

THE ORGANISATIONAL CLIMATE AND CULTURE

Cristian Măduța

Assoc. Prof., PhD, "Vasile Goldiș" Western University of Arad

Abstract: The first step towards the elaboration of the strategies of an organization, with an international calling (we are referring to multinational companies) is recognising the complexity of the dynamic interactions, in view of leading in an optimal manner, providing beneficial results, in a coherent and analytical way, thus conturing a global way of thinking and acting. Thus, a referential frame of reference is attained for values open to the complexity and the organisational characteristics that allow the perception of the following aspects written in this text.

Keywords: strategies, organization, leading, perception, companies.

Aspectele cele mai importante de la care pormin în analiza climatului și culturii organizaționale sunt:

- organizația reprezintă un tot dinamic mediator și generator de sens, ca și de comunicație;
- toți factorii care au un anumit rol în viața organizației constituie o rețea de interacțiuni care se modifică continuu din punct de vedere temporal;
- organizația interacționează și depinde de propriul său mediu prin fixarea și încadrarea atât a realizărilor cât și a deficiențelor;
- interacțiunea și comunicarea se manifestă în mod complex, strict sau superficial, produs și producând în același timp cadrul de referință al sistemului organizațional;
- complexitatea organizației va fi stabilă în momentul în care este condusă prin respectarea reperelor generale în asigurarea fluxului de operații necesar, realizându-se astfel o flexibilitate dinamică.¹

Toate aceste referințe valorice pot fi puse în practică de managerul capabil, lucid și talentat care poate face ca întreg personalul organizației să înțeleagă complexitatea ansamblului de factori care interacționează în viața organizației. Pentru a putea aprecia în mod global dinamica relațiilor organizaționale cu mediul, întreg sistemul organizațional trebuie să recunoască complexitatea, să o înțeleagă, iar fiecare membru al organizației, conform cu atribuțiile sale, trebuie să accepte, să înțeleagă, să își însușească și să modeleze această complexitate. Organizația trebuie să fie percepută ca un tot unitar, în permanentă evoluție și dezvoltare conform comportamentului de ansamblu al membrilor săi, iar dinamica organizației depinde astfel de măsura în care membrii se comportă ca un grup unitar de indivizi ce înțeleg complexitatea și acționează în conformitate cu cerințele acesteia.

Managerul (liderul) organizației are sarcina fundamentală de a favoriza procesul de creare a unei identități proprii organizației sale, de promovare și de introducere a instruirii organizaționale, de asigurare și realizare a climatului de încredere necesar în condițiile concurenței actuale și a noilor schimbări pe plan internațional.

Climatul organizațional exprimă starea de spirit ce predomină într-o anumită perioadă la nivelul personalului organizației, și care este determinată, în special, de cultura organizațională și de recente evoluții economice și manageriale ale firmei.²

¹ Dana Victoria Savu – **op. cit.**, pp. 62-63.

Într-o organizație multinațională, cultura organizațională prezintă aspecte distincte în cadrul unui sector de activitate sau al fabricării unui produs, permițând transcenderea diferențelor dintre valoare națională a membrilor structurii economice respective, dat fiind că practicile comune (reprezentate de armonizarea activităților productive și comerciale) stau la baza multinaționalelor. În cadrul organizației și importanți pentru cultura sa, sunt managerii unităților de muncă locale, cei care fac legătura între cultura organizațională centrală și cea a filialelor cu persoanele originare din respectiva locație, care cunosc specificul organizației, vorbesc mai multe limbi, au o experiență profesională variată, sunt capabili să lucreze în cadrul a mai multor culturi străine, echilibrând astfel structura multinațională.

Organizația multinațională se confruntă cu înțelegerea diferențelor culturale existente între țara de origine a organizației și cultura locală, factor ce poate determina și influența succesul competitiv³.

Dacă luăm spre analiză o organizație cu un anumit număr de membrii, cu un oarecare scop, putem constata existența unei multitudinea de așa-numite **MICROCULTURI** sau **SUBCULTURI**, care apar în interiorul cadrului trasat de constrângerile impuse de tehnologie și organizarea muncii. Micro-culturile existente în cadrul unei organizații pot să influențeze în mod important cultura generală a organizației, având în vedere faptul că contribuie la definirea funcțiilor, la fixarea ritmurilor și cantității de muncă, reglând raporturile ierarhice și relațiile inter-membrii, delimitând teritoriile colective și spațiile individuale din interiorul organizației.

Rolul microculturilor este:

- instrumental – permit identificarea soluțiilor și îndeplinirea sarcinii;
- structurant – urmăresc perpetuarea funcționării grupului, dincolo de variațiile înregistrate în componența sa.⁴

Schimbarea culturii organizaționale

În primul rând, ce reprezintă termenul de „**schimbare organizațională**”?

Orice organizație reprezintă o existență dinamică, care trece prin procese multiple și complexe de transformare, respectiv se constituie, se dezvoltă (prin resurse umane, cifra de afaceri, valoarea acțiunilor ș.a.), se înmulțește (prin filiale, francizare etc.), se diversifică (strategii de rebranding), se unesc (fuziuni și achiziții), se asociază (concerne⁵, oligopoluri⁶), trece prin diverse crize organizaționale (restructurări, re poziționări, restrângeri de activitate), pentru ca într-un final, să dispară (prin lichidare și faliment, înglobare sau desființare).⁷

Schimbarea CULTURII organizaționale implică transformarea într-o politică managerială deschisă, bine pregătită anterior, care să se adreseze atât sentimentelor salariaților, cât și capacității lor de înțelegere. Transformarea în cadrul culturii organizaționale, schimbarea structurilor organizaționale, a funcțiilor, a serviciilor și obiectivelor trebuie să fie puternic susținută de persoanele ce dețin funcții-cheie în organigrama organizației, atrăgând în mod natural și modificarea practicilor organizaționale care trebuie să fie în concordanță cu competențele membrilor organizației. Se vor schimba de asemenea, modalitățile de control, ce depind de o serie de decizii referitoare la aspectele de muncă, coordonarea și coordonatorii la diferite niveluri, precum și strategiile de gestionare a personalului recrutat, prin instruire și promovare.

² **Managerii și managementul resurselor umane**, coordonator: Ovidiu Nicolescu, București, Editura Economică, 2004, p. 341.

³ Exemplu: McDonalds, reguli și cerințe bine stabilite în ceea ce privește procedura de preparare a produselor, permite francizelor sale să adopte propriile metode de marketing și chiar să înglobeze produse tradiționale locale în meniu. Aceasta a fost și cazul McDonald's România, cu: „Poftiți la Mc Mici! de la MacDonald's”.

⁴ Claudette Lafaye – **op. cit.**, p. 73.

⁵ Concern = organizație complexă care reunește mai multe întreprinderi din diferite ramuri ale economiei, sub o conducere unică.

⁶ Oligopol = Piață a mărfurilor monopolizată de un număr redus de mari producători.

⁷ Marian Preda – **op. cit.**, p. 124.

Dacă examinăm toate punctele de vedere, una dintre sarcinile cu care se confruntă orice manager este schimbarea culturii organizației. Diferitele puncte de vedere în ceea ce privește cultura organizațională sunt reflectate în atitudinile cu privire la schimbarea culturii organizației.

PUNCTE DE VEDERE ⇒ ATITUDINI

Unii pot percepe schimbarea (sau menținerea) culturii organizaționale drept o sarcină-cheie managerială. Într-o anumită măsură, acest lucru poate fi perceput drept o măsură de urgență a culturii organizaționale deoarece dacă mediul extern al organizației se modifică, și cultura organizațională trebuie schimbată. În timp ce există un consens general privind faptul că schimbarea culturii organizaționale reprezintă o încercare și acțiune dificilă⁸, există dezacorduri în ceea ce privește instrumentele ce pot fi utilizate și viteza cu care trebuie executată schimbarea culturii organizaționale, precum și eficacitatea acestora, provenind din faptul că este dificil de a corela cultura cu eficacitatea / succesul organizație.

Cultura organizațională se schimbă datorită nevoii de adaptare a organizației la schimbările din mediu sau din dorința de a schimba vechile proceduri și identități. Schimbarea culturii organizaționale se produce atunci când organizația trece printr-un proces de restructurare în urma căruia se schimbă oamenii și/sau procedurile de operare din interiorul organizației. Câteva elemente care atrag după ele schimbări în cultura organizațională sunt următoarele:

- înlocuirea unui număr de angajați;
- stabilirea unui nou sistem de recompensare și/sau mustrare;
- schimbarea procesului managerial;
- redefinirea relațiilor ierarhice;
- inițierea unor noi forme de comunicare.

Procesul de schimbare organizată și intenționată a unei organizații presupune o analiză atentă a elementelor care vor perpetua schimbarea și vor contribui la succesul acesteia, și mai ales stabilirea punctului de inițiere a schimbării: oamenii, structura sau procedurile din organizație. Organizațiile reprezintă oamenii dinăuntrul lor. Oamenii sunt cei care conferă identitatea organizațiilor. Dacă schimbăm organizații schimbând structuri și procese, și oamenii trebuie schimbați. Odată cu înlocuirea oamenilor se vor petrece și schimbările necesare în structuri și procese.⁹

Studiile privind evoluția conceptului de cultură organizațională demonstrează influența acesteia asupra performanțelor organizației și devin extrem de importante atunci când dinamismul actual al mediului extern impune realizarea unor importante schimbări la nivel organizațional. În procesul schimbării organizaționale, multe firme nu au avut succes în implementarea strategiilor adecvate datorită inerției, indiferenței sau chiar opoziției manifestate de cultura organizațională proprie.

Cultură organizațională și Leadership

Cultura este un fenomen dinamic, care ne înconjoară tot timpul, fiind în mod constant jucat și creat de interacțiunile noastre cu ceilalți și modelat de comportamentul leadershipului, stabilindu-se structuri, rutine, reguli și norme care conduc la constrângeri de comportament.

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

Procesul dinamic al creării și managementului culturii, este esența leadershipului și ne face să realizăm că leadershipul și cultura sunt două fețe ale aceleiași monede.

Crearea și managementul culturii organizaționale sunt în mod unic asociate într-o perspectivă evolutivă .

⁸ T. E. Deal – **Cultural Change: Opportunity, silent killer or methamorphosis**, în R. H. Kilmann (ed.) – **Gaining Control of the Corporate Culture**, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1985, p. 225.

⁹ Benjamin Schneider- **The People Make the Place** în **Personnel Psychology**, nr. 4, 1997, p. 450.

Cultura organizațională începe cu liderii care impun valorile lor proprii și credințele într-un grup. Dacă grupul are succes și credințele sunt confirmate, avem atunci o cultură care va defini pentru generațiile ulterioare ale membrilor ce fel de leadership este acceptat – cultura definește acum leadershipul. Dar pe măsură ce grupul trece prin dificultăți de adaptare, pe măsură ce mediul în care evoluează organizația se schimbă până la punctul în care unele ipoteze, credințe nu mai sunt valabile, leadershipul va intra în joc încă o dată.¹⁰

Leadershipul înseamnă acum abilitatea de a pași în afara culturii care a creat liderul și să pornească procesele evoluționare ale schimbării spre soluții de adaptare la noile condiții. Această abilitate de a percepe limitele propriei culturi și de a face să evolueze adaptabilitatea culturii este esențială și constituie provocarea supremă a leadershipului. Liderii trebuie să ducă la îndeplinire această provocare, trebuie să înțeleagă dinamica culturii, să dobândească abilitatea de a gândi cultura organizațională în care evoluează organizația. În fond cultura organizațională reprezintă personalitatea unei organizații. Ea cuprinde credințe, valori, norme și semne tangibile (artefacte) ale membrilor organizației și comportamentele lor.

Funcțiile culturii organizaționale

1. Integrarea salariaților în cadrul organizației

Metodele de integrare a salariaților în cadrul unei organizații trebuie să fie eficiente, să ofere gradul de autonomie potrivit în realizarea și îndeplinirea sarcinilor, să asigure interacțiunea între indivizi și inter-grupuri, putându-se asocia cu o serie de practici de lucru, precum:

❖ **împuternicirea și participarea** membrilor organizațiilor la luarea deciziilor: angajații preiau unele sarcini executate înainte de supraveghetori, ingineri și specialiști în producție;

○ munca în grup:

- cercurile de calitate – se pune accentul pe aspectele legate de calitate și productivitate;
- programele de calitate a vieții la locul de muncă;
- echipele autonome / semi-autonome – ce preiau o parte a supravegherii directe.



organizează participarea în jurul grupurilor (substituind structurile oficiale de conducere).

❖ **rotația la locul de muncă și instruirea încrucișată:** membrii grupurilor își schimbă sarcinile între ei, devenind interschimbabili (putându-se înlocui unul pe altul), salariații deprinzând astfel un set mai mare de abilități.

❖ **practici auxiliare:**

- participarea la profituri materiale;
- siguranța la locul de muncă;
- programe de remunerare în funcție de abilități;
- instruire în abilități de comunicare/interpersonale și cunoștințe specifice de producție;
- programe de socializare.

Cercetările și studiile în domeniu au subliniat efecte interesante ale practicilor specifice de lucru:

⇒ **participarea angajaților și munca în grup** asigură:

- luarea unor decizii optime datorită implicării a mai multor indivizi care dețin informații mai bune, precum și datorită vitezei de lucru ce se impune grupului.
- creșterea gradului de implicare a celor ce participă la munca în grup;

¹⁰ Mihaela Vlăsceanu - *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, București, Editura Mediauno, 2005, p. 51.

- reducerea numărului de manageri și a persoane ce trebuie să supravegheze executarea sarcinilor la nivelele inferioare;
- grupul devine răspunzător în luarea deciziilor de producție, generând presiune în interiorul său, stimulând astfel niveluri mari de performanță.



Aceste efecte pozitive ale muncii în cadrul grupului reduc nevoia de conducere, cresc productivitatea, se ating țelurile propuse prin creativitate și abilități de rezolvare a problemelor (ex. proiectarea unor produse noi sau elaborarea unor noi tehnici).

⇒ **rotația la locul de muncă și instruirea încrucișată** au următoarele rezultate:

- oboseala la locul de muncă se reduce;
- membrii organizației au o satisfacție mai mare în realizarea sarcinilor;
- sunt diminuate problemele legate de absenteismul și fluctuația forței de muncă;
- atitudinile și comportamentul membrilor organizației este mult îmbunătățit.

⇒ **politicile auxiliare de personal:**

- prin participarea la profit, se stimulează urmărirea intereselor grupului și implicit a organizației.
- procesul de participare și calitatea deciziilor luate de către membrii organizației sunt îmbunătățite prin implementarea abilităților și cunoștințelor de bază din domeniul producției.
- Organizațiile ce încurajează un grad mare de implicare asigură o utilizare sporită a autonomiei membrilor în beneficiul companiei.¹¹

2. Direcționarea salariaților pentru realizarea obiectivelor organizației

Strategiile formative ale organizației trebuie să fie orientate spre sfera practică a experienței individuale, a contactului direct cu realitatea, a realizării unei instruirii adaptate modificării continue a contextului. Direcționarea salariaților pentru realizarea obiectivelor organizațiilor trebuie să fie orientată în două direcții:

- analiza modului de perfecționare a fiecărui membru al organizației;
- studierea interacțiunilor favorabile organizației în ansamblu.

Modalități de manifestare a caracterului formativ al managementului organizației moderne:

- stabilirea activităților de pregătire a personalului pentru adoptarea strategiei organizaționale privind obiectivele formative pe termen lung, principalele modalități de realizare și resursele alocate. Această strategie privind obiectivele formative trebuie să fie coerentă și realistă pentru a îngloba întreaga forță de muncă necesară, cu un nivel de pregătire continuu actualizat;

- o strictă organizare a unor compartimente interne, profilate pe calificarea și perfecționarea personalului, cu atribuții vizând testarea și evaluarea pregătirii salariaților, asigurarea calificării, organizarea programelor de perfecționare a specialiștilor și managerilor de nivel mediu și inferior. Aceste compartimente trebuie să includă în structura lor psihologi, sociologi, economiști, pedagogi etc.;

- extinderea folosirii de către managerii de nivel mediu și superior a metodelor de diagnosticare, delegare, metoda Delphy, ședințe etc. structurate într-o manieră participativă ce conduc la efecte pozitive asupra întregului personal și urmărirea realizării obiectivelor organizației;

- în cazul multinaționalelor, se poate apela la schimburile temporale de persoane în formare între organizația centrală și reprezentanțe ca mijloc de întărire a identității organizaționale și de asigurare a deschiderii spre inovație.¹²

Cultura organizațională are un efect optim pentru eficacitatea organizației atunci când susține obiectivele organizaționale, când este larg împărtășită, interiorizată și implementată de către membrii organizației.¹³

¹¹ *** - *Cum să stăpânești managementul la perfecție*, București, Editura Rentrop&Straton, 2000, p.198.

¹² Dana Victoria Savu – *op. cit.*, pp.73-74.

3. Protecția salariaților față de amenințările mediului ambiant

Protecția salariaților față de amenințările mediului ambiant reprezintă „o funcție importantă având în vedere contextul financiar, social, politic, științific, juridic etc. care încorporează evoluții care pot afecta atât pozitiv, cât și negativ comunitatea salariaților din cadrul organizațiilor”.¹⁴ Iar prin studierea dezvoltării componentelor culturii organizaționale și a concordanței cu schimbările de mediu, cultura organizațională poate fi adaptată conform pretențiilor și exigențelor mediului ambiant.

4. Păstrarea și transmiterea valorilor și tradițiilor organizației

Cultura organizațională se transmite prin perpetuarea unor elemente de identificare a organizației și prin păstrarea unor proceduri și standarde care sunt prezentate noilor membri care trebuie să adere la acestea.

Elementele de identificare precum numele organizației, sigla și culorile reprezentative, alături de păstrarea misiunii organizației sunt elemente de continuitate care promovează cultura organizației atât pentru mediul extern cât și pentru cei care din interiorul organizației.

Procedurile decizionale stabile și perpetuarea unei maniere de abordare și soluționare a problemelor constituie un alt mecanism de transmitere către nou veniți a culturii organizației.

Consistența valorilor promovate de către organizație este asigurată prin certificarea acceptării acestor valori de către noii membri ai organizației.

Povestea este cel mai vechi instrument motivațional, care este folosit astăzi în organizații pentru a motiva și educa angajații și pentru a consolida cultura organizației. Poveștile ajută oamenii să aducă la locul de muncă tot ce este mai bun în ei. De ce să se povestească la locul de muncă? Pentru că o poveste are în ea cultura, credințele și istoria împărtășită a unui grup, este un mod de a experimenta viața. În vremuri schimbătoare și tulburi avem nevoie de poveștile noastre pentru a rămâne ceea ce suntem.¹⁵

5. Conferirea avantajelor competitive strategice

Aplicarea în cadrul organizației a unui management strategic determină obținerea de avantaje competitive în fața concurenței. Astfel, avantajul competitiv al unei organizații constă în principal la asigurarea unui cost / produs / serviciu optim prin calitatea sa față de ceilalți / majoritatea concurenței. Astfel, strategia bine aplicată implică aplicarea procesului de inovare în producție, comercializare, management, resurse umane ceea ce determină avantaje competitive strategice, care pot fi:

- avantaje competitive temporare – când organizația exploatează o ocazie de moment sau un context favorabil;

- avantaje competitive durabile – când se valorifică pentru un timp îndelungat.

Avantajele competitive reprezintă astfel o element strategic implicit care permite ca organizația să fie viabilă și competitivă pe termen scurt / lung.

BIBLIOGRAPHY

- ⇒ Adler, Nancy J. – *Do Culture Vary?* în *Societal culture and management*, ed: Theodore D. Weinshall, Berlin, New York, de Gruyter, 1993.
- ⇒ Appleby, Robert C. – *Modern Business Administration*, Pitman Publishing, London, 1994.

¹³ Un exemplu ar fi Google, care datorită împărtășirii largi a inovației de către membrii proprii, a transformat acest obiect într-o valoare a culturii organizaționale, generând un flux continuu de noi produse și în același timp, generând îmbunătățiri a produselor deja existente.

¹⁴ Silvana Nicoleta Muntean - *Dimensiunile și modul de manifestare a culturii organizaționale în cadrul organizației*, Conferința Națională cu Participare Internațională a Universității „Alma Mater” din Sibiu, Ediția a VII-a, 2013; *Papers of Sibiu Alma Mater University Conference*, Volume 2, ISSN 2067-1423, pp. 25 – 30.

¹⁵ Bonnie Durance - *Stories at Work* în *Training and Development*, Vol. 51, nr. 2, p. 26.

- ⇒ Bonciu, Cătălina – *Introducere în managementul resurselor umane*, București, Editura Credis, 2002.
 - ⇒ Chelcea, Septimiu – *Comunicarea în spațiul public*, București, Editura Tritonic, 2004.
 - ⇒ Chelcea, Septimiu, Loredana Ivan, Adina Chelcea – *Comunicarea nonverbală: gesturile și postura*, București, Editura Comunicare.ro, 2005.
 - ⇒ Coman, Cristina – *Comunicarea de criză*, Iași, Editura Polirom, 2009.
 - ⇒ *** - *Cum să stăpânești managementul la perfecție*, București, Editura Rentrop&Straton, 2000.
 - ⇒ Deal, Terry, Kennedy, Allan – *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, New York, Perseus Publishing Book, 1982.
 - ⇒ Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael – *Culturi și organizații. Softul mental. Cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire*, București, Editura Humanitas, 2012.
 - ⇒ Iacob, Dumitru, Cismaru, Diana-Maria – *Organizația inteligentă*, București, Editura comunicare.ro, 2010.
 - ⇒ Ionescu, Gh. Gh. – *Cultura afacerilor. Modelul american*, București, Editura Economică, 1997.
 - ⇒ Manolescu, Adriana, Abrudan, Maria-Madela – *Modele de valori culturale în managementul comparat*, în *B&L Business & Leadership*, nr. 2, 2009.
 - ⇒ Mateescu, Veronica Maria – *Cultura organizațională*, Editura Fundației pentru Studii Europene Ideea Europeană, Cluj-Napoca, 2009.
 - ⇒ Morgan, Gareth – *Images of Organization*, London, Sage Publications, 2006.
 - ⇒ Petric Epure, Lia Lucia – *Managementul comunicării organizaționale*, Timișoara, Editura Brumar, 2012.
 - ⇒ *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*, coordonatori: Eugen Avram, Cary L. Cooper, Iași, Editura Polirom, 2008.
- Schein, Edgar H. – *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, John Wiley&Sons, 2004.