

## IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE VALUES IN THE COMMUNICATION PROCESS

### IMPLEMENTAREA VALORILOR CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN PROCESUL COMUNICATIV

Grunzu Tatiana

UTM, Chișinău, Republica Moldova

[tatiana.grunzu@tem.utm.md](mailto:tatiana.grunzu@tem.utm.md)

Received: April, 10, 2018

Accepted: July, 16, 2018

**Abstract.** Organizational culture is one of the important concepts that have been relatively recent and have influenced in a significant way the way of thinking and action of researchers, teachers and students, managers and entrepreneurs, and specialists from various organizations from all over the world. This interest has increased exponentially, as a result of pressures from within and outside organizations, pressures for better knowledge, and an increase in the competitiveness of organizations and their constituents in order to survive and develop under the new conditions.

It can be considered the "invisible force" behind the easily observable and tangible things in a company, is the social energy that causes people to act. We can compare the organizational culture of a company with the personality of an individual, which meets a number of visible and less visible aspects but provides the vision, meaning, direction and energy needed for evolution. In a company, organizational culture helps us understand the differences that emerge between what is formally stated, officially by managers and what is actually going on in it. Through organizational culture, the various rules, procedures, statements, statements or decisions are interpreted and, to a certain extent, even applied.

**Key words.** *Organizational culture, human resource behavior, organization effectiveness, communication process, organization strategy, improvement of the communication system*

#### Introducere

În procesul transformărilor care au loc în societatea contemporană, un rol aparte îi revine culturii organizaționale. Fiind un factor ce determină succesul activității organizației, cultura reprezintă un element esențial, indispensabil pentru progresul social.

Interesul față de cultura organizațională se explică prin faptul că la etapa actuală comunitatea mondială este marcată de asemenea procese de anvergură ca globalizarea economiei și informatizarea societății, ceea ce a condus la apariția unor noi forme și metode de organizare a activității umane. Ritmul schimbărilor tehnologice impun noi cerințe față de practicile organizațiilor și a resurselor umane care activează în cadrul lor. În aceste condiții, organizația se concentrează mai mult pe cunoștințe și comunicare, decât pe control și ierarhie administrativă.

Orice organizație are o cultură proprie, care reflectă istoria ei, modul de abordare a problemelor, practicile de conducere a activităților, stilul managerial, atitudinea față de risc, competiție, consumatori și, desigur, de salariați.

**Cultura organizațională poate fi definită doar plecând de la om**, deoarece fondatorii și purtătorii culturii organizației sunt oamenii. Sistemul de simboluri, tradiții, ritualuri, valori și norme de comportament împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, modul de gândire și de acțiune, care stă la baza activității organizaționale, modalitatea de integrare internă și de adaptare la mediul extern constituie cultura organizațională [1].

## 1 Conținutul valorilor culturii organizaționale

Problema privind constituirea culturii organizației poate fi abordată nu numai de pe poziția ciclului de viață al întreprinderii, dar și de pe pozițiile individului din organizație, care este purtătorul valorilor organizaționale. Factorii care contribuie la implementarea valorilor în organizație sunt: filosofia fondatorilor organizației, activitatea managerilor superiori, recrutarea și selectarea personalului, socializarea angajaților.

*Fondatorii organizației* – cât privește eficacitatea unei organizații se poate vorbi doar în contextul scopurilor activității, valorilor și prezumțiilor, principiilor fondatorilor ei, care sunt, de obicei, un antreprenor sau un manager. Anume acești oameni formează ceea ce numim „filosofia” organizației, din care rezultă sistemul de valori organizaționale - elementul esențial al culturii. Misiunea organizației este formulată adeseori printr-o singură frază, de exemplu, a companiei British Airways: „Să fim cea mai bună și mai de succes companie din industria transportului aerian”. Formulate astfel valorile exprimă misiunea organizației.

*Procedura de selectare a personalului* constă în depistarea și alegerea persoanelor care posedă cunoștințele și capacitățile necesare pentru efectuarea muncii în organizație. De obicei, există mai mulți candidați. Organizațiile tind să recruteze și să promoveze persoane capabile să se adapteze la cultura organizațională. Aceasta depinde de obiectivitatea persoanei care efectuează alegerea și care are sarcina de a alege persoanele care împărtășesc valori asemănătoare celor existente în organizație. Candidatului i se oferă informații despre organizația respectivă și el are dreptul să refuze funcția propusă, dacă valorile împărtășite nu corespund cu cele ale organizației. Astfel, recrutarea și selectarea angajaților susțin cultura organizațională, permit alegerea cadrelor care acceptă scopurile organizației și sunt de acord cu politica ei.

*Activitatea managerilor* - pentru a conduce în mod eficient un grup, managerul trebuie: a) să îndeplinească în mod exemplar sarcinile și să rezolve problemele; b) să mențină grupul de muncă, prin promovarea respectului reciproc. De faptul ce spune și cum se comportă managerul depinde dacă subalternii vor accepta valorile și normele propuse.

*Socializarea organizațională* reprezintă o parte a influenței mediului, care determină individul să participe la viața socială. Ea permite transmiterea de cunoștințe, valori, norme, calificare profesională etc, este procesul de conștientizare de către noii membri a scopurilor de bază ale organizației, a mijloacelor prin care acestea pot fi atinse, a responsabilităților, modelelor de comportament, regulilor și principiilor care permit menținerea identității și integrității întreprinderii. Noii lucrători trebuie ajutați să se adapteze la cultura organizației. Acest proces de adaptare este continuu, fiind constituit din trei etape: a) pregătirea - include experiența obținută de către persoană până la venirea în organizație. Fiecare individ, având o mentalitate proprie, vine în colectiv cu un anumit set de valori, credințe și așteptări, care se referă atât la muncă, cât și la organizație în general. Angajații pot contribui la schimbarea culturii, mai ales dacă ei dețin un post înalt în organizație; b) comparația - când individul conștientizează realitatea din organizație și corespunderea așteptărilor sale realității. Dacă acestea nu corespund, atunci el ori se restructurează, ori pleacă din organizație; c) învățarea - presupune anumite schimbări. Noul angajat obține noi abilități și se adaptează la noile valori și norme acceptate de grup. Acest proces influențează asupra productivității activității sale, atitudinii lui față de sarcinile și scopurile organizației. Un indicator al reușitei politicii culturale este comportamentul personalului în procesul socializării, când informația poate fi acceptată sau respinsă, înțeleasă sau nu. Aceasta influențează comportamentul personalului în ceea ce privește valorile care formează cultura organizațională [2].

Cultura organizațională trebuie abordată dintr-o perspectivă dinamică, ceea ce facilitează evidențierea schimbărilor parțiale sau totale. Schimbarea culturii este un proces complex și de durată, cu profunde implicații asupra resurselor umane. Starea viitoare dorită a organizației poate necesita re proiectarea posturilor, funcțiilor, noi tehnologii de lucru, noi sisteme de recompensare sau noi valori și norme de comportament. Atunci când se modifică sistemele sociale, tehnice, administrative ale unei întreprinderi, sunt afectate implicit normele și credințele care susțin aceste

sisteme și practicile organizaționale. Pentru ca organizațiile să funcționeze în mod eficient este necesar să înțelegem mecanismele schimbării.

Abordările referitoare la schimbările în cultura organizațională au dus la conturarea în ultimii ani a teoriei și practicii „transformării organizaționale, care rezidă într-o abordare holistică, cu accent pe dimensiunea umană a organizației, ce are în vedere simultan schimbările în scopurile de ansamblu, structurile, cultura și strategia organizației, ce se bazează pe noi percepții, moduri de gândire și tipuri de comportament”. Transformarea organizațională implică schimbări la trei niveluri: 1) schimbarea de atitudini și comportamente ale salariaților; 2) schimbarea în sistemul managerial; 3) schimbarea în sistemul de valori și credințe împărtășite de membrii grupului. Schimbările survenite în ultimului nivel constituie baza primelor două și provoacă reînnoirea organizației în ansamblul ei. Reconceperea organizației solicită schimbări radicale ce vizează cultura organizațională, strategia managerială, sistemul managerial ș.a.

Această abordare permite evidențierea a două direcții în metodică formării sau transformării culturii organizaționale: 1) Căutarea unor valori eficiente ale culturii organizaționale, care să corespundă maximal următorilor factori: tehnologiilor, posibilităților de integrare internă și de adaptare la mediul exterior, nivelului de profesionalism și particularităților mentalității naționale; 2) Consolidarea valorilor stabilite în conștiința personalului.

Dacă prima direcție de formare a culturii organizaționale se referă la elaborarea strategiei, adică la valorile care corespund scopului de dezvoltare al organizației, atunci cea de-a doua - la managementul tactic, ce formează sistemul de măsuri și proceduri concrete de implementare a valorilor stabilite la prima etapă. Aceste etape se interconstruiesc: de faptul cât de corect au fost apreciate și formulate valorile organizaționale la prima etapă depinde nivelul de aderare la ele, menținerea lor în cea de-a doua etapă. Și invers, corectitudinea, consecvența și măsurile sistematice de menținere a culturii organizaționale, definitivează, în ultimă instanță, puterea ei. Sistemul de valori și comportamente ale unui grup, devin cultură organizațională prin succes repetat și prin procesul gradual de considerare a anumitor lucruri ca adevăr incontestabil. Stabilitatea este asigurată de elementele culturale.

Deși există mari diferențe între membrii unei organizații, există o înțelegere comună între ei, o dominantă a gândirii colective. Cultura dominantă care se dezvoltă într-o organizație este, în principal, rezultatul scopurilor și al metodelor utilizate de fondatorii ei sau de managerii de nivel superior. În interiorul unei culturi dominante există, de obicei, și subculturi, care acționează la un nivel mai scăzut de influență. G.Morgan afirmă că „organizațiile sunt minisocietăți, care au tiparele lor culturale și tipare ale subculturilor, care sunt bine definite. Aceste tipare de gândire sau semnificații comune pot exercita o influență decisivă asupra capacității de a rezolva problemele cu care se confruntă organizația”. La întreprinderile stabile subculturile sunt integrate armonios în cultura dominantă. Subculturile neadecvate provoacă conflicte, care reduc stabilitatea și eficacitatea sistemului lor. Uneori conflictele însă stau la baza transformărilor, adică acestea pot fi oportune. În organizație se formează o cultură adecvată dacă cultura dominantă este susținută de membrii organizației și se caracterizează prin omogenitatea componentelor, construite pe fundamentul unor concepții democratice, axate pe respectul față de om. Motivația, coordonarea și consensul sunt factori care asigură succesul. Însă existența unei culturi puternice nu înseamnă că organizația va obține rezultate bune, mai ales dacă aceasta nu corespunde strategiei adoptate. Numai o strategie care concordă cu principiile și valorile promovate poate fi o garanție a succesului. O cultură puternică, dar care nu favorizează schimbarea, va împiedica aplicarea strategiei noi și va fi o cauză a insuccesului organizației.

În cazul în care cultura organizațională este compatibilă cu modernizarea, ea poate schimba direcția strategică. Dacă strategia conține obiective și acțiuni ce evidențiază scopul organizației, cultura include principii și valori, concretizând filosofia managerială. Obiectivele și acțiunile cuprinse în strategie pot fi în concordanță sau în opoziție cu cultura organizației. Realitatea a demonstrat că dacă strategia este în dezacord cu elementele esențiale ale culturii organizației, aplicarea ei se va solda cu un eșec. Principiile de bază ale culturii influențează considerabil asupra mentalității membrilor colectivului, asupra rezultatelor activității.

Problema stabilirii concordanței între cultura organizațională și strategie apare în fiecare organizație. În scopul armonizării acestui coraport, putem diviza strategia în părțile ei componente (sarcini), către alcătuiesc un program vast de acțiuni strategice. Nivelul riscului în alegerea unei strategii în condițiile unei culturi organizaționale deja formate poate fi analizat din două puncte de vedere: a) Importanța sarcinilor pentru succesul strategiei; b) Concordanța între sarcină și acele aspecte ale culturii organizaționale care trebuie să o asigure. În această abordare se efectuează poziționarea fiecărei sarcini pe câmpul matricei prin intuiție și experiență, ceea ce permite a găsi răspunsul la întrebarea cum de procedat, dacă există discordanță între strategie și cultură. În funcție de nivelul de discordanță există patru soluții ale acestei probleme: 1) decizerea de cultură, care constituie un obstacol în realizarea strategiei; 2) înlăturarea obstacolelor create de cultura existentă; 3) înlocuirea culturii cu una care să corespundă strategiei; 4) schimbarea strategiei în scopul concordării ei cu cultura existentă [3].

Discordanța între cultura organizației și strategie trebuie minimalizată cu orice preț. „O cultură puternică este o valoare a organizației atunci când ea corespunde strategiei”. Cultura organizațională, împărtășită de majoritatea membrilor colectivului, este un puternic factor integrator și motivațional în vederea realizării scopului și misiunii organizației. O cultură slabă, adică o organizație în care valorile și convingerile nu sunt clare, nu există un consens, nu poate avea succese durabile.

Așadar, o teorie universală de formare a culturii organizaționale nu există, în teoriile actuale evidențiindu-se, abordările care poartă un caracter contingent. În decursul activității desfășurate în timp, în raport cu noile exigențe impuse de situația internă și de mediul înconjurător, este nevoie de a forma, de a dezvolta și schimba cultura organizației, deoarece, în organizațiile care reușesc cultura contribuie la buna lor funcționare, creează un sentiment de realizare personală, favorizează comunicarea, socializarea membrilor noi, consolidează sentimentul de încredere între angajați, permite a găsi modalități de realizare a obiectivelor stabilite. Toate acestea vor fi posibile dacă cultura organizației se va integra în contextele economic și social, se va adapta la condițiile impuse de mediul extern.

## **2 Metodologia de implementare a culturii organizaționale în procesul comunicativ**

Formarea culturii organizaționale, ca proces complex și de durată, necesită precizarea obiectivelor ce trebuie realizate, a metodelor și tehnicilor ce urmează a fi utilizate și crearea unei atmosfere colective favorabile realizării acesteia. Metodologia de formare a culturii organizaționale presupune două etape importante: în primul rând, este necesar a selecta anumite valori, care se pot referi la misiunea și imaginea organizației, autoritatea inerentă unei funcții sau unei persoane, modul în care sunt tratați oamenii, criteriile de selectare pentru un anumit post, disciplina muncii, stilul de conducere, procesele de luare a deciziilor, modul de comunicare, contactele sociale, modul de soluționare a conflictelor, identificarea cu organizația, adică în ce măsură angajații aderă la obiectivele și politicile organizației, loialitate și integritate, spiritul de echipă etc, în al doilea rând, aceste valori trebuie să fie acceptate de către membrii organizației, deoarece cultura își are rădăcinile în adâncul conștiinței individului. Fiind ancorată profund în conștiință, cultura organizațională dă sens vieții individuale, contribuie la eficacitatea sistemului, ceea ce face din ea o resursă valoroasă.

O organizație economică performantă presupune modelarea valorilor și credințelor personale ale angajaților și integrarea, armonizarea acestora cu cele ale organizației, existența în cadrul ei a înțelegerii și armoniei cu privire la valorile socioculturale care generează activitatea, crearea unui climat sociopsihologic pozitiv care să se sprijine pe un sistem de valori împărtășite în comun de către membrii grupului, o puternică motivare în muncă și interese comune, iar cunoașterea colectivă să poată fi utilizată pentru obținerea unor rezultate superioare [4].

În orice organizație valoarea principală o constituie oamenii. Pentru a supraviețui și a prospera întreprinderea trebuie să dispună de un personal, cărui să-i fie caracteristic simțul răspunderii pentru soarta organizației în care activează, de lucrători profesioniști, activi, competenți, cu spirit inovator și creativ. Întreprinderile eficiente folosesc la maximum potențialul

lucrătorilor lor, creându-le condiții pentru ca să contribuie activ la desfășurarea activităților și la realizarea obiectivelor stabilite, în același timp, individul atribuie o anumită importanță relației sale cu organizația. Oferindu-i capacitățile și cunoștințele sale, el așteaptă să fie apreciat și remunerat.

O cultură organizațională eficientă reușește să unească un grup de oameni, capabili să lucreze în echipă. Un climat psihologic pozitiv în colectiv orientează membrii săi spre valorile și idealurile comune, unește colaboratorii, pentru care munca în colectiv are o valoare deosebită, îi mobilizează la obținerea unor rezultate eficiente în muncă. Datorită sistemelor ideatice, activitatea umană capătă finalitate, bazată pe scop și idealuri.

Cultura organizațională se formează datorită interacțiunilor repetate între membrii organizației, a aducerii în comun a credințelor și valorilor indivizilor care o alcătuiesc deși există factori modelatori puternici care o particularizează cum ar fi: stilul de conducere și implicit modul de luare a deciziilor, nivelul de formalism, structura de organizare, politicile și know-how-ul și mai toate sistemele care oferă valoare și suport unui anumit tip de muncă și unui anumit tip de comportament. Cultura organizațională există indiferent de organizație, este cea care "leagă organizația" într-un lanț de semnificații tăcite care oferă înțelesuri specific umane tuturor activităților și proceselor organizaționale [5].

O cultură organizațională puternică ar fi aceea în care există un aliniament puternic la valorile și principiile organizației. O organizație cu o astfel de cultură nu are nevoie de sisteme de control și sisteme birocratice. Oamenii ce compun o cultură puternică nu au nevoie de îndemnuri suplimentare, accepta deja necondiționat "regulile jocului", iar organizația reușește să formeze un anumit tip de angajat dezirabil. Din acest motiv doar puțini manageri înțeleg importanța managementului culturii organizaționale și a procesului comunicativ, dar aceasta fiind puțin tangibilă și dificil de măsurat devine o piatră de încercare care se lasă prea puțin influențată de diversele programe de modelare a culturii organizaționale [6].

Identificarea stadiului schimbării în care se situează o anumită organizație și utilizarea unor strategii de comunicare care să îi ajute pe agenții interni și externi să înțeleagă aceste procese pot reprezenta soluția pentru înlăturarea incertitudinii. Diferitele tipuri de schimbare implică utilizarea unor strategii de comunicare diferite. Inițierea unui program de schimbare a culturii organizaționale implică cel puțin o scurtă pregătire anterioară a angajaților. În plus, trebuie ținut cont de faptul că indivizii vor participa la procesul de schimbare într-un ritm diferit și vor fi influențați în grade diferite de către acesta [7].

Cu toate acestea, există unele principii de comunicare ce pot fi utilizate în diferite situații de incertitudine, în funcție de tipul acestora, de disponibilitatea din partea organizației și de posibilitatea aplicării lor.

Comunicarea strategică în cadrul unei organizații reprezintă modalitatea de integrare a comunicării în sfera problemelor de afaceri. Comunicarea strategică presupune existența unei relații cauză-efect între activitățile de comunicare și îndeplinirea obiectivelor organizației. Aceasta înseamnă că programele de comunicare contribuie la realizarea activităților strategice ale organizației într-o manieră cuantificabilă. Mai mult, natura integrată a comunicării strategice sporește capacitatea actorilor interni ai organizației de a participa la îndeplinirea obiectivelor acesteia [8]. În procesul de perfecționare al sistemului comunicațional prin implementarea valorilor culturii organizaționale în cadrul întreprinderilor e *recomandabil* de a se ține cont de următoarele principii:

- managementul organizațiilor trebuie să subordoneze elaborarea și perfecționarea sistemului de comunicare;
- sistemul comunicațional este dependent de organizarea structurală a întreprinderii și de sistemul decizional al acesteia;
- tratarea informațiilor conform unei metodologii unice;
- asigurarea unui feed-back corespunzător necesităților materiale;
- valorificarea la un nivel înalt al informațiilor primare;

- asigurarea unei flexibilități a sistemului comunicațional în dependență de necesitățile de informare și decizie;
- eficiența în valorificarea informației pentru decizie.

Principiile enumerate vor influența substanțial îmbunătățirea sistemelor comunicaționale.

Perfecționarea sistemului comunicațional ca proces reprezintă un criteriu esențial în restructurarea firmei și este în conexiune cu forma de organizare a firmei, sunt dependente de ierarhizarea nivelurilor de decizie managerială. Criteriul esențial care va sta la baza proiectării sistemelor informaționale în cadrul organizațiilor constă în eliminarea redundanțelor care apar în procesele de creare și prelucrare a informației [9].

Ținem să menționăm faptul, că pentru eficacitatea comunicării în organizații are o deosebită importanță structura organizatorică adecvata competitivității pe piață. În acest context observăm, că nivelul managerial mediu este foarte restrâns, aproape neobservabil, pe când anume lui îi revine misiunea de a efectua coordonarea întregii activități între nivelurile manageriale superior și inferior, anume el este puntea de legătură între cei ce determină și cei ce execută în practică strategia și obiectivele organizației.

Eficacitatea comunicării depinde de claritatea și integritatea informației. Dacă toate direcțiile sugerate mai sus sunt corelate cu reducerea nivelului perturbațiilor, se poate obține cu siguranță efectul scontat și se poate atinge scopul urmărit prin comunicare [10].

### Concluzii

Numărul mare al definițiilor demonstrează că, cultura are un caracter complex, reprezentând baza gândirii, sentimentelor și acțiunilor individuale și de grup. Cultura se manifestă în viața socială și pătrunde în toate sferile de activitate umană.

Analizând dezvoltarea culturii trebuie să ținem cont de raportul dintre universal și specific, care în cultura unei societăți formează o unitate dialectică indisolubilă. Putem explica cultura numai referindu-ne la anumite culturi specifice, deoarece nu există o cultură unică pentru toată omenirea, ci o multitudine de culturi, care corespund diferitelor forme și niveluri de organizare a existenței umane.

Și totuși, dacă pretindem să ne integrăm în Uniunea Europeană, precum și în comunitatea mondială, trebuie să reconstruim instituțiile autohtone în conformitate cu noile tendințe pe arena internațională. Implementarea valorilor culturii organizaționale în procesul comunicativ necesită schimbări majore nu numai în cadrul instituțiilor sociale formale, dar și cele informale: sistemul de valori și normele comportamentale, precum și aspectele procesului comunicării.

Pentru organizațiile din Republica Moldova, formarea unui nou tip de cultură organizațională, axat pe principiile manageriale moderne, are o însemnătate majoră, deoarece noile sale valori și obiective reprezintă un catalizator efectiv al reformelor economice și sociale promovate în societate.

### Referințe bibliografice

1. Bîrsan, S. *Cultura organizațională și dezvoltarea organizațiilor*. București: Briliant, 1999.- 197p.
2. Diviza, L. *Cultura organizațională*. *Economica*, 2000, nr. 2. p. 54-57.
3. Rosemarie, Haineș. *Tipuri și tehnici de comunicare în organizații*. București: Editura Universitară, 2009.
4. Cristina, Gănescu. *Cultura organizațională și competitivitatea*. București: Editura Universitară, 2011.
5. Viorica Aura, Păuș. *Comunicare și resurse umane*. București: Plirom, 2011.
6. Iacob, D., Cismaru, D.M. *Organizația inteligentă*, Ed. Comunicare.ro, București, 2002.
7. Popescu-Nistor, M. *Cultura afacerilor*. București: Ed. Economică, 2003.
8. Dygert, C.B., Jacobs, R.A. *Managementul culturii organizaționale*. Iași: Ed. Polirom, 2006
9. Ionescu, Gh.Gh., Toma, A. *Cultura organizațională și managementul tranziției*. București: Ed. Economică, 2001,
10. Schein, E. *Organizational Culture and Leadership, 4th Edition*, John Wiley and Sons, Inc., USA, 2010
11. Thévenet, M. *La culture d'entreprise*, Ed. Puf, Collection Que Sais-Je, numéro 2756, 2010.