

INFLUENȚE MANAGERIALE ASUPRA CULTURII FIRMEI

Prof. univ. dr. Cîrnu Doru
Prof. univ. dr. Boncea Amelia
Universitatea “Constantin Brâncuși” din
Târgu-Jiu

Rezumat

Adaptarea la mediu și integrarea comportamentală sunt două probleme organizatorice majore cu care se confruntă acest început de secol. Cultura organizațională este una din soluțiile pentru rezolvarea acestora.

Lucrarea prezintă caracteristici ale culturii organizaționale și gradul de influență asupra acesteia de către diferitele niveluri de manageri. Cea mai importantă parte a lucrării prezintă cum managerii pot schimba cultura organizațională prin care influențează rețeaua culturală a acesteia.

Cuvinte cheie: adaptare la mediu, integrare comportamentală, management, firma, cultura organizațională.

Cultura organizațională ca sistem.

Cultura organizațională acționează ca un sistem de referință care permite membrilor organizației să înțeleagă mai bine lumea ce-i înconjoară și să acționeze în consecință. Ea pune la dispoziția individului „echipamentul mental” cu ajutorul căruia poate să facă ordine în complexitatea și diversitatea care-l înconjoară. În același timp, cultura reprezintă un mijloc de adaptare și integrare care reglează raporturile organizației cu mediul înconjurător și relațiile din interiorul acesteia contribuind la întărirea coeziunii interne.[6]

Începând cu deceniul al optulea al secolului trecut, pe plan internațional a avut loc o creștere a importanței elementelor “soft” ale managementului firmelor. După 1990 s-a

THE MANAGEMENT INFLUENCES ON FIRM'S CULTURE

Prof. PhD Cîrnu Doru
Prof. PhD Boncea Amelia
„Constantin Brâncuși” University of Târgu
Jiu

Abstract

Environmental adaptation and behavioral integration are two major problems the organization of this beginning of century is confronting with. Organizational culture is one of the solutions to solving these problems.

The paper presents the characteristics of organizational culture and the degree of influence on it by the different levels of managers. The most important part of the paper presents how managers can change the culture of organizations through influencing the cultural web of it.

Cuvinte cheie: environmental adaptation, behavioral integration, management, firm, organizational culture.

1. The organizational culture as a system.

The organizational culture acts as a reference system which allows organization members to better understand the world that surrounds them and act accordingly. She made available to the individual the "mental equipment" with which help may be done order in the complexity and diversity that surrounds him. At the same time, culture is a means of adaptation and integration organization which regulates the relationship with the environment and relations within it, by contribution to strengthening internal cohesion

Since the decade of the eighth century, on the international area has been a growing importance of the elements "soft" of

acordat o atenție sporită schimbării organizaționale, ca element de bază al adaptării firmelor la mediu. Strânsa corelație dintre leadership și schimbare a fost cercetată și demonstrată de numeroși autori. Aceasta deoarece leadershipul este un atribut dorit al managerilor, deși a fi lider și a fi manager nu necesită neapărat aceleași capacități și deprinderi dar ambele presupun flexibilitate în gândire și adaptabilitate.

Conform Dicționarului practic al limbii române [1995] cuvântul cultură are următoarele accepțiuni [8]:

ansamblul de cunoștințe ale unui individ;

ansamblul activităților supuse normelor sociale și istorice și al modelelor de comportament transmisibile prin educație, proprii unui grup social dat;

ansamblul normelor de comportament însușite de un individ și manifestate în cadrul grupului social dat.

Una din definițiile complete ale culturii firmei este dată de Kroeber și Kluckhohn [Senior 1997]: "Cultura firmei constă într-un mod determinat de gândire, de manifestare a sentimentelor și de reacție, care se obține și se transmite prin simboluri, ca elemente distinctive reprezentative ale grupurilor de oameni, incluzând exprimarea lor prin fapte, elementul esențial al culturii constând în idei tradiționale și în valorile atașate acestora".

În mod simplist, în accepțiunea comună, cultura firmei este percepută ca fiind "felul în care se fac lucrurile pe aici", ceea ce este tipic organizației: obiceiuri, atitudini dominante, modul de formare și acceptare a comportamentului așteptat.

Într-o definiție simplificată cultura organizațională reprezintă ansamblul normelor de comportament însușite în cadrul organizației.

Caracteristicile culturii organizaționale sunt [4]:

identitatea membrilor organizației cu postul sau cu firma ca întreg;

firms management. Since 1990 was granted a change of organizational attention, as the basic element of adaptation to firms environment. The tight correlation between leadership and change has been researched and demonstrated by numerous authors. This is due to the fact that leadership is a desirable attribute of managers, although being a leader and a manager does not necessarily requires the same skills and capabilities but both involve flexibility in thinking and adaptability.

According to the Dictionary of romanian practical language [1995] the word culture has the following sense:

- all the knowledge of an individual;
- all activities subject to rules and social and historical patterns of behavior transmitted through education, own a given social group;
- all rules of conduct adopted by an individual and manifested in the given social group.

One of the complete definitions of company culture is given by Kroeber and Kluckhohn [Senior 1997]: "The firm culture of the company consists in a determined manner of thought, expression of feelings and response, which is obtained and transmitted by symbols, as distinct elements representative groups of people, including their expression of facts, the essential element of the culture consisting of traditional ideas and values attached to them".

In a simple manner, for a common perception, the business culture is perceived as "the way things are made here", which is typical to organization: habits, attitudes, prevailing mode of training and acceptance of behavior expected.

In a simplified definition organizational culture submit all rules of conduct adopted within the organization.

The features of organizational culture are [4]:

- the identity of members of the organization with position or the company as a whole;

accentul care se pune pe grup sau individ
adică măsura în care activitățile sunt organizate
în jurul unor persoane sau grupuri;

focalizarea managerilor pe oameni sau pe
sarcini, măsura în care managerii iau în
considerare influențele și consecințele
deciziilor asupra oamenilor;

modalitatea de integrare a subunităților
ce pot fi independente sau interdependente;

felul în care se realizează controlul sub
aspectul măsurii în care sunt utilizate regulile și
reglementările de supraveghere a
comportamentului angajaților și al gradului de
libertate de care aceștia dispun;

toleranța riscului din punctul de vedere al
gradului de acceptare a unui comportament
inovativ, uneori agresiv și riscant al angajaților;

sistemul de premii și recompense mai
ales sub aspectul criteriilor de acordare: criterii
de performanță sau alte criterii;

toleranța față de critică și stări
conflictuale sub aspectul nivelului până la care
sunt admise criticile și stările conflictuale;

orientarea pe scopuri sau pe mijloace
adică gradul de focalizare a managerilor pe
rezultate sau pe tehnicile și procesele necesare
pentru obținerea acestor rezultate;

gradul de deschidere al sistemului în
sensul măsurii în care organizația
monitorizează și dă răspunsuri semnalelor și
schimbărilor din mediul său extern.

Există mai multe abordări privind
conceptul de „cultură organizațională”:

- *rațional-pragmatică*, conform căreia cultura
este considerată un atribut al organizației, ceva
ce organizația posedă;

- *sistemică* – cultura organizațională reprezintă
cel mai important element al organizației, care
îndeplinește funcția de adaptare la mediul
extern și cea de integrare internă;

- *antropologică* - tratează cultura
organizațională ca reprezentând însăși esența
organizației.

Elementele “ web “-ului cultural al
organizației sunt : ritualurile, poveștile,
practicile, simbolurile, sistemele de control,
structurile puterii și structura formală a
organizației în centrul lor fiind paradigma

- the emphasis is on group or individual
that is the extent to which activities are
organized around certain people or groups;

- managers focus on people or tasks, the
extent to which managers take into account
the influences and consequences of
decisions on people;

- how is the integration of subunits that can
be independent or interdependent;

- the way in which is made the control
measure in terms that are used in rules and
regulations to oversee the conduct of
employees and the extent of freedom they
have;

- risk tolerance in terms of the degree of
acceptance of innovative behavior,
sometimes aggressive and risky employees;

- the prizes and rewards especially in terms
of the grant criteria: performance criteria or
other criteria;

- tolerance to criticism and conflict states in
terms of the level to which they are
accepted criticism and conflict states;

- orientation on purposes or means that is
the focus of managers on the results or the
techniques and processes necessary to
obtain such results;

- degree of openness of the system in the
sense of measure in which the organization
monitors and give signals and responses to
changes in its external environment.

There are several approaches on the
concept of "organizational culture":

- *rational-pragmatic*, culture is considered an
attribute of the organization, something that the
organization possesses;

- *systemic*, the organizational culture is the
most important element of the organization,
which performs the function of adaptation to
the external environment and internal
integration;

- *anthropological* - treats organizational
culture as the essence of the organization.

The "web" elements of cultural
organization are: rituals, stories, practices
symbols, control systems, power structures
and the formal organization structure in

acesteia [3].

Vom analiza pe rând felul în care managementul, indiferent de nivel, influențează dezvoltarea, schimbarea și transformarea acestor elemente.

Ritualurile vieții organizaționale cum sunt programele de instruire, evaluările și promovările, modul de desfășurare al ședințelor și întâlnirilor, modul de negociere și de acceptare al părerilor accentuează “felul în care se fac lucrurile aici” și pot constitui semnale privind importanța lucrurilor pe scara de valori în care cred oamenii din organizație. Contribuția majoră la formarea acestor ritualuri revine în mod evident managerilor de vârf și de mijloc. Dat fiind faptul că ele pot fi asimilate politicilor organizației trebuie să fie în concordanță cu strategia de implementare.

Poveștile care circulă între angajați, se spun noilor veniți sau chiar în afară creează o anumită imagine și anumite așteptări cu privire la comportamentul persoanelor. Pentru a defini un comportament dorit, managerii pot să stabilească ei înșiși conținutul acestor povești astfel încât acestea să fie cât mai larg acceptate.

Practicile sunt modurile obișnuite de comportament ale membrilor organizației în raporturile acestora cu ceilalți dezvoltându-se “felul în care se fac lucrurile aici”. Acest element al culturii este cel mai dificil de modificat deoarece presupune nu numai voința managerială ci și implicarea tuturor membrilor organizației. Pentru aceasta managerii trebuie să adopte un comportament participativ exprimat prin disponibilitatea față de subalterni pentru a reuși comunicarea directă cu aceștia și angajarea unor persoane tinere a căror gândire încă nu a fost deformată.

Simbolurile cele mai evidente în cadrul unei organizații sunt legate de titlaturi, terminologia utilizată în limbajul uzual, birouri, mașini, locuri de parcare etc. Acestea prezintă natura relațiilor, a motivațiilor și valorilor organizației. Pe măsură ce gradul de formalizare crește, impus de simboluri, scade influența managerilor asupra celorlalte elemente ale culturii.

Sistemele de evaluare și control

the center of their being it paradigm [3].

We'll look at the manner how the management, regardless of level, affects development, change and transformation of these elements.

Organizational life *rituals* such as training programs, evaluations and promotions, the conduct of meetings and meetings, the negotiation and acceptance of views emphasizes "the way things are made here" and may signal the importance of things on the scale of values the people of organization think. The major contribution training these rituals lies obviously to the top and middle managers. Due the fact that they can be assimilated to organization policies should be consistent with the implementation of strategy.

The stories which are circulating among the employees are saying to newcomers or even in addition create a certain image and certain expectations about the behavior of individuals.

In order to define a wanted behavior, managers can determine themselves the content of these stories so that they are more widely accepted.

The practices are common modes of behavior of members of the organization in relations with others revealing "the way things are made here." This element of culture is the most difficult to change because it involves not only management will but also will involve all members of organization. For that managers should adopt a participatory behavior expressed by the availability versus subordinate in order to make direct communication with them and hire some young people whose thinking has not yet been deformed.

The most obvious *symbols* in an organization are linked to titles, the terminology used in common language, offices, cars, parking places etc. This presents the nature of relations, the motivations and values of any organizational structure.

As the degree of formalization

precum și sistemele de recompensare accentuează ceea ce este cu adevărat important în organizație. Simpla existență a sistemelor de evaluare și control nu este suficientă pentru a-i motiva pe salariați, ele trebuie să fie clare și bine cunoscute în întreaga organizație.

Structura puterii este importantă sub aspectul influenței pe care o au centrele de putere asupra ei. Grupurile de putere, care uneori acționează informal, trebuie conștientizate la nivelurile manageriale superioare, pentru a putea utiliza cât mai benefic influența acestora.

Structura formală a organizației delimitează ceea ce trebuie să fie cu adevărat important pentru membrii ei: realizarea, puterea, birocrăția sau cooperarea. Firmele orientate către cooperare sunt mai flexibile, mai ușor adaptabile la schimbare inclusiv în privința culturii organizaționale.

Paradigma exprimă filozofia organizației și se referă la:

orientarea firmei (către rezultate sau către oameni);

conștientizarea și recompensarea succeselor;

conștientizarea necesității unei analize permanente a mediului pentru a sesiza la timp noile oportunități;

deschidere și devotement față de schimbare. Având în vedere faptul că schimbarea culturii organizaționale se face, în cele mai numeroase situații, cu scopul adaptării organizației la o nouă strategie, trebuie studiată cu atenție corelația dintre strategie și cultură, ca element ce diferențiază organizațiile. Astfel, în urma unor analize statistice, efectuate la mai multe firme [5], au fost descoperite mai multe elemente care diferențiază organizațiile performante de cele cu performanțe scăzute:

abilitatea conducerii de a formula, comunica și obține acceptarea membrilor organizației privind implementarea strategiei în această viziune;

capacitatea managerilor de a induce schimbarea în scopul implementării noilor strategii;

capacitatea asumării riscului, ce poate

crește, impusă de simboluri, scăzând influența managerilor asupra celorlalte elemente de cultură.

The evaluation and control systems and the reward systems emphasize what is really important to organization.

The simple existence livelihood systems assessment and control is not sufficient to motivate the employees, they must be clear and well known throughout the organization.

The structure of power is important in terms of influence the power centers have on it. The power group, sometimes act informal, must to awareness to the higher managerial levels, to use as beneficial their influence.

The structure of formal organization restricts what should be truly important to its members: achievement, power, bureaucracy, or cooperation. Cooperation-oriented firms are more flexible, easily adaptable to changes including the organizational culture.

The paradigm illustrates the organization philosophy and refers to:

- orientation of company (or the results to humans);

- awareness and reward success;

- awareness of the need for an ongoing analysis of the environment to seize new opportunities in time;

- opening and devotement to change.

Given that changing organizational culture is made the most numerous cases to adapt the organization to a new strategy must be carefully studied the correlation between strategy and culture, the element that distinguishes organizations. Thus, after statistical analysis, performed at several companies [5], were found several elements that distinguish organizations high performing of those performing poorly:

- the management ability to formulate, communicate and gain acceptance of organization members on the implementation of this vision;

- the capacity of managers to induce

fi dezvoltată în funcție de toleranța riscului ;
capacitatea managerilor de a dezvolta
devotamentul angajaților prin intermediul
culturii organizaționale ;
menținerea la un nivel ridicat a
performanței dată de dorința managerilor de a
menține devotamentul angajaților ;
păstrarea direcției stabilite în strategie
în pofida unor perturbații minore care ar putea
să intervină pe termen scurt ;
gradul în care procesul de planificare ia
în considerare și unele presupuneri, generează
alternative și exprimă mai multe puncte de
vedere.

Cercetarea experimentală a culturii organizaționale.

Cu scopul de a afla care sunt valorile
acceptate de către membrii organizațiilor
economice, situația reală și cea dorită, am
efectuat un sondaj al culturii organizaționale
[9]. Au fost selectate atât societăți pe acțiuni cu
capital majoritar de stat, cât și organizații
antreprenoriale(S.R.L.), fondate în anii '90.
Referitor la cauzele care frânează formarea
culturii în organizație, 42% dintre subiecții
investigați au indicat lipsa unei misiuni, a unor
valori comune, care ar uni colectivul într-o
echipă. O strategie lipsește, mai ales, la S.C.
TERMOSERV S.A., care este în proces de
reorganizare. De liderul acestei organizații
depinde formularea unei viziuni privind modul
de activitate în viitor.

O altă cauză este reorganizarea
frecventă a firmei și fluctuația personalului, a
cărei cotă este mai înaltă la firmele particulare
(ROCONSTRUCT MBS – 61%, MOVA
PREST - 50%). Cauza, probabil, rezidă în
faptul că aceste colective abia se formează. În
schimb, numai 10% din salariații de la
S.C.CONFEȚIA S.A. au declarat că
reorganizarea firmei și fluctuația personalului
reprezintă o piedică în dezvoltarea
întreprinderii. Și aceasta nu pentru că aici ar
exista un nivel înalt de motivare, (salariile
muncitorilor sunt destul de mici și munca lor

change in order to implement new
strategies;

- ability to take risk, which can be
developed based on risk tolerance;
- the ability of managers to develop
employee commitment through
organizational culture;
- maintaining a high level of
performance given the desire of managers to
maintain employee loyalty;
- keeping the direction set out in
strategy despite some minor disturbance that
could interfere in the short term;
- the extent to which the planning
process takes account of certain
assumptions, generate alternatives and
express more points of view.

2. Experimental research of organization culture

In order to find values that are
accepted by members of economic
organizations, the actual situation and the
desired situation, we conducted a
survey/pool of organizational culture [9].
Were selected also joint stock companies
with majority belonging to the state, and
entrepreneurial organizations (LLC),
founded in the 90s. Regarding the reasons
that hamper the formation of culture in the
organization, 42% of the subjects
investigated showed a lack of missions, of
some values, which would join the
organization in a team. A strategy is
missing, especially to S.C. TERMOSERV
SA, which is in the process of
reorganization. On the leader of this
organization depends the formulation of a
vision on how to work in the future.

Another issue is the reorganization
of the company and frequent staff turnover,
whose rate is highest at private companies
(ROCONSTRUCT MBS - 61%, MOVA
PERST - 50%).The cause probably lies in
the fact that these collectives only forms. In
contrast, only 10% of employees from SC

nu este apreciată) ci, mai degrabă, pentru că nu-și pot găsi un loc de muncă mai bun. Mulți specialiști cu vechime în muncă, au părăsit firma. Oamenii adesea vin la serviciu din cauza unor deprinderi ori, pur și simplu, din necesitatea de a comunica cu alți oameni. De aici reiese că un nivel înalt de motivare nu reduce neapărat fluctuația personalului, totodată, fluctuația redusă nu înseamnă că există un nivel înalt de motivare.

Un alt motiv este insuficiența competenței profesionale și a cunoștințelor în domeniul managerial, acestea fiind un obstacol serios pentru performanța întreprinderilor MOVA-58% și ROCONSTRUCT - 60%, unde „timp de 11 ani nici un colaborator nu a participat la cursuri de perfecționare. Programele de formare, calificare și perfecționare a angajaților la aceste întreprinderi sunt limitate la maxim din cauza lipsei de bani. Doar 15% din persoanele intervievate de la firma TERMOSERV au indicat acest motiv, un număr mare de angajați fiind tineri și având studii superioare.

Nivelurile scăzute de eficacitate la întreprinderile MOVA și ROCONSTRUCT sunt cauzate, între altele, de insuficiența tehnologiilor și metodelor noi de muncă. Factorii tehnici și tehnologici influențează în bună măsură cultura organizațională. Valorile, normele de comportament sunt generate de existența unei anumite tehnologii și a unui anumit grad de înzestrare tehnică a întreprinderii.

Nu întâmplător, aproape jumătate din salariații intervievați de la firma ROCONSTRUCT au semnalat lipsa unor reguli, norme de comportament, care ar reglementa activitatea organizației. Normele de comportament au la bază valorile și convingerile împărtășite. Dacă acestea nu există, atunci lipsesc și regulile care definesc modalitățile de acțiune.

Pentru a afla ce anume așteaptă salariații de la întreprinderile în care activează, ei au fost solicitați să evidențieze anumite valori, după prioritatea lor. Subiecții investigați au afirmat în mod unanim că întreprinderea

CONFECȚIA SA said that the reorganization of the firm and staff turnover is a barrier to enterprise development. And not because there would be a high level of motivation, (workers' wages are quite low and their work is not appreciated) but, rather because they could not find a better job. Many specialists having with old experience in work, left the company. People often come to work because of skills or simply the need to communicate with other people. Here it depicts that a high level of motivation does not necessarily reduce the fluctuation of personnel, but also reduced fluctuation does not mean that there is a high level of motivation.

Another reason is the scarcity of professional proficiency and knowledges in management area, which is a serious obstacle for business performance MOVA-58% and ROCONSTRUCT - 60%, where for 11 years any employee has not participated in training courses. Training programmes, qualification and training of employees in these businesses/enterprises are limited to a maximum, due the lack of money. Only 15% of respondents from the firm TERMOSERV indicated this reason, a large number of employees being young and having higher education.

Low levels of effectiveness at the MOVA and ROCONSTRUCT plants are caused, inter alia, by the insufficient technology and new working methods. Technical and technological factors are influencing the organizational culture as well. Values, norms of behavior are generated by the existence of a certain technology and a certain degree of technical capacity of the plant.

Not incidentally, nearly half of the employees interviewed ROCONSTRUCT company reported a lack of rules, norms of behavior, which would regulate the activity of the organization. Rules of behavior are based on shared values and beliefs. If they do not exist, then missing the rules that define how to act.

trebuie să le asigure, în primul rând, salariul. Această valoare a banului manifestă starea de spirit din întreaga societate românească, în care, pentru unele persoane acumularea de capital a devenit un scop în sine, iar pentru altele banii nu sunt deloc de neglijat, cel puțin în măsura în care își doresc un nivel de trai civilizat sau măcar decent. Siguranța în ceea ce privește locul de muncă este importantă pentru 89% din respondenți, în condițiile în care nesiguranța în privința zilei de mâine reprezintă pentru aceștia o sursă de stres permanent. Pe al treilea loc în ierarhia priorităților este plasată posibilitatea de a obține recunoașterea profesională - 60%, urmată de relațiile bune cu colegii și superiorii - 46%. Pe ultimul loc se află vechimea în muncă și pensia, sau posibilitatea de a contribui la dezvoltarea întreprinderii.

Din cele menționate rezultă că oamenii trăiesc cu gândul la ziua de azi și mai puțin se gândesc la viitorul întreprinderii, însă o întreprindere poate avea succes de durată doar orientându-se spre viitor.

Concluziile studiului întreprins scot în evidență următoarele aspecte :

1. Cultura organizațională are un caracter complex, reprezintă *un sistem care se autoorganizează și prin care se reglementează existența umană*. Cultura se manifestă în viața socială, pătrunde în toate sferele de activitate umană. Prin cultură se reglementează acțiunile indivizilor uniți în diverse grupuri sociale. Mecanismul nemijlocit care asigură această organizare este instituționalizarea relațiilor și a comportamentului indivizilor, datorită căruia acțiunile lor sunt programate și coordonate.
2. Analizând dezvoltarea culturii trebuie să ținem cont de raportul dintre universal și specific, care în cultura unei societăți formează o unitate dialectică indisolubilă. Putem explica cultura numai referindu-ne la anumite culturi specifice, deoarece nu există o cultură unică pentru toată omenirea, ci o multitudine de culturi, care corespund diferitelor forme și niveluri de organizare a existenței umane.
3. În filosofia contemporană caracteristica

In order to find out what employees expect from the companies they work, they were asked to highlight certain values, as their priority. Subjects that were investigated in unanimously said that the company must ensure, first, the wage. This value of money shows the mood across Romanian society in which, for some accumulation of capital has become an end in itself, and for more money are not negligible, at least to the extent that they want a civilized standard of living or at least decent. Safety regarding the workplace is important for 89% of respondents, as the uncertainty about the day tomorrow is for them a source of permanent stress. In the third place in the hierarchy of priorities is provided the opportunity to obtain professional recognition - 60%, followed by good relations with colleagues and superiors - 46%. In last place are the length of service and pension, or possibility to contribute to the enterprise development. Of those issues mentioned above result that people living think of today rather than thinking about the future of the enterprise, but a plant may have a lasting success only target to the future.

CONCLUSIONS

1. Organizational culture has a complex character, is a system that self-organize and *which govern the human existence*. The culture is manifested in social life, permeate all spheres of human activity. Culture is regulated by the actions of individuals united in various social groups. The direct mechanism that ensures this organization is the institutionalization of relations and behavior of individuals, due to which their actions are planned and coordinated.

2. Analyzing the development of culture we should take into account the ratio between universal and specific, which to the culture of a society formed an inseparable

integrală a societății se exprimă prin noțiunile de cultură și civilizație. Civilizația se referă la structurile materiale, economice, manageriale care pot fi utilizate de către oameni în orice societate. Fiind un factor de unificare a societăților, ea reflectă procesele de globalizare și de răspândire a noilor tehnologii informaționale. În același timp cultura reprezintă o sinteză de particularități și valori ce dau personalitate și demnitate fiecărui grup uman.

4. Există o interdependență dialectică între cultură și organizație. În baza elementelor culturii se integrează grupul uman, prin intermediul acestora se reglementează acțiunea și se efectuează controlul asupra indivizilor. Cultura modelează organizația, organizația își creează propria sa cultură.

5. Organizația ca sistem socio cultural reprezintă unul din aspectele esențiale ale noii paradigme manageriale. Managementul centrat pe control, preocupat de raționalitatea organizării și de modul de personalizare a sarcinilor de muncă și a rezultatelor, este înlocuit cu managementul participativ, unde conducerea eficientă înseamnă capacitatea managerului de a integra eforturile tuturor membrilor organizației pentru a obține rezultatele dorite. Stilul autoritar de gestiune, determinat de paradigma "omul e stăpânul universului", este înlocuit de cel existențialist, unde omul apare ca o ființă emotivă, expansivă, care își caută *rostul* activității sale.

6. Atât în aspect teoretic, cât și în plan practic, societatea și personalitatea trebuie privite ca entități de sine stătătoare, cu însușirile și legitățile lor specifice de modelare a integrității sociale. În relațiile interumane, personalitatea are un anumit grad de autonomie, fiind, în același timp, fundamental dependentă de alți oameni. Predominarea intereselor individuale sau a celor de grup în cadrul unui socium nu este deloc întâmplătoare. Izvorul formării lor este o anumită cultură a societății. Astfel, în cultura occidentală individul este o persoană distinctă, separată de mediul său, aici prevalează individualismul, orientarea spre acțiune, spre o intervenție activă în mediul

dialectic unit. Culture could be explain only referring us to some cultures specific, because there is no single culture for all mankind, but a multitude of cultures, which correspond to different forms and levels of organization of human existence.

3. In contemporary philosophy the characteristic of the society is expressed through the notions of culture and civilization. Civilization refers to material structures, economic management that can be used by people in any society. As a unifying factor in a company, it reflects the processes of globalization and spread of new information technologies. Same time, the culture is a summary between characteristics and values that give personality and dignity of each human group.

4. There is a dialectical interdependence between culture and organization. On the basis of culture elements integrates the human group, through them governing the action and made the control of individuals. Culture shapes organization, the organization creates its own culture.

5. Organization as socio cultural system is one of the essential aspects of the new management paradigm. Management centered on control, concerned about the rationality of the organization and how to personalize the work tasks and results, is replaced by participatory management, where effective leadership is the capacity of manager to integrate efforts of all members of the organization in order to achieve desired results. Authoritarian style of management, determined by the paradigm "man is lord of the universe" is replaced by the existential style, which man appears as being emotional, expanding, which is searching *the sense* of his activity.

6. Both the theoretical aspect and in practice, society and personality should be regarded as stand-alone entities, with the characteristics and rules specific modeling the social integrity. In interpersonal

exterior în scopul transformării acestuia. Pentru tradiția culturală orientală în valoare sunt puse solidaritatea din cadrul grupului și armonia relațiilor interpersonale. În condițiile actuale, se impune formarea unei *integrități sociale*, construită pe sinteza intereselor de grup și a celor individuale.

7. În orice organizație valoarea principală o constituie oamenii. Pentru a supraviețui și a prospera întreprinderea trebuie să dispună de un personal, căruia să-i fie caracteristic simțul răspunderii pentru soarta organizației în care activează, de lucrători profesioniști, activi, competenți, cu spirit inovator și creativ. Întreprinderile eficiente folosesc la maximum potențialul lucrătorilor lor, creându-le condiții pentru ca să contribuie activ la desfășurarea activităților și la realizarea obiectivelor stabilite. În același timp, individul atribuie o anumită importanță relației sale cu organizația. Oferindu-i capacitățile și cunoștințele sale, el așteaptă să fie apreciat și remunerat.

8. Cultura organizațională rezidă în ansamblul de practici și valori acceptate de membrii organizației, constituite de-a lungul istoriei ei, ca răspuns la problemele de integrare internă și de adaptare la mediul de existență. Organizația este un sistem organic complex, la baza potențialului de viabilitate a sa aflându-se cultura organizațională: scopul datorită căruia oamenii s-au unit într-un grup, relațiile interumane, normele de comportament, principiile de viață și de activitate pe care ei le împărtășesc, orizonturile de așteptare. O cultură organizațională eficientă reușește să unească un grup de oameni, capabili să lucreze în echipă. Un climat psihologic pozitiv în colectiv orientează membrii săi spre valorile și idealurile comune, unește colaboratorii, pentru care munca în colectiv are o valoare deosebită, îi mobilizează la obținerea unor rezultate eficiente în muncă. Datorită sistemelor ideatice, activitatea umană capătă finalitate, bazată pe scop și idealuri.

9. Managerii, care conștientizează necesitatea formării și schimbării culturii în întreprindere, pun un accent deosebit pe resursele umane și acordă atenție politicilor de personal.

relations, personality has a certain degree of autonomy, being at the same time fundamentally dependent on other people. The dominance of interests of the individual or group within a social entity is not random. Spring training is a growing company culture. Thus, in Western culture the individual is a distinct, separate from its environment, individualism prevails here, the orientation towards action, towards an active intervention in the external environment for processing it. For eastern cultural traditions are valued in the group solidarity and harmony in interpersonal relations. In current conditions, it is necessary to form a *social integrity*, built on the synthesis of group interests and the individual interests.

7. In any organization the main value is people. In order to survive and prosper the enterprise must have a staff, which to be characteristic the sense of responsibility for the fate of the organization working, professional employees, active, competent, with innovative and creative spirit. The efficiency plants use the most effective potential of their workers, creating conditions for them to contribute actively to the activities and achieve the targets. Meanwhile, individuals assigned a certain importance of its relationship with the organization. Offering his abilities and skills, he expects to be assessed and paid.

8. Organizational culture consists in the range of accepted values and practices accepted of the organization, made up along its history in response to problems of internal integration and adaptation to the environment to live. The organization is an organic compound to the base of potential viability is the organizational culture: the goal because people were united in a group, people, rules of behavior, principles of life and activity that they share holding horizons. An effective organizational culture manages to unite a group of people able to work as a team. A positive psychological climate for its members

Aspirațiile oamenilor exprimă decalajul dintre realitatea prezentă și ceea ce ar dori să fie sau gândesc că ar putea să fie. Aceasta accentuează importanța înțelegerii comportamentului uman la locul de muncă, atât a individului, cât și a grupului, pentru a forma cultura organizațională, care ar conduce la dezvoltarea durabilă.

Din întregul studiu se desprind mai multe concluzii:

1. Aspectele privind cultura organizațională vizează două niveluri și anume :

partea mitică, de istorie, în cadrul căreia se regăsesc miturile, poveștile, sloganurile, simbolurile, ceremoniile și "eroii" acestora;

partea prezentă indicată de reguli, norme, îndeletniciri, structură, sisteme, conducere, strategii etc.

2. Schimbarea culturii organizației devine necesară ori de câte ori aceasta se transformă într-o piedică în calea implementării noilor strategii.

3. Cu cât este mai înalt nivelul ierarhic al membrilor organizației cu atât este mai mare posibilitatea lor de a-i influența cultura. Strategia firmei, stabilită la nivel de vârf, trasează liniile directoare de elaborare a politicilor care, privitor la resursele umane, reprezintă elementul cu influență majoră asupra culturii.

4. Managerii, mai ales cei de vârf, pot influența cultura în mai multe moduri. Pentru aceasta, ei trebuie să facă o analiză reală a organizației iar apoi să definească elementele web-ului cultural dorit și al filozofiei organizaționale și să-l pună în practică.

5. Schimbarea culturii organizației este menită să ducă la creșterea performanțelor acesteia, ceea ce conduce la diferențierea firmelor performante de cele cu performanțe modeste. Identitatea organizației, miturile, ritualurile oferă soluții de rezolvare pe o perioadă limitată a unor probleme spre deosebire de cultura organizațională care constituie elementul central al procesului de adaptare și integrare.

Cunoașterea și împărtășirea valorilor

collectively oriented the members towards common values and ideals, connecting employees to the work group which have a special value, they mobilize to achieve effective results at work. Because of ideation systems, human activity becomes purposeful, based on purpose and ideals.

Of the entire study detaches many conclusions:

1. That the issues related to organizational culture, aimed at two levels namely:

- the myth part, of history, in which are included myths, stories, slogans, symbols, ceremonies and "heroes" of them;

- the given part, presented by rules, standards, habits, structure, systems, leadership, strategy, etc.

2. The change of organization culture becomes necessary whenever it becomes a hindrance to the implementation of new strategies.

3. As the highest hierarchical level of organization members is, the greater their ability to influence its cultura. Strategy of the company, established at the top level sets the guidelines for developing policies with regard to human resources, is element major to influence on culture.

4. Managerii, especially the top, can influence the culture in many ways. For this, they must make a real analysis of the organization and then define the web of cultural and desired organizational philosophy and put it into practice.

5. Changing the organization's culture is designed to increase performance, which leads to differentiation performente of those firms with poor performance. Organization's identity, myths, rituals provides solutions to solve for a limited period of problems unlike the organizational culture which is the central process of adaptation and integration.

Knowledge and sharing the organizational culture are necessary and useful because it is the most useful

culturii organizaționale este necesară și utilă deoarece aceasta constituie cel mai folositor element anticipativ al unei organizații, poate chiar unicul. Astfel, înțelegerea comportamentului colectiv este esențială, mai ales în situațiile, tot mai numeroase, în care organizația este nevoită să se adapteze unor condiții mereu schimbătoare, în care sunt incluse și așteptările și aspirațiile membrilor ei.

Bibliografie:

Dobrescu E.M. – *Inițiere în managementul afacerilor mici și mijlocii*, Ed. Expert, București, 2007

Istocescu A. – *Intreprenoriatul și intraprenoriatul în România*, Ed. ASE, București, 2006

Johnson, G. – *Exploring Corporate Strategy*, fifth Scholes, K edition, Hemel Hempstead, Prentice Hall International, 2006

Senior, B. – *Organizational Change*, Pitman Publishing London, 1997

Tantau A.D. – *Entrepreneurship*, Editura ASE, București 2006

Thernet M. – *La culture d’entreprise, Que sais-je ?*, P.U.F., Paris, 2008

Verboncu I.- *Managementul organizației*, Ed. Economică, București, 2008

xxx – *Dicționar practic al limbii române*, Ed. Floarea Darurilor, București, 1995

xxx – *Proiectul „Comportamentul managerial în organizațiile din România” (COMOR) – SSMAR 2008*

anticipatory element of an organization, perhaps even unique. Thus, understanding the collective behavior is essential, especially in situations, more numerous, the organization needs to adapt to ever changing conditions, which included expectations and aspirations of its members.

Bibliography:

10. Dobrescu E.M. – *Inițiere în managementul afacerilor mici și mijlocii*, Ed. Expert, București, 2007

11. Istocescu A. – *Intreprenoriatul și intraprenoriatul în România*, Ed. ASE, București, 2006

12. Johnson, G. – *Exploring Corporate Strategy*, fifth Scholes, K edition, Hemel Hempstead, Prentice Hall International, 2006

13. Senior, B. – *Organizational Change*, Pitman Publishing London, 1997

14. Tantau A.D. – *Entrepreneurship*, Editura ASE, București 2006

15. Thernet M. – *La culture d’entreprise, Que sais-je ?*, P.U.F., Paris, 2008

16. Verboncu I.- *Managementul organizației*, Ed. Economică, București, 2008

17. xxx – *Dicționar practic al limbii române*, Ed. Floarea Darurilor, București, 1995