

SCHIMBAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Alina VĂDUVA¹
Camelia Mihaela STANCU

Abstract

Fiecare organizație are propria sa cultura unică, chiar dacă nu a fost creată în mod conștient. În cazul în care aceasta a fost creată involuntar, cultura organizațională se bazează pe valorile top managementului sau ale fondatorilor sau ale oamenilor care au stat la baza apariției organizației. Alteori, indivizi, în special liderii organizației, încearcă să modifice cultura organizației pentru a o adapta la noile condiții ale pieței sau chiar la preferințele lor. Cultura organizațională devine un aspect important al sistemului social al unei organizații. Este o forță puternică care modelează la toate nivelurile performanțele angajaților la locul de muncă. Se stabilește un sentiment de identitate colectivă, de mândrie și de scop. Toți acești factori sunt importanți pentru stabilirea unui sistem de valori al angajaților. Cultura organizațională poate dezvolta sentimentul de stabilitate, continuitate și comportament adecvat.

Cuvinte cheie: cultura organizațională, schimbare organizațională, modelul Kuczumarski.

Cultură organizațională: evoluție și importanță

Concept bogat și cu potențial multiplu, cultura organizațională a făcut și face obiectul a numeroase preocupări ale cercetătorilor și specialistilor în management, care i-au rezervat multiple definiții, cum ar fi „un set de simboluri, ceremonii și mituri ce transmit credințele și valorile de bază ale organizației membrilor săi” (W. Ouchi, 1981), „un set coerent și dominant de valori împărtășite, transmise prin mijloace simbolice precum mituri, legende, sloganuri, anecdote, povestioare” (T. Peters, R. Waterman, 1982), „un model de prezumții fundamentale pe care un grup dat le-a inventat, descoperit sau dezvoltat, învățând să învingă problemele de adaptare externă și de integrare internă, prezumții care au funcționat destul de bine pentru a fi considerate valide și pentru a fi predate altor noi membri, ca o cale corectă de a percepe, a gândi și a simți în legătură cu aceste probleme” (E. Schein, 1988), „o programare mentală colectivă, care diferențiază membrii unui grup sau o anumită categorie socială de membrii altor grupuri sau categorii sociale” (G. Hofstede), „ansamblul produselor artificiale, a valorilor și conceptelor de bază, a modurilor de gândire și comportament acceptate general într-o organizație, ca bază comună de acțiune” (T. Zorlențan, E. Burduș, G. Căprărescu); „un sistem de valori, prezumții, convingeri și norme împărtășite de membrii unei organizații, care îi unesc” (Gh. Gh. Ionescu, 1996), „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 finalitatea și performanțele” (Ov. Nicolescu, I. Verboncu, 2001).

În literatura noastră, Ov. Nicolescu definește climatul organizațional ca o „stare de spirit ce predomină într-o anumită perioadă la nivelul personalului unei firme și care este determinată, în special, de cultura organizațională și de recente evoluții economice și manageriale ale firmei”².

Noțiunea de cultură organizațională a apărut relativ recent și a cunoscut o accentuată dezvoltare teoretică și practică. Petit Robert a definit cultura un „ansamblu de forme de comportament existente, create în societățile umane”, de unde prin asociere cultura organizațională poate fi definită „un ansamblu de forme de comportament, create într-o organizație”.

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.

¹ Universitatea din Craiova, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor.

² Ov. Nicolescu (coordonator), *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004, pag. 341.

Cultura organizațională include două tipuri de elemente: elemente vizibile și conștiente, care traduc cultura și nu mai necesită nici o interpretare; elemente invizibile și inconștiente, care constituie natura însăși a culturii, asupra cărora se înaintează ipoteze. Ov. Nicolescu și I. Verboncu consideră că managerii firmei constituie o variabilă care întotdeauna marchează substanțial cultura organizațională. Cea mai mare influență asupra culturii organizaționale o au managerii de nivel superior secondați de managerii de nivel mediu. În condițiile profesionalizării managementului impactul managerilor asupra culturii organizaționale tinde să se amplifice, exercitându-se de o manieră din ce în ce mai constructivă³. E. Burduș și colectiv relevă că fondatorul firmei este un factor intern de influență a culturii organizaționale.

Cultura organizațională influențează procesul decizional în mod semnificativ, acționând de o manieră discretă, insidioasă, atât asupra mediului ambiant decizional, în componenta sa endogenă, cât și asupra decidenților.

Anumiți teoreticieni au folosit metode diferite pentru a identifica mai multe categorii de cultură organizațională. Geert Hofstede a demonstrat că există grupări culturale naționale și regionale care influențează comportamentul organizațiilor. G. Hofstede a identificat cinci dimensiuni ale culturii în studiul său asupra influențelor naționale:

- *Distanța fata de putere* – gradul la care o societate se așteaptă să existe diferențe în ceea ce privește nivelurile de putere. Un scor înalt sugerează că oamenii așteaptă ca anumiți indivizi să dețină mai multă putere decât alții. Un scor scăzut reflectă opinia că toți oamenii ar trebui să aibă drepturi egale.

- *Evitarea incertitudinii* – reflectă măsura în care o societate acceptă incertitudinea și riscul.

- *Individualism vs. Colectivism* – se referă la măsura în care oamenii fie acționează în primul rând pentru ei înșiși, sau alternativ acționează predominant ca membrii ai grupului sau organizației.

- *Masculinitate vs. Feminitate* – se referă la valorile care sunt tradițional asociate femeilor respectiv bărbaților. Valorile masculine sunt : spiritul de competiție, asertivitatea, ambiție și acumularea de bogăție și valori materiale.

- *Orientarea pe termen scurt vs. lung* – descrie orizontul de timp al unei societăți sau importanța acordată viitorului vs. trecutului și prezentului.

Deal și Kennedy au definit cultura organizațională drept „Felul în care facem noi lucrurile pe aici”. Ei au măsurat organizațiile în raport de :

- *Feedback* – un feedback rapid înseamnă un răspuns instant. Acesta poate fi în termeni monetari, dar poate fi de asemenea văzut ca o apărare excelentă într-un meci de fotbal.

- *Riscul* – reprezintă gradul de incertitudine în activitățile unei organizații.

Pornind de la acești doi parametri, Deal și Kennedy au sugerat patru clasificări ale culturii organizaționale :

- *Cultura tipului dur (macho)*. Când feedbackul este rapid și recompensele sunt ridicate. Aceasta se aplică activităților financiare cu schimbări rapide precum brokerajul dar se poate aplica și poliției sau competițiilor sportive în echipă. Ca și cultură organizațională poate fi foarte stresantă pentru oameni care operează.

- *Cultura de tip muncește mult*. Se caracterizează prin asumarea a puține riscuri, toate cu feedback rapid. Este tipică organizațiilor mari care pun accent pe o servire de o înaltă calitate a clientului. Se caracterizează prin ședințe, jargoane, etc.

- *Cultura de tip pariază pe compania ta* – în care se iau mari decizii, dar pot trece ani până acestea dau rezultate. Tipic, această cultură implică proiecte de explorare și dezvoltare precum căutarea petrolului sau aviația militară.

- *Cultura de tip proces* – apare în organizațiile în care există feedback puțin sau deloc. Oamenii sunt înrădăcinați în modalitățile cum se realizează lucrurile decât în obținerea

³ Ov. Nicolescu, I. Verboncu, Fundamentele managementului organizației, Editor Tribuna Economică, București, 2001, pag.281.

rezultatelor. Acest tip de cultură este deseori asociat cu birocrăția. Un exemplu îl constituie serviciile publice.

Charles Handy a popularizat o metodă de a analiza cultura organizațională pe care alți teoreticieni o folosiseră pentru analiza structurii organizaționale. El descrie:

- *Cultura de tip putere* - care concentrează puterea în mâna câtorva persoane. Controlul radiază din centru asemeni unei pânze de păianjen. Culturile de tip putere au puține reguli și puțină birocrăție, de aceea se pot lua decizii rapide.

- *Cultura de tip rol* – oamenii au autorități clar delegate în cadrul unei structuri precis definite. Puterea derivă din poziția unei persoane. În mod tipic se formează ierarhii birocratice.

- *Cultura de tip rețea* – se definește prin accentul pe care îl pune organizația pe finalizarea proiectelor și pe găsirea soluțiilor. Puterea derivă din expertiză și aceasta este cerută de oricâte ori echipa considera că este necesar.

Gestiunea culturii organizaționale

Procesul de modificare a culturii organizaționale este permanent și trebuie să constituie una dintre preocupările majore ale conducerii organizației. Orice modificare trebuie să fie strâns legată de misiunea întreprinderii, de viziunea conducătorilor și de strategia de management.

Viziunea exprimă, într-o formulare scurtă, vocația centrală a întreprinderii și finalitățile sale, față de hotărârile luate de acționari, clienți, personal, parteneri și întreaga societate. Aceasta servește aplicării legii. În domeniile de specialitate în care majoritatea personalului este în contact permanent cu clienții (ex. hoteluri, spitale, etc), comportamentul, atitudinile personalului reprezentant este esențial pentru satisfacerea nevoilor clienților și deci a reușitei organizației. „În acest caz o viziune devine cu siguranță *regulă de aur* sau *porunca morală* și este elaborată într-un mod consensual”.

Kotler descrie viziunea managerială ca fiind 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 trebuie să fie : adecvate, idealiste, să clarifice scopul organizației, să inspire entuziasm, să fie ușor de înțeles, să fie unice, să prezinte ambiție.

În perioada actuală, schimbarea se manifestă în toate domeniile. Schimbarea organizațională reprezintă un fenomen permanent, afectând întreaga organizație sau doar compartimente ale acesteia. Indiferent de tipul organizației, numărul încercărilor de a schimba ceva într-o organizație este foarte mare. Schimbarea poate fi neplanificată (spontană) sau planificată (determinată de agenți ai schimbării, care sunt de regulă managerii).

Factorii care influențează schimbarea culturii organizaționale tin de insatisfacția față de situația prezentă, percepția că există o alternativă care va îmbunătăți situația, modificarea structurii organizației, schimbarea indivizilor din organizație, modificarea normelor și a relațiilor sociale formale care există într-o organizație, etc.

Introducerea schimbărilor culturii organizaționale este o etapă care valorifică rezultatele provocării modelului tradițional de rezolvare al problemelor. În momentul în care sunt puse sub semnul întrebării capacitățile unor lideri, unele 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 Ov. Nicolescu.(1999), acestea sunt:

- schimbări majore în cultura organizațională;
- subordonarea schimbărilor culturii organizaționale și strategiei firmei;
- corelarea schimbării culturii organizaționale cu faza ciclului de viață;

- fundamentarea și operaționalizarea schimbărilor culturii organizaționale;
- armonizarea schimbărilor culturii organizaționale cu schimbările în organizarea formală a firmei, etc.

Un lucru ce se întâmplă adesea, atunci când au loc schimbări majore și se promovează o nouă viziune organizațională, este aceea a *aparitiei unor lideri noi, ce se bazează pe sistemele de valori recent introduse*. Pentru a aduce o schimbare în cultura organizațională, liderii vor afișa propriile valori, perspective, simboluri, prezumții, o viziune nouă. 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*.

Modelul Kuczarski de schimbare a valorilor organizaționale

Procesul de schimbare a culturii organizaționale se bucură actualmente de un instrumentar adecvat, care asigură oricărei organizații posibilitatea de a desfășura în bune condiții astfel de acțiuni. În acest sens, considerăm că modelul Kuczarski de schimbare a valorilor organizaționale are un potențial deosebit.

Valorile și normele sunt constituenți principali ai culturii organizaționale. Gradul lor de cunoaștere și manifestare determină cât de implicați și productivi sunt salariații, cât de angajați sunt aceștia pentru atingerea obiectivelor prevăzute în strategiile și politicile organizaționale. Valorile și normele au un rol important, deoarece pot înlocui o parte remarcabilă din sistemele formalizate, masive și greoaie.

Dacă o firmă are un sistem coerent și distinct de valori, simboluri, norme, atunci ea îl va putea folosi pentru dezvoltarea unei culturi organizaționale și, în consecință, 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.

Într-o organizație, liderii trebuie să fie în permanență conștienți de rolul pe care ei îl au în interiorul acesteia. Tot ceea ce ei spun, fac, întreabă sau iau atitudine, este observat, discutat și interpretat de salariați. 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. Liderul se va concentra asupra dezvoltării și utilizării resurselor umane, fără însă a pierde din vedere obiectivele majore urmărite de firmă: profit, cotă de piață, etc.

În continuare prezentăm modelul de schimbare a unor valori organizaționale de către managerii din firmă.

Etapa I

Faza 1. Se elaborează o declarație oficială a echipei manageriale de vârf, care este prezentată direct salariaților. În același timp au loc întâlniri în grupuri mai mari sau mai mici la care participă managerii ce prezintă acest proces și rezultatele așteptate. Salariații trebuie să-și scrie pe anumite formulare care sunt valorile pe care le doresc la locul de muncă.

Faza 2. Fiecare salariat va trebui să-și ierarhizeze aceste valori.

Faza 3. Colectarea tuturor formularelor și centralizarea datelor.

Etapa a II-a

Faza 4. Revizuirea valorilor individuale publicate și identificarea celor mai importante categorii.

Faza 5. Elaborarea unei liste cu anumite valori pe care un grup dorește să le adopte.

Faza 6. Focalizarea listelor precum și ierarhizarea valorilor în valori de prim rang și valori secundare; centralizarea acestora și publicarea rezultatelor.

Etapa a III-a.

Crearea a două documente: angajamentul pentru valorile oamenilor (individuale); angajamentul pentru valorile organizației (firmei).

Faza 7. Furnizarea bazelor pentru elaborarea unui document-angajament, ce reprezintă un „contract” al fiecărui salariat cu ceilalți membri ai organizației.

Faza 8. Transmiterea unei viziuni unitare asupra organizației, asupra valorilor considerate cele mai importante de către salariați.

Faza 9. Crearea unor elemente care să comunice în permanență valorile adoptate de firmă.

Faza 10. Intervievarea salariaților după aplicarea etapelor precedente.

Etapa a IV-a. Externalizarea valorilor și crearea unei noi imagini, care să fie recunoscută de către clienți.

Faza 11. Descoperirea răspunsului 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 sunt prioritare pentru firmă?; Ce valoare nouă ar dori ei să fie însușită și transmisă de către firme?* Datele sunt centralizate și se elaborează o listă cu valorile clienților.

Faza 12. Valorile considerate importante de client sunt cunoscute acum în firmă nu numai la nivelul top managementului, ci și la nivelele inferioare. Deci, responsabilitatea și implicarea salariaților va fi mai mare.

Modelul prezintă o metodologie ce poate fi utilizată cu succes remodelarea valorilor organizaționale, metodologice, ce poate fi utilizată distinct sau în cadrul unui proiect, care să urmărească remodelarea de ansamblu a culturii organizaționale. Un 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.

Chestionar pentru identificarea normelor și valorilor dominante în organizație

Modelul Kuczarski impune, la rândul său, utilizarea unei formularistici și a unor instrumente adecvate. În tabelul de mai jos este prezentat un chestionar și anexele necesare identificării profilului normelor dominante dintr-o organizație. Pentru fiecare dintre cele 50 de enunțuri respondentul trebuie să aleagă una dintre opțiunile A, B, C sau D.

Dacă o persoana din organizația dvs. ar:	Majoritatea membrilor ar fi:			
	A	B	C	D
	În acord total	Mai degrabă de acord	Mai degrabă în dezacord	În dezacord total
1. Critica organizația și oamenii care fac parte din ea				
2. Încearcă să vină cu propuneri de ameliorare chiar într-o situație în care lucrurile merg bine				
3. Ascultă într-adevăr pe ceilalți și ar încerca să înțeleagă punctul lor de vedere				
4. Prezenta dificultățile (problemele) șefului sau ierarhic				
5. S-ar considera responsabil de reducerea costurilor de funcționare				
6. Păcăli un coleg				
7. Face să aștepte un client datorită unor aspecte strict personale				
8. Sugera noi idei și noi metode de muncă				
9. Preocupa pentru a găsi mijloace de a se forma și a progresa				
10. Vorbi liber și deschis despre organizație și				

problemele ei				
11. S-ar interesa personal de problemele la care organizația trebuie să facă față și ar face propuneri de depășire a lor				
12. Sugera că toți colegii se mulțumesc să facă doar eforturi minime				
13. Lăsa temporar propriile sarcini pentru a-și ajuta colegii				
14. Privii managerul ca pe o persoană-resursă și ca pe cineva care poate favoriza dezvoltarea individuală a colaboratorilor				
15. Face o greșeală de utilizare a materialelor				
16. S-ar simți solidar cu ceilalți membrii ai echipei atunci când aceștia întâmpină dificultăți				
17. Încerca să găsească noi mijloace mai eficiente pentru satisfacerea clienților				
18. Face încercări pentru realizarea lucrurilor de o manieră eficientă				
19. Manifestă dispoziție pentru a urma cursurile organizate de către întreprindere				
20. Sugera o întâlnire cu superiorul ierarhic pentru o explicație onestă cu privire la erorile sau aspectele stilului său de management care creează probleme				
21. Considera munca drept o corvoada pentru care singura recompensă valabilă este salariul lunar				
22. Anunță că nu mai este interesat să facă eforturi suplimentare pentru că toată lumea îl ia în derâdere				
23. S-ar arăta individualist, niciodată cooperant				
24. Considera superiorul ca pe cineva căruia i te poți adresa liber și deschis				
25. Considera că preocuparea cu privire la productivitate nu îl privește				
26. Face eforturi deosebite pentru a-i cunoaște pe cei cu care lucrează				
27. Considera clientul un obstacol în realizarea sarcinilor de serviciu				
28. Critica un coleg care ar încerca să îmbunătățească lucrul în echipă				
29. Menționa public că el are intenția de a urma în curând un curs de formare în domeniul problemelor organizaționale				
30. Vorbi deschis în cadrul grupului despre problemele legate de munca echipei fără a ezita să menționeze nume				
31. Discuta deschis despre faptul că munca sa îi produce sau nu satisfacție				
32. Și-ar fixa obiective foarte ridicate				
33. Face eforturi pentru ca grupul să fie foarte unit atunci când se discută probleme dificile				
34. Accepta responsabilitatea ca și cel care fixează obiectivele grupului				

35. Trata toate cheltuielile prin prisma economiilor posibile de realizat				
36. Trata în toate cazurile clientul cât mai bine posibil				
37. Transmite ideile proprii șefului și colegilor				
38. Căuta superiorul pentru a-i cere părerea, mai competentă, cu privire la anumite probleme				
39. Tăcea de fiecare dată când îi este solicitat un punct de vedere				
40. Munci mai mult decât este normal				
41. S-ar gândi la sine mai mult decât la ceilalți membri ai echipei				
42. Recomanda colegilor să nu aibă încredere în ierarhie				
43. Exprima dezamăgirea de a trebui să părăsească întreprinderea pentru un alt loc de muncă				
44. Afirmă că trebuie redusă risipă				
45. Bucura de eșecul unui coleg				
46. Organiza o colectă pentru un eveniment familial al unui coleg				
47. S-ar adresa de o manieră peremptorie către un client (intern, extern) exigent				
48. Opune sistematic rezistență la reorganizarea procedurilor care bulversează deprinderile				
49. Împărtășii colegilor ceea ce a învățat				
50. Răspândii anumite zvonuri (bârfe)				

Grila de interpretare a chestionarului

În tabelul de mai sus se încercuiește punctajul corespunzător literei selectate anterior, în dreptul fiecărui enunț. Se adună apoi rezultatele pe fiecare categorie și se înmulțește totalul cu 10.

1. Mândria de a aparține acestei organizații

	A	B	C	D
1	-2	-1	+1	+2
11	+2	+1	-1	-2
21	-2	-1	+1	+2
31	+2	+1	-1	-2
43	+2	+1	-1	-2
Rezultat.....x 10 =	%			

2. Preocuparea pentru excelență

	A	B	C	D
2	+2	+1	-1	-2
12	-2	-1	+1	+2
22	-2	-1	+1	+2
32	+2	+1	-1	-2
40	+2	+1	-1	-2
Rezultat.....x 10 =	%			

3. Spiritul de echipă

	A	B	C	D
3	+2	+1	-1	-2
13	+2	+1	-1	-2
23	-2	-1	+1	+2
33	+2	+1	-1	-2
41	-2	-1	+1	+2
Rezultat.....x 10 =	%			

4. Încrederea în ierarhie

	A	B	C	D
4	+2	+1	-1	-2
14	+2	+1	-1	-2
24	+2	+1	-1	-2
34	+2	+1	-1	-2
42	-2	-1	+1	+2
Rezultat.....x 10 =	%			

5. Preocuparea pentru o bună gestiune

	A	B	C	D
5	+2	+1	-1	-2
15	-2	-1	+1	+2
25	-2	-1	+1	+2
35	+2	+1	-1	-2
44	+2	+1	-1	-2
Rezultat.....x 10 =%				

7. Preocuparea pentru client

	A	B	C	D
7	-2	-1	+1	+2
17	+2	+1	-1	-2
27	-2	-1	+1	+2
36	+2	+1	-1	-2
47	-2	-1	+1	+2
Rezultat.....x 10 =%				

9. Interesul pentru formare

	A	B	C	D
9	+2	+1	-1	-2
19	+2	+1	-1	-2
29	+2	+1	-1	-2
38	+2	+1	-1	-2
49	+2	+1	-1	-2
Rezultat.....x 10 =%				

6. Preocuparea față de colegi

	A	B	C	D
6	-2	-1	+1	+2
16	+2	+1	-1	-2
26	+2	+1	+1	-2
45	-2	-1	-1	+2
46	+2	+1	+1	-2
Rezultat.....x 10 =%				

8. Inovarea

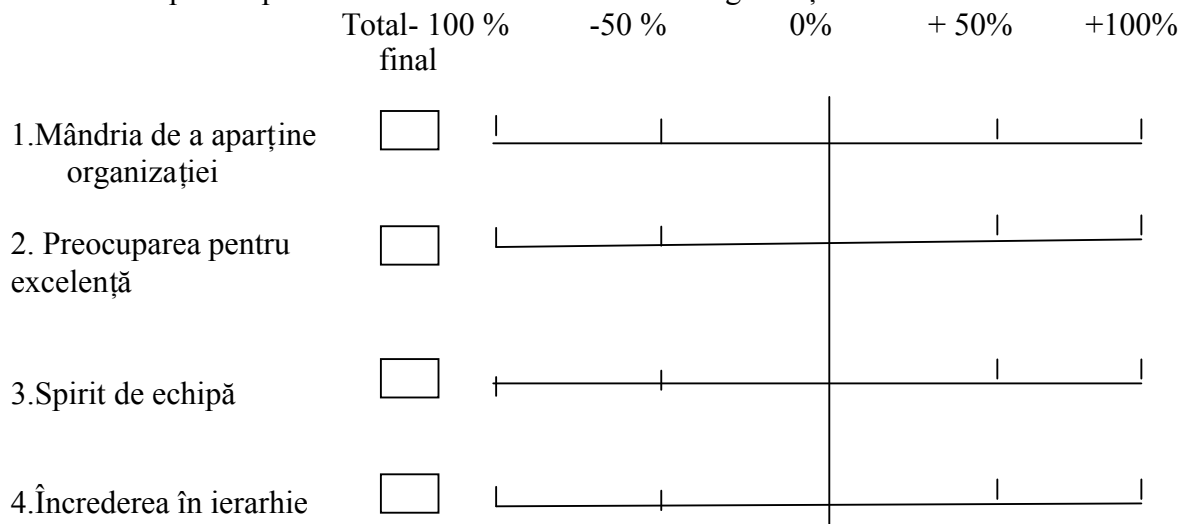
	A	B	C	D
8	+2	+1	-1	-2
18	+2	+1	-1	-2
28	-2	-1	+1	+2
37	+2	+1	-1	-2
48	-2	-1	+1	+2
Rezultat.....x 10 =%				

10. Atmosfera de încredere în cadrul organizației

	A	B	C	D
10	+2	+1	-1	-2
20	+2	+1	-1	-2
30	+2	+1	-1	-2
39	-2	-1	+1	+2
50	-2	-1	+1	+2
Rezultat.....x 10 =%				

Profilul normelor dominante ale organizației

Rezultatele obținute se raportează la grila de interpretare a chestionarului. Se pot regăsi diverse interpretări privind normele dominante într-o organizație.



5. Preocuparea pentru o bună gestiune	<input type="checkbox"/>				
6. Grija față de colegi	<input type="checkbox"/>				
7. Preocuparea față de clienți	<input type="checkbox"/>				
8. Inovare	<input type="checkbox"/>				
9. Interesul pentru formare	<input type="checkbox"/>				
10. Atmosfera de încredere în organizație	<input type="checkbox"/>				

Concluzii

Cultura ne înconjoară pe toți și avem nevoie să înțelegem cum a fost creată, cum s-a dezvoltat și evoluat, cum a fost utilizată, administrată și modificată. Înțelegerea culturii organizaționale înseamnă înțelegerea organizației din care facem parte.

Cultura organizațională înseamnă obiceiuri, reguli, norme, valori, cadru specific, ritualuri, tradiții. În termeni simplii, „cum se fac lucrurile la noi”. Ea apare dintr-o istorie împărtășită și nu este posibilă o adaptare sau o schimbare a organizației fără ca aceasta să afecteze și cultura.

Pentru ca o schimbare culturală să aibă succes trebuie îndeplinite mai multe condiții:

- schimbarea este integrată viziunii și strategiei;
- schimbarea are sprijinul managementului de top;
- este comunicată tuturor angajaților ;
- este integrată normelor organizației și programelor de perfecționare a angajaților;
- i se acordă destul timp pentru a se dezvolta în cadrul organizației respective.

Bibliografie

1. Brilman J. – *Les meilleures pratiques de management*, Les Editions d’Organisation, Paris, 2001;
2. Burduș E. – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 2005;
3. Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M. – *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2003;
4. De Person J. – *Organon – L’outil systemique*, Les Editions Celse, Paris, 2001;
5. Ionescu Gh. Gh., Toma A. – *Cultura organizațională și managementul organizației*, Editura Economică, București, 2001;
6. Nicolescu O., Verboncu I. – *Management*, Editura Economică, București, 1995;

7. Nicolescu O., Verboncu I. – *Fundamentele managementului organizației*, Editor Tribuna Economică, București, 2001;
8. Nicolescu O. (coordonator) – *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004;
9. Roșca M., Vărzaru, Roșca I. – *Resurse umane. Management și gestiune*, Editura Economică, București, 2005;
10. Stanciu Șt., Ionescu M. A. – *Cultură și comportament organizațional*, Editura comunicare.ro, București, 2005.