



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

PROmotorii **FI**rmei **T**ale
pentru regiunea de dezvoltare: Centru

Fii propriul tău șef!

Profită de oportunitate și vino alături de noi pentru un nou început

Elementele culturii organizaționale

ACTIVITATEA 4 - IMPLEMENTAREA PLANURILOR DE AFACERI

Activitatea 4.3: Monitorizarea de către administratorul schemei de antreprenoriat a funcționării și dezvoltării afacerilor finanțate



Elementele “web”-ului cultural al organizației sunt:

- Practicile - moduri în care membrii organizației se comportă față de ceilalți, element care corelează diferite părți ale organizației. “Felul în care se fac lucrurile aici” oferă organizației competențe distinctive benefice. Acest element al culturii este cel mai dificil de modificat deoarece implică nu numai voința managerială, ci și implicarea tuturor membrilor organizației. Pentru a schimba acest element, managerii pot adopta un comportament participativ, exprimat prin disponibilitatea față de subalterni, comunicarea directă cu aceștia și angajarea unor persoane tinere, al căror mod de gândire nu a fost încă deformat.
- Ritualurile vieții organizaționale (cum sunt evaluările și promovările, programele de instruire, modul de desfășurare al ședințelor și întâlnirilor, modul de negociere al părerilor) accentuează “felul în care se fac lucrurile aici” și pot constitui semnale asupra lucrurilor importante și valorilor în care cred membrii organizației. Este evidentă contribuția managerilor de vârf și de mijloc la formarea acestor ritualuri. Ele reprezintă politici ale organizației și trebuie să fie în concordanță cu strategia în curs de implementare. Șansele de inducere a schimbării organizaționale cresc pe măsură ce politicile (de multe ori neglijate) sunt clar definite și acceptate de către membrii organizației.
- “Poveștile” care se spun între angajați, celor din afară și noilor veniți le creează acestora o imagine și le



definește așteptările față de comportamentul persoanelor. Pentru a defini un comportament dorit, managerii pot să stabilească ei înșiși ceea ce se spune prin “poveștile” lor, dar mai ales prin crearea unor acceptate larg. Această acceptare se poate obține fie prin accentuarea unor, acordarea unei importanțe crescute unor anumite situații deviate de la norme, care să creeze poveștile; fie prin comunicarea frecventă spre angajați a acestor situații, descrise într-un mod predefinit prin publicații interne (ziare, foi volante, afișe, anunțuri) ce apar regulat și descriu evenimente din viața organizației.

- Simbolurile evidente în organizații sunt legate de titlaturi, birouri, mașini și terminologie utilizată în limbajul uzual. Acestea prezintă natura relațiilor, motivațiilor și valorilor organizației. Organizațiile puternic ierarhizate au de obicei și un grad înalt de formalizare, precum și o puternică influență a regulilor, procedurilor și normelor asupra angajaților. În aceste organizații managerii țin mult la statut, iar simbolurile exprimă acest lucru. Pe măsură ce gradul de formalizare crește, impus de simboluri, scade influența managerilor asupra celorlalte elemente

- Sistemele de control și evaluare, precum și sistemele de recompensare accentuează ceea ce este cu adevărat important în organizație. În cazul în care accentul se pune pe performanță, instituindu-se metode de monitorizare a acesteia, executanții se vor strădui să o realizeze, motivați fiind de rezultate. În



cazul în care se preferă alte criterii de control, evaluare și recompensare, executanților li se induce fără îndoială un anumit grad de demotivare.

- Sistemele de control și evaluare a performanțelor nu este suficient să existe, ele trebuie să fie clare și unanim cunoscute în întreaga organizație.
- Structura puterii este importantă pentru cultura organizației pentru influența pe care o au grupurile de putere asupra ei. Va prima influența grupului cel mai puternic asupra a ceea ce este important în organizație. De aceea, aceste grupuri trebuie conștientizate (uneori ele există acționând informal) la nivelurile manageriale superioare, iar influența acestora trebuie utilizată. Dacă, de exemplu, există în organizație două culturi distincte, acestea trebuie să se influențeze reciproc, creând o singură cultură care să preia elementele pozitive ale ambelor.
- Structura formală a organizației delimitează ceea ce este cu adevărat important pentru membrii ei: realizarea, puterea, birocrăția sau cooperarea. Organizațiile plate, cu orientare spre cooperare sau realizare sunt mai adaptive la schimbare, din toate punctele de vedere: adaptare la mediu, schimbarea culturii etc.

Paradigma organizației exprimă filozofia acesteia și se referă la:

- orientarea firmei (către sarcini sau către oameni), știind că organizațiile orientate către motivarea angajaților pun accentul pe înalta performanță în muncă;



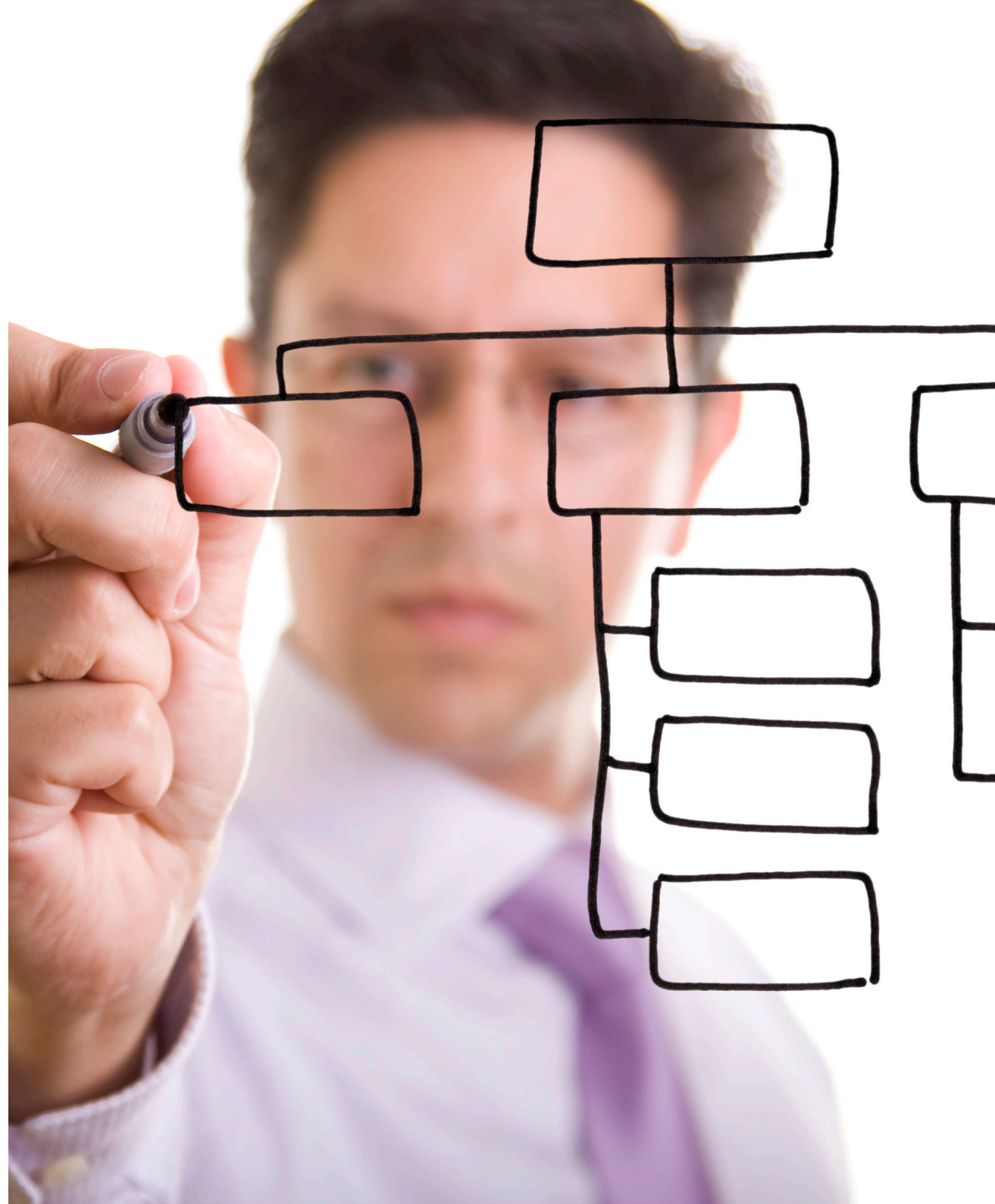
- conștientizarea și recompensarea succeselor;
- conștientizarea necesității unei permanente analize a mediului pentru a determina noi oportunități;
- devotament față de schimbare;
- Influențe asupra culturii organizaționale.

Cultura organizațională este creată, respectiv schimbată prin contribuția și efortul managerilor și executanților.

Rolul managerilor în influențarea culturii unei organizații rezidă în:

- identificarea valorilor dominante;
- definirea clară a misiunii și scopurilor companiei;
- stabilirea limitelor autonomiei individuale și a gradului în care se va lucra în grup sau individual;
- structurarea muncii cu scopul de a realiza obiectivele organizației;
- dezvoltarea unor sisteme de recompensare, care subliniază valorile și scopurile organizației;
- crearea unor metode de socializare care vor alinia noi angajați la elementele de cultură stabilite și vor intensifica aplicarea acestora de către ceilalți.

Influența managerilor este cu atât mai puternică cu cât aceștia se află mai sus în ierarhie. În întreprinderile mici și mijlocii, fondatorii firmei sunt cei care au de multe ori influența dominantă.



Rolul angajaților în influențarea culturii organizaționale are dimensiunea acceptării și adoptării de către aceștia a elementelor culturale, în funcție de modul în care are loc socializarea. Angajații pot de asemenea să contribuie la modelarea unor valori exprimate. Dacă există persoane care se eschivează de la realizarea corectă a unor sarcini de serviciu și acestea îi influențează pe noii veniți, care îi iau drept model, acest lucru poate avea o influență semnificativă asupra calității, indiferent de ceea ce spune managerul despre importanța calității ca valoare a firmei. Membrii unui grup de lucru, care se influențează unii pe ceilalți în încadrarea într-un termen limită al unei lucrări, contribuie la crearea unui spirit de echipă, care va exista indiferent de deciziile managementului în acest sens.

Un mod important de influențare a culturii de către angajați este formarea unor subculturi organizaționale. Subculturile sunt unități în cadrul organizației care se bazează pe aceleași valori, norme și credințe. Valorile exprimate de aceste subculturi pot fi complementare culturii organizației. De exemplu, angajații sindicalişti pot constitui o subcultură. De obicei, subculturile au un înțeles mai profund pentru cei care o adoptă decât cultura unanim acceptată a organizației.

Cultura națională

Geert Hofstede, profesor și specialist în domeni-



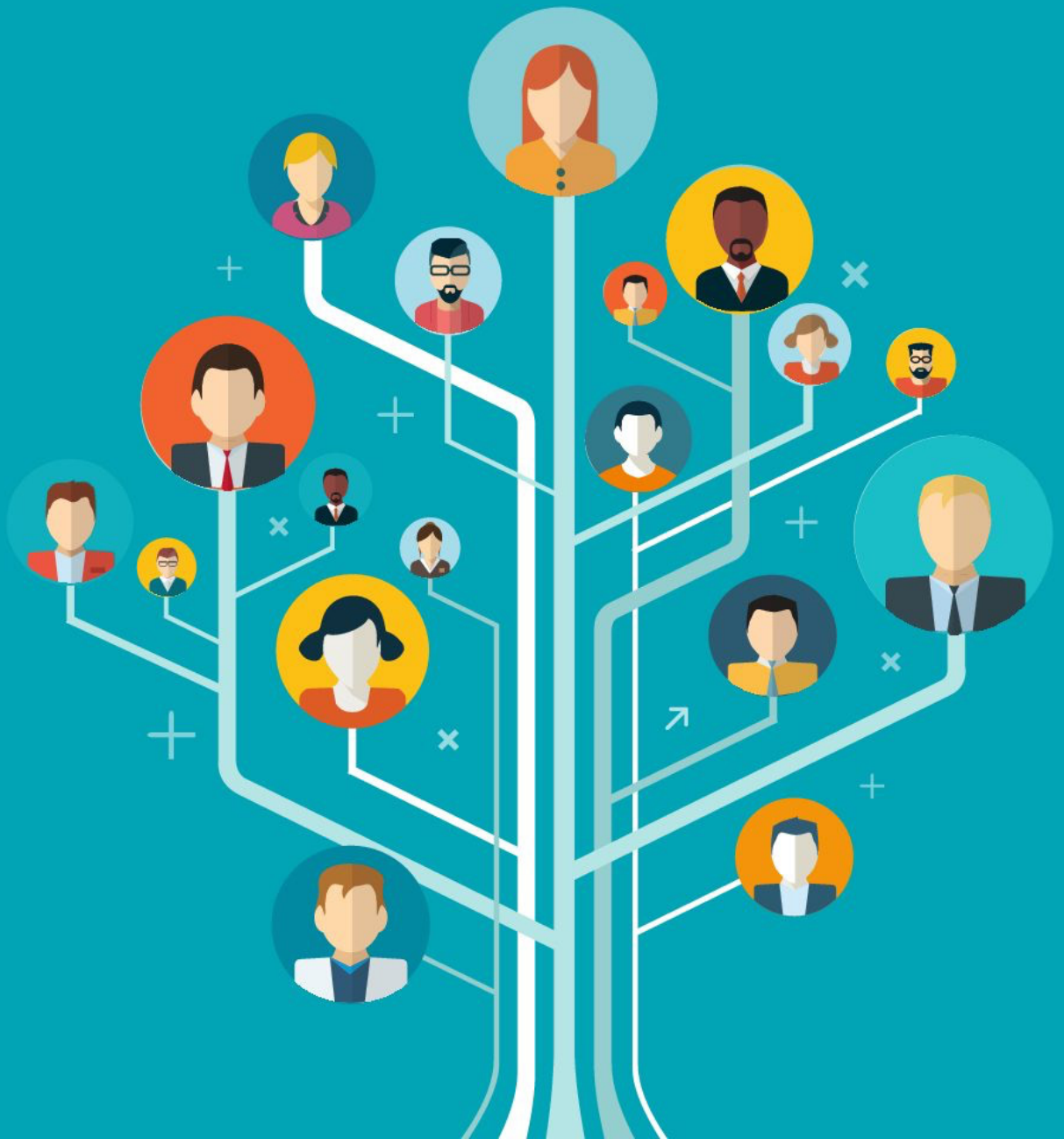
ul managementului, a ocupat funcția de director al Concernului IBM în Europa, calitate în care a efectuat o investigație asupra a 116.000 de angajați. Concluziile lui, descrise în continuare, au fost că există cinci dimensiuni pereche principale ale "culturii" naționale, ca bază a deciziilor și acțiunilor individuale și de grup, și anume:

- distanță față de putere mare / mică
- individualism / colectivism
- feminitate / masculinitate
- nivel ridicat / scăzut de evitare a incertitudinii
- abordare pe termen lung / scurt.

Distanța față de putere este definită ca fiind măsura în care salariații cu putere mai mică din instituțiile și organizațiile dintr-o țară așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită.

În cazul unei distanțe mari față de putere, managerii și subordonații se consideră reciproc ca inegali existențial, iar organizațiile centralizează puterea pe cât posibil în cât mai puține mâini. În aceste țări, sistemele salariale arată o discrepanță mare între managerii de vârf și cei de linie, iar șeful ideal este văzut ca fiind un autocrat binevoitor sau un "tată bun".

În situația unei distanțe mici față de putere, subordonații și managerii se consideră unii pe alții ca egali existențial, sistemul ierarhic evidențiind doar o ine-



galitate a rolurilor, stabilite convențional. Organizațiile în aceste țări sunt destul de descentralizate, cu un număr redus de niveluri ierarhice și număr limitat de personal de supervizare, managerii trebuie să fie accesibili subordonaților, iar un șef ideal este un democrat plin de resurse.

Diferențele semnificative din punct de vedere organizațional și managerial între societățile cu distanță mică, respectiv mare față de putere sunt redate în tabelul de mai jos.

Diferențe între societățile cu distanță mică și respectiv mare față de putere

Distanță mică față de putere

- Inegalitățile dintre oameni trebuie să fie minimizate
- Trebuie să existe, și chiar există, o interdependență între oamenii mai puternici și cei cu putere mai mică
- Persoanele mai instruite dețin valori mai puțin autoritare decât persoanele mai puțin instruite
- Profesorii sunt experți, care transferă elevilor adevăruri impersonale, iar elevii îi tratează pe profesori ca pe egali lor Ierarhia în organizații înseamnă doar o inegalitate de roluri, stabilită convențional
- Descentralizarea este caracteristică Diferențe mici de salarii între nivelul superior și nivelul inferior al organizației
- Subordonații așteaptă să fie consultați în luarea unei



decizii Șeful ideal este un democrat profesionist

- Privilegiile și simbolurile statutului managerilor sau altor persoane nu sunt bine privite
- Toți trebuie să aibă drepturi egale Puterea se bazează pe poziția formală, pe calitatea de expert și pe abilitatea de a da recompense Oamenii puternici încearcă să pară mai slabi decât sunt în realitate
- Teoriile de management native se concentrează asupra rolului salariaților

Distanță mare față de putere

- Inegalitățile dintre oameni sunt de așteptat și de dorit
 - Oamenii cu putere mai mică trebuie să depindă de cei puternici, în realitate oamenii mai slabi sunt polarizați între dependență și independență Atât persoanele instruite, cât și cele mai puțin instruite dețin valori aproape la fel de autoritare
 - Profesorii sunt niște "guru", care transferă elevilor învățătura personală, iar elevii îi tratează cu respect Ierarhia în organizații reflectă inegalitatea existențială între cei de sus și cei de jos.
 - Centralizarea este caracteristică Diferențe mari de salarii între nivelul superior și cel inferior al unei organizații
 - Subordonații așteaptă să li se spună ce să facă
- Șeful ideal este un autocrat binevoitor Privilegiile și simbolurile statutului managerilor sunt de așteptat și recunoscute



- Cei de la putere au avantaje Puterea se bazează pe familie sau pe prieteni, pe charismă sau pe abilitatea de a folosi forța
- Oamenii puternici încearcă să fie cât mai impresionanți posibil
- Teoriile de management native se concentrează asupra rolului managerilor

Individualismul / colectivismul

Individualismul / colectivismul reprezintă o dimensiune a culturii naționale care măsoară rolul individului contra rolului grupului. Marea majoritate a populației trăiește în societăți în care interesul de grup predomină asupra interesului individual, Hofstede numindu-le societăți collectiviste. Acest rol nu se referă la puterea statului asupra individului, ci la puterea grupului.

Există o minoritate de oameni care trăiește în societăți în care interesele individuale predomină asupra celor de grup, societăți pe care același autor le-a numit individualiste.

Individualismul aparține societăților în care legăturile dintre indivizi sunt haotice: se așteaptă ca fiecare să își poarte singur de grijă sau să se îngrijească de familia sa. Colectivismul, dimpotrivă, aparține societăților în care oamenii sunt integrați încă de la naștere în subgrupuri puternice, strânse, care pe toată durata



de viață a omului continuă să-l protejeze în schimbul unei loialități mutuale.

Parametrii care caracterizează stilul de muncă și care sunt luați în considerare de către o persoană la alegerea unui post sunt:

- pentru culturile individualiste:

- timpul personal - a avea un post care să-i permită ocupantului acestuia suficient timp personal sau pentru viața de familie
- libertatea - a avea libertatea de a alege singur munca ce trebuie realizată
- opțiunea - a putea alege între munca pe care persoana o poate face și munca pe seama căreia poate dobândi un sens personal de realizare.

- pentru culturile colectiviste:

- perfecționarea - a avea posibilități de perfecționare, de a-și îmbunătăți calificarea sau de a dobândi noi calificări
- condițiile fizice de muncă - de a avea ventilație, lumină, spațiu adecvat etc.
- folosirea calificărilor - utilizarea deplină a abilităților și calificărilor proprii în muncă.

De la personalul angajat într-o cultură individualistă se așteaptă ca el să acționeze în conformitate cu interesul propriu, iar munca să fie organizată astfel încât interesul personal și cel al patronului să coin-



cidă. Se presupune că angajații sunt oameni care au propriile lor necesități.

Într-o cultură colectivistă, un patron nu angajează un individ ca atare, ci o persoană care aparține unui subgrup de interese comune, iar angajatul va acționa în concordanță cu interesul său individual, dar adeseori veniturile sunt împărțite cu rudele.

Tehnicile de management și modelele de instruire au fost dezvoltate aproape exclusiv în țările individualiste și ele sunt bazate pe ipoteze culturale care pot să nu se mențină în culturile colectiviste. Unul dintre elementele procesului de instruire este interviul de evaluare a performanțelor subordonaților, care poate fi realizat și în cazul managementului prin obiective. Într-o societate colectivistă, discutarea performanțelor unei persoane în mod deschis cu persoana în cauză este posibil să facă notă discordantă cu normele societății și poate fi resimțită ca o pierdere a prestigiului, iar în acest caz se apelează la comunicarea indirectă, de exemplu la retragerea unui favor.

Principalele diferențe dintre societățile colectiviste și individualiste sunt descrise în tabelul următor.



Diferențe între societățile colectiviste și individualiste

Colectivism

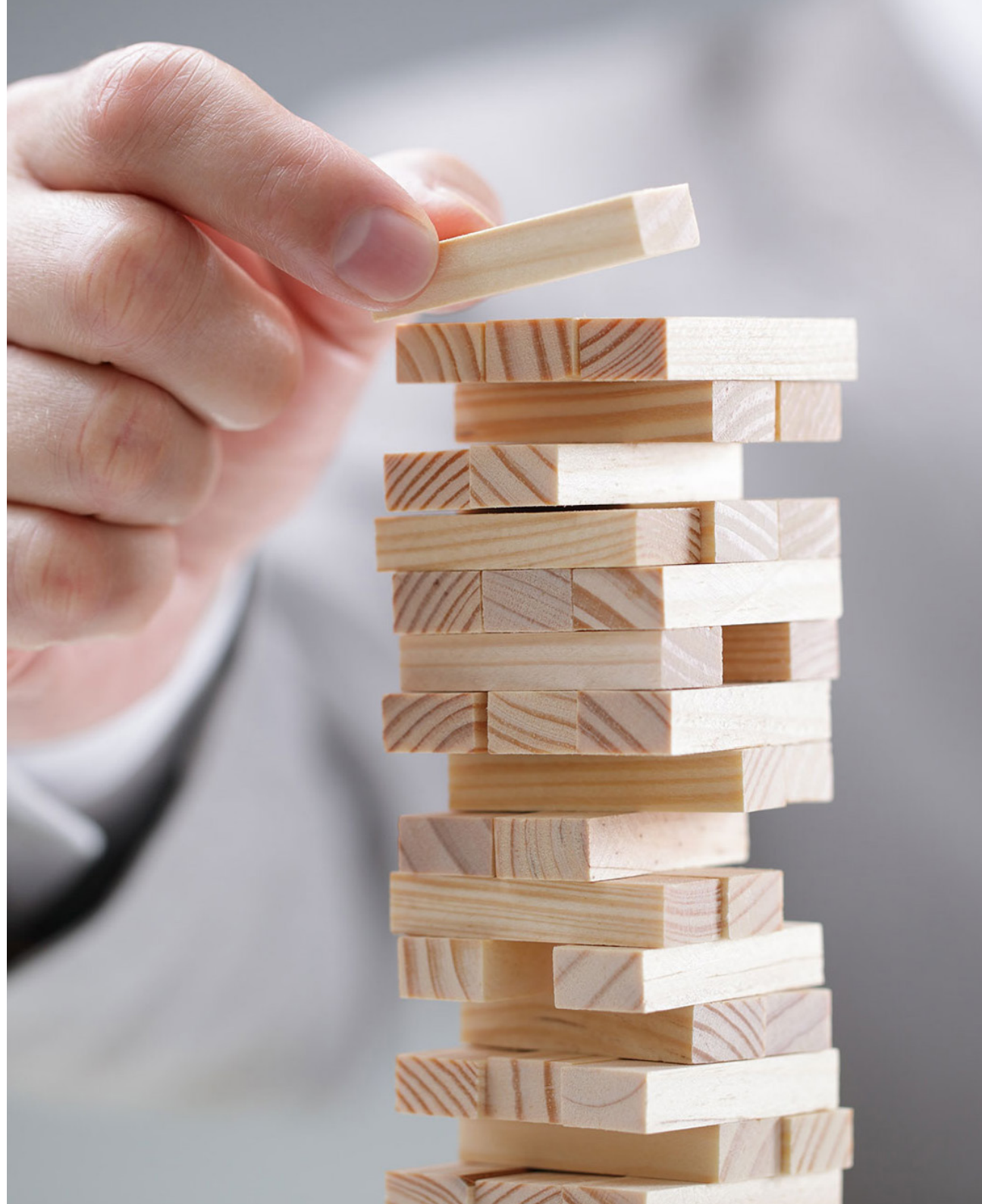
- Trebuie întotdeauna să fie menținută armonia și să se evite conflictele directe
- Scopul educației este de a învăța cum să te porți
Comunicarea în interiorul grupului este intensă
- Diploma condiționează accesul într-un grup cu statut superior
Relația patron-salariat este percepută în termeni morali, ca o legătură de familie
- Deciziile de angajare și de promovare iau în considerare subgrupul de interese al funcționarului
Managementul este participativ
Relația este mai importantă decât sarcina
- Opiniile sunt predeterminate de apartenența la un grup
Legile și drepturile sunt diferite de la un grup la altul
- Rol dominant al statului în economie
Economie bazată pe interese colective
Teorii economice importante, în mare măsură irelevante datorită incapacității de a trata interese de grup și persoane
Ideologiile de egalitate predomină asupra ideologiilor de libertate individuală
- Armonia și consensul în societate sunt scopurile fundamentale
- Produs național brut pe cap de locuitor scăzut



Individualism

- A vorbi deschis este o caracteristică a unei persoane oneste Scopul educației este de învăța cum să înveți
- Comunicarea în interiorul grupului este redusă
- Diploma mărește venitul economic și respectabilitatea individului Relația patron-salariat este un contract care se bazează pe avantaj reciproc
- Deciziile de angajare și promovare se presupun a fi bazate numai pe aptitudini și reguli Managementul este autocrat Sarcina este mai importantă decât relația
- Este de așteptat ca oricine să aibă o opinie proprie
- Legile și drepturile se presupun a fi aceleași pentru toți
- Rol restrâns al statului în economie
- Economie bazată pe interese
- Individuale
- Teorii economice proprii, bazate pe urmărirea intereselor proprii ale individului
- Ideologiile de libertate individuală pre-domină asupra ideologiilor de egalitate

A treia dimensiune a culturilor naționale abordată de Hofstede este masculinitatea / feminitatea, ca element al deosebirilor dintre sexe, dar și ca asociere între realizare și cooperare. Pentru cei doi poli - masculin, respectiv feminin - au fost apreciate ca fiind importante la locul de muncă sau în alegerea unuia:



pentru polul “masculin”:

- câștigurile - a avea ocazia unor câștiguri mari
- recunoașterea - obținerea aprecierii de către o persoană care a făcut treabă bună
- avansarea - oportunitate unei avansări către un post mai bun
- provocarea - a avea un post care să stimuleze ocupantul acestuia, prin care să se autorealizeze

pentru polul “feminin”:

- șeful - de a avea relații bune cu superiorul direct la locul de muncă
- cooperarea - de a lucra cu oameni care sunt cooperanți, buni colegi și membri ai echipei
- sfera de viață - de a trăi într-un mediu pe care persoana îl dorește pentru ea și familia ei
- siguranța serviciului - a avea garanția că angajatul poate munci în organizație atât cât va dori.

În culturile de tip feminin există o preferință pentru rezolvarea conflictelor prin compromis și negociere. Familiile din societățile de tip masculin orientează copiii spre aroganță, ambiție și competiție; organizațiile în aceste societăți cer rezultate și le recompensează pe bază de echitate, adică în conformitate cu performanța realizată. Familia într-o societate de tip feminin îi orientează pe copii spre modestie și solidaritate, iar organizațiile în astfel de societăți recompensează oamenii pe baza egalității (în opoziție cu echitatea), adică fiecăruia după nevoi.



Culturile masculine și feminine creează tipuri diferite de eroi în management. Managerul masculin este decis și agresiv (cuvânt care are semnificație pozitivă numai în culturile de tip masculin). El este singurul care ia decizia, anticipând mai degrabă faptele decât un manager care participă la discuții în grup.

Țările cu caracter masculin excelează față de cele cu caracter feminin în diferite ramuri industriale. Culturile masculine dezvoltate din punct de vedere industrial au un avantaj competitiv în uzine, în special de dimensiune mare: lucrurile sunt făcute bine și repede. Culturile feminine au un avantaj relativ în sferele de servicii, cum sunt consultanța și transportul, în industria manufacturieră și în biochimie sau agricultură tehnologizată.

Creșterea participării femeilor la forța de muncă nu a fost mai rapidă în culturile feminine față de cele masculine. Paradoxul este că datorită dominației tradiționale a bărbaților la locul de muncă, femeile trebuie să fie foarte ambițioase pentru a învinge competitorii bărbați pentru ocuparea anumitor poziții. Studiul IBM a arătat că femeile manager, în comparație cu un grup similar de bărbați manager, dețin valori mai masculine decât bărbații.



Evitarea incertitudinii este dimensiunea culturii naționale care se referă la abordarea societății vizavi de faptul că timpul curge într-o singură direcție, viitorul este necunoscut, iar incertitudinea este asociată cu condiția existenței umane. Evitarea incertitudinii poate fi definită ca măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații incerte sau necunoscute.

Evitarea incertitudinii conduce la o reducere a ambiguității. Culturile în care

există evitarea incertitudinii se feresc de situații ambigue. În aceste culturi, oamenii caută o structură în organizațiile lor, în instituțiile și relațiile lor, care determină evenimente care pot fi interpretate și previzionate.

Legile și regulile sunt considerate moduri în care societatea încearcă să prevină incertitudinile în comportamentul oamenilor. În societățile caracterizate prin evitarea incertitudinii există multe reguli protocolare și/sau neprotocolare, care controlează drepturile și îndatoririle patronilor și salariaților. În țările în care evitarea incertitudinii este redusă există aproape o respingere emoțională față de regulile protocolare, regulile fiind stabilite numai în cazuri de strictă necesitate. Paradoxul este că, deși în țările în care evitarea incertitudinii este redusă, regulile sunt mai puțin severe, ele sunt în general mai respectate.

În cazul unor țări cu o cultură bazată pe evitarea incertitudinii managerii se preocupă mai mult de operațiuni curente, iar în cazul în care evitarea incerti-



tudinii este mică, managerii se ocupă de probleme strategice. Problemele strategice fiind prin definiție nestructurabile, impun o toleranță mai mare pentru ambiguitate decât pentru problemele operaționale.

Ultima dimensiune a culturilor naționale, abordarea pe termen lung / scurt, a fost delimitată ulterior și are la bază poziția față de abordarea timpului, fiind mai puțin dezvoltată în studii decât celelalte patru. Orientarea pe termen lung se caracterizează prin perseverență, prin organizarea relațiilor pe bază de documente organizatorice și supervizarea funcționării acestora și prin "cumpătare și deținerea sentimentului de rușine". La polul opus se află orientarea pe termen scurt, ale cărei manifestări tipice sunt "accent pe siguranță și stabilitate, protejarea de către indivizi a "образului", respect pronunțat față de tradiție și reciprocitate în saluturi, favoruri și cadouri. [Nicolescu, 1997] În tabelul 6. sunt prezentate diferențele majore dintre societățile cu orientare pe termen scurt și cele cu orientare pe termen lung.

Diferențe între societăți în care evitarea incertitudinii este slabă, respectiv puternică

Evitare a incertitudinii redusă:

- Incertitudinea este un aspect normal al vieții și se așteaptă să apară în fiecare zi
 - Stres scăzut, percepție subiectivă asupra bunăstării
 - Nu se afișează agresivitatea și emoțiile
 - Sentiment de confort în situații ambigue și riscuri nefamiliare
- Ce este diferit este curios
- Studentii preferă moduri de învățare cu teme libere și sunt preocupați de discuțiile de calitate
- Profesorii pot spune "nu știu"



- Nu trebuie să existe mai multe reguli decât este necesar
- Timpul este un mijloc de orientare
- Sentiment de confort când o persoană este leneșă, muncă susținută numai la nevoie
- Trebuie să fie învățate precizia și punctualitatea
- Toleranța ideilor inovatoare și a comportamentului care deviază de la norme
- Motivație prin realizare, respect sau apartenență
- Sentimente pozitive față de tineri Conflictele și competiția pot fi menținute la nivel de "fair play" și utilizate constructiv

Evitare a incertitudinii intensă

- Incertitudinea este percepută ca un peri-col continuu care trebuie să fie combătut
- Stres puternic, percepere subiectivă a anxietății
- Agresivitatea și emoțiile pot fi afișate la momente și locuri potrivite Acceptarea riscurilor familiare, frica de situații ambigue și riscuri nefamiliare
- Ce este diferit este periculos Studenții preferă moduri de învățare cu programe analitice fixate și sunt preocupați de răspunsuri corecte Se presupune că profesorii au răspunsuri pentru orice întrebare
- Nevoie emoțională de reguli, chiar dacă acestea nu vor acționa niciodată Timpul înseamnă bani
- Nevoie emoțională de a fi ocupat, dorință interioară de a munci susținut Precizia și punctualitatea apar de la sine Suprimarea ideilor și comportamentului care deviază de la norme, rezistență la nou
- Motivație prin securitate și respect sau apartenență
- Tinerii sunt priviți cu suspiciune Conflictele și competiția pot genera agresiuni și ar trebui evitate.





Titlul proiectului
“PROMotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru”
ID: 104254

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020,
Componenta 1 România Start Up Plus

Axa Prioritară Locuri de muncă pentru toți,
Operațiunea: Creșterea ocupării prin susținerea
întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană,
Schema de ajutor de stat România Start-Up Plus

Implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov
în parteneriat cu Universitatea Spiru Haret.

Valoare totală a proiectului
8.722.301,38 lei

Durata proiectului
36 de luni

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul
Operațional Capital Uman 2014 -2020**

Editorul materialului
Universitatea Spiru Haret

Data publicării
August 2019

**”Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu
poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”**



0268.47.05.05; 0268.47.05.06



www.profitantreprenor.ro



[profitantreprenor](https://www.facebook.com/profitantreprenor)

Denumirea proiectului: PROMotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru (ID: 104254) | Implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă Județului Brașov în parteneriat cu Universitatea Spiru Haret