

# CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ- INSTRUMENT DE INTERVENȚIE STRATEGICĂ

## ORGANIZATIONAL CULTURE-STRATEGIC ACTION'S TOOL

**Lector dr. Laura POPA**  
**Universitatea „Spiru Haret”,**  
**Facultatea de Management**

### **Abstract**

*In a world of a more and more bitter competition, while the products life becomes shorter, the organizations discovered that standard methods of management and controlling does not represent a viable managerial alternative. More than ever, the success of an organization depends on the manager's ability to make their staff to think and act as the company belongs to them.*

*This is the reason that the organizations are interested not only about the evolution of financial indicators, increasing of market share or about the customers satisfaction but the internal factors and conditions which have an impact on their overall performances. From here the organizational diagnosis.*

*Keywords:* organization, diagnosis, organizational culture, staff, competition

## **1. Organizațiile, sisteme socio-culturale**

Organizarea este o modalitate de constituire a unui obiect social și, concomitent, un proces care-i asigură acestuia funcționalitatea în vederea atingerii unui scop anume. Societatea este ea însăși o organizație globală, un sistem care însumează o multitudine de subsisteme, de organizații specializate pe domenii definite. Ca obiecte sociale, aceste organizații fac parte din existența cotidiană a indivizilor, le tutează relațiile, le modelează interacțiunea și le circumscriu comportamentul.

Cercetarea proceselor de organizare este, de aceea, un element esențial în înțelegerea funcționalității sociale, a modului de constituire și stratificare internă a grupurilor, a legăturilor lor cu mediul, a ierarhiei și puterii sociale, a mobilității și mișcării sociale a cunoașterii, culturii și comunicării în societate. Nu întâmplător, procesul este analizat de mai multe discipline socio-umane, de la psihologie și psihologie socială la știința politică, de la teoria economică la științele comunicării și conducerii, de la sociologie la istorie.

Organizațiile sunt extrem de diverse în funcție de scopuri, de mecanismele de coordonare și autoritate, de modurile de legitimare ori „tehnologiile” folosite. De la

## **1. Organizations, socio-cultural systems**

The organization is a way of constituting a social object and, concomitantly, a process that ensures its functionality for the purpose of attaining a certain scope. The company itself is a global organization, a system subsumes several subsystems, organizations specialized in defined fields. As social objects, these organizations are part of the daily existence of individuals, they tutor their relationships, they model their interaction and circumscribe their conduct.

The research of the organization processes is therefore an essential element in understanding the social functionality, the constitution and internal stratification of the groups, of their ties to the environment, of the social hierarchy and power, of the social mobility and movement of the knowledge, culture and communication in society. Not accidentally, the process is analyzed by several social and human disciplines, from psychology and social psychology to political science, from the economic theory to the sciences of communication and management, from sociology to history.

Organizations are extremely different in terms of goals, coordination and authority

administrații publice la întreprinderi economice (industriale, comerciale sau de servicii), de la asociațiile de diverse tipuri (partide politice, asociații profesionale, culturale, religioase etc.) la grupurile etnice, familiale, de *loisir*, toate sunt „ansambluri umane formalizate și ierarhizate în vederea asigurării cooperării și coordonării membrilor lor pentru atingerea unor scopuri date”. Prin ele se asigură ordinea socială și direcționarea, în limite socialmente acceptabile, a acțiunii umane, orice organizație impunând anumite roluri actorilor sociali implicați în ea, anume comportamente de conformitate ce nu pot fi înțelese și explicate în afara cadrelor practice instituționalizate de configurările sale. Indivizii trebuie să-și găsească anumite motivații pentru a adera la astfel de structuri care vizează integrarea lor, ele obținând, prin mecanisme specifice, „acel minim de cooperare și de previzibilitate a comportamentelor fără de care nici o structură de acțiune colectivă nu ar putea să subziste”. Odată realizată integrarea, indivizii ajung la „sentimentul de noi”, la distingerea față de mediu pe baza unei culturi comune, cultura organizației, care își impune - prin interacțiune internă - propriile valori și norme, nuanțându-se față de exteriorul cu care se află în interdependență. Avem, prin urmare, de-a face cu o selecție și formare

mechanisms, ways of legitimating or the „technologies” used. All sorts of groups and communities, from public administrations to economic enterprises (industrial, commercial or service providers), from different types of associations (political parties, professional or cultural, religions associations etc.) to ethnic groups, family groups or spare time groups, are “formalized and hierarchic human assemblies organized to ensure cooperation and coordination of their members, and thus allowing them to attain certain goals.” Such structures provide social order and direction of the human action, within socially acceptable limits, any organization imposing certain roles upon the actors socially involved in it. Individuals have to find certain motivations in adhering to such structures that aim to integrate them, those structures obtaining, through specific mechanisms, “that lowest degree of cooperation and predictability of behaviour, without which no structure of collective action could subsist.” Once the integration achieved, individuals get the “we” feeling, to the distinction from the environment based on a common culture, the culture of the organization, which imposes, by means of internal interaction, its own values and norms, getting to be more evident from the exterior, with which it is in a

organizațională care generează ca efect principal o anumită autonomie a „constructului organizațional și a dinamicii endogene, cărora le dă naștere și care sunt ireductibile la datele mediului”.

Lumea contemporană devine, în procesul globalizării, o lume tot mai organizată. Cunoașterea modalităților prin care se impune, pe fondul diversității culturale funcționarea lumii, această nouă formă de organizare și descoperirea căilor ei de eficientizare devin, în situația dată, lucruri extrem de importante. Pentru că organizarea globală eficientă și armonioasă nu se poate obține fără reducerea confruntărilor de sistem, fără adaptarea modelelor comportamentale la multiculturalismul presupus, fără asumarea unor strategii de schimbare flexibile, adecvate diverselor organizații, nuanțate în funcție de tradiționalismul și rezistența lor la mediu.

## **2. Elementele componente ale culturii organizaționale**

Aplicând conceptul de cultură la organizații, ne referim la ideile, credințele, tradițiile și valorile care își găsesc expresia în elemente cum ar fi: stilul managerial dominant, felul în care sunt motivați membrii acestora etc. Organizațiile diferă în ceea ce

interdependency relation. Consequently, we are dealing with an organizational selection and formation which generates, as its main effect, certain autonomy “of the organizational construct and of the endogenous dynamics, which produces them and which are irreducible to the data of the environment”. The contemporary world becomes, within the process of globalization, a more and more organized world. Knowing the ways by which it imposes itself, on the background of the cultural diversity of the world, this new form of organization and the discovery of its ways of turning efficiency are becoming, in the situation given, matters of extreme importance. Obviously, efficient and harmonious organization cannot be achieved without decreasing system confrontations, without adapting the behavioural models to the presupposed multiculturalism, without assuming certain flexible strategies of change, congruous with different organizations, nuanced based on their traditionalism and resistance to the environment.

## **2. Components of the organizational culture**

While applying the concept of culture to organizations, we refer to

privește atmosfera, felul în care se lucrează, nivelul energiei, orizontul individual - toate acestea fiind influențate de istorie și tradiții, de situația actuală, de tehnologie etc.

Sunt diverse moduri de abordare a culturii organizaționale, s-au formulat numeroase definiții ale termenului, fiecare dintre acestea evidențiind anumite elemente componente ale acesteia. Cultura organizației poate fi văzută ca expresie a normelor și valorilor. Ea reprezintă acel tipar al valorilor și normelor care disting o organizație de cealaltă, desemnând ceea ce este important pentru organizația respectivă.

Cultura organizațională include următoarele elemente:

- *acțiuni comportamentale regulate* care apar în interacțiunea indivizilor, cum ar fi ritualuri și ceremonii organizaționale și limbaje frecvent folosite;

- *normele care sunt împărtășite/acceptate de grupurile de lucru* din toată organizația, cum ar fi „un salariu bun pentru o zi de muncă bună”;

- *valorile dominante impuse într-o organizație*, cum ar fi „calitatea produsului”;

- *filozofia* după care se ghidează politica organizațională în privința angajaților și clienților;

- *regulile* pentru integrarea în organizație pe care un nou venit trebuie să le învețe pentru a deveni un membru

the ideas, beliefs, traditions and values that are expressed in elements such as the dominant managerial style, the way in which the members of the organization are motivated etc. Organizations differ from one another in what concerns the atmosphere, the way in which people work, the level of energy, the individual horizon – all these being influenced by history and traditions, by the current situation etc.

There are different ways of approaching the organizational culture. Several definitions have been given for the term, each of them rendering evident certain components of it. The culture of the organization can be seen as an expression of the norms and values.

The organizational culture includes the following elements:

- *regular behavioural actions*, which appear in the interaction between individuals, such as organizational rituals and ceremonies, and frequently used languages;

- *norms that are shared/accepted by the work groups* in the entire organization, such as „good wages for a good day’s work”;

- *the dominant values imposed within an organization*, such as the „product quality”;

- *philosophies* that guide the organizational policy in relation tot

acceptat;

- *sentimentul sau climatul* care transpare într-o organizație prin aspectul fizic și prin felul în care membrii acesteia interacționează cu clienții sau alte persoane din exterior.

Nici una dintre aceste componente, luată individual, nu reprezintă cultura organizației. Luate împreună, însă, ele reflectă și dau înțeles conceptului de cultură organizațională.

Elementele componente ale culturii organizaționale sunt:

1) *Miturile și credințele* - cuprind istoricul faptelor care au determinat un comportament sau altul, succese din trecut, oameni de bază ai organizației, acei vizionari care au transformat compania, care i-au dat o altă direcție. Aceste „istorioare” ajută noii angajați să-și formeze o idee despre semnificația normelor, valorilor, atitudinilor, comportamentelor membrilor organizației pentru a și le putea însuși în vederea adaptării la organizație;

2) *Sistemul de metafore și limbajul specific* - acestea se referă la valorile de bază ale organizației. Multe companii pornesc în competiție prin a se asigura că au o deviză care să le permită să atragă atenția asupra lor și să monopolizeze piața, în același timp, în cadrul fiecărei organizații se vehiculează un limbaj specializat, folosindu-se anumite coduri de limbaj: de multe ori se folosește laconic, sintetizat, înțeles numai de către

the employees and customers;

- *the rules* for the integration in the organization, which a new-comer needs to learn in order to become an accepted member;

- *the feeling or climate* noticeable in an organization in the physical aspect and in the way in which the members of the organization interact with the customers or other people.

None of these components, taken individually, represents the culture of the organization. Taken together however, they reflect and give meaning to the concept of organizational culture.

The components of the organizational culture are:

1) *Myths and beliefs* - the myths and beliefs comprise the history of the facts that determined a sort of behaviour or another, success in the past, people that are important for the organization, those visionaries who have transformed the company, who have given it a turn to another direction. These “stories” help the new employees get an idea about the significance of the norms, values, attitudes, and behaviour of the members of the organization, and help the employees assume them in order to get adapted to the organization;

2) *System of metaphors and specific language* - this system

membrii organizației. De asemenea, motourile sunt importante pentru membrii organizației. Criteriile de elaborare a unui moto: să transmită și să promoveze filozofia organizației; să aibă mai mult un apel emoțional decât unul rațional; să nu fie un îndemn direct la loialitate, productivitate, calitate și la alte obiective organizaționale; să fie „misterios” pentru public, dar nu și pentru membrii organizației;

3) *Simboluri, ceremonialuri, ritualuri* - acestea arată ce este important de respectat în organizație. Steagurile, sigla companiei ș.a. relevă importanța și locul pe care îl ocupă anumite idei sau evenimente;

4) *Valorile și normele* - sistemul de valori și normele de comportare sunt reflectate în strategii, structură, sisteme politice, reguli, proceduri, arătând ce este permis și ce nu este permis. Ele sunt trecute în comunicarea informală, de exemplu modul de structurare a organizației arată dacă indivizii pot participa sau nu într-o manieră critică la valorile sistemului. Chiar și mărimea organizației influențează semnificația valorilor. Elaborarea unui logo corespunzător este o miză majoră pentru o organizație, întrucât simbolul ales trebuie să funcționeze atât în interiorul cât și în exteriorul organizației, și totodată trebuie să fie adaptabil evoluției spațiale și temporale ale

refers to the basic values of the organization. Many companies get into competition by making sure that they have a motto that allows them to draw attention upon themselves and monopolize the market, at the same time. Within each organization a certain specialized language. Also, the *mottos* are important for the members of the organization. The criteria of elaboration of a motto: the motto must transmit and promote the philosophy of the organization; it must have more of an emotional appeal than a rational one; it must not be a direct call to loyalty, productivity, quality and other organizational goals; it has to be “mysterious” for the public, but not for the members of the organization.

3) *Symbols, ceremonials, rituals* - these indicate what is important to observe or comply with in the organization. The company flags and logo etc. reveal the importance and place that certain events hold;

4) *The values and norms* - the system of values and norms of conduct are reflected in strategies, structure, political systems, rules, showing what is and what isn't allowed. They are transposed in the informal communication. For instance, the structuring of the organization indicates whether the

activităților. Logo-ul are un caracter metonimic și metaforic, este destinat să arunce o punte cvasi-permanentă între organizație și publicul ei.

### 3. Motivarea personalului

Managerii nu-și pot exercita eficient funcția fără a cunoaște cauzele care susțin atitudinile și comportamentul colaboratorilor. Toate acțiunile managerului trebuie să aibă la bază cunoașterea efectivă a modului în care oamenii se comportă și se schimbă de-a lungul timpului, și nu felul în care ar dori ca ei să se comporte. Astfel, se pune problema determinării conduitei umane, a factorilor dinamici interiori care contribuie la mobilizarea energiei necesare îndeplinirii unui act sau care intervin în opțiunea pentru o acțiune în fața unei realități exterioare.

Motivarea personalului are mai multe roluri:

a) *rolul managerial* constă în determinarea conținutului și eficacității funcției de antrenare care, la rândul ei, condiționează decisiv concretizarea celorlalte funcții manageriale - previziunea, organizarea, coordonarea și controlul;

b) *rolul organizațional* se referă la impactul major pe care motivarea îl are direct și indirect asupra modului de funcționare a firmei. Conținutul și modalitățile de motivare utilizate

individuals can or cannot participate to the values of the system in a critical manner. The elaboration of a suitable logo is a major stake for the organization, as the symbol chosen must function both inside and outside the organization, and it must also be adaptable to the evolution in space and time of the company activities. The logo has a metonymic and metaphoric character, is destined to build a quasi-permanent bridge between the organization and its audiences.

### 3. Staff motivation

Managers cannot efficiently exercise their duties without knowing the mechanisms that trigger certain behavioral attitudes in their collaborators. All actions of managers must rather be grounded on the accurate knowledge of the ways humans behave and evolve in time and not on the way managers expect them to behave. And so we come against the problem of how to determine human behavior and of how to get to know the inner dynamic factors which contribute to mustering up the energy required to carry out this or that activity or which condition the option for an action as a result to external inputs.

Multiple roles of motivating the personnel:



contribuie într-o măsură semnificativă la imprimarea anumitor caracteristici ale culturii organizaționale;

c) *rolul individual* vizează dependența de motivare a satisfacțiilor și insatisfacțiilor fiecărui salariat, a evoluției sale. Dacă motivarea este bazată pe luarea în considerare a necesităților, a aspirațiilor și a așteptărilor salariaților și ține seama de potențialul și de efortul depus de ei, atunci personalul este mai satisfăcut, își utilizează într-o măsură mai mare capacitățile și se dezvoltă mai rapid și mai intens;

d) *rolul economic* se referă la condiționarea indirectă, dar substanțială a performanțelor economice prin tipul de motivare care predomină în fiecare firmă;

e) *rolul social reprezintă* efectul sinergic al celorlalte roluri în planul elementelor psihosociologice care îi caracterizează pe membrii unei organizații.

Tradițional, salariul reprezintă principala cale de motivare a personalului, dar, de regulă, oamenii au nevoie și de alte șanse de exprimare care decurg din dorința de a învăța prin muncă, de a cunoaște natura și societatea, de a lua decizii, de a fi recunoscuți ca profesioniști, de a contribui la configurarea viitorului etc.

Motivele care îi animă pe oameni reprezintă expresia nevoilor și așteptărilor lor. Nevoile sunt definite

a) the *managerial role* consists of determining the contents and efficiency of the driving function which, in turn, has a decisive impact on the efficiency of the other managerial functions, such as forecasting, organization, coordination and control;

b) the *corporate role* refers to the major impact which motivation directly or indirectly exerts on company performance level. The ways and contents of motivation substantially contribute to setting certain characteristics of corporate culture;

c) the *role of the individual* targets the dependence on motivation of the satisfaction and dissatisfaction of the employee and his/her evolution. If motivation is based on the consideration given to the necessities, aspirations and expectations of employees and if it takes into account the potential of and the effort taken by the employees then we get a higher degree of satisfaction and a better use of the capacity of the personnel which evolves and develops more quickly and more intensely;

d) the *economic role economic role* refers to the indirect but substantial conditioning of the economic performances through the type of motivation which is predominantly effected in every

drept lipsurile pe care un individ le resimte la un moment dat. Acestea sunt extrem de variabile ca tip și ca intensitate, nu sunt întotdeauna conștientizate, dar sunt puternic influențate de mediul în care indivizii activează.

Așteptările concretizează credința indivizilor în existența unor șanse care pot fi obținute printr-un anumit nivel al efortului și performanței.

Factorii motivatori care ar putea spori valoarea subiectivă a muncii sunt: aprecierea reușitei salariaților, informarea permanentă asupra performanțelor organizației, stabilirea unor obiective profesionale încitante, încurajarea inițiativei, statuarea unui climat de lucru în echipă, mărirea gradului de autonomie și de decizie a colectivelor de lucru etc. Dintre acești factori, recunoașterea reușitei individuale și încurajarea comunicării la locul de muncă sunt determinante în obținerea participării performante a salariaților.

După natura lor, factorii motivaționali pot fi pozitivi sau negativi.

Motivația pozitivă se produce atunci când se asociază în mod direct rezultatele muncii cu atitudinea pozitivă față de muncă. Managerii utilizează un întreg set de mijloace pentru a induce o motivație pozitivă: recompense materiale, garanții privind locul de muncă, acordarea unor titluri,

company;

e) the *social role* represents the synergic effect on the psychosocial elements which are characteristic of the members of an organization of all the previously mentioned roles.

Traditionally, the salary represents the main means of motivation of the personnel but, as a general rule, people need also other opportunities to express themselves deriving from their wish to expand their knowledge through work, to better know nature and society, to take decisions, to be acknowledged as professionals and to actively participate to the future shaping process, etc.

The motives that drive the humans represent the expression of their needs and expectations. The needs are defined as shortages an individual experience at one time or another. These shortages may differ a lot in intensity and types and individuals may, at times, not be aware of them but they are strongly influenced by the environment where they carry out their activities. Expectations materialize in the belief of individuals that opportunities can be forced to come into being through a certain level of effort and performance.

The motivating factors which could enhance the subjective value of labor are: acknowledging the

acordarea încrederii - urmată de delegarea de competențe - lauda și mulțumirea manifestă. Tipul de comportament care va fi recompensat trebuie să fie măsurabil, rațional și ușor de înțeles, iar criticile trebuie să fie rapide, precise și constructive. Fiecare progres al angajatului în direcția unui comportament adecvat trebuie recompensat pentru ca acesta să fie motivat să continue.

Motivația negativă este bazată pe amenințare, pedeapsă, blam, amenzi etc. Aplicarea acestor mijloace trebuie să fie limitată, deoarece organizația nu se poate dezvolta pe o cultură cu valențe negative.

Sancțiunile au efecte motivaționale scăzute, fiind considerate de salariați ca exagerate. Ele nu pot fi aplicate cu aceeași intensitate unor indivizi aflați în situații diferite și care au greșit în aceeași măsură, în plus, aplicarea frecventă a sancțiunilor statuează o stare de tensiune.

S-a confirmat faptul că aplicarea factorilor motivaționali negativi a condus sistematic la diminuarea performanțelor profesionale ale indivizilor. Rezultatele așteptate au fost obținute numai prin aplicarea mijloacelor de stimulare pozitivă. Motivarea negativă s-a dovedit a fi mai dăunătoare decât lipsa totală a motivării.

merits of the employees, permanent up date of the corporate performance etc. From among these factors, acknowledging individual success and encouraging communication at the working posts are of paramount importance when it comes to ensure the efficient participation of the employees. According to their nature, the motivation factors can be positive or negative. Situations of Positive motivation occur when work results are directly associated with a positive attitude towards work. Managers use a whole set of means to induce a positive motivation: material incentives, job security guarantees etc. The behavior that is to be rewarded must be measurable, reasonable and easy to understand whereas criticism must be quick, precise and constructive. Each progress of the employee towards an adequate behavior must be rewarded so that the employee be motivated to continue on the improving path. The negative motivation is based on threat, punishment, blaming, fines, etc. The use of such methods must be limited because the corporation cannot develop on grounds of negative aptitudes. Sanctions have reduced motivational effects being generally considered exaggerated by the employees. They cannot be applied with the same intensity to individuals

#### 4. Diagnoza organizațională

Prin măsurarea comportamentului uman, fie la nivel individual, echipă sau organizație, acesta devine tangibil. Se transformă în ceva specific, care poate fi descris și studiat. Oferim un model pragmatic de măsurare care permite transformarea unor dimensiuni considerate de regulă subiective - atitudini și comportamente în dimensiuni obiective, ce pot fi analizate și schimbate.

Informațiile de diagnoză îi ajută pe oameni să înțeleagă prezentul și să controleze viitorul. Măsurarea singură, însă, nu este, desigur, suficientă. Ea trebuie să fie întotdeauna însoțită de recomandări și planuri de acțiune. Altfel, e ca și cum ai vrea să slăbești și tot ce faci pentru asta e să te cântărești.

Punctul comun al organizațiilor de succes este cultura lor, adică comportamentele așteptate de la angajați.

Mai mult, cultura organizațională, din ce în ce mai evident, a devenit sursa majoră de avantaj competitiv a organizațiilor.

Obiectivele urmărite sunt:

- să vizualizeze situația reală a normelor comportamentale și a consecințelor concrete;
- să identifice pârghiile de schimbare pentru reorientarea culturală;
- să prezinte barierele care

committing similar errors but who act under different conditions and, furthermore, frequent sanctions generate a climate of tension.

It has been confirmed that the use of negative motivational factors has systematically led to diminished professional performance of the individuals. Expected results were obtained only through positive motivation means. Negative motivation proved to be more harmful than the total lack of motivation.

#### 4. Corporate diagnosis

By measuring human behavior at individual, team or corporate level it becomes something tangible. It turns into something specific that can be described and studied. We offer a pragmatic measuring model which allows for the transformation of certain dimensions, usually considered subjective - attitudes and behaviors, into objective dimensions which can be analyzed and corrected.

The diagnosis data are used to help the people to better grasp the present and to control the future. Measuring alone is, however, not enough. It has to be always accompanied by a set of action plans and recommendations.

The common place of successful corporations is their culture, i.e. the

împiedică funcționarea organizațiilor;

- să urmărească schimbările.

Comaniile care au înregistrat succese continue se deosebesc de celelalte în principal prin cultura lor: ele valorifică atitudinea orientată către succes înainte de a fi preocupate de satisfacerea nevoilor de siguranță care au drept consecință rezultate mediocre. Punem accent în dezvoltarea organizațională pe măsurarea și identificarea factorilor care au consecințe la nivel de organizație și care conduc la succes.

### **Bibliografie / References**

Denison, D.R., 1990, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, J Wiley & Sons, New York

Erhard F., 1997, *Organizația*, în „Tratat de sociologie”, coord. Raymond Boudon, Editura Humanitas, București

Harrington-Mackin, D., 2002, *Cum se formează o echipă de succes*, Editura Teora, București

Renaud S., 1987, *Sociologie de l'organisation et de Ventreprise*, Daloz, Presse de la Fondation Naționale des Sciences Politiques

behavior patterns expected from the employees.

Furthermore, it is more and more obvious that corporate culture has become a major source of competitive advantage of corporations.

Targeted objectives are:

- visualization of the real situation of the behavioral norms and of actual consequences thereof;

- identification of the levers and means to ensure cultural reorientation;

- presentation of barriers preventing functioning of corporation;

- follow up changes.

Companies of continuous success differentiate themselves from the other companies mainly through their culture. They manage to turn to value a success oriented attitude before they concern themselves with safety needs. When we focus on corporate development we must focus on identifying the factors impacting on the corporation itself and which are mostly likely to lead to corporate success.

Lucieu S., 1993, *Dictionnaire critique de la communication*. Paris, PUF

Vlăsceanu, M., 1999, *Organizațiile și cultura organizării*, Editura Trei, București