

MODIFICĂRI ÎN CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ A ÎNȚREPRINDERII CA URMARE A ATINGERII SUSTENABILITĂȚII

THE CHANGES IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE AS A RESULT OF ACHIEVING SUSTAINABILITY

Alina SUSLENCO¹

Abstract

In the present paper were reviewed the conceptual-methodological elements of the organizational culture which is a decisive factor in ensuring the sustainable development of enterprises. The aim of the paper is to research the elements, factors, models of organizational culture as a result of ensuring the sustainable development of enterprises. In this context, the conceptual landmarks of the organizational culture, the classification criteria, the influencing factors but also the models of the organizational cultures were analyzed. Thus, the research methodology focused on the use of several methods: analysis, synthesis, induction, deduction, documentation. The aim was also to determine a concrete strategy for sustainable development within the company, that will be able to contribute to ensuring the sustainability of the company and to increasing its image.

Keywords: *organizational culture, sustainability, sustainable development, organizational culture*

JEL: M14, Q56, D23

Introducere

Cercetând literatura de specialitate, putem evidenția faptul că specialiștii din acest domeniu au menționat că în vederea stabilirii și formării unei culturi puternice, este necesar să investim în oameni [3, p. 68]. Prin intermediul unei culturi putem înțelege ce suntem noi ca firmă, unde ne mișcăm, care sunt obiectivele și reușitele noastre ca întreprindere și evident se conturează și care este rolul oamenilor în atingerea rezultatelor dorite. Fiecare angajat contribuie la atingerea rezultatelor întreprinderii deoarece fiecare dintre ei este un angajat deosebit, cu un anumit potențial, cu anumite valori și abilități care pot fi conturate prin intermediul valorilor care au fost formate în cadrul întreprinderii de-a lungul anilor. Astfel, cu cât întreprinderea este mai mare, cu atât mai bine sunt conturate norme și valorile și cu

¹Lecturer, PhD., Univ. "Alec Russo", Bălți, Republic of Moldova. alina.suslenco@mail.ru

cât întreprinderea activează de mai mulți ani pe piață cu atât întreprinderea va face față mai bine concurenților prin intermediul unei culturi puternice și angajaților motivați de a atinge obiectivele prestabilite. De asemenea, ar trebui remarcat și faptul că fiecare întreprindere, fie ea cât de mica, are o cultură organizațională. Chiar și întreprinderile micro, adică acele întreprinderi care au doar câțiva angajați, dispun de o cultură organizațională care contribuie la atingerea succesului și a performanțelor. Trebuie să evidențiem faptul că în funcție de cultura organizațională care domină în cadrul întreprinderii, managerii aplică diferite metode și tehnici de conducere care ar favoriza într-o oarecare măsură atingerea rezultatelor scontate. Managerii, prin intermediul funcțiilor de conducere determină cultura organizațională, prin: planificare; organizare; coordonare și control. Cultura organizațională determină subculturile din cadrul întreprinderii adică acele modalități de conducere, de lucrare și comunicare cu angajații, clienții, furnizorii pe care le practică întreprinderea.

Delimitări conceptuale

1. Definirea culturii organizaționale

Studiind detaliat definițiile culturii organizaționale din cadrul literaturii, am putea elabora tabelul 1., în care am redat diversele definiții date de către specialiștii din domeniu cu privire la cultura organizațională.

Tabelul 1. Evoluția conceptuală a culturii organizaționale

Autorul	Definiția culturii organizaționale
Lorsch J.	„Cultura înseamnă concepțiile managerilor la vârf ai unei companii despre cum trebuie să acționeze și să-i dirijeze pe ceilalți angajați, dar și cum ar trebui condusă afacerea“.
Hampden-Turner A.	„Cultura este ceea ce definește comportamentul corespunzător, care unește și motivează indivizii și aduce soluții acolo unde există confuzie“.
Griffin R.	„Cultura reprezintă setul de valori aparținând organizației care-i ajută pe membrii acesteia să înțeleagă scopul pe care și-l propune, modalitatea de acțiune și ceea ce se consideră a fi important“.
Nancy F.	„Cultura organizațională este o colecție de convingeri și reacții organice aproape instinctive, de eroi și personaje negative, de realizări, interdicții și de porunci“.
Stanley D.	„Cultura reprezintă ansamblul de valori și credințe împărtășite de personalul unei organizații, având anumite semnificații și oferindu-le reguli pentru un comportament acceptat“.
Oliver N și Lowe J.	„Cultura organizațională este un set de credințe împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, referitoare la felul în care trebuie să se comporte angajații în procesul muncii și la cele mai importante scopuri și sarcini pe care le au de realizat“.
Kilman R.	„Cultura este definită ca totalitatea principiilor de bază care reunesc membrii unei comunități. Toate acestea, legate de calitățile psihice, arată înțelegerea și acordul unui grup, modul în care se i-au deciziile și se abordează problemele.“

Sursa: interpretat după [4]

În baza datelor din cadrul tabelului 1. putem observa că cultura este un sistem al comportamentelor sociale a membrilor unei întreprinderi și al modului de gândire a lor, conturate prin practici organizaționale diferite, accentuând realitatea organizațională a unei întreprinderi. De asemenea, un element de bază al culturii organizaționale este și sistemul de indicatori care accentuează modalitatea de interacțiune dintre cultură și performanțele obținute de către întreprindere. Astfel, dacă ar fi să facem această corelație dintre aceste două concepte ar trebui să remarcăm faptul că un element de maximă importanță în alegerea culturii organizaționale o are și obiectivele și istoricul întreprinderii. În funcție de aceste obiective întreprinderea își stabilește anumite norme și valori care ar putea ajuta-o la atingerea valorilor și performanțelor organizaționale. Elementele de bază de la care izvorăște o cultură organizațională sunt chiar fondatorii sau acționarii acelei întreprinderi. Astfel, chiar ei direcționează și implantează în cadrul întreprinderii anumite valori, cutume, datini, care fac întreprinderea mai diferită, mai interesantă și mai atractivă pentru angajați, clienți, cât și pentru concurenți.

2. Factorii de influență asupra culturii organizaționale

În cadrul întreprinderilor, cultura organizațională se manifestă diferit în funcție de managementul afacerii, în funcție de obiectivele organizaționale prestabilite. Din aceste considerente, la modelarea tipurilor de culturi organizaționale influențează și factorii de influență care într-o oarecare măsură direcționează și cultivează, consolidează cultura organizațională din cadrul unei întreprinderi. În funcție de factorii de influență asupra formării și conturării culturii organizaționale întreprinderile își specifică noi norme, noi obiceiuri pentru a putea face față acestor factori, care deseori influențează atât manifestând o influență pozitivă cât și uneori manifestând o influență negativă. Pentru a elucida acești factori, am considerat util de a reda acești factori schematic în cadrul figurii 1.



Figura 1. Factorii de influență asupra culturii organizaționale.
Sursa: adaptat după [2]

În baza datelor figurii 1. evidențiem faptul că asupra culturii organizaționale a unei întreprinderi poate avea o influență o serie de factori care pot fi grupați în 2 mari categorii: factori interni, factori externi. Dacă ar fi să analizăm factorii interni atunci ar trebui să evidențiem influența directă a factorilor interni asupra modelării culturii organizaționale pe când factorii externi influențează cultura organizațională într-o oarecare măsură. Din aceste considerente, trebuie să menționăm faptul că ansamblul de acești factori contribuie la stabilirea unor valori care trebuie să predomine în cadrul culturii organizaționale a întreprinderii. În funcție de impactul acestor factori se modelează și elementele componente ale culturii organizaționale. În continuare, am considerat necesar de a explica acești factori care influențează asupra culturii organizaționale. Deci, factorii externi care influențează asupra culturii organizaționale sunt:

1. *Cultura națională* – acest factor influențează cultura organizațională a întreprinderii deoarece în cadrul fiecărei țări există cultura națională la nivel de stat, care este reprezentată de un ansamblu de norme, valori, reguli, obiceiuri, tradiții, care contribuie la formarea și înrădăcinarea unui mod de gândire de tratare a problemelor de către angajații întreprinderii. Astfel, atunci când angajații întreprinderii vin să muncească în cadrul firmei ei deja au formate anumite modalități de a gândi, de a reacționa la anumite situații, au cultivate anumite datini, tradiții, valori, care vin din cultura națională, din cei 7 ani de acasă, din acele norme care au fost studiate în sistemele de învățământ. Acest factor al culturii organizaționale a fost identificat de către cercetătorul H. Hofstede și cercetătorii săi, datorită internaționalizării afacerilor și a multitudinii de culturi care abundă și care se intersectează în lumea afacerilor [3, p. 69]. Cercetătorul H. Hofstede a evidențiat și tipurile principale de culturi precum: individualism /colectivism, acceptarea /evitarea incertitudinii, distanța mare /mică a puterii față de bogăție. Astfel, cercetătorul evidențiază faptul că în funcție de acești factori și cu precădere a factorului cultural întreprinderile prin intermediul oamenilor care muncesc în cadrul lor fie acceptă fie nu acceptă anumite simbolici, credințe și norme care se doresc a fi cultivate în cadrul acestei firme [3, p. 69].

2. *Clienții* – clienții reprezintă acei factori care modelează direct prestația întreprinderilor pe piață deoarece prin intermediul lor, întreprinderea se adaptează la mediu și adoptă anumite comportamente, respectiv cultivează anumite norme și valori. Clienții influențează cultura organizațională prin intermediul ariei de piață, a segmentelor de clienți care persistă pe piața dată, prin cerințele înnaintate de ei către conducerea întreprinderii. Actualmente, clienții prin intermediul cerințelor, așteptărilor, prin intermediul gusturilor diferite modelază în cea mai mare măsură activitatea întreprinderii și cultura sa.

3. *Factori tehnici* – acești factori au o influență diferită pentru diferite domenii de activitate ale organizațiilor. Astfel, dacă în anumite industrii precum cele de aeronautică, cele de calculatoare, adică în acele industrii care suferă schimbări radicale în perioade foarte scurte de timp, cultura organizațională este în mare parte

influențată de acești factori. Astfel, în aceste industrii care suferă mutații foarte accentuate în ultimii ani, firmele care activează în ele trebuie să-și adapteze cultura organizațională în funcție de schimbările care se manifestă odată cu trecerea timpului în aceste domenii foarte dinamice, cu schimbări rapide. Pe când, dacă luăm domeniul serviciilor publice, cele care de-a lungul timpului suferă schimbări minore, cultura organizațională a întreprinderilor care activează în aceste domenii suferă schimbări mai modeste, are o influență mai redusă asupra culturii organizaționale. De asemenea, trebuie să remarcăm că de la o firmă la alta culturile diferă, la fel cum diferă și factorul sau amploarea factorului tehnic și tehnologic în formarea culturii organizaționale.

4. *Factori juridici* – reprezintă acei factori care influențează direct asupra culturii organizaționale deoarece prin intermediul legilor, normelor, regulamentelor valabile pe teritoriul unei țări reglementează și cultivă o cultură organizațională menită să respecte aceste norme și regulamente. Astfel, acești factori sunt diferiți de la o țară la alta. Ei sunt diferiți și în cadrul unei țări pentru diferite categorii de întreprinderi, pentru întreprinderi naționale și cele multinaționale. Astfel, dacă pentru întreprinderile naționale pe teritoriul unei țări sunt aplicabile unele legi și norme, pentru companiile multinaționale sunt valabile alte norme și regulamente. Este interesant că în cadrul acestor companii multinaționale ei au o politică comună pentru toate filialele și sucursalele sale. Pe când, dacă să analizăm reglementările ce țin de salariu, zilele de muncă, timpul de muncă, modalitatea de achitare a concediului sunt diferite și trebuie adaptate la țara dată.

5. *Factorii economici* – acești factori au un impact asupra întreprinderii și a activității ei precum și asupra culturii organizaționale a organizației date. În funcție de evoluția indicatorilor macroeconomici întreprinderea își modelează activitatea sa, își conturează anumite reglementări și regulamente de ordine internă care să se adapteze la acești factori [1, p. 38]. De asemenea, trebuie analizați și acei factori care fac parte din cea de-a doua categorie de factori și anume, factorii interni din care fac parte următorii factori:

1. *Fondatorii firmei* – atât fondatorii firmei cât și întreaga echipă managerială contribuie la atingerea succesului organizației și determină evidențierea unui anumit tip de cultură organizațională. Fiecare manager, fondator dorește ca întreprinderea sa să fie una diferită să dețină anumite elemente de inovare, care a diferențiat-o de alte întreprinderi. De aceea, se încearcă să se găsească anumite norme și reguli care să fie implantate angajaților cât și clienților, furnizorilor care colaborează cu această întreprindere. Astfel, atât fondatorii cât și managerii în cea mai mare măsură influențează la modelarea culturii organizaționale a întreprinderii date. Fondatorii vor veni cu sugestii personale care vor fi îndeplinite de către angajații întreprinderii cu mare atașament și cu onestitate. De aceea, în funcție de aceste credințe, obiceiuri, reglementări și norme cultivate de către manageri și fondatori este modelată în mare parte și cultura organizațională.

2. *Istoria și tradiția firmei* – rezidă în modul de creare, fondare, constituire a firmei date și astfel, în funcție de tipul de întreprindere precum întreprindere mixtă, națională, cu capital străin, gospodărie țărănească, au anumite cerințe care pleacă încă de la fondarea și constituirea ei. Istoria unei firme crează firmei o anumită stabilitate culturală, o anumită imagine în ochii clienților și o anumită poziție în comparație cu concurenții săi. Astfel, pentru a putea analiza mai detaliat istoria firmei, trebuie de a fi analizate și așa elemente precum: fondatorii, echipa managerială, regimul de muncă, regimul de salarizare, modalitățile de motivare a angajaților. Toate aceste elemente se conturează odată cu trecerea timpului și odată cu atingerea unor anumite rezultate de către întreprindere.

3. *Dimensiunile organizației* – din analiza acestui factor am putea menționa că multe întreprinderi care au dimensiuni mai mici au o cultură mai modestă, abia în formare, multe elemente ale culturii organizaționale de la astfel de întreprinderi deja se află în formare. Pe când, dacă analizăm întreprinderile mari, care dețin mai multe filiale, sucursale pe teritoriul lumii atunci ele trebuie să manifeste o cultură deja formată, deja foarte bine fundamentată și una care este dominantă, care are foarte bine evidențiate valorile și normele existente care trebuie să fie prezente în toate filialele și sucursalele ei.

4. *Metode de recrutare și integrare a angajaților* – la acest capitol trebuie să evidențiem faptul că întreprinderile iau în calcul acest factor care influențează direct cultura organizațională a firmei deoarece prin intermediul resurselor umane firma se aprovizionează cu principalele resurse, cu resursele vitale care contribuie la atingere succesului și a performanțelor de către acea întreprindere. Din aceste considerente, trebuie să menționăm că firmele atrag o atenție majoră modalităților de asigurare cu personal, asupra modalităților de atragere a resurselor umane deoarece ele cheltuie resurse colosale pentru a motiva să muncească candidați capabili, siguri și conștiențioși.

5. *Perenitatea valorilor și concepțiilor* – acest factor este unul care are o influență majoră asupra stabilirii corelațiilor cu performanțele înregistrate de către întreprindere. De aceea, fiecare angajat trebuie să înțeleagă rolul lui în cadrul întreprinderii și trebuie să-și asume anumite reguli, norme, valori dacă dorește să muncească în cadrul acestei întreprinderi [1, p. 45].

3. Sustenabilitatea - un factor al culturii organizaționale

Un alt factor care influențează asupra culturii organizaționale a unei întreprinderi este dezvoltarea sustenabilă care modifică elementele culturii organizaționale în vederea identificării posibilităților de dezvoltare sustenabilă a întreprinderii. Potrivit cercetărilor efectuate de ONU, în 2016 au fost identificate 17 obiective generale de dezvoltare sustenabilă printre care identificăm următoarele:

1. Fără sărăcie;	2. Zero foame;	3. Sănătate și stare de bine;	4. Educație de calitate;	5. Egalitate în gen;
6. Apă curată și igienă;	7. Energie accesibilă și curată;	8. Muncă decentă și creștere economică;	9. Industrie, inovație și infrastructură;	10. Inegalități reduse;
11. Orașe și comunități durabile;	12. Consum și producție responsabile;	13. Acțiunea asupra climei;	14. Viața sub apă;	15. Viața pe pământ;
16. Pace, justiție și instituții puternice;		17. Parteneriate pentru obiective.		

Figura 2. Obiectivele de dezvoltare durabilă.

Sursa: elaborat după [9]

În contextul atingerii sustenabilității, companiile trebuie să-și modifice cultura organizațională prfin introducerea mai multor elemente noi, prietenoase dezvoltării durabile precum:

1. *Introducerea de norme și valori în vederea atingerii sustenabilității* – este necesară introducerea de norme clare în cadrul companiei, valabile pentru fiecare post în parte, prin intermediul cărora se va putea asigura atingerea clară a obiectivelor de dezvoltare sustenabilă. De asemenea, echipa managerială a companiilor este necesar să-și redimensioneze consumul de reursse în vederea atingerii sustenabilității prin utilizarea rațională a resurselor. Echipa managerială, trebuie să-și redimensioneze valorile cultivate angajaților companiei în vederea reducerii consumului de energie, combustibil, a sortării deșeurilor, a plantării de arbori, a înverzirii terenurilor din preajma întreprinderii, în vederea creării unui „campus verde”[7, 8].

2. *Introducerea de regulamente de asigurare a sustenabilității* – managerul companiei trebuie să elaboreze un regulament prin care să introducă elementele de dezvoltare sustenabilă ca prorități majore ale companiei. În acest scop, regulamentul trebuie să prevadă implantarea angajaților a unei „culturi verzi” prin prisma cărora să poată fi atinse obiectivele de dezvoltare durabilă.

3. *Elaborarea și implementarea strategiei de asigurare a sustenabilității* – strategia de dezvoltare durabilă trebuie să cuprindă măsuri concrete, termene dar și persoane responsabile din cadrul companiei, departamentelor, care vor asigura respectarea principiilor și a obiectivelor de dezvoltare sustenabilă.

4. *Cultivarea de obiceiuri în vederea atingerii sustenabilității* – în vederea atingerii sustenabilității, în cadrul companiilor ar fi benefice cultivarea obiceiurilor de dortare a deșeurilor, de trecere la surse de energie regenerabilă, de înverzire a planetei.

5. *Identificarea de măsuri în vederea limitării efectelor negative asupra mediului ambiant* – măsurile de limitare a efectelor negative generate de poluarea mediului ambiant trebuie identificate împreună cu angajații întreprinderii prin aplicarea măsurilor de stimulare a creativității angajaților precum brainstorming, tehnica Delphi, Philips 6 6, etc.

Organizațiile care pretind a fi competitive, care înregistrează performanțe deosebite, tind să-și îmbunătățească mereu cultura organizațională și să-și crească an de an performanțele înregistrate. Creșterea performanțelor întreprinderilor este în mare parte influențată de acele valori și cutume care predomină în cadrul întreprinderii deci de acea cultură organizațională care este înrădăcinată în cadrul întreprinderii [8]. În acest context, trebuie să menționăm că există o multitudine de tipuri de culturi organizaționale care diferă în funcție de mai multe criterii, dar care sunt alese în funcție de tipul de întreprindere, de domeniul de activitate, de obiectivele organizaționale. Aceste tipuri de culturi organizaționale pot fi adoptate de către întreprindere în vederea diferențierii sale, în vederea accentuării imaginii firmei și a culturii sale.

În tabelul 2. am redat schematic criteriile de clasificare a culturilor organizaționale precum și tipologia culturii organizaționale.

Tabelul 2. Criteriile de clasificare a culturilor organizaționale

Criteriul	Tipologia culturii organizaționale
<i>După contribuția la performanțele firmei</i>	- culturi pozitive; - culturi negative.
<i>După risc</i>	- cultura bărbatului puternic; - cultura unei munci asidue; - cultura ca pariu al organizației; - cultura ca proces.
<i>După legătura dintre și organizație</i>	- cultura de clan; - cultura de tip birocratic; - cultura adaptivă; - cultura bazată pe misiune.
<i>După configurația organizației</i>	- cultura tip putere; - cultura tip rol; - cultura tip persoană.

Sursa: adaptat de autor după [1, p. 51]

În continuare, ne propunem să analizăm fiecare dintre categoriile de culturi care au fost amintite în cadrul tabelului 2. pentru a înțelege cerințele și caracteristicile acestor tipuri de culturi. Dacă am lua spre analiză primul criteriu de analiză a culturilor organizaționale *după contribuția la performanțele firmei* trebuie să evidențiem că există două tipuri principale de culturi:

a. *Culturi pozitive* – aceste culturi se caracterizează prin faptul că sunt formate dintr-un ansamblu de norme și valori care sunt neclare, dar care oferă o motivare pozitivă. Această cultură este aplicată de firmele care doresc să obțină

performanțe deosebite și care uneori se abat de la realizate, de la mediul ambiant devenind o cultură puternică și rigidă.

b. Culturi negative – aceste culturi se caracterizează prin adaptarea și uneori preluarea unor norme comportamentale care se regăsesc în cadrul altor mari corporații care stau foarte bine pe picioare și care înregistrează performanțe deosebite. Aceste companii adaptează aceste norme la dorințele obiectivele și cerințele sale astfel având un set neclar de norme de comportament care sunt adaptate în cadrul acestei întreprinderi. Managerii susțin aceste idei și norme de comportament ale marilor corporații chiar dacă ele se contrapun cu interesele clienților sau ale acționarilor.

Dacă luăm spre analiză cel de-al doilea criteriu de clasificare a culturilor organizaționale, adică după gradul de risc, atunci trebuie să menționăm faptul că aici se disting următoarele tipuri de culturi organizaționale

a. Cultura bărbatului puternic – acest tip de cultură este direcționată pe accentuarea succesului individual al angajaților, astfel feedbackul este rapid iar recompensele mari. Acest tip de cultură organizațională este caracteristic ocolo unde aportul fiecărui membru al întreprinderii este unui individual adică fiecare prestează munca sa fără a munci într-o echipă la locul de muncă. Ea este specifică inspectoratelor de politie, armată, firme de consultanță, acolo unde rezultatul obținut de un coleg imediat este accentuat și este apreciat. La acest tip de cultură este foarte ușor de a atinge succesul și la fel de ușor poate fi obținut și eșecul.

b. Cultura bazată pe o muncă asiduă – acest tip de cultură se bazează pe stabilirea unor relații frumoase cu partenerii de afaceri, cu clienții și furnizorii, și deasemenea acest tip de cultură contribuie la asumarea de către angajați a riscurilor reduse. Acest tip de cultură este una specifică pentru marile companii care doresc să motiveze angajații săi să muncească bine prin crearea de relații frumoase cu clienții săi. Aceste întreprinderi care aplică această cultură reacționează destul de încet la stimulii de mediu, deoarece de cele mai multe ori aceste întreprinderi sunt mari și cultura lor le permite de a atenua eventualele bulversări care pot avea loc în cadrul întreprinderii.

c. Cultura ca pariu al organizației – acest tip de cultură este caracteristică anumitor întreprinderi care în activitatea pe care o prestează trebuie să-și asume anumite riscuri mari. Acest tip de cultură crează în cadrul întreprinderii un climat destul de tensionat, o plină birocrăție și o atmosferă de lucru stresantă. Angajații din astfel de firme nu sunt creativi, ci doar sunt obligați să îndeplinească sarcinile aferente prestabilite de manageri sau superiori. Rezultate deosebite și performanțe enorme în acest tip de cultură apar peste foarte mult timp.

d. Cultura ca un proces – acest tip de cultură apare în cadrul firmelor care se bazează pe implementarea unui sistem birocratic, cu un risc redus, reacționează foarte rapid la schimbări dar se adaptează foarte greu. Acest tip de cultură ar fi aplicabilă la nivelul instituțiilor bancare, financiare, de microcreditare, companiilor de asigurări.

Dacă am lua spre analiză criteriul al treilea de clasificare a culturilor organizaționale precum după legătura dintre individ și organizație, atunci distingem următoarele tipuri de culturi:

a. Cultura de clan – acest tip de cultură se caracterizează prin faptul că angajații unei astfel de întreprinderi care aplică o astfel de cultură se caracterizează prin valori împărtășite de către toți angajații, prin ajutor reciproc din partea angajaților întreprinderii. În acest tip de cultură se pune un mare accent pe ajutorul angajaților, contribuția fiecăruia în atingerea succesului, prin intermediul asumării de sarcini pe care trebuie să le facă fiecare. Valorile care sunt cultivate de acest tip de cultură sunt foarte bine interconectate de așteptările angajaților. Managerii pun un mare accent pe angajații lor și astfel pentru ca aceștia să muncească mai bine și mai productiv ei le pun la dispoziție toate elementele necesare și le asigură condiții decente de muncă în cadrul întreprinderii. Acest tip de cultură asigură succesul prin contribuție fiecărui angajat.

b. Cultura birocratică – acest tip de cultură are la bază reglementări interne și externe în funcție de care își constituie cultura sa, normele și valorile sale. Acest tip de cultură este specifică pentru organizațiile publice, cele care susțin valori și norme care sunt dictate sau impuse de factorii interni sau de cei externi. Toate procedurile, reglementările sunt birocratizate, adică se realizează după o anumită regulă prestabilită. Acest tip de cultură pune un mare accent pe factorii din mediul extern care îi stabilesc anumite norme de conduită. De asemenea, în cadrul acestui tip de cultură organizațională toate simbolurile, cutumele, obiceiurile sunt direcționate pe respectarea celor care sunt impuse de mediul extern de politicile și strategiile naționale.

c. Cultura adaptivă – acest tip de cultură se caracterizează prin faptul că acest tip de cultură susține adaptarea normelor și a obiceiurilor din cadrul întreprinderii la cele externe, care sunt stabilite de mediul economic, juridic, politic, tehnologic. Întreprinderea încearcă să-și asigure succes prin adaptarea normelor sale și a credințelor sale în funcție de cerințele mediului.

d. Cultura bazată pe misiune – cultura dată are la bază deservirea clienților și aplicarea diverselor metode, norme, obiceiuri specifice care ajută întreprinderea de a presta servicii calitative sau de a fabrica produse calitative astfel încât întreprinderea să poată satisface cât mai bine așteptările clienților săi. Încă un element care face acest tip de cultură deosebită este faptul că mediul extern nu vine cu schimbări rapide în cadrul acestui tip de cultură. Acest tip de cultură operează cu obiective care sunt foarte clar explicate și care trebuie asumate de către toți angajații precum: creșterea numărului de clienți, creșterea ratei productivității, mărirea cotei de piață. Comportamentele pe care le manifestă angajații firmei sunt mereu controlate de manageri prin intermediul comunicării cu angajații și a ducerii unei evidențe stricte.

Dacă analizăm tipologia culturilor organizaționale după un alt criteriu precum după configurația organizației, atunci noi distingem următoarele tipuri de culturi organizaționale:

a. *Cultura de tip putere* – acest tip de cultură este unul specific pentru marea majoritate de mici întreprinderi, de firme comerciale, de organizații politice, sindicate, ONG. Caracteristicile de bază ale acestui tip de cultură organizațională se evidențiază prin faptul că deciziile sunt luate de la centru, iar managementul adoptat în astfel de întreprinderi este axat pe performanțe. Aceste întreprinderi care adoptă acest tip de cultură sunt mai puțin birocratizate, sunt mai libere în luarea deciziilor, în implementarea rezultatelor și în demararea de noi idei. În cadrul acestor întreprinderi adaptarea la mediu se face mai rapid în funcție de factorii de mediu.

b. *Cultura de tip rol* – acest tip de cultură se fundamentează pe ideea că întreprinderea trebuie să activeze după niște reguli prestabilite, care implementează reglementări aparte. Acest tip de cultură este una specifică întreprinderilor birocratice. Valorile în cadrul acestui tip de cultură sunt bine definite și clar explicate angajaților. Procedurile pe care le fac angajații sunt controlate de către echipa managerială. În acest tip de cultură predomină o atmosferă calmă, lucrativă și stimulează și acționează bine dacă se implementează într-un mediu stabil.

c. *Cultura de tip sarcină* – acest tip de cultură este caracteristică pentru acele întreprinderi a căror angajați se axează pe realizarea de anumite sarcini profesionale. De la angajații care muncesc în cadrul întreprinderilor care implementează acest tip de cultură se cere o maximă asiduitate, o mare flexibilitate. Deciziile sunt luate în grup, de aceea managerii unor astfel de întreprinderi foarte greu conduc aceste întreprinderi. Acest tip de cultură face față foarte ușor la eventualele schimbări care pot surveni din mediul extern. Pentru a pune în aplicare acest tip de cultură se promovează diferite metode manageriale precum întruniri, ședințe, adunări.

d. *Cultura de tip persoană* – acest tip de cultură se caracterizează prin faptul că pune un mare accent pe fiecare angajat din cadrul întreprinderii, pe individ în parte. Acest tip de cultură promovează interesale angajaților companiei deoarece doar așa poate fi atins succesul. Puterea în cadrul acestui tip de cultură organizațională rezidă din faptul că în cadrul întreprinderii muncesc oameni profesioniști, care pot să-și realizeze sarcinile sale foarte bine. Angajații i-au decizii, valorile sunt cultivate de la angajat, și fiecare angajat se simte important în cadrul acestei întreprinderi [4, p. 75].

Indiferent de modul de interpretare a culturii organizaționale a unei întreprinderi am putea elucida câteva trăsături fundamentale ale culturii organizaționale a unei întreprinderi precum:

- *cultura organizațională a unei întreprinderi este formată dintr-un model complex de comportamente umane: valori, standarde în cadrul întreprinderii, simboluri existente, convingeri și aspirații cultivate și susținute în cadrul întreprinderii;*
- *componentele culturii organizaționale odată cu trecerea timpului se consolidează și devin mai puternice;*
- *modelul existent de cultură organizațională este unul stabil și, odată cu trecerea timpului devine mai complex;*

- *cultura organizațională ajută întreprinderea la crearea condițiilor de integrare a angajaților în cadrul întreprinderii dar și ajută firma să fie competitivă;*
- *cultura organizațională a unei întreprinderi ar putea fi exprimată și prin intermediul produselor sau a gamei de produse sau servicii oferite clienților deoarece, prin cultivarea acestor norme de comportament angajaților întreprinderii pot fi create produsele și livrate către consumatorul final [4, p. 79].*

Unii autori care au cercetat cultura organizațională a întreprinderii, precum Williams, Dobson și Walters, au evidențiat că componente de bază ale culturii organizaționale următoarele elemente: credințele și convingerile, normele de comportament ale salariaților din cadrul întreprinderii [5, p. 18]. Acești autori menționează că fiecare dintre aceste componente ale culturii organizaționale interacționează și se interconectează la viața întreprinderii și crează un ansamblu de elemente care se completează reciproc și care favorizează crearea unei identități a întreprinderii. În baza acestor dimensiuni pot fi elucidate anumite culturi organizaționale diferite în funcție de caracteristicile date și în funcție de țara în care activează întreprinderea dată. Astfel avem țări în care predomină sexul feminin, în altele predomină sexul masculin la conducere, altele care se manifestă prin individualism altele prin colectivism, însă fiecare dintre țări are anumite trăsături distincte dar care totuși contribuie la elucidarea elementelor componente ale culturii organizaționale.

Concluzii

În concluzie, putem menționa că rolul culturii organizaționale din cadrul întreprinderii este deosebit și este accentuat de necesitatea de a asigura condiții optime de funcționare a întreprinderii și de adaptare permanentă la mediul extern. Astfel, în baza culturii organizaționale întreprinderea își poate individualiza manifestarea sa și își poate crea o anumită imagine. În consecințe, prin intermediul funcțiilor de bază ale culturii organizaționale firmele capătă noi valori, și astfel își individualizează prestația.

În contextul asigurării sustenabilității, companiile ar trebui să adopte măsuri concrete de adaptare a culturii organizaționale prin:

1. Elaborarea de norme și regulamente în vederea atingerii sustenabilității;
2. Încheierea de parteneriate cu ONG-uri, companii de peste hotare în vederea atingerii obiectivelor de dezvoltare durabilă;
3. Elaborarea strategiei de dezvoltare sustenabilă la nivelul companiei prin cultivarea în rândul angajaților a „culturii verzi”;
4. Cultivarea de obiceiuri prietenoase protejării mediului ambiant;
5. Aplicarea la proiecte naționale și internaționale de dezvoltare durabilă.

Toate aceste măsuri, vor contribui la modelarea culturii organizaționale a întreprinderilor în vederea atingerii sustenabilității, prin redimensionarea valorilor, obiceiurilor, centrate pe o dezvoltare durabilă.

Bibliografie

1. Androniceanu, A.; Burduș, E (2000). *Managementul schimbării organizaționale*, București: Economica, p. 64.
2. Gănescu, C. (2011). *Cultura organizațională și competitivitatea*, București: Editura Universitară, 2011.
3. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations Software of the Mind*, Mc. Graw-Hill, 1991, p.64-133.
4. Ionescu, GH.; Toma, A. (2010). *Cultura organizațională și managementul tranziției*, București: Economica, 2001, p.69-128.
5. Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4 th Edition, John
6. Wiley and Sons, Inc., USA, 2010, p. 18.
7. Suslenco, A. (2017). *Innovation as a source of competitive advantage of the Republic of Moldova*, Revista „Economia Contemporană”, 2017, vol.1, nr.1, Pitești, Independența economică publishing, p. 139-149. ISSN 2537-4222. Disponibil: <https://ideas.repec.org/a/brc/brcej/v2y2017i2p136-151.html> (accesat 08.04.2021)
8. Suslenco, A. (2019). *Investment strategies in the context of national sustainable development*, Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere, vol. XXXV, Iași, Performantica, 2019, p.382-387. ISBN 978-606-685-687-4. Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/95001(accesat 08.04.2021)
9. Suslenco, A. (2020). *Posibilități de asigurare a sustenabilității în învățământul superior în contextul schimbărilor inovaționale*, Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere, vol. XXXVI, Iași, Performantica, 2020, p.204-209, ISBN 978-606-685-744-4. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/2020.11.04.Iasi_.volum%20ESPN%2036.pdf
10. ONU, [online]. Disponibil: <https://www.md.undp.org/content/moldova/ro/home/sustainable-development-goals.html> (accesat 08.04.2021).