

**CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN CONTEXTUL PRESTĂRII SERVICIILOR  
SOCIALE ÎN CONDIȚII PANDEMICE**  
**ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF THE PROVISION OF  
SOCIAL SERVICES IN PANDEMIC CONDITIONS**

*Emilia LAPOȘINA, dr., conf. univ.,*

*UPS „Ion Creangă” din Chișinău*

*Emilia LAPOȘINA, PhD, associate professor,*

*State Pedagogical University „Ion Creanga” from Chisinau (UPSC)*

**ORCID: 0000-0002-6533-1471**

*Olesea FRUNZE, dr., conf. univ.,*

*UPS „Ion Creangă” din Chișinău*

*Olesea FRUNZE PhD, associate professor,*

*State Pedagogical University „Ion Creanga” from Chisinau (UPSC)*

**ORCID: 0000-0002-0870-485X**

**Abstract.** *From the variety of types of organizational culture we draw attention to some that provide services to social services, bureaucratic culture and charity, because it presents particular aspects or a mix of cultures of the activity of social assistance organizations, meets with different preferences and accents in providing services social population. The culture is oriented towards satisfying the needs in terms of effectiveness.*

**Key-words:** *organization, organizational culture, change management, virtual management, resilience, components of organizational culture.*

Organizația este definită ca o asociație de oameni cu concepții sau preocupări comune, uniți, conform unui regulament sau unui statut în vederea depunerii unei activități în vederea atingerii obiectivelor propuse. Mihaela Vlăsceanu definește organizație ca structură de interacțiuni reglementate de reguli formale și informale și generatoare de acțiuni colective (M. Vlasceanu, 2003) [13, p.89]. Ca rezultat al evenimentelor și factorilor sociale, la care organizațiile au reacționat, au evoluat în timp funcțiile, mecanismele de manifestare a culturii organizaționale, sau produs schimbări, modificări în procese și conținut.

Prin cultură în sens general se înțelege totalitatea valorilor materiale și spirituale create de om, ansamblul de rutine colective care deosebesc membrii unui grup, ai unei colectivități de alții. (Hofstede, 2010). Cultura, din perspectiva funcțiilor ei, este normativă, coerentă, se învață/se comunică, este împărtășită, este simbolică, adaptativă, se transmite intergenerațional, este integrată, selectivă, crează ierarhii, se consumă, produce nevoi și apoi mijloace pentru a le satisface.

Termenul „cultură organizațională” se regăsește în literatura anglo-saxonă abia în anii ‘60 atunci când termenul de „cultură organizațională” devine sinonim cu cel de „climat organizațional”. În anii ‘70 apare și conceptul de „cultură corporatistă”.

Organizațiile au cultură proprie exact ca și oamenii au personalitate. Cultura organizației acționează ca o forță invizibilă din spatele lucrurilor. Ea cuprinde simbolurile, ceremoniile, metodele care exprimă valorile și credințele specifice.

Cultura organizațională, în opinia lui O. Nicolescu [14], desemnează sistemul de valori, simboluri, convingeri, aspirații, așteptări, modalități de gândire și comportamentul acceptat de

membrii organizației ca bază comună de acțiune. Potrivit lui N. Oliver cultura organizațională constă într-un set de credințe partajat de cea mai mare parte a personalului unei organizații, referitoare la modul în care oamenii ar trebui să se comporte în procesul muncii și la cele mai importante scopuri și sarcini de realizat. [14].

Cultura organizațională poate fi definită ca mod complex de comunicare și aspirații împărtășite de membrii unei organizații. Cultura, în diversele ei moduri de manifestare, este de fapt comunicare.

Analiza factorilor care influențează asupra culturii organizaționale ne permite gruparea acestora în factori de influență externă și internă. Dintre cele externe putem menționa în primul rând tradiția și cultura națională cu modul de gândire, concepte religioase, tradiții educaționale, atitudini valorice față de colectivism și individualism, putere și bogăție etc. Prin factorii culturali sociali se stabilesc credințele, valorile, normele, simbolistica, perspectivele individuale și concepțiile de bază.

Factori de influență internă asupra culturii în mare parte este determinată de fondatorii, istoria și tradiția organizației, sistemul de management și angajații .

În prezent se conturează următoarele funcții ale culturii organizaționale:

- de securitate - crearea barierelor față de influența negativă din exterior (diferite interziceri, tabuuri, norme de limitare);
- de adaptare - acomodarea oamenilor noi veniți din afara față ceilalți membri și față de organizație;
- de integrare - formează la angajați apartenența la organizație și atragerea a personalului;
- de reglare și menținere a normelor necesare de comportament, de relații reciproce, de contracte cu exteriorul și minimizează conflictele.
- de direcționare în direcția dorită, motivare, păstrare și transmiterii a valorilor și tradițiilor organizației;

Din punct de vedere al componentelor cultura organizațională are elemente obiective și subiective, produse artificiale fizice, comportamentale, verbale. După modelul E.Schein (1985) componentele culturii organizaționale pot fi grupate în funcție de evoluția, generalizarea și obiectivitatea versus subiectivitatea lor pe trei paliere [14]:

- Al *atributelor vizibile* sau *produse artificiale fizice*, care vizează aspectul material al vieții organizației, simțite și auzite de către observator. Ele ar include componentele ce se refera la facilitățile, simbolica, culorile, birourile, confortul și design-ul interiorului și exteriorului, a mobilei și utilajului, codurile de îmbrăcăminte, premiile și recompensiile expuse și chiar modul în care fiecare persoană interacționează vizibil unul cu ceilalți, inclusiv cu persoanele din afara membrilor organizației.
- Palierele *culturii percepute* sau elementele subiective se referă la aspectul nematerial al organizației cum ar fi: credințele, valorile, ritualurile, normele de comportament, care au la baza lor obișnuințele, tradițiile și regulile nescrise ale organizație, totodată include valorile personale și locale.[14]. În viziunea unui grup de cercetători acestea sunt numite ca *produse artificiale verbale* ce cuprind limbaje, misiune, sloganuri, povestiri, mituri și legende. Limbajul și sloganurile includ mesajele cu o anumită semnificație (cu gândul la tine, „клиент всегда прав”). Miturile și poveștile reflecta într-o forma codificata istoria organizației, valorile moștenite, imaginea. Unii din categorii de mituri pot fi, de exemplu, mitul deținătorului de putere, umanității șefului, ascensiunii sociale etc. [14]

- Palierul *elementelor* invizibile sau normelor culturale tacite este perceput ca fiind cele mai profunde, care nu pot fi identificate cognitiv în interacțiunile curente dintre membrii organizației, fiind deseori considerate a fi subiecte taboo care sunt niște teme de discuții interzise etc. sau nefiind conștientizate nici chiar de membrii organizației.

Utilitatea modelului propus de E.Schein (1985) reesă în special din posibilitatea interpretării comportamentelor organizaționale paradoxale, generate de disonanțele, nealinierile ce pot apare între palierele diferite cultural-organizaționale. Iată de ce, standardele valorice susținute de către organizații pot fi dublate simultan de tendințe complet diferite (la nivelul palierul trei). Tocmai de aceea și angajații noi veniți într-o organizație au dificultăți în procesul de asimilare și integrare și de aceea acest proces (inducție) este unul consumător de timp. De asemenea modelul are valențe explicative pentru procesele de schimbare organizațională, argumentând de ce agenții schimbării deseori eșuează în atingerea obiectivelor – atingerea normelor culturale tacite nu sunt în general înțelese pe deplin înaintea demarării efective a schimbării. Înțelegerea culturii organizaționale la nivelul cel mai profund poate fi insuficientă pentru intensiunea schimbării organizaționale datorită dinamicii relațiilor interpersonale supraadăugate culturii organizaționale. [10, 4, pag.4].

În aceeași ordine de idei sunt importante *concepțiile de bază* și *perspectivele organizației*. *Concepțiile de bază* – constau din principiile promovate de conducerea de nivel superior. Sunt exprimate prin părerea pe care managerii o au despre ei, despre alții, despre firmă, despre lume în general.

*Perspectivele organizației* sunt idei și acțiuni împărtășite în comun de membrii acesteia ce ajută să acționeze într-o situație dată. Se referă la perspectivele organizației și perspectivele individuale (performanțele așteptate din partea angajaților, criteriile și modalitățile de selectare a noilor angajați, metodele de perfecționare). [14].

Totodată este necesar de menționat că la crearea imaginii și culturii organizației sunt importante raporturi și stiluri manageriale:

- cu respectarea normelor culturii - atunci când managerul este satisfăcut de cultura organizațională constituită;
- cu respectarea acelor elemente ale culturii organizaționale 50 la 50- care sunt adecvate managerului și ignorarea acelor care contravin personalității lui;
- cu ignorarea normelor - când managerului nu-i convine cultura organizațională dar nu o schimbă, dar o ignorează;
- cu perfecționarea culturii- când managerul este nemulțumit de cultură organizațională existentă și face tentative de a o perfecționa.

Din varietatea tipurilor de cultura organizațională atragem atenție la unele și anume a organizatorilor ce acordă servicii serviciilor sociale, cultura birocratică și cultura de binefacere, caracteristica diferitor fonduri; sociale, de tutele științifice, deoarece prezintă aspecte particulare sau un mix de culturi ale activității organizațiilor de asistență socială, se întâlnește cu preferințe și accente diferite în cadrul prestării serviciilor sociale populației. De exemplu, elemente ale *culturii praxicologice* au la bază raționament și schimbul vertical de informație, manifestându-se în elaborarea planurilor, stabilirea obiectivelor etc. Cultura este orientată spre satisfacerea necesităților din contul eficacității.

Aspecte ale *culturii de antreprenariat* în cadrul prestării serviciilor sociale este mobilitatea, flexibilitatea, orientarea în exterior, spre perspectiva. Garantează necesitatea angajaților în dezvoltare și salariu, aprecierea lor fiind după intensitatea muncii. Conducerea este bazată pe harizma șefului.

Totodată este importantă *cultura birocratică* -se manifestă în reglarea externă a tuturor aspectelor de activitate, control total, reguli formale, proceduri, ierarhie, divizarea clară a muncii. Sursa puterii este proprietatea resurselor și cunoștințele tehnice. Cultura dată garantează securitatea și apără de conflicte.

Un aspect de importanță majoră în determinarea culturii organizaționale prestatorilor de servicii sociale este *cultura de tutelă* – se bazează pe climat psihosocial favorabil, coeziune și morală. Simptomele caracteristice acestei culturi: valori și norme de grup, statutul neformal al angajaților, înțelegerea reciprocă și armonia relațiilor, contacte largi în activitatea personală etc. Aceasta cultura garantează stabilitatea și dezvoltarea organizației. [14, 17]

Un alt aspect important în determinarea tipului de cultură organizațională este *cultura de conducere*. Din varietatea clasificărilor selectăm cele importante pentru noi, de ex.:

- Cultura puterii – este bazată pe puterea personală a cărei origini este proprietatea asupra resurselor materiale sau intelectuale. Pentru o astfel de cultură este caracteristică structura rigidă, puternic centralizată și proceduri autoritare. Succesul depinde de calificarea conducătorului. Cultura dată permite organizației de a reacționa rapid la schimbarea situației, adoptarea și realizarea deciziilor. Cultura dată este specifică organizației noi create sau în perioada de reformare. Odată cu creșterea organizației scade rolul conducătorului. [14, 16, 17]
- Cultura rolului - la baza ei stă sistemul de reguli și instrucțiuni stricte, specializarea, respectarea rolurilor, drepturilor, responsabilităților. Succesul organizației este în funcție de măsura în care a fost raționalizată activitatea, de divizarea lucrului între membri, de responsabilitatea și drepturile angajaților dar nu de personalitatea lor sau a managerului. Sursa puterii este postul. Cultura este caracteristică instituțiilor statale, de aceea se mai numește cultura birocratică. Cultura dată este adecvată unui mediu stabil și previzibil.
- Cultura sarcinii - caracteristică mediului foarte dinamic și situațiilor extreme. Atenția principală se acordă rezolvării rapide a problemelor. Caracteristica culturii este: spiritul de colectivism și colaborare. Puterea se bazează pe competența, profesionalism și informație. Aceste tipuri de cultură se întâlnesc la etapele de tranziție și la organizațiile de proiect. Este tipică pentru organizațiile din domeniul tehnologiilor înalte. [14, 15, 11]
- Cultura personalității - este orientată spre atingerea scopurilor individuale, deciziile se iau colectiv, iar puterea poartă un caracter coordonator. Este specifică organizațiilor din sfera alternativă, particulară. Este legată de emoții și orientată spre satisfacerea în primul rând a intereselor proprii a indivizilor și a profesiei.

În dependență de scopul, etapa dezvoltării și succesul activității accentele culturii organizației pot concura, de ex. la etapa de apariție a organizației – cultura puterii, la etapa de creștere a organizației – cultura rolului, la etapa de dezvoltare stabilă – cultura sarcinii ori personalității, la etapa criză – cultura puterii.

Aspectul important al culturii organizaționale este etica managerială care presupune comportamentul conducătorului în concordanță cu sistemul etic elaborat de către societate. Adoptarea deciziilor etice corecte este determinat de stadiul de dezvoltare etică a managerului care are trei faze:

Faza dezvoltării premărgătoare - la faza dată oamenii sunt interesați de beneficiile sau pedepsile exterioare. Individul respectă normele numai din considerentul de a 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.

Faza dezvoltării generale - oamenii se adaptează la așteptările unor comportamente pozitive ale colegilor. Omul trăiește în corespundere cu așteptările celor înconjurători, 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.

Faza dezvoltării posterioare sau principiale, în care 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.

O organizație î-și menține influența asupra membrilor săi prin dezvoltarea valorilor împărtășite. Pe măsura ce indivizii intră într-o organizație și devin participanți activi, ei sunt expuși acestor valori și credințe, începând astfel internalizarea culturală. Procesul internalizării se desfășoară într-o prima fază, când indivizii încearcă să înțeleagă cum arată în realitate organizația, în încercarea lor de a deveni membrii activi ai grupului de lucru, de a înțelege de ce lucrurile se întâmplă tocmai așa (Heider, 1958). Observând comportamentul membrilor deja existenți, noii membrii pot înțelege ce comportamente sunt recompensate și care nu. Pe măsura ce recompensele încep să însoțească valorile și comportamentele prescrise, angajații le pot vedea într-o lumină pozitivă putând începe astfel procesul asimilării lor ca și cum le-ar aparține în mod personal. Finalizarea internalizării este deci aceea a integrării comportamentelor și valorilor postate de organizație în sistemul individual de valori al angajaților. Însă internalizarea nu are loc într-un mod tăcut, organizația putând juca un rol activ în cadrul procesului, similar în unele puncte ale sale cu condiționarea comportamentală clasică. Una din consecințele pozitive ale internalizării este aceea a scăderii gradului de conflictualitate și a favorizării interacțiunilor (Jung&Avolio, 1999). Iată de ce, majoritatea angajaților ar trebui să înțeleagă relația dintre următoarele variabile: expectații, adeziune/conformare și recompense. [1, 6, 8, 9]

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

Situația pandemică a creat condiții noi, care necesită adaptare și schimbare, precizare a dimensiunilor și managementul schimbării, culturii organizaționale și rezistenței la schimbare în organizații etc.

Schimbarea presupune ajustarea continuă a vieții organizațiilor la condițiile externe din mediul de operare, în paralel cu o creștere a stabilității pe plan intern. Acest proces constituie *dilema schimbare-stabilitate*, care poate fi abordată numai prin existența unei viziuni despre viitor, a unei structuri organizaționale flexibile, a utilizării tehnologiei avansate și prin existența unui sistem de recompensare a angajaților care să reflecte în egală măsură atât prioritățile, valorile și normele organizaționale, cât și nevoile individuale ale acestora.

Tehnologia a contribuit mereu la dezvoltare în organizații. Simplul telefon atunci când a devenit un instrument uzual de comunicare în orice organizație a permis o mare libertate de activitate a managerului pentru a rezolva probleme urgente. *Conectarea la computere este poate cea mai importantă dezvoltare în managementul organizațional*, deoarece membrii unei organizații pot găsi printr-un singur punct de acces toată informația de care au nevoie la serviciu. Comunicarea a devenit principala variabilă pentru supraviețuirea, longevitatea și sănătatea organizațională. De dezvoltarea și adaptabilitatea ei depinde performanța organizațiilor. Cu toate acestea utilizarea lor ridică și multe probleme organizaționale (de reorganizare, de management).

În această ordine de idei putem spune că folosirea noilor tehnologii de comunicare în organizații sunt benefice pentru sănătatea organizației dacă sunt bine controlate, dacă se interacționează armonios cu forme clasice de comunicare, dacă crește calitatea și siguranța muncii și aplicarea acestora este pregătită din timp, dacă toată această oferă climatul organizațional propice. [3, 4]

Totodată, provocările create de comunicarea virtuală sunt legate necesitatea de schimbare a managementului organizației; dezvoltarea competențelor tehnice specifice a angajaților; dificultatea de a te desprinde de muncă (ești conectat la computer); comunicarea virtuală preponderent scrisă, în lipsa celorlalte componente (comunicarea nonverbală, paraverbală); securitatea datelor cu caracter personal și scurgerea de informații profesionale; deschiderea bazelor de date și resurselor organizației la exterior; dificultatea realizării controlului/ managementul de la distanță, menținerea disciplinei și auto motivației personalului; riscul abuzului viztual și pierderii de timp (angajatul face activități nonlucrative - stă pe Facebook); pierderea contactului personal, lipsa corporalității în dialogului virtual; vastitate în detrimentul profunzimii; dominanța „legăturilor slabe” și „iluziei comunicării”; producerea discriminări - nu toți au acces, nu toți au fost informați, etc.

În condițiile pandemice comunicării virtuale în organizații se schimbă foarte mult. Se lucrează de acasă, sistemele de supraveghere sunt din ce în ce mai sofisticate, accesul la date și informații mult mai rapid, etc. Aceste aspecte duc la aplicarea *managementului virtual* caracterizat atât de necesar prin:

- *delocalizarea activității serviciului* (angajații nu mai sunt legați de un sediu anume, lucrul se face și în alte locații cu avantaje: autonomia angajaților și a organizării propriului timp, flexibilitatea lucrului, lipsa conflictelor, creșterea capacității de a lua decizii și a rezolva probleme. Dezavantajele sunt legate de izolarea socială, dificultățile de menținere a identității de grup, de creșterea timpului alocat vieții profesionale în detrimentul vieții personale;
- *modificarea tipului de interacțiune cu angajații și a regulilor de gestionare a activității colective*;
- *schimbări în comunicarea operațională*: rețelele de comunicare interne (INTRANET) duc la creșterea eficienței comunicării pe orizontală și verticală, economisind timpul angajaților; se simplifică procesul de consultare al angajaților și cel de transmitere a deciziilor etc.; se mărește ponderea comunicării formale comparativ cu cea informal (se reduce zvonul, bârfa); sporește accesul la baze de date ceea ce înseamnă eficientizare;
- *schimbări legate de politicile de „supraveghere” la locul de muncă*. [5, 1, 3].

Situația creată astăzi din cauza pandemiei Covid-19 solicită o schimbare continuă a vieții organizațiilor la condițiile externe din mediul de operare, în paralel cu o creștere a stabilității pe plan intern. Acest proces constituie dilema schimbare-stabilitate, care poate fi abordată numai prin existența unei viziuni despre viitor, a sensului de identitate, a interacțiunii organizație-mediu, a unei structuri organizaționale flexibile, a utilizării tehnologiei avansate și prin existența unui sistem de recompensare a angajaților care să reflecte în egală măsură atât prioritățile, valorile și normele organizaționale, cât și nevoile individuale ale acestora. Cultura organizațională este în conexiune directă cu schimbarea strategică, cea din urmă reprezentând modalitatea practică a organizațiilor de a reacționa la oportunitățile oferite de mediul extern, în dependență de resursele și competența acestora. În condițiile când comunicarea devine online și se modifică relațiile interpersonale în interiorul organizației se cer noi strategii de schimbare. Schimbările apărute în pandemie în care organizația își desfășoară activitatea pot fi neintenționate și se întâmplă

independent de voința organizației sau pot fi intenționate sau deliberate, acțiuni concrete calculate de către organizație.

*Managementul schimbării* reprezintă ansamblul proceselor de prevedere, organizare, decizie, coordonare, antrenare și contro-reglare, al măsurilor de modificare, transformare, înlocuire, sau completare în formă și conținut a organizației cu scopul de îmbunătățire a performanței specifice a sistemului vizat. [3]

„Managementul este unul din factorii esențiali care explică de ce o țară este bogată sau săracă” Richard Farmer. La aceasta, s-ar putea adăuga și alți trei factori care constituie valori sigure de progres, de schimbare organizatorică eficientă, și anume: activitatea strategică, tehnologiile moderne și utilizarea inteligentă a resurselor umane. Schimbarea presupune ajustarea continuă a vieții organizației la condițiile externe din mediul de operare, în paralel cu o creștere a stabilității pe plan intern. Acest proces constituie *dilema schimbare-stabilitate*, care poate fi abordată numai prin existența unei viziuni despre viitorul organizației, a sensului de identitate al organizației, a interacțiunii organizație-mediul, a unei structuri organizaționale flexibile, a utilizării tehnologiei avansate și prin existența unui sistem de recompensare a angajaților care să reflecte în egală măsură atât prioritățile, valorile și normele organizaționale, cât și nevoile individuale de demnitate și dezvoltare. [2, 12]

În general, există patru niveluri de schimbare:

- schimbări de cunoștințe;
- schimbări de atitudine;
- schimbări de comportament individual;
- schimbări de comportament organizațional sau de grup.

Înaintând de la nivelul 1 la nivelul 4 se trece prin grade tot mai mari de dificultate în efectuarea schimbării, timpul necesar schimbării fiind, totodată, tot mai îndelungat.<sup>5</sup>

*Bazele managementului schimbării* pot fi:

- îndeplinirea performantă a obiectivelor,
- menținerea echilibrului intern al sistemelor organizaționale și dirijarea lor către succes,
- adaptarea, însoțită de o flexibilitate comportamentală a organizațiilor, la dinamica mediului extern.

În cadrul organizației putem ne aflăm în fața unei *duble schimbări*. O primă schimbare orientată asupra întreprinderii, în principal asupra relațiilor ei cu mediul exterior, potențialului său *tehnologic*, a capacității sale logistice.

A doua schimbare, orientată asupra *culturii organizaționale*, văzută ca principal factor multiplicator al productivității și rentabilității, concretizat prin anumite structuri ale gândirii și modalităților de acțiune, larg răspândite în toată organizația, prin modele individuale și colective, prin scări de valori comportamentale unanim acceptate, prin obiective și orientări strategice comune. Importanța, pe care cultura o poate avea în organizație, este argumentul esențial pentru care managementul să o ia în considerare. A acționa într-o organizație înseamnă a acționa în mediul cultural specific acesteia. Cultura organizațională constituie un context în care se înscriu și practicile manageriale. Aceasta are două tipuri de consecințe. [6].

Mai întâi, existența unui context cultural propriu fiecărei organizații conduce la *relativizarea tehnicilor și instrumentelor de management*.

Raționalitatea managerială își găsește limitele. Introducerea unei anumite practici sau utilizarea unei tehnici de management trebuie să aibă în vedere nu numai calitățile sale intrinseci, nu numai obiectivele urmărite, ci și concordanța cu cultura organizațională în funcție de capacitatea lor de a

se adapta la cultură. Dacă nu, ele (practicile, tehnicile) riscă să nu fie acceptate. Cultura organizațională poate impune criterii specifice pentru judecarea tehnicilor manageriale.

Apoi, cultura este și o *sursă de potențialități*, expresia unei capacități colective. Ea este o resursă pentru indivizi, pentru grupurile din organizație și pentru organizație în ansamblul său. Cultura poate fi mai mult decât un context sau o forță, ea poate fi o bază pentru management. Ea poate influența pozitiv noțiunile de concurență și rentabilitate financiară. Prin creșterea responsabilității și atașamentului în muncă al personalului ea poate furniza o bază solidă pentru ameliorarea serviciilor și a întregii evoluții strategice. [6].

Adaptarea tehnicilor la cultură nu înseamnă că aceasta din urmă este de neatins, ci că trebuie anticipate și controlate posibilele efecte ale introducerii unor practici și tehnici. *De exemplu*, introducerea unui sistem de evaluare individualizat poate fi un element care să dea nivelurilor intermediare mai multă responsabilitate și mai multă putere. În acest caz, introducerea acestei practici trebuie să se realizeze în concordanță cu contextul cultural al organizației în cauză.

Rezultă de aici că managementul trebuie să-și definească strategiile în raport cu cultura, în funcție de efectele pe care aceste strategii le provoacă, dar și de efectele pe care cultura le suportă. Aceasta este deci o condiție de eficacitate.

Putem și trebuie să acționăm în cultură. Dar putem oare acționa asupra culturii? Să facem din cultură o variabilă de management poate simboliza:

- fie cultura existentă pune o problemă în raport cu obiectivele conducătorilor unei organizații, în sensul că supraviețuirea organizației este amenințată sau că reorientările care vor să le realizeze *se lovesc de rezistențe de ordin cultural*;
- fie conducătorii doresc atingerea obiectivelor specifice prin realizarea unor modificări în cultura existentă, deci într-o manieră indirectă, *servindu-se de cultură ca de o pârghie*.

În practică, distincția între cele două tipuri de acțiuni este artificială. De cele mai multe ori avem de-a face cu o acțiune continuă în care cultura influențează variabile, cum ar fi: strategii, structuri, sisteme de decizie etc., care la rândul lor produc efecte asupra culturii.

Direcționarea și aplicarea acestor procese nu sunt ușor de realizat. Vom analiza mai târziu mijloacele și dificultățile unei acțiuni asupra culturii. Dar înainte de a acționa trebuie știut, dacă cultura poate constitui o problemă și ce tip de modificare va putea fi acceptat.

În interacțiunea sa cu cultura managementul poate fi caracterizat prin *trei aspecte*<sup>[1]</sup>: este o acțiune;

- presupune o colectivitate, un grup;
- este destinat atingerii unui rezultat.

Cultura prezintă interes pentru management, dacă, și numai dacă, ea permite creșterea șanselor de a fi eficienți.

*Cultura poate interveni la mai multe niveluri:* [6]

- în creșterea gradului de cunoaștere a realității organizației: înțelegerea climatului social, analiza meseriilor, auditul sistemelor de evaluare a activității și controlul gestiunii nu sunt singurele care trec prin filtrul culturii;
- în alimentarea reflecțiilor strategice, ameliorând diagnosticul și punerea sa în aplicare. În acest sens, ea permite testarea pertinentei deciziilor asupra selecției a ceea ce are șanse de reușită sau de eșec;
- în lărgirea câmpului de analiză a situațiilor pentru manager și în incitarea sa la explicarea funcționării organizației înainte de a o schimba. Cultura întărește principiile inteligenței și

raționalității în organizație: aceasta nu înseamnă a te feri de schimbare, ci a-i cunoaște bine efectele;

- în aducerea, în plan etic, a unui cadru stimulatîv pentru manager. În mod cert managerul ca persoană va dezvolta propria sa analiză asupra faptelor, dar cultura este o contrapondere colectivă constând în ansamblul valorilor pe care grupul le-a constituit și de care el trebuie să țină cont.

Cultura prezintă interes pentru management, dacă, și numai dacă, ea permite creșterea șanselor de a fi eficienți.

*Cultura poate interveni la mai multe niveluri:* [6]

- în creșterea gradului de cunoaștere a realității organizației: înțelegerea climatului social, analiza meseriilor, auditul sistemelor de evaluare a activității și controlul gestiunii nu sunt singurele care trec prin filtrul culturii;
- în alimentarea reflecțiilor strategice, ameliorând diagnosticul și punerea sa în aplicare. În acest sens, ea permite testarea pertinentei deciziilor asupra selecției a ceea ce are șanse de reușită sau de eșec;
- în lărgirea câmpului de analiză a situațiilor pentru manager și în incitarea sa la explicarea funcționării organizației înainte de a o schimba. Cultura întărește principiile inteligenței și raționalității în organizație: aceasta nu înseamnă a te feri de schimbare, ci a-i cunoaște bine efectele;
- în aducerea, în plan etic, a unui cadru stimulatîv pentru manager. În mod cert managerul ca persoană va dezvolta propria sa analiză asupra faptelor, dar cultura este o contrapondere colectivă constând în ansamblul valorilor pe care grupul le-a constituit și de care el trebuie să țină cont.

Importanța, pe care cultura o poate avea în organizație, este argumentul esențial pentru care managementul să o ia în considerare. A acționa într-o organizație înseamnă a acționa în mediul cultural specific acesteia. Cultura organizațională constituie un context în care se înscriu și practicile manageriale. Aceasta are două tipuri de consecințe. [6, 9].

Mai întâi, existența unui context cultural propriu fiecărei organizații conduce la *relativizarea tehnicilor și instrumentelor de management*. Raționalitatea managerială își găsește limitele. Introducerea unei anumite practici sau utilizarea unei tehnici de management trebuie să aibă în vedere nu numai calitățile sale intrinseci, nu numai obiectivele urmărite, ci și concordanța cu cultura organizațională în funcție de capacitatea lor de a se adapta la cultură. Dacă nu, ele (practicile, tehnicile) riscă să nu fie acceptate. Cultura organizațională poate impune criterii specifice pentru judecarea tehnicilor manageriale. [6, 7].

Apoi, cultura este și *o sursă de potențialități*, expresia unei capacități colective. Ea este o resursă pentru indivizi, pentru grupurile din organizație și pentru organizație în ansamblul său. Cultura poate fi mai mult decât un context sau o forță, ea poate fi o bază pentru management. Ea poate influența pozitiv noțiunile de concurență și rentabilitate financiară. Prin creșterea responsabilității și atașamentului în muncă al personalului ea poate furniza o bază solidă pentru ameliorarea serviciilor și a întregii evoluții strategice.

Adaptarea tehnicilor la cultură nu înseamnă că aceasta din urmă este de neatins, ci că trebuie anticipate și controlate posibilele efecte ale introducerii unor practici și tehnici. *De exemplu*, introducerea unui sistem de evaluare individualizat poate fi un element care să dea nivelurilor intermediare mai multă responsabilitate și mai multă putere. În acest caz, introducerea

acestei practici trebuie să se realizeze în concordanță cu contextul cultural al organizației în cauză. [6].

Rezultă de aici că managementul trebuie să-și definească strategiile în raport cu cultura, în funcție de efectele pe care aceste strategii le provoacă, dar și de efectele pe care cultura le suportă. Aceasta este deci o condiție de eficacitate.

Putem și trebuie să acționăm în cultură. Dar putem oare acționa asupra culturii? Să facem din cultură o variabilă de management poate simboliza:

- fie cultura existentă pune o problemă în raport cu obiectivele conducătorilor unei organizații, în sensul că supraviețuirea organizației este amenințată sau că reorientările care vor să le realizeze *se lovesc de rezistențe de ordin cultural*;
- fie conducătorii doresc atingerea obiectivelor specifice prin realizarea unor modificări în cultura existentă, deci într-o manieră indirectă, *servindu-se de cultură ca de o pârgă*.

În practică, distincția între cele două tipuri de acțiuni este artificială. De cele mai multe ori avem de-a face cu o acțiune continuă în care cultura influențează variabile, cum ar fi: strategii, structuri, sisteme de decizie etc., care la rândul lor produc efecte asupra culturii.

Direcționarea și aplicarea acestor procese nu sunt ușor de realizat. Vom analiza mai târziu mijloacele și dificultățile unei acțiuni asupra culturii. Dar înainte de a acționa trebuie știut, dacă cultura poate constitui o problemă și ce tip de modificare va putea fi acceptat. [6, 7].

În interacțiunea sa cu cultura managementul poate fi caracterizat prin *trei aspecte*<sup>898</sup>:

- este o acțiune;
- presupune o colectivitate, un grup;
- este destinat atingerii unui rezultat.

Cultura prezintă interes pentru management, dacă, și numai dacă, ea permite creșterea șanselor de a fi eficienți. [12].

*Cultura poate interveni la mai multe niveluri:*

- în creșterea gradului de cunoaștere a realității organizației: înțelegerea climatului social, analiza meseriilor, auditul sistemelor de evaluare a activității și controlul gestiunii nu sunt singurele care trec prin filtrul culturii;
- în alimentarea reflecțiilor strategice, ameliorând diagnosticul și punerea sa în aplicare. În acest sens, ea permite testarea pertinentei deciziilor asupra selecției a ceea ce are șanse de reușită sau de eșec;
- în lărgirea câmpului de analiză a situațiilor pentru manager și în incitarea sa la explicarea funcționării organizației înainte de a o schimba. Cultura întărește principiile inteligenței și raționalității în organizație: aceasta nu înseamnă a te feri de schimbare, ci a-i cunoaște bine efectele;
- în aducerea, în plan etic, a unui cadru stimulativ pentru manager. În mod cert managerul ca persoană va dezvolta propria sa analiză asupra faptelor, dar cultura este o contrapondere colectivă constând în ansamblul valorilor pe care grupul le-a constituit și de care el trebuie să țină cont.

#### **Bibliografie:**

1. BĂCANU, B. Practici de management strategic. Metode și studii de caz, Editura Polirom, Iași 2006
2. BRUMA, V. Cultura organizationala  
[http://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/2297/Conf\\_UTM\\_2014\\_I\\_pg218\\_220.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/2297/Conf_UTM_2014_I_pg218_220.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (vizitat 11.04.21).

3. CLARKE, L.. Managementul schimbării, Editura Teora, București 2002
4. DUMITRESCU Florin Bogdan Cultura organizațională – între teorie de conținut și procesuale, factori și tipologi (prima parte). <https://ro.scribd.com/doc/201537076/A100-Cultura-Organizationala> (vizitat 02.04.21).
5. DUMITRESCU, Florin Bogdan Cultura Organizațională (partea a 2-a) <https://ro.scribd.com/doc/201537076/A100-Cultura-Organizationala> (vizitat 11.04.21).
6. Cultura organizației și managementul. Publicat: 06 Iulie 2020 <https://administrare.info/domenii/management/16237-cultura-organiza%C8%9Biei-%C8%99i-managementul>
7. <https://www.scribgroup.com/management/resurse-umane/CULTURA-ORGANIZATIONALA72161.php> (vizitat 07.04.21).
8. GUZUN Igor Relatiile de munca din Republica Moldova din perspective companiilor. 2007
9. HOFSTEDE Geert Consecințele Cultura lui: diferențele internaționale în valorile legate de muncă" 1983
10. SCHEIN Edgard Cultura Organizațională și Leadership (1985)
11. RUSSU, C. Cadrul organizațional al întreprinderii, Editura Stiințifică și Enciclopedică, București, 1983.
12. TORRINGTON, D.; HALL, L.. Personnel Management. A New Approach, Prentice Hall, London, 1987
13. VLASCEANU, M. Psihologia organizațiilor și conducerii. Polirom, Iasi, 2003.
14. <https://conspecte.com/management/cultura-organizationala.html> (vizitat 11.04.21).
15. <https://ro.scribd.com/doc/288373148/Etica-Si-Cultura-Organizationala> (vizitat 12-13.04.21).
16. [https://www.academia.edu/8414827/Cultura\\_organizationala\\_referat](https://www.academia.edu/8414827/Cultura_organizationala_referat) (vizitat 10.04.21).
17. <https://www.scribgroup.com/management/resurse-umane/CULTURA-ORGANIZATIONALA72161.php> (vizitat 09.04.21).