

TEMA 15. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

1. **Natura și definirea culturii organizaționale (CO).**
2. **Responsabilitatea socială (RS) a întreprinderii și etica managerială**

1. Natura și definirea culturii organizaționale (CO)

Cultura organizațională este un sistem de valori, credințe și norme împărtășite de membrii unei organizații, care îi unesc [24]. Cultura în mod obișnuit reflectă viziunile sau punctele de vedere privind “modalitatea în care lucrurile sunt executate aici”. Cultura organizațională este uneori numită și cultura corporației, deoarece conceptul de cultură este frecvent folosit pentru a descrie mediul intern al corporațiilor principale. Dar noțiunea de cultură poate, de asemenea, fi folosită pentru a descrie condițiile interne în organizațiile nonprofit, astfel precum agențiile guvernamentale, organizațiile caritabile, muzeele și altele la fel. Cultura este importantă pentru întreprindere, deoarece oamenii acționează în baza valorilor împărtășite de ei și altor aspecte ale culturii organizaționale, comportările lor putând avea un impact semnificativ asupra eficacității organizaționale.

Cultura organizațională se dezvoltă dintr-o varietate de surse. Astfel, în noile întreprinderi care se formează, culturile dezvoltate adesea în acestea reflectă direcția și imaginația indivizilor implicați. Fondatorii puternici, de asemenea, pot avea un impact major asupra culturii care se formează. *De exemplu:* Ray Kroc, fondatorul diviziei lui „Mc Donald” - calitate, servire, curățenie și valoare, a creat practic corporația. Astfel de sisteme de recompensare, politici și proceduri, sunt instituite deoarece ele influențează cultura prin concepte specifice unei comportări potrivite [22].

Aspectele culturii organizaționale sunt în special importante la analiza impactului probabil al culturii asupra unei întreprinderi date. În acest sens deosebim 3 aspecte:

1. **Direcția** – se referă la nivelul la care o cultură sprijină, mai mult decât împiedică (stânjenește), atingerea obiectivelor organizaționale.
2. **Diseminarea** (sau împrăștierea) – arată extinderea la care o cultură este larg răspândită printre membrii organizației.
3. **Forța** – se referă la gradul la care membrii organizației acceptă valorile și alte aspecte ale culturii.

O cultură poate avea *un impact pozitiv asupra eficacității organizaționale* când cultura sprijină obiectivele organizaționale, este larg împărtășită și este adânc interiorizată de membrii organizației. În contrast, o cultură poate avea *un efect negativ* când aceasta este larg împărtășită și bine interiorizată, dar influențează comportamentele în direcții care sunt departe de obiectivele organizaționale. Situații mult mai amestecate tind să aibă un impact mai mic. De exemplu, o cultură care este inegal distribuită și slab întreținută, este mai puțin probabil să aibă mai mult impact (fie pozitiv, fie negativ), indiferent de direcție.

Definirea culturii organizaționale. Personalitatea individului este alcătuită dintr-o mulțime de trăsături relativ permanente și stabile. Atunci când noi descriem pe cineva ca inimos, inovativ sau conservator, practic descriem trăsăturile personalității. Dar și orice organizație are o asemenea personalitate pe care o numim cultură organizațională.

Cultura exprimă prejudecățile, normele de guvernare, valorile, activitățile și obiectivele. Deci, aceasta presupune cum vor decurge lucrurile în organizație și ce este important. De exemplu, în organizațiile în care cultura exprimă o neîncredere a salariaților, managerii, probabil, vor folosi mai mult un stil de lider autoritar decât unul democratic. De ce? Cultura exprimă pentru manageri ceea ce este comportamentul potrivit.

În fiecare organizație sunt sisteme sau modele de valori, simboluri, ritualuri și practici care au evoluat în timp. Aceste valori împărtășite determină, într-un grad mare, ceea ce managerii văd și cum să reacționeze în lumea lor reală. Când este confruntată cu o problemă, cultura organizațională restricționează ceea ce managerii pot face prin sugerarea căii sau modalității corecte – “modalitatea în care realizăm lucrurile aici” – de a conceptualiza, defini, analiza și rezolva problema.

Definiția culturii implică câteva lucruri. *Primul, cultura este o percepție.* Dar această percepție există în organizație, nu în individ. În consecință, indivizii au diferite niveluri de educație

și la diferite niveluri din organizație tind să descrie cultura organizației în termeni similari. Acesta este aspectul acceptat al culturii de către colectivul de muncă. *Al doilea, cultura organizațională este un termen descriptiv.* Acesta include modul în care membrii percep organizația și nu în aspectul dacă le place sau nu, descriind mai degrabă decât evaluând.

Deși nu a fost dezvoltată o metodă definitivă de măsurare a culturii organizaționale, cercetările preliminare sugerează posibilitatea analizei culturilor prin evaluarea nivelului în care o organizație apreciază următoarele zece caracteristici:

1. Inițiativa individuală – gradul de responsabilitate, libertate și independență de care se bucură indivizii.

2. Toleranța față de risc – gradul în care salariații sunt încurajați să fie agresivi, inovativi și asumarea riscului.

3. Direcția – gradul în care organizația creează obiective clare și performanța așteptată, scontată.

4. Integrarea – gradul în care unitățile din organizații sunt încurajate să opereze, acționeze într-o manieră coordonată.

5. Sprijinul managementului – gradul la care managerii prevăd comunicare clară, asistență și sprijin pentru subordonații lor.

6. Controlul – numărul de reguli și reglementările, și cantitatea supravegherii directe care este folosit pentru a supraveghea și a controla comportarea salariatului.

7. Identitatea – gradul în care membrii se identifică cu organizația ca un întreg, mai mult decât cu propriul lor grup de muncă sau domeniul experienței profesionale.

8. Sistemul de recompensare – gradul în care alocațiile de recompensare (astfel ca sporirea salariilor, promovările) sunt bazate pe criteriile de performanță ale salariaților, în contrast cu vechimea, favoritismul ș.a.m.d.

9. Toleranța conflictului – gradul în care salariații sunt încurajați să rezolve conflictele și să fie deschiși la critică.

10. Modelele de comunicare – gradul în care comunicațiile organizaționale sunt restricționate la autoritatea ierarhiei formale.

Caracteristicile expuse mai sus sunt relativ stabile și permanente în timp. Exact așa cum personalitatea unui individ este permanentă și stabilă, cultura organizației este relativ de durată și relativ fixă.

2. Responsabilitatea socială a întreprinderii și etica managerială

Toate activitățile umane sunt determinate de trei sisteme de norme care sunt date în figura 15.1.

1. *Sistemul de legi* – norme și valori scrise respectarea cărora este garantată de justiția țării. Comportamentul oamenilor și organizațiilor este limitat juridic de către prevederile legislative. (plătirea impozitelor, conducerea automobilului cu carnet etc.).

2. opus acestui comportament sunt acțiunile oamenilor determinate de *sistemul libertății în alegere*. Aici intră comportamentul oamenilor despre care nimic nu se vorbește în legi și acte normative. Deci, omul sau organizația are deplina libertate de a acționa așa cum crede de cuviință, adică se permite tot ce nu este interzis.

3. *Sistemul etic* – se află între aceste două sisteme. Aici nu sunt legi scrise, dar sunt norme de conduită bazate pe principii și valori împărtășite de către societate.

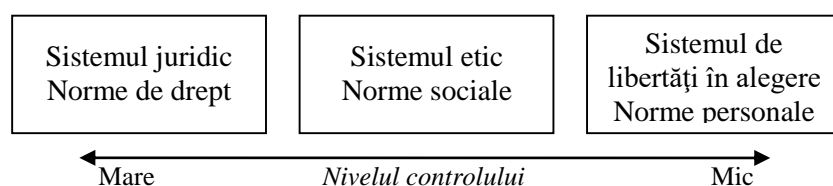


Figura 15.1. Sisteme de norme a activităților umane [24]

În primul sistem omul (compania) se subordonează legilor, în al doilea sistem este subordonat

sie însăși, iar în sistemul etic este subordonarea față de normele sociale cunoscute, încălcarea cărora nu prevede nici o sancțiune administrativă sau penală.

Deci, etica managerială presupune comportamentul conducătorului în concordanță cu sistemul etic elaborat de către societate.

Adoptarea deciziilor etice corecte este determinată de stadiul de dezvoltare etică a managerului care are trei faze, adică:

1. Faza dezvoltării premergătoare - în faza dată oamenii sunt interesați de beneficiile sau pedepsele exterioare. Individul respectă normele numai din considerentul de a nu fi pedepsit și a avea careva câștiguri din acțiunile sale. Toate acțiunile sunt subordonate intereselor proprii. Managerii din faza dată au un stil autoritar de liderism.

2. Faza dezvoltării generale - oamenii se adaptează la așteptările unor comportamente pozitive ale colegilor. Omul trăiește în corespundere cu așteptările celor ce-l înconjoară, respectă obligațiunile înaintate de către sistemul social, întrucât speră că comportamentul celorlalți față de el va fi asemănător cu al lui față de ei. Sunt respectate legile, deoarece așteaptă că și alții le vor respecta. Managerul are un stil de liderism direcțional, orientat spre munca în echipă.

3. Faza dezvoltării posterioare sau principiale – oamenii se conduc în primul rând de valorile și normele interioare. Omul urmează principiile individuale privitor la bunătate și echitate. Respectă balanța dintre interesele personale și cele sociale. Stilul de liderism este cel de deservire, de transformare.

Responsabilitatea socială a organizației presupune obligațiunea conducătorului de a adopta decizii și a realiza activități care ar mări nivelul de bunăstare și ar corespunde intereselor atât ale societății, cât și ale organizației.

Din punct de vedere al RS, întreprinderea privește la mediul exterior și interior ca la o mulțime de grupe de interese (stakeholderi). Grupa de interes este acea comunitate din interior ori exterior care are unele cerințe față de rezultatele companiei (acționari, investitor, angajați, manager, consumatori, furnizori, guvern, comunitatea locală, mediul ambiant). Fiecare din acestea au unele interese (chiar și contradictorii) în activitatea întreprinderi, astfel ea fiind impusă a respecta la maximum interesele acestora, care sunt prezentate în formă de piramidă a responsabilității sociale (figura 15.2).

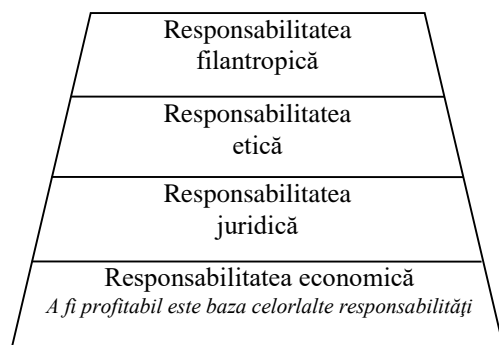


Figura 15.2. Modelul piramidei responsabilității sociale a lui A.Carroll [22]

Responsabilitatea economică – activitatea companiei trebuie subordonată interesului economic de a aduce profit. Misiunea firmei este de a mări volumul acestuia pe orice cale până când nu sunt încălcate normele juridice. Deci, firma este RS dacă ea aduce profit.

Responsabilitatea juridică – prin ea se înțelege necesitatea pentru firmă de a respecta regulile stabilite de către societate. Atingerea rezultatelor economice preconizate în limite legale.

Responsabilitatea etică – presupune urmarea principiilor morale de a fi cinstit și echitabil. A nu aduce prejudicii. În RE comportamentul firmei presupune activități ce nu sunt prevăzute de lege sau care nu corespund direct intereselor economice. Managerii se conduc după principiul de egalitate, onestitate, imparțialitate, respectarea drepturilor colaboratorilor. Neetice sunt considerate deciziile ce permit organizației sau omului să obțină beneficii din contul societății.

Responsabilitatea filantropică – are caracter absolut benevol și este legată de dorința companiei

de a aduce un aport la dezvoltarea societății și creșterea nivelului de trai, acțiuni ce nu sunt determinate de motive economice, de legi, de etică.

Argumente în susținerea responsabilității sociale:

1. Activitatea socială este în interesul firmei, îndeplinirea obligațiilor față de societate este ca o investiție pe viitor care va aduce profit. Dacă compania nu va avea o responsabilitate socială, apoi consumatorii vor declara boicot firmei.

2. Realizarea programelor sociale poate fi profitabilă (instruirea studenților), aceasta o cere etica.

3. Firma este chemată să susțină societatea de drept. Firma care are responsabilitate socială respectă mai mult ca alții legile juridice.

Argumente contra responsabilității sociale

1. Rezolvarea problemelor sociale este în competența guvernului. Impozitele sunt deja o contribuție la dezvoltarea societății.

2. Programele sociale nu pot fi exact apreciate – este dificil a aprecia corect care vor fi efectele măsurilor întreprinse.

3. Activitatea socială dispersează eforturile firmei în atingerea intereselor afacerii, adică sunt sustrate resurse umane, financiare, materiale care ar mări bunăstarea firmei.