

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI EFICIENȚA UNEI FIRME

Bardaș Petru, prof. univ. dr.

Rotaru Simona, lector. univ. dr.

Universitatea „Spiru Haret” București

Facultatea de Management Financiar Contabil Craiova

Abstract: La culture d'organisation est un phenomene collectif,c'est un programmation sociale des pensees ,qui fait le difference parmi les groupes humains .C'est le mod comme c' est effectue le travail ,c'est le mod comme sont traites les embauches in compagnie .

J'essaie de repondre au quelques questions: Que'est-ce la culture d'organisation ?; La culture d'organisation entre le mythe et l'image reele ?; Les principals types de culture :de Pouvoir ,Rol ,Charge et Personne?.

Aussi j'esaie de identifier de type de culture de notre organisation avec l'aide de questionnaire pour les salaries de compagnie; nous etablissons les facteurs qui determines la culture de la compagnie .

Cultura este un fenomen colectiv ,fiind acceptată cel puțin parțial de oameni care trăiesc sau au trăit în același mediu social ;este programarea colectivă a gândirii care distinge membrii unui grup de un altul . Cultura se învață ,nu se moștenește ,provenind dintr-un mediu social al indivizilor săi nu din genele acestora.

Cultura organizațională poate definită ca fiind modul în care se efectuează munca și modul cum sunt tratați oamenii într-o companie . Organizațiile au „ culturi „ așa cum oamenii au personalități . Cultura reprezintă colecția de convingeri ,reacții instinctive eroi ,personaje negative ,realizări ,interdicții și dispoziții . Unele din acestea se pierd în originile firmei ,altele au cauze vizibile și sunt în continuă modificare .

Aspectul important privind cultura unei organizații este faptul că oamenii pot să se familiarizeze mai bine cu organizația, să-i anticipeze modul de reacție , dacă înțeleg modul de alcătuire a acestei culturi.

Dacă porunca „ cunoaște-te pe tine însuși „ este destul de dificilă, „memoria colectivă „este în acest caz mai dificilă. Unui individ, modul cum îi este perceput comportamentul îi poate fi arătat de un prieten, de medicul de familie, sau de unul din membrii grupului de studiu; pentru o organizație, observatorul care are obiectivitate și interesul să descopere mecanismele care duc la funcționarea culturii poate fi cineva din exterior (investitor , jurnalist, analist); mai rar cineva din interiorul ei .Menționăm că aceasta cultură poartă amprenta liderilor de organizație trecuți ,prezenți ,inclusiv a fondatorilor ei .

Un alt raport interesant între organizație și cultură ,este studiul organizației din punct de vedere al tehnologiilor utilizate .În acest caz, studiul unei scheme organizatorice poate fi revelator ,indicând în ce măsură anumite laturi sunt dominante :finanțele

„producția, administrația „fiind capabile să impună un anumit set de convingeri, care nu asigură totdeauna eficiența organizației atât în prezent cât și în viitor .În acest context viața în interiorul organizației este complicată, existând diverse subculturi care coexistă în cadrul culturii dominante .Diferitele amplasamente ,diferitele ocupații și profesii, personalul de execuție / de conducere, muncitorii calificați / necalificați, managementul la fiecare nivel cu caracteristicile proprii ,exprimate în modul cum își concep activitățile, își stabilesc relațiile și percep propria organizație, modalitățile tipice de a răspunde la situațiile existente .Asupra culturii organizaționale își pun amprenta și evenimentele dramatice, politice și sociale: revoluția din 1989, marile falimente bancare și a unor firme de prestigiu, marile privatizări din economia românească au dus la schimbarea unei mentalități de „cultură a serviciilor sociale „, cu o cultură a activităților economice „.

Dincolo de imaginea publică a organizației promovată cu cheltuieli publicitare ,este important să se facă distincție între mit și realitate ,între simbolul de suprafață și elementele de profunzime .Aceste elemente de suprafață trebuie să producă o anumită impresie comercială privind emblema firmei ; simbolurile de profunzime sunt caracteristici cotidiene, țeluri caracteristice organizației: modul cum răspunde la solicitările clienților ,calitatea produselor și serviciilor furnizate , serviciile post garanție .

Cunoașterea culturii organizației este utilă dat fiind posibilitatea comparării mitului cu realitatea din organizație .

Vom prezenta în tabelul alăturat un pachet de norme privind organizația , care pot fi pozitive sau negative:

| Pachet de norme | Norme pozitive care indică : | Norme negative care indică : |
|---|---|--|
| Performanța /perfectiunea organizației . | O orientare a firmei spre succes . | O acceptare a etalonului „, merge și așa „ . |
| Mândria organizațională și personală | Problemele firmei sunt și problemele noastre . | O concepție de tipul „,De ce să-mi pese ? Treaba mea este aici să muncesc „. |
| Conducere și supraveghere | Preocuparea față de oameni și față de nivelul producției,a conducătorilor, a șefilor de echipă ,care acționează în sprijinul subordonaților și stabilesc standardele. | O concepție a conducătorilor și a șefilor de echipă ,conform căreia rolul primar este de controlori și de vătafi ai subordonaților . |
| Munca în echipă și subordonarea | O circulație în dublu sens a informației ,oamenii fac tot ce este posibil ca să-și aducă o contribuție la producție . | Existența unor conflicte distructive și a unei atmosfere de competiție inutilă între indivizi, grupuri sau manageri . |
| Relațiile între colegi și asociați | Tendința ca toata lumea să fie tratată cu respect și demnitate și relațiile dintre firmă și angajați să fie satisfăcătoare și reciproc avantajoase . | O concepție ca angajații și liderii ar avea interese separate și preocupări scăzute unii față de ceilalți. |

| | | |
|---|---|--|
| Relațiile cu beneficiarii și clienții | Satisfacerea cerințelor clientului reprezintă cheia succesului personal al liderului și al organizației . | O concepție, conform căreia, clientul este privit ca o povară inevitabilă . |
| Cinstea și siguranța muncii | Seriozitate în muncă, abordarea regulilor de siguranța muncii, oamenii prețuind propria lor integritate și pe a colegilor. | Nepăsare și necinste în privința banilor sau a bunurilor firmei, neglijența în respectarea sau aplicarea regulilor de siguranță a muncii . |
| Instruirea și dezvoltarea | Instruirea și dezvoltarea sunt considerate ca parte integrantă a activității firmei ,nefiind limitată la niște programe separate și formale . | Instruirea este considerată ca neimportantă și slab corelată cu activitățile profesionale curente . |
| Inovare și schimbare | Dorința oamenilor de a adopta abordări relativ noi și inovatoare în problemele lor profesionale . | Suspiciune, neîncredere nejustificate față de schimbările și modalitățile de acțiune . |
| Rentabilitatea și eficiența ,corolar al conglomeratului de norme . | Recunoașterea angajaților că există o corelație între profit și propria lor bunăstare . | Neglijarea sau ignorarea oportunităților de a economisi sau de a obține o creștere a volumului vânzărilor. |

Mentionăm că propria cultură constituie pentru firma cel mai folositor element anticipativ al comportării pe termen lung .Se poate face o estimare a profitului pe termen mediu,dacă se poate face o înțelegere a culturii organizației ,care este o multitudine de convingeri, valori, concepții oferite de personal, declarate sau supuse chestionării .Înțelegerea comportării colective este esențială ,mai ales dacă organizația trebuie să se adapteze unor condiții schimbătoare ,care trebuie să includă și aspirațiile membrilor ei .

În continuare vom analiza acest concept mult mai detaliat .

Pentru o abordare mai aprofundată a conceptului de cultură organizațională ,avem nevoie de un model care să permita analiza propusă. În literatura de specialitate există mai multe modele ,dar care reprezintă un model simplificat al realității complexe existente în cadrul unei organizații ,care este un unicat .Modelul analitic oferă posibilitate aranjării pieselor componente într-un ansamblu, în care se pot identifica acțiunile manageriale posibile și necesare în anumite circumstanțe. Propunem modelul elaborat de prof.Charles Handy ,corelate cu cele patru ideologii identificate de Roger Harrison.

Teoriile manageriale mai vechi încercau să identifice cultura organizațională mergând pe premiza că există o cale optimă de a conduce și un set de principii universal valabile, aplicabile tuturor organizațiilor și în toate condițiile .

Teoriile moderne pun accent pe caracteristicile adecvate ale fiecărei organizații și în acest caz mai mult pe diagnostic decât pe rețetă.

În cadrul culturilor există convingeri înrădăcinate referitoare la felul cum trebuie organizată munca ,cum trebuie exercitată autoritatea , controlat și retribuit personalul. Ce grad de supunere și inițiativă se așteaptă de la subordonați?; Cât de multă planificare este necesară?; Există reguli și proceduri impuse sau contează numai rezultatele?; Cine efectuează controlul ,persoane individuale sau niște colective?

Acestea sunt câteva întrebări din multitudinea celor existente la care raspunsul va fi diferențiat în funcție de tipul de cultură predominantă.

Vom examina în continuare fiecare dintre tipurile de culturi identificate de prof.Roger Harrison :

Cultura de tip Putere

Este întâlnită în micile organizații antreprenoriale, în societăți de proprietăți comerciale și financiare și în unele tipuri de organizații politice, sindicăte, grupuri de presiune cu o singură orientare .Controlul este exercitat prin intermediul unor persoane cheie alese special, conform unui număr restrâns de reguli și proceduri ,având birocrăție puțină, deciziile fiind luate, în mare măsură ca efect al echilibrului de forțe, mai curând decât pe teme procedural sau logic .

O astfel de cultură este redată grafic sub formă unei rețele concentrice ,cu o sursă de putere centrală ,cu linii de forță și influență exercitate radial spre exterior dela sursa centrală.

Organizațiile de acest tip de cultură raspund rapid la evoluția evenimentelor ,depinzând de hotărârea celor dela centru ,iar succesiunea lor este un subiect delicat . Aceste organizații atrag oameni avizi de putere ,politica ,care nu pun prea mult preț pe securitate .Resursele constituie baza majoră a puterii în această cultură, cu doar câteva elemente de putere personală în centrul rețelei .Dimensiunile organizației este o problemă pentru culturile de acest tip, deoarece este dificilă cuplarea mai multor organizații : reușita unor întreprinderi mari este posibilă prin crearea unor noi organizații, cu un grad mare de autonomie dar păstrându-se controlul financiar.

Aceste culturi lasă controlul în seama unor persoane individuale ,performanța fiind apreciată dupa rezultate ,manifestându-se toleranța față de mijloacele utilizate. Atmosfera acestei culturi este dură și aspră, reușita fiind însoțită de un moral scăzut și de o fluctuație permanentă de forță de muncă din cauza eșecurilor individuale sau a părăsirii cadrului competițional .Aceste culturi sunt neplăcute dar foarte eficiente .

Cultura de tip Rol

Este caracterizată prin puternice sectoare funcționale specializate. De exemplu, sectorul financiar de marketing, reprezentând coloanele societății, coordonarea lor făcându-se la vârf. Este tipică societăților clasice, cunoscută prin conceptul de birocrăție. Există un grad mare de formalizare și standardizare ,activitățile fiind conduse prin proceduri și reguli foarte precise. Fiecare post este bine definit cu autoritatea și modalitatea de comunicare aferentă, personalul este selectat în funcție de îndeplinirea rolului lui, în condițiile existenței unor criterii bine definite, puterea personală nefiind acceptată ,iar puterea profesională fiind acceptată numai pe propriul post .În acest tip de cultură poziția ierarhică este principala putere .Eficiența în acest caz depinde de raționalitatea alocării resurselor și a responsabilităților, avand succes într-un mediu stabil ,unde piața este controlabilă și constantă și ciclul de viață a produselor este îndelungat. Organizația cu acest tip de cultură este întâlnită unde economiile de scară sunt mai importante decât flexibilitatea și unde expertiza tehnică și profunzimea specializării predomină inventivitatea sau costul unui produs .Pentru individ acest tip de cultură oferă siguranța și ocazia favorabilă de a dobândi o specializare profesională, performanța la nivelul

standardelor existente fiind remunerată corespunzător, asigurându-se și o promovare corespunzătoare. Nu este corespunzătoare pentru persoanele ambițioase și orientate spre putere, care doresc să-și exercite controlul propriei munci, fiind interesate mai mult de rezultate decât de metode.

Cultura de tip Sarcină

Acest tip de cultură este orientat către execuția unui proiect sau sarcini personale mai complexe. Structura sa poate fi reprezentată printr-o rețea rectangulară, unele fire fiind mai groase sau mai rezistente decât celelalte, iar puterea și influența fiind localizată în noduri. Organizația matricială este o formă structurală care corespunde acestui tip de cultură. Accentul este pus pe executarea sarcinilor, asigurându-se resursele adecvate și oamenii potriviți pentru fiecare nivel al organizației, fiind o cultură de echipă în care rezultatele grupului se situează înaintea obiectivelor individuale. Echipele de proiect sunt constituite pentru scopuri precise și pot fi reorganizate, abandonate sau menținute. Organizația reacționează rapid fiindcă include în grup forțele de decizie. Acest tip de cultură le oferă membrilor ei un înalt grad de autonomie, aprecierea făcându-se funcție de rezultate și nu după vârstă sau poziție.

Acest tip de cultură este important atunci când trebuie organizația să se adapteze rapid la condițiile pieței și a mediului, în care viața produsului pe piață este scurtă, viteza de reacție fiind importantă. Controlul acestei organizații este dificil, sarcina principală fiind distribuirea proiectelor și alocarea surselor, eventual și un mic control asupra procedurilor de lucru. Când resursele nu sunt suficiente, managerii au tendința să controleze atât resursele cât și rezultatele, în acest caz, acest tip de cultură are tendința să se transforme în cultură de tip Rol sau Putere.

Majoritatea managerilor, mai ales începătorii sau cei de nivel mediu, au tendința să lucreze într-o cultură de tip Sarcină, care pune accent pe grup, pe puterea expertului și pe răsplata acordată pentru rezultatele obținute.

Cultura de tip Persoană

În acest tip de cultură organizația are rolul de a-i deservi pe indivizi, promovându-le interesele, fără nici-un obiectiv global. Are o structură descrisă cel mai bine printr-un „roi de particule”, ierarhiile manageriale și mecanismele de control sunt greu de aplicat, condițiile fiind consimțământul mutual. Individul consideră că organizația îi este subordonată iar existența ei i se datorează, individul putând părăsi organizația, dar niciodată nu poate fi dat afară din organizație.

Birourile de avocați, asociațiile de arhitecți și firmele de consultanță au în mod frecvent o astfel de orientare. O cooperativă poate tinde la început spre o cultură de tip Persoană, ca formă organizațională, dar pe măsură ce se dezvoltă tinde spre o cultură de tip Sarcină sau adesea o cultură de tip Putere sau de tip Rol. Specialiștii din cadrul organizațiilor, cum sunt softiștii, consultanții, arhitecții, cadrele universitare manifestă de obicei un atașament mai slab față de organizație, privind-o ca pe un cadru în care pot să-și desfășoare activitatea furnizând eventual și un mic beneficiu managerului. Pentru conducerea acestor persoane managerului îi rămâne puterea personală, dar acești specialiști nu sunt impresionați de personalitatea acestuia.

Și în acest tip de cultură indivizii au nevoie de resurse, iar persoana care controlează aceste resurse are și un anumit control asupra lor.

Abordarea culturii organizației

Percepția individului despre cultură este influențată de mulți factori, printre care enumerăm: cultura națională corespunzătoare țării respective, nivelul etnic, religios,

afilierea lingvistică, nivelul dat de clasa socială din care face parte, nivelul dat de generații, sex, care influențează nivelul de cultură aferent organizației .Percepția indivizilor despre cultură, influențate de factori din biografia acestora, atitudinile formate ,convingerile, perspectivele aspirațiile lor și de factorii menționați anterior .

Pentru a face o analiză asupra unei organizații vom aplica un chestionar de autoanaliză care va întregii descrierile celor patru culturi, putând identifica cultura dominantă și preferințele indivizilor față de această cultură .

Chestionarul conține un număr de seturi de câte patru afirmații alternative, care trebuie examinate și acordate note de la 1 la 4 , în funcție de cât de adevărate sunt considerate afirmațiile în legătură cu organizația și propriile opinii ale individului chestionat .

Dupa completarea seturilor de întrebări ale chestionarului, fiecare set reflectând cele 4 culturi cu notele acordate ,adunăm totalul la rubrica organizației și preferințele proprii. Cu cât nota totală a fiecărei afirmații este mai ridicată cu atât cultura respectivă este mai pregnantă în organizația respectivă ,sau satisface mai deplin preferințele individului .

Bibliografie:

- [1] Bărbulescu, C. - *Pilotajul performant al întreprinderii* -Editura Economică, București, 2000.
- [2] Allen, R F, Pilnick, S. - *Confronting the shadow organization-how to detect and defeat negative norms* ,Organization Dynamics,Vol.1, 1983 .
- [3] Harrison, R. - *How to develop your organization* , Harvard Business Review ,1972 .
- [4] Smith, D. - *Organization culture and management development in building societies* .- Personel Review, 1986 .