruntă cu presiuni mari pentru schimbare, când ea trebuie să facă modificări importante în modul său de a fi pentru a-și crește șansele de supraviețuire.

Una dintre modalitățile ce pot fi utilizate cu succes este aceea de a introduce o serie de schimbări treptate, apelând la promovarea unor persoane din interior în poziții importante, de pe care să poată exercita o influență semnificativă în cadrul organizației.

Salariații promovați sunt dintre aceia a căror viziune, percepere, valori sunt mai bine adaptate la cerințele interne și externe ale organizației. Ei cunosc bine realitățile organizației și sunt familiarizați cu cultura acesteia. În același timp, ei au o percepție diferită asupra realității organizaționale, asupra acțiunilor pe care firma trebuie să le realizeze pentru a se bucura de succes. Diferențele apar datorită personalității acestora, a unor valori culturale proprii, a influenței subculturilor în care au evoluat etc.

Propunerile lor diferă, pe anumite segmente, într-o măsură apreciabilă față de ceea ce s-a făcut până atunci și pot întâmpina o anumită rezistență din partea celorlalți salariați. Totuși, comentariul cel mai întâlnit în această situație este „Nu ne place ceea ce face, dar cel puțin este unul de-ai noștri”.

În acest proces, importantă este conștientizarea de către managementul superior a existenței unei nevoi de schimbare și de identificare a personalului care întrunește calitățile necesare pentru ca, odată promovat într-un post important, să poată determina mișcarea unei părți a organizației pe direcția dorită.

7.3.2 Etapa de dezvoltare a firmei

Aceasta este etapa în care se poate afirma că firma a evoluat deja o perioadă suficient de mare pentru a-și dovedi viabilitatea, a supraviețuit amenințărilor externe și și-a convins stakeholderii de valoarea sa. Acum firma beneficiază din plin de investițiile făcute și este tot mai atractivă pentru partenerii săi.

La nivel managerial se observă trecerea la angajarea unor manageri profesioniști, ca urmare a creșterii complexității organizației și a activităților desfășurate. Chiar dacă fondatorii sau urmașii acestora sunt încă în firmă, influența lor interferează cu cea a managerilor de pe diferitele nivele ierarhice.

Organizația se găsește confruntată cu o serie de dileme noi și care sunt de natură să provoace modelele culturale utilizate până atunci. Apar probleme legate de diversificare, de extinderea geografică, de posibilitatea unor fuziuni, achiziții sau absorbții sau chiar de divizare.

Cultura poate reprezenta acum un factor de progres sau de frânare pentru evoluția în continuare a organizației. Cele mai multe dintre elementele culturale ce au fost promovate de lideri și au funcționat bine o perioadă îndelungată au fost asimilate de către cea mai mare parte a salariaților ca fiind modul corect de gândire și acțiune. Valori și comportamente sunt acum întipărite adânc în personalitatea salariaților și sunt greu de adus la suprafață pentru a fi discutate.

Dacă această unitate de gândire și acțiune este un lucru pozitiv, există însă și anumite pericole ce sunt generate de faptul că, este posibil, ca o parte dintre aceste prezumții, valori, să nu mai poată fi în concordanță cu realitățile înconjurătoare ceea ce ar putea submina capacitatea competitivă a acesteia. În acest caz se impune apelarea la anumite mecanisme care să permită o remodelare a culturii sau a unor componente majore ale acesteia.

7.3.2.1 Schimbarea culturii organizaționale prin promovarea selectivă a unor subculturi

O firmă aflată la mijlocul vieții ei este o firmă în care, pe măsura trecerii timpului, s-au conturat un număr de subculturi bine definite, cu un specific aparte. O modalitate de schimbare a culturii organizaționale în această etapă este de a evalua aceste subculturi componente, de a analiza rolul, contribuția pe care ele o aduc la dezvoltarea de ansamblu a firmei și de a promova, în posturi cheie, persoane din subculturile puternice.

Este o metodă care se aseamănă cu cea a utilizării hibrizilor din etapa anterioară, cu diferența că ea se aplică în alte condiții unde există un management profesionist, mai puțin implicat din punct de vedere emoțional pentru anumite elemente culturale și mai mult orientat către obținerea de performanțe superioare.

7.3.2.2 Schimbarea planificată prin proiecte de dezvoltare organizațională și crearea unor structuri de învățare organizațională

Acestea sunt schimbări de mai mare amploare, cu grad mai ridicat de formalizare și în care managerii apelează frecvent la consultanți externi care să aducă expertiza necesară în astfel de cazuri. Majoritatea proiectelor de dezvoltare organizațională vizează organizația în ansamblu sau părți importante din acestea. Ele apar și sunt promovate în special de către subculturile puternice, care reprezintă adevărate motoare interne.

Nu toate proiectele își propun schimbarea culturii organizaționale. Este însă recomandabil, ca indiferent de tema principală a proiectului, să existe o componentă care să facă referire directă la cultura firmei, pentru a permite o abordare realistă a fenomenelor organizaționale.

În proiectele de mare amploare, una dintre modalitățile cele mai utilizate pentru testarea noilor concepte, valori, mecanisme, este acela de a crea anumite zone pilot în care să fie testate. Apar astfel niște structuri de învățare paralele cu cele deja existente. Procesul de învățare, sistemul de

„încercare și eroare” sunt mai puțin dureroase deoarece se aplică în faza inițială pe un număr restrâns de personal iar resursele solicitate sunt mai mici.

Un avantaj al acestui sistem este faptul că se creează un model de gândire, de acțiune ce reprezintă o alternativă la modul tradițional de a realiza lucrurile în organizație. Este un moment prielnic pentru apariția unor alte valori, simboluri, atitudini și comportamente, care nu numai că nu sunt respinse ci chiar sunt încurajate.

Un alt avantaj major este acela că transmite o siguranță psihologică la majoritatea personalului prin diminuarea sentimentului de teamă față de necunoscut. Salariații au posibilitatea să vadă cum funcționează noile concepții și să evalueze în ce măsură ele reprezintă niște câștiguri pentru ei. Ca dezavantaj major este acela că, pentru ca o astfel de abordare să dea rezultatele scontate, este necesară o perioadă mare de timp, de cel puțin doi ani.

Proiectele de dezvoltare organizațională și crearea unor structuri paralele de învățare sunt inițiate și conduse de către managerii de nivel superior, datorită impactului deosebit pe care îl au asupra vieții organizației. În acest proces este posibil ca perioadele de dificultăți sau depresii să poată fi anticipate și considerate ca o parte firească și necesară a evoluției.

7.3.2.3 Dezghețarea și schimbarea culturii organizaționale prin intermediul tehnologiei

O modalitate întâlnită tot mai des prin care se exercită o modificare a culturii organizaționale este schimbarea tehnologică care atrage numeroase schimbări în ceea ce privește procesele de muncă, interacțiunile umane, consolidarea sau slăbirea unor subculturi etc.

Schimbările tehnologice pot fi fizice (ex.: o linie nouă de fabricație) sau pot fi socio-tehnologice (ex.: programele de managementul calității totale) și ele pot contribui în mare măsură la dezvoltarea unor concepte, a unui limbaj comun pentru o mare parte a personalului. Ele sunt tot mai numeroase în condițiile

amplificării ritmului de inovare tehnologică, a creșterii rapide a gradului de uzură morală diferitelor tehnologii.

Foarte ușor de observat influența tehnologică ce se exercită prin intermediul tehnologiei informaționale. Este clar că dezvoltarea calculatorului personal, a accesibilității lui pentru toate vârstele și aplicabilitățile sale, practic în toate domeniile, au creat un fenomen de masă, un limbaj comun, niște perspective comune, în fapt o cultură specifică bazată pe utilizarea calculatorului.

În acest fel tehnologia poate reprezenta un element care să contribuie la construirea unei percepții comune, a unui climat de muncă care să stimuleze creativitatea și performanțele personalului.

7.3.3 Etapa de maturitate și declin a firmei

Aceasta este etapa în care organizația începe să se confrunte cu probleme majore ce pun în pericol însăși existența sa. Maturitatea nu este corelată în mod necesar cu vârsta organizației ci mai degrabă reflectă o serie de realități economice și manageriale.

O firmă poate fi considerată la maturitate atunci când ea nu mai crește, deoarece piețele pe care activează sunt saturate sau produsele pe care le oferă nu mai sunt atractive pentru clienți.

Schimbările de esență ce se impun au o mare determinare culturală iar managerii trebuie să fie atenți la aceste aspecte. Dacă firma a evoluat o perioadă îndelungată de timp și s-a bucurat de succes, atunci ea și-a dezvoltat o cultură puternică ce a ajutat-o să evolueze de o manieră competitivă. Într-un mediu stabil acesta este un avantaj dar care se poate transforma în dezavantaj dacă condițiile mediului se schimbă rapid. Valorile, simbolurile, atitudinile, comportamentele sunt așa de bine asimilate încât modificarea lor este dificil de realizat. Mai mult, ele acționează ca niște filtre la diferite niveluri și îngreunează perceperea și chiar propunerea unor modalități de gândire și acțiune diferite.

Un rol important în această etapă revine consultanților la care se face frecvent apel pentru a ajuta organizația să depășească momentele dificile. Este nevoie acum de o implicare substanțială a managerilor de nivel superior pentru ca schimbările culturale să poată fi introduse și acceptate de către salariați.

7.3.3.1 Schimbarea culturii organizaționale prin infuzie de personal din exteriorul organizației

O modalitate puternică de influențare a culturii unei organizații este de a aduce în cadrul acesteia persoane din afară, cu un set nou de credințe, valori, atitudini și comportamente care să revigoreze activitatea acesteia.

Persoanele nou venite în firmă pot crea coaliții noi sau pot influența compoziția celor deja existente schimbând rapoartele de putere din interior. Impactul cel mai mare este atunci când se angajează manageri de nivel superior care, pe lângă personalitatea lor puternică, aduc de multe ori în organizație și alte persoane care le împărtășesc viziunea și care îi ajută să o implementeze în organizație.

O altă tendință vizibilă în acest caz este aceea de a se încerca să se elimine din firmă persoanele considerate prea conservatoare și care ar putea împiedica procesul de transformare organizațională, în consonanță cu cerințele externe și interne ale organizației.

Și în acest caz poate exista un sentiment de neîncredere față de noile abordări, dar de obicei situația este destul de gravă și nu lasă loc la prea multe alternative. Un element psihologic ce poate fi utilizat este chiar sentimentul de saturație al personalului, dacă firma se situează la sau sub limita de profitabilitate. Dorința de a reveni la o situație bună poate fi un atu în minimizarea rezistenței la schimbare a salariaților.

Obținerea de rezultate rapide este importantă pentru credibilitatea noilor lideri și oferirea unei siguranțe psihologice. Situația este favorizată acolo unde firma este organizată pe unități care se bucură de o anumită autonomie și în care rezultatele fiecărei unități pot fi bine individualizate. Se pot crea astfel modele care ulterior să fie aplicate și în alte zone ale organizației.

Există însă și pericolul ca, dacă rezultatele obținute să nu fie asociate cu noul lider sau rezultatele

să fie slabe, atât liderul cât și ideile de schimbare să fie compromise iar rezistența la schimbare pentru orice propunere să fie de acum foarte mare.

7.3.3.2 Dezghețarea prin conflict și provocarea miturilor

Evoluția în timp a unei organizații conduce la conturarea unor componente clare a culturii acesteia precum valori, simboluri, comportamente, mituri, ceremonii, istorioare etc. Ele ajută la transmiterea unor mesaje privind ceea ce este important în organizație, care sunt prioritățile, la ce comportamente se pot aștepta salariații din partea șefilor, ce se așteaptă de la ei etc.

Totuși, în timp, pot apărea discrepanțe între ceea ce aceste componente culturale promovează și ceea ce se întâmplă de fapt. Ca urmare, se acumulează o serie de tensiuni care la un moment dat degenerază într-un conflict ce nu mai poate fi negat sau ascuns și în care sunt evidențiate aceste necorelații ce se cer a fi soluționate.

Astfel de exemplu sunt firmele care declară în filosofia lor că nu concediază angajații, dar aceasta este o practică frecventă a lor în ultimii ani. Un alt caz este cel în care se accentuează formal importanța echipei, a spiritului de solidaritate, dar în practică se manifestă un individualism pronunțat, cu o concurență internă foarte mare și dincolo de limitele de fair-play.

Schimbările culturale sunt astfel luate în considerare datorită manifestării puternice a unor conflicte ce amenință să aducă mari prejudicii organizației dacă nu se intervine imediat și profund pentru a elimina contradicțiile existente. Urmează să se stabilească noi proceduri, să se promoveze o serie de valori noi care să reflecte cât mai fidel realitățile existente.

7.3.3.3 Schimbare prin remodelarea fundamentală a culturii organizaționale

Acest mecanism reprezintă practic aproape o sinteză a tuturor celorlalte tipuri de schimbare a culturii ce au fost prezentate anterior și vizează remodelarea completă a culturii. Deosebit de important este ca managerii să perceapă nevoia de schimbare culturală și să-i ajute și pe ceilalți membri ai organizației să descopere sau să înțeleagă mai bine această necesitate. Crearea unei nemulțumiri acute față de situația curentă este de natură să favorizeze introducerea schimbărilor preconizate, indiferent de amplitudinea acestora.

Reproiectarea fundamentală este un proces de profunzime și de durată; el implică întreaga organizație și are în vedere toate componentele culturii organizaționale precum valori, atitudini, comportamente, simboluri, mituri și istorioare, ritualuri etc.

Schimbările sunt posibile dacă vor fi întrunite cumulativ următoarele condiții: există un lider sau o echipă managerială cu o viziune clară, puternică asupra a locului unde trebuie să ajungă organizația, există competența necesară pentru a elabora o strategie care să prefigureze drumul ce trebuie urmat și aceștia au puterea, determinarea de a o implementa.

Se consideră că există două modele majore de leadership prin care aceste schimbări pot fi implementate:

- modelul de leadership cu viziune puternică, conform căruia liderul are o viziune clară a locului unde trebuie să ajungă organizația și a drumului de parcurs;
- modelul de leadership cu viziune fuzzy, în care liderul accentuează starea de insatisfacție față de situația prezentă și că este imperios ca performanța să se îmbunătățească. El se bazează însă pe ceilalți membri să formuleze propuneri privind calea pe care ar trebui să o urmeze, propuneri pe care liderul le va evalua și le va promova pe cele care par viabile.

7.3.3.4 Schimbarea culturii organizaționale prin coerciție

Acest mecanism de schimbare se impune în special în situațiile de criză în care organizația trebuie să reacționeze rapid, iar prezumțiile sau o parte din valorile existente nu mai răspund adecvat contextului respectiv.

Schimbare prin coerciție este o schimbare impusă predominant de sus în jos și care are la bază

motivarea negativă. Deoarece timpul de reacție este mic, există puține ocazii ca salariații să fie consultați și ei sunt solicitați în cea mai mare parte să execute, să pună în aplicare deciziile șefilor.

Situația este mult similară cu cea din armată în care trebuie să existe atât un grad mare de încredere între manageri și subordonați cât și o disciplină bună la toate nivelele organizației.

Modelul lui Schein se adresează evoluției culturii organizaționale în cele trei mari etape de viață ale unei organizații: înființare și creștere, dezvoltare, maturitate și declin.

Pentru fiecare etapă din ciclul de viață sunt identificate și analizate o serie de mecanisme specifice ce răspund unor necesități bine conturate. Mecanismele utilizate ilustrează complexitatea culturii organizaționale și totodată dificultatea unor demersuri care să vizeze componentele acesteia.

Modelul evidențiază o abordare sistemică, complexă a relației mediu-organizație-cultură organizațională, o relație ce este supusă în permanență diferitelor presiuni și care necesită schimbări continue.

Studiul mecanismelor propuse pentru modificarea culturii organizaționale arată abordarea graduală pe care o ia în considerare acest model. Practic, este acordată atenție elementelor ce țin de la formarea timpurie a culturii și posibilitatea de a exercita din start o influență semnificativă asupra coordonatelor pe care să se înscrie aceasta și până în etapa de declin a organizației în care sunt prezentate metode radicale, de „reinventare” a culturii organizației respective.

Funcționalitatea acestui model, specific pentru schimbarea culturii organizaționale, este subliniată și de importanța acordată diferitelor componente ale culturii, acestea fiind tratate ca un tot unitar, care se intercondiționează și care determină de o manieră semnificativă performanța salariaților.

De altfel, în prezentarea acestor mecanisme specifice este pregnantă orientarea către realizarea unor obiective bine fundamentate, realiste și spre care cultura organizațională poate să canalizeze energiile și resursele membrilor colectivității respective. Este totodată accentuată ideea de

„organizație care învață”, element fundamental atunci când avem în vedere promovarea unei culturi organizaționale competitive orientate către performanță.

Modelul lui Schein este un model realist, bazat pe o abordare pragmatică ce ia în considerare evoluția naturală a unei organizații. Aceasta este tratată ca un sistem viu, adaptiv, dar care trebuie să fie susținut printr-o viziune managerială coerentă, printr-un flux bine dimensionat de resurse, astfel încât să poată să supraviețuiască și să se dezvolte.

Se observă că acest model nu vizează schimbarea culturii organizaționale ca un scop în sine, ci ea se integrează în ansamblul schimbărilor organizaționale derulate cu scopul de a fi atinse obiectivele majore ale organizației, așa cum sunt ele formulate în strategiile și politicile organizaționale.

7.4 Modelul Kuczmarski de schimbare a valorilor organizaționale

Valorile și normele sunt constituenți principali ai culturii organizaționale. Gradul lor de cunoaștere, de internalizare și manifestare determină cât de implicați și productivi sunt salariații, cât de angajați sunt aceștia pentru atingerea obiectivelor prevăzute în strategiile și politicile organizaționale.

Dacă o firmă are un sistem coerent și distinct de valori, simboluri, norme, atunci ea va putea să-l folosească pentru dezvoltarea unei culturi organizaționale și, în consecință, ca o platformă puternică pentru creșterea competitivității acesteia.

Absența unui asemenea sistem sau existența unei culturi organizaționale slabe, confuze, va crea mediul propice pentru ca salariații să încerce să-și atingă doar scopurile personale, să încerce să obțină cât mai multă putere în dauna celorlalți.

Valorile și normele au un rol important, deoarece pot substitui o parte remarcabilă din sistemele formalizate, masive și greoaie. Acest aspect este cu atât mai valoros în condițiile în care asistăm la o reducere substanțială a mărimii firmelor. Acestea încearcă să fie cât mai plate, cu număr de nivele

ierarhice redus, astfel încât informațiile să poată circula cât mai rapid în cadrul firmei, obținându-se astfel o viteză de reacție mult mărită.

În aceste condiții, este greu pentru un manager să controleze îndeaproape pe fiecare, ceea ce se încearcă este instituirea unui sistem de referință, de valori și norme, care să ghideze acțiunile salariaților, să-i ajute să-și asume mai multă responsabilitate și inițiativă.

Într-o organizație, liderii trebuie să fie în permanență conștienți de rolul pe care ei îl au în organizație. Tot ceea ce ei spun, fac, întreabă, iau atitudini, este observat, discutat și interpretat de către salariați. De aceea, se impune ca ei să înțeleagă, să accepte și să se manifeste în consecință, având în vedere impactul puternic pe care ei îl exercită asupra celorlalți.

Inocularea unui set de credințe, simboluri, valori, norme noi de către un lider nu se poate realiza fără dezvoltarea unui climat de încredere și cooperare. Liderul se va concentra asupra dezvoltării și utilizării resurselor umane la un nivel superior față de precedentul, fără însă a pierde din vedere obiectivele majore urmărite de firmă: profit, cota de piață etc.

Leadershipul apare doar într-un grup; dacă grupul nu are lider, sub acțiunea diferiților factori externi și /sau interni, el își va alege unul. Asta înseamnă că liderul nu trebuie să uite care sunt așteptările susținătorilor săi; este necesar ca el să-și dezvolte abilitățile de comunicare și de creare a unor rețele care să-l sprijine în acțiunile desfășurate. Poate sarcina cea mai importantă a liderului este de a-și crea o imagine credibilă în grupul pe care îl conduce.

În continuare, prezentăm modelul⁵¹ de schimbare a unor valori organizaționale de către managerii din firmă.

Etapa I

Faza 1. Liderii ce dețin poziții importante la nivel superior declanșează o acțiune majoră de informare a salariaților cu privire la procesul de dezbateră și adoptare a unor noi valori organizaționale. Pentru aceasta se elaborează o declarație oficială a echipei manageriale de vârf, care este prezentată direct salariaților, precum și afișată în locurile cu acces facil al salariaților. În același timp, au loc întâlniri în grupuri mai mari sau mai mici la care participă diferiți manageri ce prezintă acest proces și rezultatele așteptate.

Salariații sunt solicitați să-și scrie pe anumite formulare care sunt valorile pe care le au care ar dori să le regăsească la locul de muncă, să le împărtășească și cu ceilalți din jurul său.

Faza 2. Fiecare salariat va trebui să-și ierarhizeze aceste valori

Faza 3. Colectarea tuturor formularelor și centralizarea datelor. Se va publica o listă cu aceste valori. Răspunsurile trebuie să fie anonime.

Valorile individuale pot fi împărțite pe diferite categorii: pe departamente, sectorul de unde provine, pe anumite domenii, pe grupe de lucru etc.

Etapa a II-a

Faza 4. În această fază are loc revizuirea valorilor individuale publicate și identificarea celor mai importante categorii.

Faza 5. Conținutul acestora are în vedere elaborarea unei liste cu anumite valori pe care grupul acela dorește să le adopte.

Faza 6. În această fază are loc focalizarea listelor precum și ierarhizarea valorilor în valori de prim rang și valori secundare. Urmează centralizarea acestora și publicarea rezultatelor.

Valorile de prim rang sunt cele de care salariații afirmă „trebuie să le avem!” Valorile de rang secundar sunt cele de care salariații afirmă „ne-ar place să le avem!”.

⁵¹ S.S. Kuczmarski: *Values Based Leadership*, Prentice Hall Inc., Eaglewood Cliffs, 1995, p. 67

Fiecare din această categorie se recomandă să nu depășească 10 valori. În final vor fi deci 20.

Etapa a III-a

Una dintre modalitățile cele mai eficiente de asigurare a unei modalități tangibile pentru „reamintirea” valorilor dorite în organizație poate fi obținută prin crearea a două documente:

- angajamentul pentru valorile oamenilor (individuale);
- angajamentul pentru valorile organizației (firmei).

Faza 7. Activitatea desfășurată în cadrul mini-grupurilor furnizează baze pentru elaborarea acestui document-angajament. În fapt, el reprezintă un contract al fiecărui salariat cu ceilalți membrii ai organizației.

Angajamentul pentru valorile oamenilor este dezvoltat, de regulă,

Valori interne

Etapa I. Dezvoltarea valorilor individuale

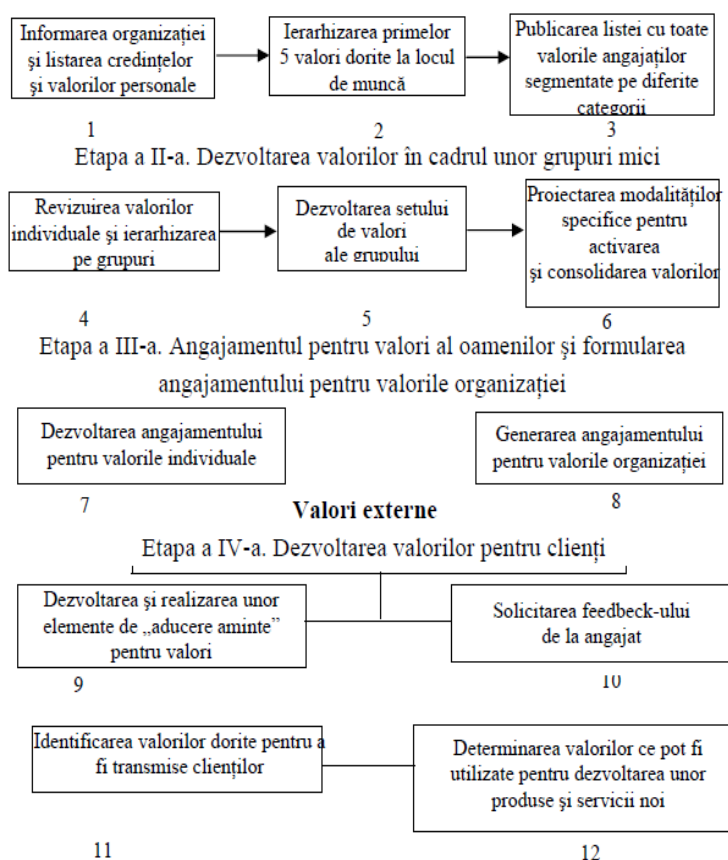


Fig. 7.4 Modelul Kuczmarski de schimbare a valorilor organizaționale

în jurul unor coordonate:

- modalități de interacțiune și comunicare cu ceilalți salariați;
- atitudini și comportamente așteptate din partea tuturor angajaților;
- credințele și valorile grupului (grupurilor);
- modalități de oferire a feedback-ului;
- ghid de comportament bazat pe un set de valori specifice.

Faza 8. Această fază este una mai integrativă, în care se transmite o viziune unitară asupra organizației, asupra valorilor considerate cel mai importante de către salariați.

Acest document-angajament reprezintă un „contract” între salariați și organizație.

Faza 9. Crearea unor elemente care să comunice în permanență valorile adoptate de firmă este un

pas important în consolidarea culturii organizaționale a firmei, ce nu trebuie neglijat. Modalitățile de manifestare pot îmbrăca o mare diversitate de forme, precum:

- amplasarea unor panouri cu (declarațiile) cele 2 seturi de valori, în locurile circulate din firmă;
- tipărirea unora dintre valori pe spatele cărților de vizită;
- includerea acestor declarații/angajamente pentru valori în strategiile, politicile firmei;
- publicarea în ziarul firmei;
- atașarea unei copii a acestor documente la statele de plată pe care le primesc salariații, precum și la facturile pentru clienți;
- recompensarea indivizilor grupurilor care au demonstrat acceptarea și promovarea acestor valori pe tot cuprinsul anului.

Faza 10. Salariații trebuie intervievați după ce etapele precedente au fost trecute și ei au început să se conformeze noilor valori, ce părere au și dacă ei se regăsesc într-adevăr în valorile declarate oficial.

Se poate întâmpla în multe cazuri ca unele dintre valori să necesite clarificări sau interpretări. De aceea managerii trebuie să-și arate disponibilitatea pentru a clarifica aceste aspecte.

Etapa a IV-a

Este momentul în care firma își externalizează valorile și-și creează noua imagine, care să fie recunoscută de către clienți, dar și de ceilalți stakeholderi externi.

Aparte de declarațiile oficiale, clienții resimt cultura organizațională a firmei în special prin modul în care sunt tratați, calitatea produselor și serviciilor pe care le primesc, răspunsul firmei la diferitele solicitări sau reclamații ale acestora.

Faza 11. Este important în această fază de descoperit răspunsul la o serie de întrebări, precum:

- ce valori percep clienții că le sunt transmise prin produsele/serviciile livrate, prin poziționarea firmei, prin service-ul asigurat?
- ce valori ar vrea să le fie transmise?
- care dintre acestea ar putea fi prioritare pentru firmă?
- ce valoare nouă ar dori ei ca să fie însoțită și transmisă de către firme?

Pentru a obține răspunsurile la aceste întrebări este recomandabil să se desfășoare anumite cercetări de piață privind percepția clienților față de firmă.

În continuare, datele sunt centralizate și se elaborează o listă cu valorile clienților. Aceasta este distribuită în firmă și se organizează dezbateri în mini-grupuri. Salariaților li se solicită comentarii și sugestii.

Faza 12. Valorile considerate importante de client sunt cunoscute acum în firmă nu numai la nivelul top managementului, ci și la nivelele inferioare. În consecință, responsabilitatea și implicarea salariaților va fi mult mai mare acum.

De asemenea, valorile comunicate de clienți ca fiind importante pentru ei vor fi utilizate în modelarea caracteristicilor produselor/serviciilor oferite de firmă.

Câteva exemple de cum sunt ele considerate de către o firmă:

- **Rubbermaid** a stabilit că durabilitatea este o valoare pentru produsele sale. Acum, orice salariat, de la specialiștii în marketing, proiectanți, la muncitori, apreciază durabilitatea ca o componentă cheie a oricărui produs/serviciu realizat de firmă;
- **Federal Express** consideră că încrederea în serviciile sale de livrări este o valoare importantă. Ei își asigură clienții cu o livrare rapidă și sigură.

Modelul prezintă o metodologie ce poate fi utilizată cu succes în remodelarea valorilor organizaționale, metodologie ce poate fi utilizată distinct sau în cadrul unui proiect de anvergură, care să urmărească remodelarea de ansamblu a culturii organizaționale.

Este de remarcat faptul că în etapele parcurse în procesul de remodelare a valorilor firmei, sunt

implicați la un nivel ridicat salariații de pe toate nivelurile ierarhice.

Se creează astfel premisele favorabile ca noile valori să reflecte cât mai bine așteptările și nevoile salariaților și pe această bază să se asigure o îmbinare armonioasă a obiectivelor individuale cu obiectivele organizaționale.

Un alt punct forte al modelului îl constituie combinarea creativității individuale, cu cea de grup, a posibilității manifestării unui feedback rapid, real și care să genereze efectele așteptate.

Se poate spune că asistăm și la un proces de învățare organizațională, cu mai multe bucle. Salariații pleacă de la un sistem de valori care se consideră că nu mai corespunde cerințelor interne și externe ale organizației. Într-o fază ulterioară ei au posibilitatea ca în mod individual să-și exprime opțiunile, să-și creioneze propria viziune cu privire la ceea ce ar trebui să fie firma. Urmează contactul și conștientizarea existenței altor valori ce sunt prezentate de către colegii săi. În etapele următoare sunt reiterate procesele de formulare și reformulare a valorilor la nivel individual și de grup, până în momentul în care se ajunge la o variantă finală de valori, împărțite pe două grupe: valori individuale și valori organizaționale sau de grup.

Larga participare la elaborarea noilor valori, chiar dacă este un proces mai de durată și mai costisitor, se constituie într-un element de facilitare a însușirii rapide de către salariați și conduce la o diminuare considerabilă a rezistenței la schimbare.

Ca și limite ale modelului menționăm faptul că nu se specifică amploarea schimbărilor valorilor organizaționale pentru care este recomandată metodologia prezentată. Se poate ea aplica cu același succes pentru valorile de profunzime, valorile de bază ale organizației, ca și pentru valorile de o intensitate mai mică, aflate mai la suprafața culturii organizaționale?

În același timp, trebuie să fim conștienți că valorile sunt un lucru greu de modificat într-o organizație. Cu cât organizația are o istorie mai îndelungată și mai de succes, cu atât mai greu se pot schimba valorile ei.

Este important ca liderii să știe ce elemente îi poate motiva și care sunt instrumentele prin care personalul firmei poate fi determinat să-și asume responsabilitatea creării și însușirii unor valori noi.

O altă problemă este cea a descoperirii unui numitor comun între cerințele și așteptările managerilor (în special de nivel superior) și cele aparținând executanților, astfel încât în formula finală să se regăsească ambele părți.

Cu toate limitele modelului, se poate aprecia că metodologia prezentată în cadrul său reprezintă un instrument important de lucru pentru specialiștii și managerii interesați de remodelarea totală sau parțială a culturii organizaționale a firmei.

Studiu de caz

Transformarea organizațională la S.C. ENERGORO S.A. Situația existentă

Alexandru Codrin, managerul general al S.C. EnergoRo S.A. privea concentrat la hârtiile pe care le avea în față și pe care erau aranjate mai multe coloane cu cifre. Întâlnirea cu reprezentanții unei puternice firme multinaționale începuse conform programului stabilit, în urmă cu 45 de minute.

Alexandru Codrin își dorea să încheie un contract de afaceri cu această firmă, care le-ar fi adus și prestigiu și resursele financiare, de care aveau atâta nevoie. Știa că nu va fi ușor dar era hotărât să lupte astfel încât să-și atingă obiectivele pe care și le-a stabilit pentru această întâlnire împreună cu ceilalți membri ai echipei manageriale.

S.C. EnergoRo S.A. este o societate de dimensiune mijlocie, specializată în producția de componente electrice pentru transformatoare și linii de înaltă tensiune. Situația la această firmă nu este deloc una roză, chiar dacă, în comparație cu cea de la alte societăți comerciale, ei au reușit ca în ultimii

ani să-și încheie activitatea cu profit. Societatea avea nevoie de investiții pentru a-și moderniza echipamentele și instalațiile utilizate. O parte dintre ele fuseseră înlocuite dar mai existau încă multe altele care erau depășite moral.

Un alt aspect ce se număra printre preocupările majore ale componenților societății îl reprezenta efectul pe care îl va avea procesul de privatizare. Deocamdată, nimeni nu știa când și cum se va desfășura acest eveniment, iar acest lucru determina o persistență a unei stări de incertitudine.

Cea mai mare parte a salariaților percepeau privatizarea ca un fenomen pozitiv, cu un impact favorabil asupra evoluției societății, dar nu știau ce se va întâmpla cu ei. Ca urmare, exista o atmosferă de așteptare și speranță ce învăluia activitățile curente ale salariaților. Uneori aceștia dădeau impresia că se concurează unii pe alții, recompensa fiind păstrarea posturilor și/sau promovarea în noile condiții oferite de privatizare.

Planul de redresare al societății

Rezultatele financiare nu erau nici ele pe măsura așteptărilor și posibilităților pe care le avea societatea. Faptul că aceasta avea însă, parteneri importanți care erau bugetari și chiar unele dintre firme particulare cu care aveau contract nu-și onoraseră obligațiile au influențat de o manieră negativă performanțele societății.

În același timp, se simțea la nivelul managementului o lipsă de direcționare strategică iar funcționarea firmei se derula fără a lua în considerare cerințele pieței. Alexandru Codrin era de părere că multe dintre planurile elaborate și aplicate în acea perioadă erau realizate la întâmplare, fără a exista corelații între diferitele acțiuni și fără a se ține seama de consumatori.

Directorul economic propusese trei direcții majore în care să se acționeze pentru redresarea situației:

- a) elaborarea unei strategii a societății pe următorii cinci ani care să ia în considerare condițiile actuale și de perspectivă în care evoluează societatea și care să aibă ca o componentă principală privatizarea societății;
- b) îmbunătățirea „sănătății” financiare a societății;
- c) ridicarea moralului salariaților și dezvoltarea unui climat organizațional favorabil obținerii de performanțe.

Pentru a crește impactul acestor acțiuni, s-a decis apelarea la o firmă de consultanță specializată pe probleme manageriale, care să ofere asistența necesară. Rolul consultanților era acela ca, împreună cu reprezentanții societății să realizeze o analiză diagnostic a firmei și să propună un plan de acțiune care să conducă la consolidarea situației acesteia.

A apărut astfel, după câteva luni, „Planul de dezvoltare al S.C. EnergoRo S.A.”. Acesta prevedea, printre altele, obiective financiare bine precizate și realiste, crearea unei imagini atractive, dezvoltarea și valorificarea la un nivel superior a potențialului uman din societate etc.

Au fost stabilite criterii clare pentru investițiile ce se impuneau a fi realizate, au fost proiectate și realizate diferite studii de piață și s-a demarat organizarea firmei pe centre de gestiune.

Programul a însemnat o schimbare a modului de desfășurare a activităților, a reconsiderării rolului fiecăruia la locul său de muncă. S-au organizat cursuri de pregătire pe tema „Managementul organizației” cu toți managerii și specialiștii din societate. S-au desfășurat și cursuri speciale cu tema „Caracteristici și cerințe ale societăților comerciale în economia de piață”, la care a participat personalul de execuție.

Primele efecte...apar!

Pe durata acestor programe s-a căutat să se păstreze un permanent dialog între manageri și executanți. Aceștia participau la secțiuni speciale în care se dezbăteau liber diferitele probleme ale societății. Diferențele de „grade” erau irelevante și după un început ezitant, s-a reușit să se creeze o atmosferă

destinsă și stimulativă privind problemele principale cu care se confruntau atât salariații cât și societatea.

Au fost evidențiate disfuncționalitățile care existaseră în diferite mecanisme organizaționale: sistemul de motivare, comunicarea între diferitele nivele ierarhice sau diferite compartimente, procedurile de promovare etc.

În același timp, salariații au realizat faptul că managerii le apreciază activitatea, că sunt preocupați de asigurarea unor condiții bune de muncă și salarizare, dar și aceea că lor le revine responsabilitatea principală pentru o carieră în firmă și, mai mult, că ei trebuie să aibă o contribuție sensibil mai bună sub aspect cantitativ și calitativ la performanțele firmei.

Un economist de la serviciul „Analize economice” declara: „Simt că acest program a fost diferit de celelalte. M-au impresionat implicarea și sinceritatea managerilor noștri. Până acum, mi se părea că acolo sus, către vârful ierarhiei, lucrurile sunt mult mai ușoare și frumoase: dai dispoziții și ceilalți le execută. Îmi dau seama acum mai bine, și ce responsabilități sunt asociate acestor funcții. Mă bucur că sunt (încă!) aici! Și cred că și gradul de deschidere și acceptare a unor schimbări de către colegii mei este mai mare.

Comunic acum cu persoane pe care înainte le evitam sistematic pentru că îmi păreau antipatice. Lucrurile se schimbă! Și la alți colegi văd același lucru.”

S.C. EnergoRo S.A. demonstra tot mai mult că scopul declarat devenea realitate: prin activitățile și rezultatele sale să maximizeze valoarea pentru stakeholderii săi, și să redevină un lider pe piața pe care evoluează.

Cu toate aceste semnale, directorul general era tot gânditor. Ar fi vrut să creadă că tot ceea ce a fost greu a fost lăsat în urmă, dar știa că transformarea unei organizații este un proces nu tocmai ușor și care necesită timp. Pe fața sa apărură un zâmbet: „Orice va fi, va trebui să luptăm! Concurența nu iartă, dar eu cred în viitorul acestei societăți!”

Subiecte pentru dezbateri

1. Evaluați situația la S.C. EnergoRo S.A..
2. Care considerați că sunt primii trei factori ce influențează în prezent situația S.C. EnergoRo S.A.? Dar în viitor?
3. Ce schimbări au avut loc în cadrul S.C. EnergoRo S.A. în ultima perioadă? Ce schimbări credeți că ar fi trebuit să aibă loc ?
4. Dacă ați fi managerul general, care considerați că ar trebui să fie primele trei priorități în procesul de schimbare al societății?

CAPITOLUL 8

MODEL DE ANALIZĂ ȘI SCHIMBARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN ROMÂNIA

Moto: Trebuie să devenim schimbarea pe care dorim să o vedem.
Mahatma Gandhi

Analiza și schimbarea culturii organizaționale reprezintă procese ce pot avea un impact major asupra funcționalității și performanțelor unei firme. Cunoașterea caracteristicilor culturii organizaționale și a modalităților prin care acestea pot fi modificate, astfel încât să se asigure o congruență cât mai mare între elementele culturii firmei, nevoile și aspirațiile salariaților și obiectivele firmei reprezintă o cerință de bază pentru succesul unui manager.

În prezent, într-o lume caracterizată printr-un dinamism accentuat, succesul este strâns legat de leadership-ul, viziunea, inspirația și dedicarea managerilor, a liderilor, a celor ce își asumă responsabilitatea adoptării unor decizii și a derulării unor programe de schimbare ce implică atât partea rațională, cât și pe cea emoțională, sentimentală a membrilor organizației conduse.

Pentru ca aceste demersuri să se bucure de rezultatele scontate este necesară utilizarea unor metodologii bine fundamentate. În continuare prezentăm o astfel de metodologie (vezi figura 8.1) ce are în vedere analiza și schimbarea culturii organizaționale din cadrul firmelor.

8.1 Identificarea necesității auditării culturii organizaționale

Cultura organizațională este un concept complex, un rezultat al interacțiunii umane de lungă durată ce are loc între membrii unei colectivități. Cultura organizațională influențează nu numai valorile, aspirațiile și atitudinile managerilor ci și deciziile pe care aceștia le iau. Evoluțiile rapide și complexe pe care le înregistrează mediul extern al organizației, creează presiuni deosebite asupra managerilor, care trebuie să acționeze rapid în vederea armonizării cerințelor mediului cu scopurile și capacitatea internă a organizației.

Pentru a acționa corespunzător, managerii trebuie să fie capabili să sesizeze și să definească cât mai bine situația ce necesită luarea unor decizii cu caracter profilactic sau corectiv și care să fie operaționalizate cu ajutorul sistemelor și procedurilor existente. Apar însă situații în care capacitatea de percepere și de acțiune a unui manager sau lider, determinate de personalitatea, cunoștințele și experiența acestuia să nu mai poată fi suficiente, cel puțin într-o primă fază, fapt ce determină ca problema respectivă să se acutizeze, cu apariția de noi disfuncționalități.

În realizarea unui audit al culturii organizaționale o parte importantă din acesta **este focalizată pe conexiunile puternice existente între cultura organizațională și performanțele firmelor**, considerându-se că performanțele derivă din tipul de cultură pe care managerii, liderii reușesc să o formeze și să o promoveze.

Analiza culturii organizaționale este impusă de cele mai multe ori de nivelul performanțelor înregistrate de o organizație. Atunci când acestea sunt considerate nesatisfăcătoare sau se sesizează posibilitatea obținerii unor rezultate superioare celor precedente, a existenței unor resurse insuficient valorificate, un răspuns privind cauzele ce determină situația respectivă poate veni din specificul cultural al organizației.

Necesitatea evaluării prin prisma eficacității și eficienței organizaționale își are sursa în două elemente majore:

- identificarea componentelor culturale care nu mai corespund cerințelor interne și externe ale organizației, și care creează surse de ineficacitate prin mesaje sau constrângerile pe care le impune;
- evaluarea gradului de deschidere a culturii organizaționale către elementele de noutate,

indiferent de domeniul de manifestare: managerial, economic, tehnic, cultural, social etc.

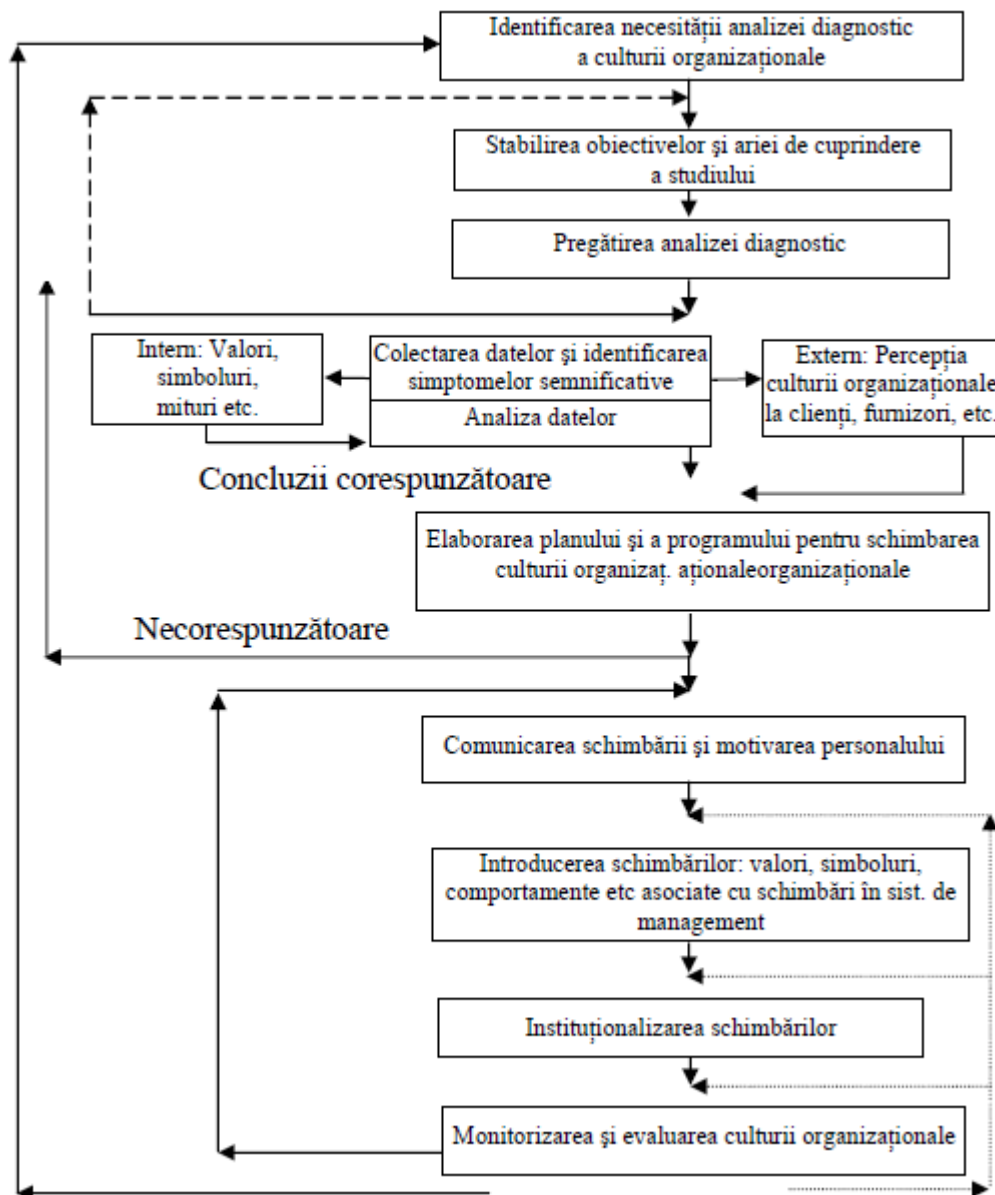


Fig. 8.1 Model de analiză și schimbare a culturii organizaționale

Dinamica mediului în care evoluează organizațiile le obligă să-și amplifice capacitatea de previzionare și adaptare la schimbările așteptate. Rezultatele slabe obținute de membrii unei organizații poate fi un semnal puternic că elementele ce țin de cultură nu mai sunt de natură să capaceze potențialul salariaților, să creeze un mediu favorabil creativității, colaborării, ci ele încep să se manifeste ca un factor de blocaj.

Din punct de vedere *managerial*, se poate considera că evaluarea culturii organizaționale este importantă prin prisma următorilor factori:

- gradul de realizare al obiectivelor organizaționale;
- capacitatea de susținere a unui sistem organizațional intern, bine articulat și funcțional;
- influența exercitată asupra capacității de adaptare a organizației la mediul extern.

În acest sens, studierea culturii organizaționale și raportarea sa la obiectivele strategice ale organizației reprezintă preocupări ce se întâlnesc pe o scară tot mai largă, atât la nivelul teoreticienilor, cât și al practicienilor din domeniul managementului.

Atracția vine de la caracterul complex al acestui concept de natură să ofere răspunsuri specialiștilor,

la o gamă diversă de fenomene organizaționale. Sparrow și Gaston⁵² consideră că nevoia de evaluare a culturii a crescut și această tendință este de durată deoarece:

- anii 90 au reprezentat o modificare continuă și de substanță a naturii și tipurilor de organizații, cu apariția unor concepte noi de afaceri, derularea diferită a proceselor de management și de execuție, schimbarea contractelor psihologice dintre salariați și organizație;
- organizațiile au devenit mai flexibile, cu granițele ierarhice tradiționale tot mai erodate, ceea ce are o importanță crescândă fiind modificate percepțiile și viziunea liderilor, cât și a celorlalți salariați;
- organizarea și coordonarea activităților organizațiilor par să necesite o amplificare a utilizării de cunoștințe psiho-sociologice, astfel încât să se poată asigura valorificarea la maximum a potențialului uman existent.

Evaluarea culturii organizaționale și măsurarea „distanței” dintre situația dorită și cea existentă se dovedește a fi un instrument util și atractiv pentru dezvoltarea organizațională și pentru procesele de schimbare.

8.2 Stabilirea obiectivelor și ariei de cuprindere a studiului

Stabilirea obiectivelor și ariei de cuprindere a studiului este o etapă deosebit de importantă, pentru că în funcție de deciziile ce se adoptă acum este proiectată întreaga cercetare.

În consecință, se impune o analiză atentă a factorilor ce au determinat declanșarea acestui studiu și să se identifice modalitățile cele mai bune prin care rezultatele acestei cercetări vor putea fi valorificate. Se va avea în vedere impactul pe care deciziile și acțiunile viitoare pot să le aibă, având ca fundament informațiile furnizate de auditarea culturii organizaționale.

Înainte de a se trece la stabilirea obiectivelor este necesară definirea termenului de cultură, astfel încât toți factorii de decizie implicați în stabilirea obiectivelor, și ulterior în realizarea auditului, să dea aceeași interpretare, același conținut, conceptului de cultură organizațională.

Principalele **obiective** ce sunt stabilite pentru o astfel de auditare pot viza:

- identificarea și analiza valorilor, simbolurilor, comportamentelor etc. predominante în organizație și care au influențat pozitiv sau negativ performanțele organizației;
- evaluarea intensității și impactului componentelor culturii asupra atitudinilor și comportamentelor personalului;
- identificarea tendințelor de evoluție a specificului culturii organizaționale a firmei respective;
- stabilirea gradului de congruență între specificul culturii organizaționale și obiectivele strategice și tactice ale perioadei următoare;
- determinarea schimbărilor ce se impun pentru a se ajunge la tipul de cultură organizațională dorită;
- identificarea unor pârghii, a unor „instrumente” culturale care să-i ajute pe manageri să direcționeze potențialul resurselor umane către obiectivele stabilite prin strategiile și politicile organizaționale.

Fără îndoială că toate acestea sunt subordonate creșterii funcționalității organizației, a obținerii de performanțe și a creării fundamentului pentru o dezvoltare competitivă a organizației.

Pe lângă obiectivele principale care să fie urmărite de astfel de evaluări pot fi avute în vedere și o serie de elemente secundare precum:

- identificarea elementelor culturale ce pot contribui la construirea diferitelor grupuri, echipe pentru soluționarea unor probleme cu care se confruntă firma;
- sprijinirea echipelor pentru a armoniza diferite schimbări strategice și structurale, accentuând partea de valori, de atitudini și comportamente;

⁵² Sparrow, P., R., Gaston, K.: *Generic Climate Maps: A Strategic Application of Climate Survey Data?*, Journal of

- stabilirea elementelor culturale ce influențează și sunt influențate de schimbările tehnologice și schimbările generate în procedurile de muncă. Se evidențiază importanța clientului, rolul calității produselor, serviciilor și a interacțiunii cu clientul astfel încât satisfacția acestuia să fie maximă, aspecte ce presupun o cultură de firmă orientată puternic către piață;

- identificarea similarităților și diferențelor, cât și a potențialelor probleme ce pot apărea în colaborarea cu diferite organizații sau persoane, provenind din alte culturi și cu care organizația studiată își propune să colaboreze în viitor.

În funcție de obiectivele auditului stabilite de către managementul de nivel superior al firmei, se trece la ***delimitarea ariei de cuprindere a studiului***.

Este necesar ca aria de cuprindere a studiului să fie bine dimensionată pentru a se evita pericolele ce pot apare în acest moment:

- dacă aria de cuprindere nu este suficient de cuprinzătoare, atunci o serie de elemente valoroase pot fi pierdute, sau atinse doar tangențial, fără a se reuși să se surprindă fidel caracteristicile unor fenomene organizaționale;

- dacă aria de cuprindere este foarte extinsă în comparație cu obiectivele stabilite, atunci ne vom confrunta cu o prelungire mare a perioadei de realizare a auditului, cu necesitatea unui număr mai mare de persoane implicate, ceea ce se vor reflecta și într-un cost mai ridicat al acestuia.

În funcție de obiectivele stabilite, de complexitatea studiului, putem opta pentru una din următoarele variante:

- studii ce vizează cultura din întreaga firmă;
- studii ce se adresează doar unor subculturi organizaționale;
- studii ce au în vedere doar anumite forme de manifestare a culturii organizaționale (ex.: valori, simboluri, comportamente etc.).

În măsura în care este posibil se recomandă să se utilizeze o abordare comparativă a culturii organizaționale, utilizând două sau mai multe firme cu profil similar, iar aria de cuprindere să fie cultura de ansamblu a firmei respective.

Utilizând comparații cu alte culturi organizaționale, cercetătorii și managerii vor putea mai ușor să reliefeze specificul culturii organizaționale respective, dar mai ales, să furnizeze recomandări privind remodelarea acesteia, pentru consolidarea ei sau pentru transformarea într-o cultură organizațională puternică, orientată către performanță.

8.3 Pregătirea analizei diagnostic

Este o etapă pregătitoare, în care sunt definitivate principalele aspecte necesare derulării în bune condițiuni a auditării culturii organizaționale.

O fază importantă din această etapă este reprezentată de ***stabilirea echipei*** ce va realiza auditarea. În practică, se întâlnesc trei modalități de constituire a echipelor ce desfășoară astfel de activități, în funcție de locul de unde provin auditorii:

- ***echipe formate cu specialiști din cadrul firmei***. Au avantajul că sunt familiarizați cu condițiile din firmă, sunt cunoscuți de către personalul acesteia. Dezavantajele sunt că, uneori, sunt prinși în rutină și nu pot sesiza anumite aspecte importante, cât și faptul că personalul poate avea anumite rețineri de a se manifesta critic față de anumite aspecte ce nu le convin în firmă;

- ***echipe formate cu specialiști din afara firmei***. Avantajul acestora este că privesc obiectiv activitățile și relațiile din cadrul firmei și, în același timp, inspiră mai multă încredere cu privire la păstrarea caracterului de confidențialitate a informațiilor obținute. Ca un dezavantaj major poate fi necesitatea alocării unei perioade mai mari de timp pentru familiarizarea echipei cu specificul firmei, cât și faptul că

pot pierde anumite nuanțe ale fenomenului analizat datorită necunoașterii adecvate a unor evenimente din firmă;

- **echipe mixte, ce includ atât persoane din interiorul cât și din exteriorul firmei.** Este modalitatea ce încearcă să reunească avantajele modelelor prezentate mai sus, concomitent cu diminuarea dezavantajelor asociate.

Stabilirea unei persoane de legătură între echipa de auditare, în special când aceasta este alcătuită doar din persoane din exteriorul organizației, și managementul de nivel superior, este recomandabil să aibă loc imediat după formarea echipei, astfel încât să existe o bună comunicare între părțile implicate în proces, iar accesul la informațiile solicitate să fie mai rapid.

Următorul pas este reprezentat de **familiarizarea echipei cu organizația** respectivă. Acest lucru se realizează prin intermediul mai multor modalități: vizite în compartimentele și secțiile firmei, locurilor ce sunt destinate anumitor activități social-culturale, prin discuții cu personal de pe diferite nivele ierarhice, studiul documentelor organizatorice, a materialelor promoționale etc.

Mai mult decât atât, se impune ca auditul cultural să se desfășoare conform unui **plan de acțiune, propus** de echipa de cercetare și aprobat de managementul de nivel superior al firmei și care să includă obiectivele stabilite, modalitățile de acțiune, compartimentele implicate, responsabilii și executanții, termenele inițiale și finale, resursele necesare și o rubrică pentru observații, în care să poată fi notate comentariile cu privire la diferite situații apărute.

Aceasta se constituie într-o bună ocazie pentru a se verifica în ce măsură sunt asigurate condițiile necesare (umane, materiale, informaționale, financiare) desfășurării în bune condiții a acestei acțiuni.

Un aspect important îl reprezintă **informarea personalului** din întreaga firmă despre activitatea de auditare ce va avea loc și de faptul că ei sunt solicitați să participe direct la derularea acestuia, prin informațiile pe care le pot furniza, prin comentariile privind anumite situații organizaționale.

Pentru a stabili ce instrumente de studiu sunt considerate cele mai adecvate pentru situația respectivă și obiectivele stabilite și a defini conținutul acestora, este nevoie ca echipa de auditare să organizeze câteva **întâlniri cu principalii stakeholderi ai firmei**. Rolul acestor întâlniri este de a sesiza în ce măsură aceștia sunt familiarizați cu conceptele ce vor fi utilizate pe parcursul cercetării, cât și de a descoperi care sunt domeniile majore de interes ale acestora și care au fost poate omise de către echipa de investigare.

Un alt rol major al acestor întâlniri cu reprezentanți ai stakeholderilor din interiorul și exteriorul firmei este de a sesiza care este atitudinea acestora și sprijinul manifestat față de activitatea de amploare ce va avea loc. Este important ca aceștia să perceapă utilitatea acestui demers și să considere că este o acțiune a cărei rezultate le va putea răspunde mai bine în viitor la satisfacerea obiectivelor fiecăruia dintre ei.

Pe baza informațiilor acumulate, echipa de cercetare stabilește **o nouă abordare a fenomenelor investigate**, prin introducerea sau excluderea unor metode sau instrumente noi, prin modificarea conținutului acestora sau prin alocarea unui timp mai mare pentru familiarizarea subiecților investigați cu cercetarea proiectată. Un pas important îl reprezintă și **stabilirea eșantionului și a modalităților de alegere** a acestuia, pentru a se asigura informații reprezentative pentru analiza propusă.

Noua abordare este discutată ulterior cu managementul de nivel superior al firmei pentru a se stabili forma finală a auditului, aspectele ce vor fi investigate și aria de cuprindere a studiului. Este recomandabil să se cerceteze doar acele domenii pentru care managerii își manifestă dorința de a interveni. Altfel, realizarea unei analize complexe a cărei rezultate nu vor fi luate în considerare în acțiunile viitoare, vor însemna o irosire de resurse cât și generarea unui sentiment de frustrare pentru toți cei implicați în cercetarea respectivă.

Tot acum **se definitivează și obiectivele stabilite pentru auditul cultural cât și conținutul termenului de cultură**.

Următoarea fază din această etapă este reprezentată de **testarea metodelor, instrumentelor utilizate**

în cercetarea proiectată. Se poate apela la o gamă diversă de metode și tehnici pentru investigarea culturii organizaționale cum ar fi interviul, discuțiile panel, chestionarul, observarea directă, cercetarea clinică etc.

În funcție de modul de comportare al subiecților investigați, a comentariilor acestora, a observațiilor făcute de cercetători, are loc **definitivarea instrumentelor** ce vor fi utilizate pentru colectarea datelor de al cei incluși în anchetele și observațiile stabilite.

Pentru ca auditul cultural să aibă succes, este nevoie ca **managementul de nivel superior să afișeze sprijinul său total și o mare implicare în aceste activități** pe tot parcursul desfășurării acestuia.

8.4 Colectarea datelor și identificarea simptomelor semnificative

Colectarea datelor este etapa ce va furniza materialul necesar analizei culturii organizaționale și a recomandărilor pentru remodelarea acesteia.

O primă fază este reprezentată de **pregătirea climatului** în care se va desfășura cercetarea propriu-zisă. Se are în vedere explicarea, din nou, a utilității auditului cultural, insistându-se asupra avantajelor pe care acesta îl poate aduce atât organizației cât și subiectului investigat. Sunt prezentate și metodele de cercetare utilizate cât și rolul pe care îl va avea persoana convocată.

În această fază sunt accentuate și garanțiile privind confidențialitatea informațiilor, a faptului că persoana nu va avea de suferit dacă are o abordare critică sau relatează anumite evenimente organizaționale mai delicate, dar cu mare semnificație pentru investigația aflată în derulare. De altfel li se va aduce la cunoștință că datele vor fi prelucrate în mod statistic, asigurându-se anonimatul respondentului. Este important să se creeze o atitudine destinsă, care să favorizeze dialogul sincer dintre părțile implicate.

Colectarea datelor propriu-zis are loc în funcție de metodele stabilite în fazele anterioare. Acestea pot fi:

- **interviurile**, se utilizează în special pentru obținerea de informații de la persoanele cu rol important în viața organizației și care pot avea un impact mare asupra etapelor ulterioare auditului cultural, în special în faza de remodelare a culturii organizaționale și în introducerea celorlalte schimbări, asociate cu aceasta. Interviurile mai pot fi utilizate și pentru investigarea unor situații delicate din viața organizației, sau a unor elemente culturale ce prezintă un interes deosebit pentru cercetători;

- **observările directe**, sunt realizate de către specialiștii antrenați în auditarea culturii organizaționale și se bazează pe monitorizarea modului în care se desfășoară activitățile în firmă, a comportamentului salariaților, a limbajului utilizat, a modului de rezolvare a unor probleme etc. Pe baza datelor culese se poate alcătui un profil cultural al unor persoane sau grupuri de salariați din cadrul firmei. O variantă a observării directe este reprezentată de **observările instantanee**, ce au specific faptul că ele surprind doar momente de scurtă durată din viața firmei, iar informațiile colectate sunt mai puțin afectate de modificarea comportamentului salariaților datorită faptului că aceștia știu că sunt observați;

- **chestionarele**, sunt utilizate pentru a colecta datele ce nu necesită o interacțiune directă a cercetătorului cu fiecare dintre subiecții investigați. Este recomandabil ca aceste chestionare să cuprindă diferite tipuri de întrebări, care să-l ajute pe respondent să ofere categoriile de informații așteptate de cercetători.

Pot fi astfel utilizate întrebări cu mai multe variante de răspuns, din care respondentul să aleagă anumite alternative; întrebări închise, care să determine subiectul respectiv să-și precizeze poziția față de un anumit eveniment sau situație. Pot fi introduse și câteva întrebări deschise, care să ofere posibilitatea participanților să-și exprime punctele de vedere, utilizând proprii termeni pentru descrierea unui fenomen organizațional. Nu este indicat să se folosească întrebări dirijate, care să sugereze un anumit răspuns celui chestionat, pentru că rezultatele vor fi distorsionate.

La distribuirea chestionarelor se precizează și **termenul** la care personalul trebuie să le restituie completate, cât și procedura de colectare a acestora. Chestionarele pot fi colectate direct de către echipa

de cercetare, sau prin intermediul unei persoane din firmă, special desemnată pentru aceasta.

Unii specialiști chiar recomandă ca chestionarele să fie înmânate persoanelor ce le vor completa, în cadrul unor plicuri cu numele acestora, astfel acțiunea să aibă un caracter personalizat și să reflecte atenția pe care o acordă managementul și echipa de cercetare acestei acțiuni. Chestionarele vor fi returnate fie în plicuri nenominale, fie fără plicuri, pentru a se asigura anonimatul celor investigați. Aceasta depinde de modul de proiectare a cercetării, stabilite anterior.

- **cercetarea clinică**, are în vedere participarea efectivă a unor membri ai echipei de cercetare la activitățile desfășurate în cadrul firmei. Ei participă la studierea unor probleme, la desfășurarea unor ședințe, încercând să fie percepuți ca niște colegi ai celor studiați, dorind astfel să trăiască direct, să experimenteze personal activitățile și climatul organizațional, pentru a-l putea înțelege exact.

Personalul participant la acest tip de observații este reprezentat de cei din afara organizației, care doresc să se familiarizeze cu elementele organizaționale, cu participanții la studiu sau cu potențialii furnizori de informații prin implicarea lor efectivă în viața firmei, prin interacționarea cu salariații organizației pe o perioadă mai mare de timp și în care abordarea predominantă să fie informală.

În vederea desfășurării unei cercetări clinice, echipa stabilește care sunt obiectivele specifice acesteia și elaborează un plan de acțiune pentru perioada considerată. Perioadele utilizate în astfel de cercetări pot diferi de la câteva săptămâni la câteva luni, în funcție de obiectivele stabilite, de complexitatea organizației, de gradul de deschidere a culturii organizaționale către noii veniți etc. Deosebit de important este modul în care se face introducerea membrilor echipei în cadrul colectivelor în care își vor desfășura activitatea astfel încât să nu fie percepuți ca „spioni” și să existe astfel o reacție de respingere a acestora.

Principalul avantaj al metodei este că permite o imersiune a cercetătorilor în specificul activităților organizaționale, ei având posibilitatea nu doar de a înregistra mecanic niște informații mai mult sau mai puțin formale transmise de diferiți interlocutori, ci de a trăi efectiv o perioadă de timp în climatul organizațional respectiv, de a interacționa direct și informal cu componenții organizației. Se creează în acest mod posibilitatea ca specialiștii din echipă să identifice elementele culturii organizaționale mult mai aproape de formele lor reale de manifestare.

Dezavantajul principal are în vedere timpul îndelungat necesar obținerii de informații prin această metodă și a resurselor alocate pentru aceasta. Mai mult există și riscul ca unii cercetători să se implice foarte mult în diferite evenimente organizaționale iar evaluările realizate să aibă un grad mare de subiectivitate.

Pe lângă metodele amintite, datele pot fi culese și prin discuții de tip panel, unde participă mai mulți cercetători și intervievați; prin observații directe etc.

Pe măsură ce datele sunt colectate, începe **construirea bazei de date**. Acestea sunt introduse în formate prestabilite folosindu-se un soft adecvat și sunt pregătite pentru analizele ulterioare.

Datele culese în această etapă provin din **două surse** diferite:

- **interne**, în care sunt investigați stakeholderii din cadrul firmei: proprietari, manageri, lideri de sindicat, alți salariați. Elementele investigate se referă la formele de manifestare a culturii organizaționale precum valori, simboluri, comportamente, ritualuri, ceremonii, istorioare etc. cât și la modul de desfășurare a unor activități ce sunt de natură să contribuie la modelarea culturii organizaționale (ex.: modul de concepere și funcționare a sistemului motivațional, modul de realizare a controlului etc.);

- **externe** organizației, pentru aceasta fiind contactați diferiți clienți, furnizori, reprezentanți ai autorităților locale, a comunității locale ș. a. Se dorește a se investiga modul în care cultura firmei este percepută în cadrul interacțiunilor dintre componenții firmei și persoanele din afara acesteia.

În cazul în care datele sunt considerate insuficiente sau fără relevanța așteptată, cercetătorii au două posibilități: fie să reitereze anumiți pași necesari pentru colectarea informațiilor și să insiste în zonele care nu le-au furnizat în cantitatea și calitatea așteptată, fie să revizuiască obiectivele stabilite și aria de cuprindere a studiului proiectat.

În final, se elaborează o listă⁵³ cu simptomele semnificative, pozitive și negative, ce vizează cultura organizațională. Pentru aceasta se utilizează o machetă de forma următoare:

Simptome semnificative

Tabel 8.1

Nr. crt.	Simptome pozitive	Simptome negative	Observații
0	1	2	3

8.5 Analiza datelor

Este etapa în care se valorifică datele culese în etapa anterioară. La momentul începerii acesteia, toate datele provenite din chestionare, interviuri sau alte metode utilizate pentru culegerea acestora, trebuie să se afle introduse în baza de date.

Pentru facilitarea identificării și analizei datelor cu ajutorul softurilor speciale, se recomandă ca fiecărei categorii de date să i se asocieze un anumit cod sau subcod, în funcție de gradul său de agregare.

Rezultatele pot fi analizate procentual, arătându-se proporția celor care au optat pentru anumite variante de răspuns, sau ca o medie a notelor obținute de un anumit articol.

Pe lângă aceste forme se poate utiliza și analiza pe bază de corelații între fenomenele investigate, sau alte metode statistice multivariate. Pentru serii de date statistice se pot utiliza indicatori precum dispersia, abaterea medie pătratică etc.

Este important să fie subliniate care sunt caracteristicile culturale care au înregistrat cele mai mari, mai mici sau mai variate punctaje din cadrul investigațiilor desfășurate. Pentru o analiză concludentă se recomandă utilizarea unei **abordări comparative** care să evidențieze aspectele similare cât și cele specifice ale culturii organizaționale analizate, față de cele din firme cu profil asemănător de activitate, din țară și/sau străinătate.

O atenție mare trebuie să fie acordată și **modului de prezentare a rezultatelor analizei**, în funcție de specificul persoanelor cărora se adresează și de obiectivele urmărite. Printre cele mai uzitate forme sunt tabelele de valori și graficele de diferite forme și culori, care să poată permite o citire și interpretare rapidă a informațiilor furnizate de aceste instrumente.

8.6 Stabilirea punctelor slabe, forte și a recomandărilor pentru remodelarea culturii organizaționale

Auditul culturii organizaționale se finalizează cu **stabilirea punctelor forte, a punctelor slabe și a recomandărilor**.

Este deosebit de important ca punctele slabe și forte să fie abordate în relație cu cauzele ce le determină, cu efectele propagate direct și indirect, atât în cadrul culturii organizaționale, cât și a organizației în ansamblul său.

Punctele slabe sunt evidențiate primele, analizându-se disfuncționalitățile existente în cadrul culturii organizaționale, ale organizației, care au o determinare culturală și este de natură să creeze bariere, sau să împiedice sub diferite forme funcționalitatea normală a organizației și obținerea performanțelor așteptate.

Ca termen de comparație se pot considera situația anterioară din organizație, situația din organizații similare, dar competitive, cerințele managementului științific etc.

Pentru evidențierea relațiilor de tip cauză-efect, se pot utiliza următoarele machete⁵⁴:

⁵³ Nicolescu, O., Verboncu, I., *Metodologii manageriale*, București, Editura Tribuna Economică, 2001, p. 151

⁵⁴ Nicolescu, O., Verboncu, I.: *Metodologii manageriale*, București, Editura Tribuna Economică, 2001, p. 151

Puncte slabe

Tabel 8.2

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze principale	Efecte	Observații
0	1	2	3	4	5

Pentru punctele forte se procedează similar ca la punctele slabe. Accentul este mutat însă pe acele atuuri, pe elementele favorizante ale culturii organizaționale care sprijină procesele de schimbare, de introducere a elementelor de noutate, indiferent de domeniu, pe elementele culturale ce direcționează și susțin personalul către realizarea obiectivelor stabilite prin strategiile și politicile organizaționale.

Termenele de comparație la care se poate apela sunt asemănătoare cu cele de la puncte slabe, iar macheta utilizată permite deasemenea o prezentare logică a relațiilor cauzale pentru domeniul analizat.

Puncte forte

Tabel 8.3

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze principale	Efecte	Observații
0	1	2	3	4	5

Recomandările pot să vizeze aspecte care să contribuie la consolidarea culturii existente sau să aibă în vedere remodelarea totală sau parțială a culturii organizaționale. Este important să se stabilească acele elementele care prin schimbare pot avea un mare impact asupra funcționalității și performanțelor organizației, pe diferite orizonturi de timp.

În acest scop, recomandările vor fi axate asupra cauzelor care generează efecte negative sau pozitive, și nu asupra acestora din urmă. Altfel, există pericolul ca disfuncționalitățile constatate să reapară după o perioadă mică de timp, sub diferite forme și chiar cu o intensitate mai mare decât în etapa precedentă.

Recomandări

Tabel 8.4

Nr. crt.	Recomandări	Cauze avute în vedere	Resurse necesare	Efecte	Observații
0	1	2	3	4	5

Ca urmare a analizei datelor, se elaborează astfel, o primă formă a concluziilor cercetării. Această formă se recomandă a fi discutată cu managerul general al firmei, cu directorul de personal și chiar cu alți manageri de nivel superior ai firmei.

În faza următoare, echipa de cercetare va elabora *o situație informațională* ce se va adresa participanților la cercetare, cât și celorlalți salariați care nu au participat direct la investigații și în care vor fi prezentate sintetic datele înregistrate precum numărul respondenților, gradul de completitudine a chestionarelor, o serie de concluzii preliminare, cât și acțiunile ce se vor desfășura în continuare.

Prin această acțiune se urmărește asigurarea unei transparențe mari a procesului de auditare, câștigarea încrederii salariaților și obținerea sprijinului acestora pentru activitățile viitoare. Aceste rezultate pot fi afișate pe panourile informaționale existente în firmă, pe Intranet sau pot fi prezentate de către șefii diferitelor subdiviziuni organizatorice.

Pentru *definitivarea punctelor slabe, forte și a recomandărilor* pot fi utilizate două scenarii principale:

- definitivarea acestora de către echipa de cercetare în colaborare cu managementul de nivel superior al firmei, fără a mai implica și personalul de pe alte nivele ierarhice. Dacă se consideră necesar, există posibilitatea ca echipa de cercetare să solicite noi informații sau chiar să reevalueze obiectivele inițiale,

plecând de la rezultatele obținute;

- solicitarea unor propuneri scrise din partea unor colective din cadrul firmei care analizează rezultatele inițiale prezentate de către echipa de cercetare, sub coordonarea unor manageri. Pe baza acestor propuneri sunt ulterior definitive concludiile auditului de către echipa de cercetare și managementul de nivel superior al firmei.

În strânsă legătură cu rezultatele auditării se conturează viziunea asupra schimbărilor necesare din cadrul culturii organizaționale și asupra a ceea ce trebuie să fie organizația. Viziunea reprezintă concepția liderilor despre ceea ce este în prezent organizația, cum ar trebui să arate peste un anumit interval de timp și care este drumul ce trebuie urmat pentru a trece de la situația existentă la cea dorită.

Fenomenul de schimbare și realiniere a valorilor la noile cerințe ale managerilor sunt strâns legate de capacitatea managerilor/liderilor de a dezvolta o viziune organizatorică puternică, atractivă pentru membrii firmei. Viziunea este astfel, un set de valori bine individualizate ce se dorește a fi adoptate și aplicate în viața organizației, într-o anumită perioadă de timp.

Managerii de nivel superior, liderii, cei care inițiază schimbările majore din cultura firmei trebuie să fie capabili să perceapă ce este important pentru organizație în viitor și să canalizeze atenția tuturor către direcția dorită.

În sensul de mai sus, managerii au nevoie de construirea unei imagini mentale asupra poziției dorite și posibile a firmei într-o perioadă de timp viitoare. Viziunea managerială poate fi relativ vagă, ca o declarare a unei imagini dorite, fără prea multe elemente clare sau poate fi prezentată precis sub forma misiunii organizației.

Un aspect interesant este faptul că viziunea nu vine neapărat de la lider, personal, sau de la o anumită persoană. De cele mai multe ori, viziunea este construită de manager sau de lider, pe baza viziunilor, a imaginilor despre viitor exprimate de o varietate mare de persoane.

Un lider adevărat este cel care știe să asculte, să culeagă elementele de valoare de la cei din jurul său și să le articuleze într-o manieră personală ca viziune finală, pe care, în etapele următoare, prin diferite mecanisme informale și formale o va legaliza și instituționaliza în interiorul firmei.

Pentru a-și construi viziunea ***liderii se concentrează intens asupra informațiilor legate de trecut, prezent și de alternativele privind situația viitoare a firmei.***

În procesele de schimbare a culturii organizaționale și de construire a noii viziuni a firmei, liderii încearcă să ofere răspunsuri la unele întrebări de genul:

- ce s-ar întâmpla dacă organizația ar funcționa în continuare la fel, fără schimbări majore?
- care sunt indicatorii de performanță importanți în prezent și în viitor și cum pot fi ei măsurați?
- care sunt principalii stakeholderi în prezent și în viitor și cum evoluează interesele acestora față de organizația mea?

- ce elemente culturale favorizează/defavorizează evoluția firmei?
- cum pot modifica evenimentele viitoare, din plan intern și extern, în favoarea organizației?

Viziunea firmei reprezintă declarația fundamentală a valorilor, aspirațiilor și obiectivelor acesteia. Este un apel la mințile și inimile membrilor săi. Valorile organizaționale sunt în centrul culturii organizaționale și oferă anumite alternative de acțiune în timp ce elimină altele. Ele trebuie să fie stabilite, menținute ori schimbate în raport cu necesitățile organizației, păstrându-i însă identitatea.

Într-o firmă, viziunea managerială apare atunci când, în anumite circumstanțe, există indivizi care simt că pot face diferența între ceea ce este în prezent și ceea ce poate fi organizația în viitor. Ei acționează în organizație cu multă vigoare și entuziasm. Prin „visele” lor, prin mesajele transmise membrilor organizației, noii membri încearcă să obțină sprijinul unui număr cât mai mare de susținători în firmă.

Scopul lor este de a-i determina și pe ceilalți membri ai grupului de a le împărtăși ideile despre situația viitoare a organizației, despre drumul pe care să-l parcurgă împreună, de a-i focaliza către un țel comun ce este, ulterior, detaliat în obiective precise.

Pentru dezvoltarea viziunii cu privire la situația dorită a firmei, managerii, liderii, parcurg următoarele etape:

- fundamentarea viziunii organizaționale;
- definitivarea viziunii organizaționale;
- comunicarea viziunii organizaționale;
- obținerea angajamentului pentru noua viziune din partea potențialilor susținători organizaționale.

În mesajele ce însoțesc comunicarea viziunii privind schimbarea, a viitorului dorit, se fac frecvente referiri la valori precum implicare, entuziasm, mândrie, sacrificiu, solidaritate etc. Liderii accentuează ideea că ei doresc să-i implice și pe ceilalți în noul succes al firmei, să contribuie la el și să beneficieze consistent de noile rezultate.

Viziunea pentru schimbare este apanajul managementului de nivel superior și, în special, a managerului general. Această viziune strategică va fi concretizată în planul de acțiune pentru remodelarea culturii organizaționale.

8.7 Elaborarea planului și a programului pentru remodelarea culturii organizaționale

Se consideră că o cultură organizațională puternică este o sursă importantă pentru obținerea unor performanțe remarcabile de către firme. Dar pentru ca acest lucru să se întâmple, este nevoie ca cultura organizațională să fie în consonanță cu strategia și politicile firmei, care, împreună, să răspundă cât mai bine atât condițiilor externe, din mediul de afaceri, cât și condițiilor interne ale organizației.

De aceea planul de remodelare a culturii trebuie să fie bine armonizat cu strategia globală a firmei cât și cu strategiile și politicile parțiale, astfel încât, împreună, să poată genera o creștere a competitivității firmei cu efecte concrete în planul rezultatelor obținute. Concret planul de

acțiune trebuie să acorde atenție următoarelor elemente strategice⁵⁵:

- **misiunea firmei**, reprezintă prima componentă a strategiei ce reflectă scopurile fundamentale și filozofia organizației cu privire la rațiunea pentru care aceasta a fost creată și a relațiilor dintre organizație și mediul extern acesteia. Aici întâlnim pentru prima dată, în mod formalizat, valorile pe care își bazează existența firma respectivă, valori ce sunt adevărate ghiduri de comportament pentru toți salariații acesteia.

Misiunea se constituie într-o declarație a rolului pe care organizația îl dorește să-l aibă în cadrul societății, reflectare a credințelor, valorilor și normelor membrilor săi, precum și a încrederii în capacitățile acesteia de a-și realiza scopurile propuse.

Pentru a fi viabilă ea trebuie să ia în considerare așteptările și interesele diferitelor categorii de stakeholderi cu care organizația respectivă interacționează, atât direct cât și indirect. Se poate afirma că prin misiune se declară oficial identitatea organizației și rolul pe care aceasta și-l propune să-l interpreteze în cadrul societății.

- **obiectivele fundamentale**, sunt elemente concrete ce își au originea în declararea scopurilor fundamentale ale organizației, precizate în formularea misiunii. Acestea au o contribuție decisivă la clarificarea priorităților pentru organizație și la articularea unui limbaj comun, cu aceleași semnificații pentru toți membrii acesteia, indiferent de poziția ierarhică sau de situarea geografică (pentru unitățile cu dispersie teritorială).

Obiectivele fundamentale, ce vizează orizonturi mari de timp (peste doi ani) și sunt precizate distinct în strategie, vor fi defalcate pe

categorii de obiective inferioare (derivate de gradul 1, derivate de gradul 2, specifice și individuale) ce se vor regăsi în diferite politici sau planuri de acțiune pentru organizația în cauză.

Obiectivele fundamentale (împreună cu celelalte categorii de obiective) reprezintă un ghid de

⁵⁵ Nicolescu, O., Verboncu, I.: *Fundamentele Managementului Organizației*, București, Editura Tribuna Economică, 2001, p. 105 - 111

acțiune, o direcție de urmat pentru componenții organizației, realizarea lor însemnând punctul terminus pentru o etapă din viața organizației. Totodată se elimină și conflictele potențiale ce pot apărea ca urmare a faptului că resursele limitate ale organizației se alocă în funcție de anumite criterii și nu de altele, că există anumite sisteme și proceduri de lucru etc.

- **opțiunile strategice**, reprezintă abordările majore, cu implicații asupra conținutului unei părți apreciable din activitățile firmei, pe baza cărora se stabilește cum este posibilă și rațională îndeplinirea obiectivelor strategice;

- **resursele** necesare operaționalizării, se împart pe patru mari categorii: materiale, umane, informaționale și financiare;

- **termenele strategice**, care delimitează perioada de operaționalizare a strategiei și care precizează momentul declanșării și finalizării opțiunilor strategice majore;

- **avantajul competitiv al firmei**, respectiv realizarea de către aceasta a unor produse sau servicii superioare dintr-un punct de vedere semnificativ pentru consumatori, comparativ cu ofertele de articole similare ale majorității concurenților.

Elementele strategice menționate se detaliază în planuri și programe ce devin instrumente manageriale ce vizează supraviețuirea și dezvoltarea firmei pe termen mediu și scurt. În acest cadru cunoștințele, abilitățile membrilor grupului, modalitățile de rezolvare a unor probleme, relațiile ce se stabilesc între aceștia în procesul realizării acestor obiective, devin parte integrantă a culturii organizaționale și este transmisă și celorlalți sub diferite forme, atât prin intermediul unor canale formale cât și informale.

Planul de remodelare a culturii organizaționale va trebui să conțină obiectivele urmărite, formele de manifestare ale culturii organizaționale, modalitățile de acțiune pentru schimbarea acestora, termenele inițiale, finale și intermediare, resursele necesare și o rubrică pentru observații, în care să poată fi notate comentariile cu privire la diferite situații apărute. Planul de remodelare a culturii organizaționale se va subordona prin conținutul său elementelor principale stabilite prin strategie, astfel încât operaționalizarea planului de acțiune să poată să contribuie la realizarea obiectivelor de ansamblu ale firmei. Orizontul de timp avut în vedere de un astfel de plan este de până în doi ani, iar acțiunile prevăzute a fi realizate sunt obligatorii pentru membrii organizației.

Pentru a putea fi concretizat planul de acțiune este necesară elaborarea unor **programe de acțiune** care să detalieze conținutul planului de acțiune la nivel de săptămâni și zile și care să devină veritabile instrumente manageriale în procesul de schimbare pentru managerii de pe diferite niveluri ierarhice. Un astfel de program de acțiune se poate regăsi sub următoarea formă:

Program de acțiune

Tabel 8.5

Nr. crt.	Obiective	Acțiuni	Departamente implicate	Responsabil	Executanți	Resurse	Termene	Indicatori pt. evaluare	Obs.
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Schimbările preconizate în cultura organizațională vor trebui să fie însoțite de **schimbări** importante și **în sistemul de management** al firmei, astfel încât modificările introduse să poată să fie susținute de noile concepții, comportamente și mecanisme organizaționale.

Modificările în sistemul de management vor avea în vedere cele patru subsisteme: metodologic, decizional, informațional și organizatoric. Planificarea acestor două categorii de schimbări va fi realizată cu atenție, analizându-se impactul pe care modificarea unora dintre parametrii organizaționali îl are asupra elementelor culturale și viceversa.

Un aspect important în această etapă îl constituie și **identificarea factorilor cheie pentru schimbare**. Aceștia vizează resursele materiale, informaționale, umane și financiare, care pot juca un rol deosebit în schimbările preconizate. Cu cât este mai mare decalajul dintre situația dorită și situația existentă, cu atât trebuie să fie acordată o atenție mai mare factorilor ce se pot dovedi critici pentru derularea în bune condiții a planului de schimbare.

Dintre factorii ce pot contribui substanțial la accelerarea sau frânarea procesului de schimbare putem menționa liderii informali din principalele subdiviziuni organizatorice care vor fi afectate de schimbare. Identificarea acestora și atragerea lor pentru a susține planul de remodelare a culturii organizaționale, va avea un aspect benefic și va conduce la un consum mai mic de resurse pentru întregul proces de schimbare a culturii organizaționale.

8.8 Comunicarea schimbărilor preconizate și motivarea personalului

Acestea reprezintă procese ce condiționează decisiv succesul demersurilor inițiate cu privire la remodelarea culturală și care se impun a fi derulate permanent în cadrul firmei pe tot parcursul acesteia. Ele vor înregistra o intensitate mai mare în timpul perioadelor de criză ce pot apărea pe parcursul efectuării modificărilor, cât și în perioada imediat următoare soluționării acestora.

Managerii și alți lideri implicați în schimbarea culturii organizaționale trebuie să aibă în vedere două aspecte majore:

- comunicarea noilor elemente culturale: credințe, valori, comportamente etc. și schimbările asociate din cadrul sistemului de management al firmei;
- motivarea membrilor organizației să le accepte ca fiind elementele „corecte” ce îi poate sprijini în activitatea lor și în relațiile interumane din organizație.

Procesul de comunicare culturală se poate realiza prin canale formale și informale; deosebit de importantă este credibilitatea acesteia. O comunicare eficientă este de natură să contribuie la o internalizare cât mai rapidă a valorilor promovate de noii lideri.

Comunicarea se poate realiza verbal și nonverbal, bilateral sau multilateral. O comunicare verbală directă este recomandată pentru a transmite în mod corect informații și intenții, valorile și așteptările managerilor față de salariați. Comunicarea non-verbală este de natură să sprijine declarațiile verbale, mai mult sau mai puțin oficiale, a membrilor organizației, transmitând în același timp atitudini și comportamente ce se doresc a fi întâlnite la publicul țintă.

Printre avantajele comunicării directe, dintre managementul de nivel superior și celelalte categorii de salariați, putem menționa că prin mesajele verbale, managerii își exprimă și își argumentează mai bine intențiile, apelând la o gamă largă de abordări: promisiuni, amenințări, întrebări, ordine etc., având și posibilitatea primirii unui feed-back rapid la conținutul mesajelor transmise.

Alte modalități de comunicare a schimbărilor propuse pot fi reprezentate de afișe postate pe panourile de afișaj intern ale firmei, publicarea în ziarul firmei, trimiterea unor scrisori sau e-mail-uri personalului sau publicarea pe site-ul firmei.

O atenție majoră este necesar să acorde managementul de nivel superior, modului în care sunt concepute mesajele ce vizează informații despre procesele de schimbare proiectate, astfel încât conținutul mesajelor să poată fi descifrat corespunzător de către receptorii de informații.

În procesul schimbării, salariații evaluează în permanență ceea ce li se cere să facă, eforturile solicitate de trecerea la noua situație și câștigurile pe care le vor obține atunci când vor ajunge acolo. Practic, ei interpretează acest proces ca un proces de renunțare în care ei sunt obligați să renunțe la o serie de condiții, de repere familiale, pe care și le-au construit de-a lungul timpului și să le înlocuiască cu alte elemente despre care nu știu aproape nimic și nici cum le poate răspunde nevoilor pe care ei le au.

De aceea, pe baza sistemelor și mecanismelor formale sau informale utilizate, este de dorit ca managerul, liderul să concretizeze cu fapte ceea ce declară, astfel încât, prin exemplu personal, să se

constituie ca un simbol al schimbărilor introduse, accentuându-se avantajele noii situații pentru toți stakeholderii firmei.

Încă din faza de proiectare a schimbărilor, personalul trebuie implicat în conturarea modificărilor propuse și determinat să înțeleagă avantajele aduse de noul sistem ce urmează a fi implementat. Este important să fie create și operaționalizate diferite mecanisme motivaționale care să recompenseze performanțele și eforturile celor ce se implică în remodelarea culturii organizaționale. Se pot avea în vedere elemente de motivare materială (prime, bonusuri, promovare etc.), cât și elemente de motivare moral-spirituală (recunoașterea contribuției personale, titlu onorific, scrisoare de mulțumire etc.)

8.9 Introducerea schimbărilor culturii organizaționale – valori, simboluri, comportamente etc. – asociate cu schimbările din sistemul de management al firmei

Este etapa în care se operaționalizează măsurile stabilite prin planul de remodelare a culturii organizaționale. Este o etapă care valorifică rezultatele provocării modului tradițional de rezolvare a problemelor. După ce au fost puse sub semnul întrebării capacitatea unor lideri, a unor proceduri „clasice” de a soluționa adecvat problemele existente, salariații sunt dirijați către construirea unei alte realități organizaționale.

Pentru introducerea schimbărilor preconizate se poate opta pentru două variante:

- introducerea treptată, succesivă a schimbărilor organizaționale;
- introducerea bruscă și în bloc a acestora.

Pentru succesul schimbărilor din cadrul culturii organizaționale este necesar să fie luate în considerare *premisele* acestora. Conform lui Nicolescu O⁵⁶. (1999), acestea sunt:

- diversificarea fără precedent a organizării firmelor implică schimbări majore în cultura lor organizațională;
- subordonarea schimbărilor culturii organizaționale strategiei firmei;
- corelarea schimbărilor culturii organizaționale cu faza ciclului de viață al firmei;
- luarea în considerare în fundamentarea și operaționalizarea schimbărilor culturii organizaționale atât a elementelor umane conștiente, cât și a celor din subconștient;
- armonizarea schimbărilor culturii organizaționale cu schimbările în organizarea formală a firmei;
- fundamentarea schimbărilor organizatorice pe un program coerent și cuprinzător, ce vizează toate nivelurile, componentele și formele de manifestare ale culturii organizaționale;
- abordarea învățării organizaționale, ca fundament al schimbărilor organizaționale;
- schimbările culturii organizaționale prezintă întotdeauna o importantă dimensiune etică ce trebuie luată în considerare;
- utilizarea în firmă de tehnici de organizare ce corespund specificului culturii organizaționale;
- dirijarea schimbărilor culturii organizaționale de manageri, care posedă leadershipul și celelalte abilități necesare, în special competența culturală.

Un lucru ce se întâmplă adesea, atunci când au loc schimbări majore și se promovează o nouă viziune organizațională este aceea a *aparității unor lideri noi ce se bazează pe sistemele de valori recent introduse*. Pe fondul incapacității vechilor lideri de a soluționa prin utilizarea procedurilor stabilite anterior, problemele apărute, se creează oportunitatea apariției unor alți lideri care doresc să-și utilizeze cunoștințele, experiența, pentru a rezolva problemele organizației și eventual de a ocupa o nouă poziție în ierarhia managerială.

Pentru a aduce o schimbare în cultura organizațională, acești lideri vor afișa pregnant propriile

⁵⁶ Nicolescu, O., Verboncu, I.: *Management*, București, Editura Economica, 1999, p. 426

valori, perspective, simboluri, prezumții, o viziune nouă care să ofere posibilitatea testării și validării unor alternative noi, în concordanță cu noua viziune oferită de managementul de nivel superior al firmei. Apare astfel un conflict între promotorii noului tip de cultură și cei care doresc să mențină, fie din inerție, fie din anumite interese, cultura anterioară. Aceste conflicte se pot întinde pe perioade mai scurte sau mai lungi și au o intensitate ce depinde de viteza și capacitatea cu care liderii implicați rezolvă problemele apărute.

Rezultatele conflictului sunt de natură să creeze noi disfuncționalități pe termen scurt deoarece aceia care pierd vor avea resentimente față de câștigători și vor încerca să nu adere la noile simboluri și valori, încercând uneori chiar să împiedice difuzarea acestora. De multe ori, cei care pierd și continuă să să-și manifeste ostilitatea față de câștigători ajung în situația, fie de a pleca din proprie inițiativă, fie de a fi concediați.

Pentru ca schimbările introduse să înceapă să fie cu adevărat însușite de către membrii organizației ele trebuie să fie validate prin ***modul de rezolvare a problemelor de către noul lider și obținerea unor rezultate pozitive***.

Procesul de introducere a unor credințe, valori, comportamente, proceduri noi, este însoțit de multe ori de o anumită ***rezistență la schimbare***, generată de inerția organizațională și/sau interesele unor membri ai grupului.

Pentru ca procesul să se desfășoare cu o viteză și intensitate mai mare este necesară existența a două condiții:

- problema apărută, criza manifestată, să fie rezolvată cu procedurile introduse recent iar lucrurile să intre într-o stare de normalitate, fără presiuni fizice sau psihice asupra membrilor colectivității;
- rezolvarea crizei să fie atribuită noului lider, care să fie perceput ca cel mai în măsură să contribuie în viitor la soluționarea diferitelor probleme organizaționale.

În acest context, sarcina liderului de a consolida propriile simboluri, valori, proceduri etc. în cadrul organizației și de marginalizare sau chiar de eliminare a rivalilor săi este mult ușurată, liderul bucurându-se de susținerea unui număr important de membri din organizație.

Conducerea schimbărilor prin propriul exemplu este unul dintre instrumentele cele mai puternice prin care un lider poate să-și impună viziunea. În momentele dificile ale tranziției către situația dorită, managerii și alți lideri sunt în permanență evaluați de către colegi și subordonați pentru a vedea, a descifra mesajele transmise de acesta dincolo de declarațiile formale.

Schimbările în sistemul de management pot viza ansamblul său, sau numai anumite componente ale sistemului metodologic, decizional, informațional sau organizatoric. Acestea sunt schimbări în concordanță cu strategiile și politicile firmei, de natură să faciliteze și să consolideze remodelarea culturii organizaționale a firmei.

8.10 Instituționalizarea schimbărilor organizaționale realizate

Următoarea etapă ce va fi parcursă este de a se ***crea anumite mecanisme*** care să susțină și să promoveze noua viziune. Pentru a-și consolida autoritatea, managerii, liderii, trebuie afișeze și să susțină noile simboluri, credințe, valori, modele de comportament etc.

Un exemplu de mecanism ce vizează cristalizarea noii culturi este practica de a angaja numai persoane care să fie considerate potrivite pentru aceasta, cât și concedierea sau determinarea, prin diferite forme, a părăsirii “de bună voie” a organizației de către cei ce nu recunosc și nu încearcă să se integreze în noile condiții. Apar astfel diferite structuri noi cu scopul de a susține dezvoltarea culturii organizaționale, cele mai multe având inițial un caracter mai formalizat, astfel încât ele să fie cunoscute și preluate de câți mai mulți membri ai grupului.

Cultura organizațională care este promovată de conducerea firmei trebuie să-și dovedească viabilitatea pe măsură ce organizația evoluează în continuare și se confruntă cu situații mai mult sau mai puțin dificile. Este important ca cultura organizațională să fie în concordanță cu strategia elaborată și să

favorizeze realizarea atât a obiectivelor fundamentale cât și a celorlalte categorii de obiective.

În acest scop se va acționa astfel încât ca membrii organizației să accepte cât mai repede noile valori, simboluri și comportamente, să le considere adecvate pentru funcționalitatea acestora și să se identifice cu acestea. De aceea, managerii trebuie să încerce să minimizeze cât mai mult condiționarea unor comportamente dorite de existența unor structuri sau sisteme puternic formalizate (ex.: sistemul de recompense/penalizări, sistemul de control etc.). Se evită astfel procesul de justificare a unor comportamente ce apar a fi impuse (ex.: „Lucrez așa, dar nu pentru că eu cred că este bine așa, ci pentru că îmi este impus!”).

O dată cu dezvoltarea organizației pe baza liniilor directoare trasate de manageri, are loc și o consolidare a situației organizației și o internalizare din ce în ce mai mare a valorilor și principiilor promovate de noul lider. Membrii organizației înțeleg că merită să acționeze și să reacționeze în conformitate cu noile reguli și, după un timp, elementele acestei noi culturi încep să pară vechi, „de când lumea”, și să ghideze evoluția organizației până la un nou ciclu de schimbare a acesteia.

Pentru instituționalizarea schimbărilor organizaționale, Fombrun⁵⁷ propune parcurgerea următorilor pași:

- asumarea deplină de către manageri și ceilalți lideri implicați, a responsabilității pentru schimbările introduse;
- menținerea unor legături strânse cu toți stakeholderii firmei, pe tot parcursul procesului de remodelare a culturii organizaționale;
- îndepărtarea managerilor care nu se aliniază la noile valori și condiții promovate prin programul de schimbare;
- numirea unor manageri noi, care să contribuie la promovarea și consolidarea schimbărilor realizate;
- reorganizarea activităților și reproiectarea unor sisteme care să permită o monitorizare și un control mai bun a activităților în perioada imediat următoare schimbărilor realizate;
- identificarea și penalizarea promptă a abaterilor de la normele de conduită stabilite, cât și recompensarea celor care încep să obțină performanțe apelând la noile proceduri de lucru;
- ajustarea permanentă a elementelor organizaționale pentru a răspunde cât mai bine cerințelor mediului de afaceri; accentuarea abordării prospective în activitățile firmei.

Dorim să amintim faptul că schimbarea culturii organizaționale nu implică automat și schimbarea liderilor, a managerilor, cu toate că în acest caz schimbările pot fi mai profunde. Procesul de schimbare a culturii organizaționale poate fi condus și de către echipa care conduce organizația, dar este bine ca cei ce iau această decizie să coopteze și specialiști din afara instituției, care să fie mai puțin prinși de rutina activităților din organizația respectivă.

8.11 Monitorizarea și evaluarea schimbărilor implementate

Monitorizarea schimbărilor introduse este o activitate ce trebuie să se deruleze pe tot parcursul procesului de introducere a schimbărilor organizaționale, cât și ulterior acestora.

Pe parcursul introducerii schimbărilor, atât a celor privind cultura organizațională cât și a celor din sistemul de management se va acorda atenție tendinței unora dintre membrii organizației de a se întoarce, în momentele dificile, la vechile practici organizaționale, ceea ce ar putea compromite sau îngreuna substanțial procesul de schimbare organizațională.

Dacă situația nu este însă soluționată adecvat se poate produce o erodare a simbolurilor, valorilor sau comportamentelor sau a structurilor ce se doresc a susține noua cultură. În cazul în care liderii organizației nu vor putea sau nu vor ști să le consolideze, acestea vor tinde să fie modificate pe niște coordonate care să nu mai corespundă obiectivelor inițiale stabilite.

⁵⁷ Fombrun, C., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business School Press, 1996

Evaluarea se va realiza periodic și va corespunde fie unor anumite intervale de timp bine stabilite de către echipa de consultanți și managementul firmei, fie se va efectua după introducerea unor schimbări importante, care afectează substanțial organizația și componenții acesteia.

Evaluarea succesului schimbărilor introduse prin planul de remodelare a culturii organizaționale poate avea în vedere gradul de acceptare al unor noi simboluri, tipul de atitudine și comportament predominant, colaborarea între membrii organizației, modul de interacțiune cu persoane din exteriorul organizației, creativitatea, implicarea personalului și, în primul rând, nivelul performanțelor obținute de către membrii organizației.

În funcție de rezultatele înregistrate managerii organizațiilor respective inițiază măsuri de ajustare a disfuncționalităților apărute, încercând să elimine sau să diminueze cauzele ce generează puncte slabe și să amplifice cauzele ce generează puncte forte în cadrul organizației.

8.12 Avantaje și limite ale modelului

În prezent, se apreciază adesea, de către specialiștii în management, că firmele ce beneficiază de culturi organizaționale puternice obțin performanțe superioare celorlalți competitori.

Una dintre cauzele majore ale acestui fenomen este aceea că, aceste culturi tind să omogenizeze, să direcționeze și să energizeze membrii firmei către atingerea unor obiective specifice. Lucrul însă adevărat, doar în măsura în care aceste obiective reprezintă obiective importante ale firmei, stabilite în strategii și politici atât la nivelul global, cât și parțial, pe funcțiuni sau pe alte considerente.

Performanța nu va fi stimulată dacă atitudinile, comportamentele și metodele utilizate în afaceri nu sunt corelate cu nevoile reale ale firmei și ale personalului său.

Prin prisma elementelor menționate, cât și a prezentării modelului în paragrafele anterioare se pot observa o serie de avantaje și limite în funcționarea modelului propus.

Un avantaj major al acestui model o reprezintă viziunea sistemică în care a fost construit. Modelul de analiză și schimbare a culturii organizaționale ia în considerare la un nivel înalt, interdepențele existente între organizație și mediul în care aceasta evoluează.

Modelul prezentat are la bază o metodologie complexă, cu etape și faze riguros structurate, dar care permit o utilizare facilă a acestuia. Structura logică de concepție și aplicare este ușor de înțeles și de construit pe baza acesteia planul concret de aplicare într-o organizație.

Modelul poate fi aplicat cu succes în firmele de dimensiuni mijlocii și mari, cu sisteme bine formalizate și cu un număr de personal ridicat, ceea ce determină o interacțiune mai intensă între persoane cu un anumit specific.

Legat însă de precedentă observație, putem afirma că, o altă caracteristică importantă, poate fi considerată flexibilitatea ridicată a modelului, reflectată în posibilitatea de adaptare la specificul unor organizații ce evoluează în diferite domenii de activitate, au dimensiuni diferite sau diferă prin alte caracteristici.

Multidimensionalitatea modelului, reflectată în luarea în considerare nu doar a elementelor de ordin cultural, ci tratarea lor prin prisma legăturilor care există între acestea și elementele de ordin managerial, economic, tehnologic, social etc. este o altă caracteristică a acestui elaborat.

Modelul poate fi utilizat în varianta integrală, sau poate fi utilizat modular, în cadrul anumitor programe de analiză sau schimbare și în cadrul unor etape diferite de derulare în care se află programul respectiv. Modelul propus poate fi utilizat astfel de sine-stătător sau în combinație cu alte modele de schimbare sau de reproiectare a unor elemente organizaționale.

Modelul prezentat pune la dispoziția cercetătorului sau practicianului și o serie de instrumente de lucru, ce pot fi utilizate pe parcursul utilizării acestei metodologii de analiză și schimbare a culturii organizaționale.

Prin utilizarea acestei metodologii, managerii pot iniția analize și schimbări majore în cultura

organizațională astfel încât să asigure premise favorabile elaborării și aplicării de strategii și politici organizaționale, ori de câte ori este necesar, pentru a satisface corespunzător interesul clienților, acționarilor, salariaților și altor stakeholderi reprezentativi.

Modelul prezentat se concentrează pe rezultatele finale, pe „gradul de realizare al obiectivelor” și consideră cultura organizațională ca unul dintre factorii importanți ce contribuie la eficacitatea și eficiența organizațională.

Ca principale **limite** putem să considerăm următoarele aspecte:

- prezentare încă insuficient de clară a relațiilor, a legăturilor dintre tipul de cultură organizațională și performanțele organizației, în special cele financiare;
- instrumentarul de lucru este încă redus și nu oferă suficiente variante de lucru astfel încât să dea posibilitatea celor implicați de a obține informații cu acuratețe referitoare la fenomenele culturale investigate;
- insuficienta stabilire a unor indicatori, a unor parametri organizaționali care să poată avertiza managerii unei organizații de apariția unor disfuncționalități în cadrul acesteia;
- mecanismele de control în diferitele etape de aplicare a metodologiei nu sunt suficient de rigurose definite și se bazează foarte mult pe experiența managerilor sau a celor implicați în aceste programe de analiză și schimbare.

Având în vedere elementele menționate, avantajele și limitele modelului, putem să considerăm că el se constituie într-un instrument important de lucru pentru specialiștii interesați și implicați în programele de analiză și schimbare organizațională și, în special, a celor din domeniul culturii organizaționale.

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, prin antrenarea la un nivel înalt a tuturor membrilor organizației în viața acesteia.

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.

8.13 Remarci finale

Cultura organizațională este unul dintre subiectele cele mai des abordate în domeniul managementului, comportamentului organizațional, sociologiei etc. datorită impactului pe care aceasta îl are asupra funcționalității și performanțelor unei organizații. Majoritatea dezbaterilor sunt focalizate asupra capacității acestui fenomen organizațional de a contribui substanțial la evoluția competitivă a firmei prin mobilizarea resurselor acesteia și, în special, a resursei umane.

Chiar dacă există încă o diversitate de opinii asupra definirii culturii organizaționale, specialiștii sunt de acord asupra mării părți a constituentilor acesteia, având în centrul acestora valorile fundamentale ale firmei și care îi ajută să înțeleagă ce atitudini și comportamente sunt acceptate și care nu.

Într-o firmă unde există o cultură organizațională puternică, cu valori clare, bine structurate, cu formele de manifestare ale sale direcționate către performanță, managerii vor putea valorifica elementele culturale în următoarele direcții:

- proiectarea, promovarea și aplicarea unei viziuni comune cu privire la locul, rolul și performanțele organizației;
- amplificarea conștientizării impactului pozitiv pe care îl au valorile și normele într-o organizație;
- îmbunătățirea climatului de muncă și amplificarea performanțelor salariaților;

- promovarea și armonizarea inițiativelor individuale cu munca în echipă la toate nivelele ierarhice;
- accelerarea procesului decizional și sporirea gradului de asumarea responsabilităților de către salariați;
- amplificarea eficacității comunicațiilor între și în cadrul echipelor;
- creșterea sensibilității și interesului salariaților pentru adoptarea unor simboluri, valori și norme comportamentale specifice;
- amplificarea avantajului competitiv și îmbunătățirea performanțelor la toate nivelele ierarhice datorită motivării mai bune a stakeholderilor și prin luarea în considerare la un nivel înalt a elementelor culturale, la nivel de individ, grup, organizație și mediu de afaceri.

Prin prisma elementelor prezentate se poate observa că schimbarea culturii unei firme este un proces lung și dificil și care necesită eforturi și resurse substanțiale. Așa cum este reliefat în modelul prezentat, remodelarea culturii unei firme începe cu identificarea nevoii de schimbare și apoi evoluează într-o perioadă de tranziție, în care se urmărește să fie introduse noile credințe, valori, atitudini și simboluri, în concordanță cu viziunea managerilor și obiectivele organizaționale.

Succesul acestor schimbări depinde în mare măsură de implicarea managerilor de pe diferitele nivele ierarhice, dar în special a managementului de nivel superior, cât și de viteza și gradul de internalizare a noilor valori și comportamente.

Modelul de analiză și schimbare a culturii organizaționale prezentat este un model ce poate fi aplicat cu succes în cadrul firmelor românești de diferite dimensiuni, în diferite domenii de activitate, reprezentând o metodologie ce poate fi utilizată de teoreticienii și practicienii preocupați de domeniul managementului, a comportamentului organizațional cât și a interdependențelor existente între cultura organizațională și managementul firmelor.

Studiu de caz

Cultura organizațională și managementul schimbării

A. Descrierea activității

Este o frumoasă zi de mai, numeroase persoane se plimbă alene pe bulevardele însorite, doar directorul general Avronescu Decebal (AD) are mai multe griji decât oricând. Societatea pe care o conduce, S.C. Electroinvest S.A., cu vechi tradiții în industria electro-tehnică din România, este considerată de mult timp reprezentativă pe plan național. Produsele sale foarte diverse, mergând de la aparatură audio și video pentru populație și până la componente electronice pentru tablourile de bord ale avioanelor românești sau comutatoare și conectoare electrice pentru industria energetică erau foarte apreciate și căutate până în 1989, în special în țările membre CAER.

După 1989 această firmă s-a confruntat cu schimbări tehnologice importante și o reducere dramatică a ciclului de viață al produselor. Pierderea unor piețe importante în anii următori, diminuarea constantă a activității din unele ramuri industriale, ce reprezentau parteneri tradiționali (ex.: industria aeronautică), intensificarea concurenței în special din partea unor firme străine, au creat numeroase probleme pentru S.C. Electroinvest S.A. atât din punct de vedere al vânzării produselor, cât și al costurilor de producție.

Pentru a eficientiza activitatea firmei și a ieși din criza în care se afla aceasta, echipa managerială a hotărât, în urma unor analize efectuate cu două luni în urmă, să aplice următorul plan de acțiune, structurat pe trei etape principale:

- divizarea societății S.C. Electroinvest S.A. în două unități distincte, una care să cuprindă producția, iar cealaltă, distribuția produselor;
- organizarea pe centre de profit și restructurarea celor două societăți noi;
- privatizarea acestora.

B. A fi sau a nu fi ... divizare

Sistemul de distribuție al acestei firme a fost creat în perioada 1982-1986 și cuprinde: parcul auto, un sistem de depozite situate în principalele zone industriale ale României și un lanț de magazine de prezentare și vânzare a propriilor produse. Acest sistem implică costuri apreciabile de transport, depozitare, cu stocurile existente etc.

De la înființare, distribuția a fost plasată în subordinea directorului de producție. Aceasta explică în bună măsură de ce primele tensiuni generate de acest plan de acțiune apar între directorul de producție, Anghelescu Florin (AF) și șeful sistemului de distribuție, Dobraniște Anca (DA).

AF se opune vehement acestei idei de divizare, deoarece el consideră că doar această întreprindere, Electroinvest, poate susține un sistem de distribuție care să asigure suficiente stocuri pentru ca potențialii clienți să poată găsi oricând în magazine produsele de care au nevoie.

Directorul era de părere că distribuitorii independenți vor cere doar cantități mici de produse pe care să le vândă, deoarece nu au capacități mari de depozitare și nici forță financiară deosebită. Iar toate acestea, concluziona AF, vor influența negativ activitatea firmei, conducând la o scădere și mai mare a producției.

În schimb, DA era o partizană a acestei divizări, deoarece considera că cele două organizații vor beneficia de o flexibilitate mai mare, de capacitate superioară de a se adapta cerințelor mediului de afaceri, de a-și diversifica baza de clienți, furnizori și stakeholderi în general. DA consideră că:

- firma de distribuție va putea presta servicii pentru numeroase firme și diferite ca obiect de activitate;
- firma de producție va putea să ajungă și la alți clienți decât cei tradiționali, prin utilizarea unor distribuitori noi, ce au propriile sisteme de relații.

Cu toate că era o situație neplăcută, directorul general (AD) dorea ca această divizare să fie una eficace pentru toate părțile implicate, care să funcționeze fără un câștigător și un perdant, ambele firme noi urmând să câștige din această operațiune. Se considera recomandabil ca într-o primă fază ambele unități să-și mențină o bună parte din arhitectura inițială, urmând ulterior a se trece la reorganizarea pe centre de gestiune și privatizare, în condițiile menținerii și dezvoltării de relații de cooperare pe baze noi, de competitivitate.

Un aspect major de clarificat cât mai repede se referă la stafful, la managementul celor două societăți comerciale ce se vor forma. Cine le va conduce? Vor pleca persoane de la firma-mamă la firma de distribuție? Cum? Vor fi numiți? Pe bază de voluntariat? Sau la firma de distribuție vor fi promovați anumiți manageri din interior, iar alții vor fi nou angajați?

În rândul salariaților se percepea o anumită stare de nemulțumire îndreptată către echipa managerială și în special către AD. Unii salariați se simțeau trădați și abandonați. Numeroși ani li s-a vorbit despre solidaritate, atașament față de firmă și loialitate. Unde sunt acum toate acestea?

Existau însă și persoane care se bucurau de aceste evenimente, văzând în ele o oportunitate pentru avansare și câștiguri suplimentare. Dar cel mai pregnant sentiment se dovedea a fi, așa cum reieșea din discuțiile cu salariații, cel de nesiguranță și confuzie.

Personalul „acuza” echipa managerială că aceasta este mai preocupată de câștiguri imediate decât de supraviețuirea și dezvoltarea pe termen lung, deoarece lasă fiecare firmă la discreția altor parteneri de afaceri. De asemenea, se putea observa și o anumită stare de nervozitate în rândul clienților, deoarece nu știau în ce măsură și sub ce formă vor fi afectați de noile schimbări.

C. Managementul schimbării

Situația produsă putea să creeze un adevărat haos în firmă și de aceea trebuia acționat cu prudență. În mod firesc, existau numeroase aspecte de ordin managerial și cultural de rezolvat, astfel încât noua identitate organizațională să fie stimulativă, generatoare de energii pozitive pentru fiecare dintre cele două firme nou create.

Pentru conducerea schimbărilor s-a creat un „Consiliu Director pentru Administrarea Divizării (CDAD)” format din conducerea actuală a societății-mamă și din potențialii conducători ai firmei de distribuție. Acest consiliu trebuia să gestioneze activitățile principale ce vizau divizarea și să nu „lase” impresia că este vorba de dorințele sau interesele a 2-3 persoane din firmă, ci că reprezintă într-adevăr o soluție viabilă, de ieșire din situația nefavorabilă în care se afla de mult timp S.A. Electroinvest.

Principalele preocupări ale CDAD vizau:

- îmbunătățirea situației financiare, în special prin recuperarea creanțelor;
- înființarea noilor organizații;
- consolidarea activităților acestora.

Pentru funcționalitatea acestui consiliu au fost create două echipe de lucru ce erau focalizate pe următoarele aspecte:

- sprijinirea formării celor două firme cu un management nou, care să înceapă să-și asume responsabilitatea pentru fiecare firmă;
- asistarea firmelor pentru a-și construi propria identitate organizațional-culturală;
- asigurarea fiecărei firme cu personalul de care are nevoie din salariații existenți.

Pentru a administra cât mai corect aceste schimbări și a scurta perioada de tranziție, firma Electroinvest S.A. a apelat și la o firmă de consultanță pentru a realiza un audit managerial și cultural și a elabora împreună un plan de măsuri.

Directorul general AD: „avem două modalități de a realiza această operațiune: Prima - să ne mișcăm „repede”, să realizăm divizarea și apoi să consolidăm, să reorganizăm și să curățăm fiecare în parte propria organizație de „balastul” inherent în astfel de situații. A doua - să încercăm să rezolvăm întâi cea mai mare parte a problemelor care apar și apoi să divizăm. Aceasta poate însemna ani! Eu, personal, prefer prima variantă!”

Era necesar însă, așa cum au sugerat consultanții cooptați, să se cunoască tipul de cultură predominant în firmă, măsura în care favoriza schimbarea și reacțiile din partea salariaților. Era important de știut ce gândeau ei, care le erau prioritățile, cu ce probleme se confruntau și cum să le abordeze. Unul dintre consultanți preciza: „Trebuie să fim conștienți că în proces sunt implicați oameni cu variate personalități, sentimente diferite și comportamente eterogene corespunzătoare modului în care ei se simt afectați de aceste schimbări”.

Unul dintre ingineri declară: „Ideea de divizare a reprezentat un șoc cultural pentru firma noastră. Ne-am trezit în situația în care dintr-o firmă mare să creăm două unități mai mici. Pentru noi era o mândrie că lucrăm într-o firmă puternică, cu tradiție, de dimensiuni mari. Dar am dat credit managerilor noștri pentru a merge înainte”.

D. Cultura organizațională pro sau contra schimbării?

Una dintre problemele importante ce trebuiau depășite era aceea a existenței în cadrul firmei a unei culturi de dependență. Aceasta a fost creată, menținută și dezvoltată în special de gradul ridicat de centralizare, numărul mare de niveluri ierarhice, precum și de slaba încurajare a subordonaților de a avea inițiative sau de a participa la luarea deciziilor.

Situația respectivă era favorizată și de mediul dinamic și în continuă schimbare în care evolua firma. Acest aspect determina salariații să se concentreze în special către interior, să consolideze relațiile dintre ei și să caute să dovedească că rolurile pe care le au ei sunt foarte importante pentru firmă.

Cu toate că se afla în pragul unei perioade de criză, personalul nu părea că are forța de a se sesiza și a lua în considerare cerințele și presiunile pieței și de a se focaliza pe nevoile reale ale firmei.

Faptul că, exceptând o singură dată, în 1992, când au fost disponibilizați aproximativ 12% din salariați, nu s-a mai recurs la această măsură, că nu au existat greve sau alte presiuni asupra managementului,

a determinat dezvoltarea unor sentimente de dependență și protecție reciprocă.

O atare situație a favorizat întronarea unei stări de spirit relativ comodă și pasivă, atât din partea managerilor cât și a celorlalți salariați, fapt ce s-a repercutat într-o diminuare continuă a performanțelor firmei.

Chiar și în aceste condiții, managementul se simte oarecum nesigur și acționează ca și cum s-ar simți vinovat că încalcă regulile unui contract nescris, încheiat cu salariații. Aceasta este una din cauzele principale ale optării întâi pentru divizare și apoi pentru restructurare, astfel încât fiecare echipă managerială să aibă responsabilitate doar pentru o parte din viitoarele disponibilizări.

Pentru diminuarea tensiunilor sociale se dorește ca, în urma acceptului FPS, toate persoanele disponibilizate să primească compensările stabilite conform actelor normative în vigoare.

În același timp se manifestă și o presiune a sindicatului care se vedea astfel slăbit și care acuză managementul că este neloial și că nu a acționat echitabil, deoarece nu li s-a cerut părerea, ci doar au fost informați de decizia adoptată de echipa managerială de începere a procesului de divizare-

-restructurare-privatizare.

De asemenea, starea de animozitate era alimentată și de faptul că salariații simțeau că trebuie să concureze între ei pentru posturile din cele două firme. Este un moment dificil, deoarece, la puțin timp după aflarea modului în care se va realiza schimbarea, au apărut atitudini și comportamente de tipul „noi-ei”, având astfel loc o scindare umană, o separare evidentă a unora față de alții, total opusă perioadei anterioare, când în unitate nu se vorbea decât de „noi”.

Existau acum și probleme de autoritate deoarece într-o astfel de cultură de dependență, este dificil ca oamenii să se confrunte cu noi probleme, să le caute soluții, ei preferând să le paseze pe verticala sistemului șefilor. Majoritatea managerilor nu aveau capacitatea de a delega, fiind obișnuiți ca cei din subordine să execute aproape necondiționat instrucțiunile primite. O astfel de situație este generatoare de confuzie și determină o modificare a statuturilor și rolurilor deținute de salariați, în special de managerii de nivel mediu și superior, facilitând apariția de situații conflictuale.

Subiecte pentru discuții

1. Identificați elemente ale culturii organizaționale la S.C. Electroinvest S.A. Precizați principalele două puncte forte și două puncte slabe ale culturii organizaționale ale acestei firme și cauzele care le generează.

2. În ce moment al procesului pe care firma S.C. Electroinvest S.A. intenționează să-l parcurgă (divizare-reorganizare pe centre de gestiune + restructurare-privatizare) considerați oportun un audit al culturii organizaționale? De ce?

3. Dacă ați fi în locul directorului general AD, cum ați acționa în viitor pentru dezvoltarea culturii organizaționale a firmei nou create?

BIBLIOGRAFIE

- 1 BRIDGES, W. - *The Character of Organizations: Using Personality Type in Organization Development*, Davies-Black Publishers, Palo Alto, 2000
- 2 BURDUȘ, E, CĂPRĂRESCU, Gh. *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Economică, 1999
- 3 CARNALL, C. - *Managing Change in Organizations*, London, Prentice Hall International Ltd., 1995
- 4 CUSHNER, K. , CHERRIE, C. YONG, M., RICHARD, W. - *Intercultural Interactions: A Practical Guide*, Beverly Hills, Sage Publication, 1986
- 5 DAVIDSON, H.- *The Committed Enterprise: How to Make Vision and Values to Work*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2001
- 6 DENISON, M. - *Performances and Management of Values*, New York, Macmillan College Publishing, 1984
- 7 DRENAN, D. - *Transforming Company Culture*, London, McGraw-Hill Book Company, 1992
- 8 ENGLAND, G. - *Managers and Their Value: A Fine Country Corporation Study*, Columbia Journal of World Business, Summer, 1978
- 9 FAIRFIELD-SONN, J. - *Corporate Culture and the Quality Organization*, Westport, Quorum Books, 2001
- 10 FAIRHOLM, G. - *Leadership and the Culture of Trust*, Westport, Praeger Publishers, 1994
- 11 FOMBRUN, C. - *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business School Press, 1996
- 12 FURNHAM, A. GUNTER, B. - *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*, New York, Routledge, 1993
- 13 HALL, R. - *The Soul of the Enterprise: Creating a Dynamic Vision for American Manufacturing*, New York, Harper Collins, 1993
- 14 HANDY, Ch. - *Gods of Management*, London, Arrow Books Ltd., 1995
- 15 HATCH, M. - *Dynamics of Organization Culture*, Academy of Management Review, 1993
- 16 HICKMAN, G. - *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, Sage Publications Thousand Oaks, 1998
- 17 HOFSTEDE, G. - *Cultures and Organizations*, London, Harper Collins Business, 1994
- 18 HUFF, A. HUFF, J. BARR, P. *When Firms Change Direction*, New York, Oxford University Press, 2000
- 19 IONESCU, Gh. - *Cultura organizațională și managementul tranziției*, București, Editura Economică, 2001
- 20 IONESCU, Gh. Gh.- *Dimensiunile culturale ale managementului*, București, Editura Economică, 1996
- 21 KAO, H. SINHA, D. WILPERT, B. - *Management and Cultural Values / the Indigenization of Organizations in Asia*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1999
- 22 KETS de VRIES, M. MILLER, D. - *The Neurotic Organization*, Psychology Today, 1984
- 23 KNIGHTS, D. WILLMOTT, H. - *Management Lives: Power and Identity in Work Organizations*, London, Sage Publications, 1999
- 24 KUCZMARSKI, S. - *Values Based Leadership*, Prentice Hall Inc., Eaglewood Cliffs, 1995
- 25 MARX, E. - *Breaking Through Culture Shock: What You Need to Succeed in International Business*, London, Nicholas Brealey, 1999
- 26 NICOLESCU, O. ANDRONICEANU, A. NĂSTASE, M. - *Auditul culturii organizaționale în Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, București, Editura Economică, 2000
- 27 NICOLESCU, O. - *Management Comparat*, București, Editura Economică, 2001
- 28 NICOLESCU, O. VERBONCU, I. - *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Tribuna Economică, 2001

- 29** NICOLESCU, O. VERBONCU, I. - *Metodologii manageriale*, București, Editura Tribuna Economică, 2001
- 30** PETERS, Th. WATERMAN, R. - *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper & Row, 1982
- 31** QUIGLEY, J. - *Vision, How Leaders Develop It, Share It and Sustain It*, Washington, Mc. Graw-Hill, 1993
- 32** ROUSSEAU, D. - *Psychological Contracts in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1999
- 33** SACKMAN, S. - *Cultural Complexity in Organizations*, New York, John Wiley & Sons, Ltd., 2001
- 34** SCHEIN, E. - *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1992
- 35** SPARROW, P. - *Assesment and Research Methods*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd, 2001
- 36** SPARROW, P. R. GASTON, K. - *Generic Climate Maps: A Strategic Application of Climate Survey Data?*, Journal of Organizational Behaviour, No.6, 1996
- 37** TALBOT, M. - *Make Your Mission Statement Work: How to Identify and Promote the Values of Your Organization*, How to Books, Oxford, 2000
- 38** TERRENCE, D. KENNEDY, A. - *Corporate Cultures; The Rits and Rituals of Corporate Life*, New York, Penguin Books Ltd., 1988
- 39** TOMPKINS, P. K. - *Translating Organizational Theory: Symbolism over Substance*, Beverly Hills, CA Sage, 1987
- 40** TROMPENAARS, F. HAMPDEN TURNER Ch. - *Riding the Waves of Culture*, New York, McGraw-Hill., Inc, 1998
- 41** TRUSKIE, S. - *Leadership in High Performance Organizational Cultures*, Westport, Quorum Books, 1999
- 42** VERBONCU, I., POPA, I. - *Diagnosticarea firmei, teorie și aplicație*, București, Editura Tehnică, 2001
- 43** WEICK, K.E. - *Substitues for Strategies*, Cambridge, Ballinger, 1987
- 44** YIANNIS, G. HIRSCHHORN, L. - *Organizations in Depth: The Psychoanalysis of Organizations*, London, Sage Publications, 1999
- 45** ZAMMUTO, R. - *Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaption and Strategy*, New York, New York Press, 1982